

2021

**MANAJEMEN
STRATEGIS SEKTOR
PUBLIK**

MODUL PKN TINGKAT II

Lembaga Administrasi Negara

Hak Cipta © pada:

Lembaga Administrasi Negara

Edisi Tahun 2021

**Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia
Jl. Veteran No. 10 Jakarta Pusat 10110**

**MANAJEMEN STRATEGIS SEKTOR PUBLIK
Modul Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II**

TIM PENGARAH SUBSTANSI:

1. Dr. Muhammad Taufiq, DEA
2. Erna Irawati, S.Sos., M.Pol.Adm.

PENULIS MODUL:

Tatang Muttaqin, Ph.D.

REVIEWER: Dr. Adi Suryanto, M.Si.

EDITOR: Gine Tendriana, S.E., M.Ec.

KATA PENGANTAR

Arah pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur ditujukan pada pembentukan SDM Aparatur yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik KKN, mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. SDM Aparatur juga diarahkan agar mampu beradaptasi terhadap perubahan global yang sangat dinamis. Oleh karena itu, penyiapan SDM Aparatur ke depan harus diarahkan pada peningkatan daya saing yang komprehensif baik terkait penguatan teknologi, infrastruktur, dan sistem, maupun penguatan terhadap penguasaan pengetahuan, *networking*, dan kolaborasi. Kunci keberhasilan dari semua unsur tersebut terletak pada kualitas sumber daya manusia yang berperan sebagai penggerak utamanya.

Perubahan mendasar yang saat ini sedang terjadi di dunia yaitu Revolusi Industri 4.0 dimana teknologi informasi menjadi hal yang tidak dapat dipisahkan dari kegiatan sehari-hari. Hal tersebut juga membawa pengaruh terhadap pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN). Perkembangan teknologi informasi mengubah *business process* di segala bidang dan menjadikan kegiatan yang semula dilakukan secara manual kini dilakukan melalui teknologi informasi. Dalam dunia bisnis, pelaku usaha tidak perlu memiliki modal yang berwujud untuk dapat memulai sebuah bisnis, sedangkan dari sisi konsumen segala transaksi dapat dilakukan melalui *online*. Untuk mendapatkan barang yang dibutuhkan, orang tidak perlu datang ke supermarket, cukup dengan

menggunakan berbagai aplikasi, barang yang dibutuhkan tersebut dapat diantarkan langsung ke depan pintu rumah.

Demikian juga dengan pembelajaran, orang tidak perlu datang ke tempat pelatihan, tetapi dapat melalui model pembelajaran *e-learning*. Hal ini tentu membawa pengaruh perubahan *mindset* dalam pengembangan kompetensi ASN dimana pembelajaran jarak jauh melalui *e-learning* menjadi hal yang tidak dapat dihindarkan.

Perubahan *business process* dari manual ke *online* telah memperkaya sistem kediklatan dari pola lama yang mengutamakan pembelajaran tatap muka dan di dalam kelas menjadi pembelajaran mandiri dan jarak jauh.

Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagai instansi pembina pelatihan perlu melakukan berbagai penyesuaian dan pembaharuan agar sesuai dengan tuntutan zaman. Untuk memenuhi tuntutan tersebut maka LAN melakukan perubahan mendasar dalam penyiapan kompetensi bagi Pejabat Pengawas melalui perubahan kurikulum dan bahan ajar.

Akhir kata, kami atas nama Lembaga Administrasi Negara, mengucapkan terima kasih kepada tim penulis yang telah meluangkan waktu dan pikiran sehingga bahan ajar ini dapat hadir di tengah-tengah Bapak dan Ibu peserta pelatihan. Kami berharap bahan ajar ini dapat menjawab tuntutan pembelajaran dan membawa manfaat bagi pembacanya. Namun demikian, kami menyadari bahwa bahan ajar ini masih jauh dari sempurna, maka kami membuka lebar terhadap masukan dan saran perbaikan atas isi bahan ajar ini.

Demikian, selamat membaca. Semoga bermanfaat.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	v
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Deskripsi Pembelajaran	4
C. Tujuan Pembelajaran	4
D. Materi Pokok dan Sub-Materi Pokok.....	5
BAB II MANAJEMEN STRATEGIS SEKTOR PUBLIK.....	1
A. Konsep Manajemen Strategis.....	1
B. Manajemen Strategis pada Sektor Publik	2
C. Implementasi Strategi.....	5
D. Pemantauan dan Evaluasi Strategi	7
E. Rangkuman.....	8
F. Soal Latihan	9
BAB III SISTEM PERENCANAAN PEMBANGUNAN NASIONAL (SPPN)	10
A. Dasar Hukum	10
B. Ruang Lingkup Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional	14
C. Sinkronisasi Perencanaan dan Penganggaran	16
D. Rangkuman.....	20
E. Soal Latihan	22
BAB IV PERUMUSAN DOKUMEN PERENCANAAN PEMBANGUNAN.....	23
A. Proses Penyusunan Perencanaan Pembangunan.....	23
B. Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN).....	24
C. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN).....	25
D. Rencana Kerja Pemerintah (RKP).....	27
E. Rencana Strategis Kementerian/Lembaga (Renstra).....	29

F. Rencana Kerja Kementerian/Lembaga (Renja)	30
G. Redesain Sistem Perencanaan dan Penganggaran (RSPP)	31
H. Contoh Project Digest.....	35
I. Rangkuman.....	38
J. Soal Latihan	39
BAB V PENUTUP	40
DAFTAR PUSTAKA.....	43

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pembahasan tentang tanggung jawab negara terhadap publik sebagai pembayar pajak (*tax payers*) selalu mengemuka dan menjadi perdebatan yang berkelanjutan. Hal ini menunjukkan adanya dinamika kebutuhan dan standar kepuasan publik yang menuntut negara untuk terus melakukan perbaikan. Keliat *et al.* (2014) berpandangan bahwa tanggung jawab negara terletak pada dua fungsi dasar yang harus dipenuhinya, yaitu fungsi menjamin keamanan dan fungsi memberikan kesejahteraan. Dalam memenuhi fungsi pertahanan dan keamanan, negara membentuk institusi militer dan polisi sebagai lembaga yang sah untuk mengorganisir kekuatan dan kekerasan (*force*). Adapun untuk memenuhi fungsi kesejahteraan, negara melakukan kerangka regulasi, kelembagaan dan pendanaan sebagai bagian dari distribusi sumberdaya nasional untuk menciptakan keadilan sosial. Dalam menjalankan fungsi tersebut, negara menggunakan berbagai instrumen kebijakan, peraturan dan hukum, serta intervensi anggaran.

Oleh karena itu, apabila keamanan dan kesejahteraan tidak tercipta, maka negara dianggap belum berhasil dalam menjalankan tugasnya sehingga negara perlu meningkatkan kapasitasnya dalam menjalankan kedua fungsi dasar tersebut. Berdasarkan kondisi tersebut, berkembanglah konsep dan istilah kapasitas negara (*state capacity*) yang dimaksudkan untuk menggambarkan bagaimana kemampuan negara dalam memobilisasi beraneka sumberdaya untuk menjalankan pemerintahan dan mewujudkan pembangunan (Tilly, 1985; Nugroho,

2020). Ada tiga dimensi kapasitas, yaitu: (i) kapasitas ekstraktif untuk menyediakan sumberdaya; (ii) kapasitas pemerintahan untuk melakukan implementasi; dan (iii) kapasitas produksi regulasi untuk memberikan kepastian aturan bagi warga (Berwick & Christia, 2018).

Untuk menciptakan negara yang memiliki kapasitas di atas, perlu adanya penguatan tata kelola yang tepat di berbagai tingkat pemerintahan baik pusat dan juga pemerintah daerah yang mampu merespon kondisi saat ini sekaligus juga merumuskan upaya untuk mencapai cita-cita ke depan. Bryson (Keban, 2021) menegaskan bahwa kuat lemahnya institusi, bertumbuh-berkembangnya organisasi, atau jatuh-bangunnya lembaga publik akan sangat tergantung pada kapasitasnya dalam menata diri dan menyesuaikan diri dengan lingkungannya, baik lingkungan internal birokrasi maupun lingkungan eksternal, seperti faktor ekonomi, sosial, politik, hukum, budaya, demografi, keadaan alam fisik, dan perkembangan teknologi. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan dan prinsip pengaturan yang tepat bagi organisasi publik dalam memecahkan permasalahan dan kepentingan publik. Inilah yang kemudian dikenal dengan konsep manajemen strategis (*strategic management*), yang terdiri dari perencanaan strategis, implementasi strategis, dan evaluasi strategis (David, 2011).

Konsep Manajemen Strategis menjadi penting diterapkan dalam konteks organisasi publik mengingat begitu dinamisnya dinamika dan tantangan pemerintahan terkini. Sejalan dengan perubahan-perubahan besar yang ditandai dengan *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity* (VUCA) menuntut adanya transformasi mendasar dalam pendekatan penyelenggaraan pemerintahan. Permasalahan yang dihadapi

pemerintah semakin kompleks dengan jenis dan karakteristik aktor serta permasalahan yang semakin beragam.

Jika berkaca pada perkembangan paradigma Administrasi Publik, model Administrasi Publik Lama (*Old Public Administration/OPA*) yang dicirikan dengan pengambilan keputusan *top-down*, hirarkis, dan kaku telah memunculkan gelombang ketidakpuasan yang bermuara pada tuntutan untuk menyusun ulang pendekatan birokrasi yang mampu memenuhi kebutuhan publik sebagaimana sektor swasta. Hal ini, bermuara pada lahirnya model Administrasi Publik Baru (*New Public Management/NPM*) dengan jargon “mengarahkan, bukan mengayuh” (*steering, not rowing*) yang menekankan pada minimalitas peran pemerintah serta mendorong privatisasi penyelenggaraan kebutuhan publik. Corak neo-liberalisme yang pekat pada NPM melahirkan kritik terkait bagaimana lebih memajukan semangat demokrasi, partisipasi, transparansi, akuntabilitas, dan ko-kreasi dalam penyelenggaraan pemerintahan, yang melahirkan paradigma Pelayanan Publik Baru (*New Public Service/NPS*) dan juga kemudian Tata Kelola Pemerintahan atau *New Public Governance*. (Purwanto & Novianto, 2021).

Dengan prinsip *doing more with limited resources*, tata kelola pemerintahan (*governance*) menawarkan kekuatan jejaring dan ko-kreasi dari birokrasi, masyarakat, organisasi masyarakat sipil, dan academia dalam merumuskan solusi-solusi atas permasalahan publik (Ansell & Torfing, 2021). Perkembangan terakhir, muncul konsep *Smart Governance* yang berupaya mengelaborasi kemajuan dan kecanggihan teknologi dalam tata kelola pemerintahan yang didukung dengan kebijakan, struktur, dukungan sumber daya, dan aturan main untuk

menciptakan kolaborasi guna mencapai tujuan bersama (van Winden, 2008; Chourabi *et al*, 2012; Bolivar & Meijer, 2016).

Berkaca pada hal-hal di atas, diperlukan pendalaman atas konsep manajemen strategis di sektor publik sebagai instrumen penguatan Kapasitas Negara dalam menghadapi berbagai dinamika dan tantangan permasalahan publik (*public affairs*) kini serta nanti. Dalam hal ini, Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai pilar birokrasi penting untuk memahami konsep manajemen strategis sektor publik dan implementasinya dalam konteks Indonesia melalui mata pelatihan **Manajemen Strategis Sektor Publik**.

B. Deskripsi Pembelajaran

Mata pelatihan ini membekali peserta dengan pengetahuan menyusun rencana strategis pada organisasi sektor publik. Mata pelatihan ini disajikan dimulai dengan ceramah interaktif, menonton film pendek, pembahasan kasus, diskusi kelompok, simulasi dan praktik. Keberhasilan peserta dinilai dari kemampuannya dalam merumuskan strategi organisasi sektor publik.

C. Tujuan Pembelajaran

1. Hasil Belajar

Setelah mengikuti pembelajaran manajemen strategis sektor publik, peserta mampu memahami proses penyusunan strategi organisasi pemerintah dalam wujud penyusunan rencana pembangunan jangka panjang, menengah, dan pendek. Di samping itu, peserta diharapkan mampu menjelaskan dokumen dan proses penyusunan Perencanaan Pembangunan Nasional, baik di tingkat pusat dan daerah.

2. Indikator Hasil Belajar

Setelah selesai pembelajaran, peserta mampu:

- a) Mampu menjelaskan konsep manajemen strategis sektor publik dalam wujud proses penyusunan rencana pembangunan;
- b) Mampu menganalisis lingkungan strategis, arah kebijakan, dan strategi;
- c) Mampu mempraktikkan teknik penyusunan rencana strategis pada instansi pemerintah dan menjelaskan dokumen dan proses penyusunan Perencanaan Pembangunan Nasional.

D. Materi Pokok dan Sub-Materi Pokok

1. Manajemen Strategis Sektor Publik

- a. Konsep Manajemen Strategis;
- b. Manajemen Strategis pada Sektor Publik;
- c. Analisis Lingkungan Strategis;
- d. Implementasi Strategi;
- e. Pemantauan dan Evaluasi Strategi;
- f. Rangkuman;
- g. Soal Latihan.

2. Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN)

- a. Dasar Hukum;
- b. Ruang Lingkup Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional;
- c. Sinkronisasi Perencanaan dan Penganggaran;
- d. Rangkuman;
- e. Soal Latihan.

3. Perumusan Dokumen Perencanaan Pembangunan

- a. Proses Penyusunan Perencanaan Pembangunan;
- b. Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN);
- c. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN);

- d. Rencana Kerja Pemerintah (RKP);
- e. Rencana Strategis Kementerian/Lembaga (Renstra);
- f. Rencana Kerja Kementerian/Lembaga (Renja);
- g. Redesain Sistem Perencanaan dan Penganggaran (RSPP);
- h. Contoh *Project Digest*;
- i. Rangkuman;
- j. Soal Latihan.

BAB II

MANAJEMEN STRATEGIS SEKTOR PUBLIK

A. Konsep Manajemen Strategis

Dalam suatu kegiatan organisasi yang melibatkan banyak orang, manajemen sangatlah diperlukan untuk menghasilkan kerja yang efektif dan efisien. Suatu organisasi, baik yang bersifat profit maupun non-profit memiliki suatu tujuan yang ingin dicapai. Untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan strategi atau rencana jangka panjang. Penyusunan strategi harus dibarengi oleh manajemen yang baik agar tujuan bisa tercapai. Untuk itu, perlu diurai apa dan bagaimana manajemen strategis tersebut? Dengan menggunakan pendekatan manajemen, Michael Porter dalam *Harvard Business Review*, mendefinisikan manajemen strategis sebagai sebuah pendekatan unik dan berharga yang diperoleh dengan melakukan serangkaian kegiatan. Porter juga menyebutkan bahwa dalam merumuskan strategi bersaing harus mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan perusahaan, nilai pribadi, peluang dan ancaman industri, serta harapan masyarakat. Sementara itu, berbeda dengan definisi taktik, Wiliam F. Gluech mendefinisikan manajemen strategis sebagai keputusan yang mengarah pada perumusan strategi untuk mencapai tujuan.

John A. Pearce II & Richard B. Robinson di dalam buku bertajuk *Strategic Management* (2003) menjelaskan manajemen strategis sebagai perencanaan skala besar yang berdimensi jangka panjang agar organisasi dapat berinteraksi secara efektif dalam produksi dan mengoptimalkan pencapaian baik tujuan strategis maupun operasional. Secara lebih terperinci, Fred R. David Fred R. David (2011) mendefinisikan manajemen

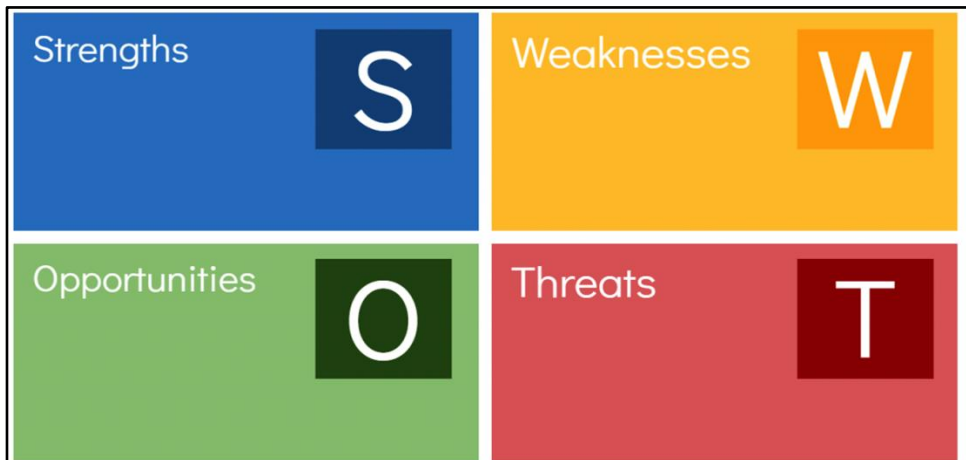
strategis sebagai seni dan ilmu perumusan, penerapan, evaluasi, dan keputusan strategis untuk mencapai suatu tujuan organisasi.

B. Manajemen Strategis pada Sektor Publik

Dalam mempraktikkan Manajemen Strategis, hal yang pertama dibutuhkan adalah melakukan semacam pemetaan atau analisis situasi, baik eksternal dan juga internal organisasi. Analisis lingkungan eksternal dilakukan mencakup analisis lingkungan strategis untuk mengeksplorasi lingkungan di luar organisasi sehingga mampu mengidentifikasi peluang dan tantangan yang dihadapi organisasi. Setidaknya ada tiga kategori utama yang diidentifikasi ketika melakukan analisis lingkungan eksternal, yaitu: (1) pemetaan kekuatan-kekuatan/tekanan dan tren yang biasanya dikategorikan sebagai aspek politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum; (2) pemetaan pemilik sumber daya; dan (3) peta pesaing aktual atau potensial, pemangku kepentingan, serta kekuatan penting yang mempengaruhi persaingan dan kolaborasi.

Di samping analisis eksternal, diperlukan juga analisis lingkungan internal untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi, termasuk berbagai aspek dari organisasi yang dapat membantu dan menghambat pencapaian visi dan pemenuhan mandat organisasi. Ada beberapa komponen yang perlu diperhatikan untuk membantu melakukan analisis internal organisasi, yaitu: (1) kekuatan organisasi; (2) kelemahan organisasi; (3) pertanyaan seputar visi dan misi; dan (4) kapasitas internal organisasi termasuk program kerja, SDM, manajemen dan kepemimpinan, sumber daya fisik, citra organisasi, dan lainnya). Dalam melakukan analisis, ada banyak alat yang digunakan seperti analisis SWOT, SOAR, SCOPE, dan SCORE. Analisis SWOT yang berbasis memetakan kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), kesempatan

(*opportunities*), dan ancaman (*threats*) yang secara skematis dapat divisualisasikan di dalam gambar berikut:

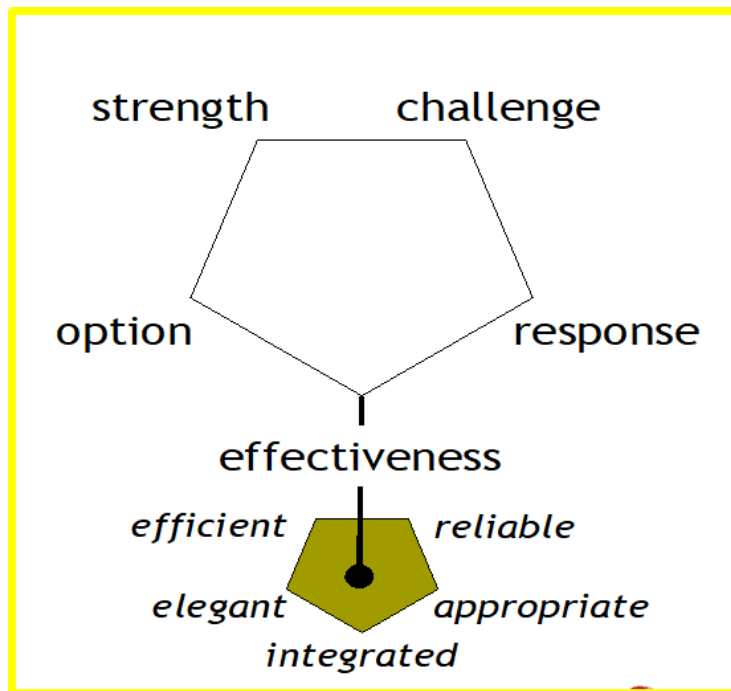


Adapun Analisis SCOPE yang berintikan: (1) *situation* yang merupakan kondisi yang memiliki dampak pada perencanaan terkait faktor lingkungan internal atau eksternal; (2) *core competence* yang merujuk pada kemampuan unik yang memberikan dasar untuk penyediaan dan penciptaan nilai kepada pelanggan, dan keunggulan kompetitif; (3) *obstacles* yang memetakan masalah potensial atau ancaman yang dapat membahayakan implementasi kompetensi inti dan dengan demikian berdampak pada prospek di masa depan; (4) *prospect* yang menggambarkan peluang yang ada secara internal atau eksternal untuk meningkatkan nilai tambah (keuntungan) yang diciptakan melalui peningkatan kompetensi inti dan mengatasi hambatan; dan (5) *expectations* yang merupakan future-view sebagai prediksi kondisi internal dan eksternal di masa depan yang kemungkinan akan mempengaruhi secara material, secara positif atau negatif, penyampaian rencana untuk memenuhi prospek yang telah diidentifikasi.

Selanjutnya, analisis SOAR yang menambahkan aspek aspirasi untuk mencapai hasil (*results*) dapat digambarkan secara skematis dalam gambar berikut:



Analisis SCORE berintikan pemetaan: (1) kekuatan organisasi (*strength*) sebagai kemampuan dan sumber daya yang ada; (2) tantangan (*challenges*) untuk menunjukkan kemampuan dan sumber daya yang diperlukan; (3) pilihan (*option*) yang yang terbuka di lingkungan organisasi; (4) *response* sebagai konsekuensi yang mungkin atau muncul akibat dari tindakan atau tidak adanya tindakan; serta (5) *effectiveness* yang memungkinkan untuk strategi yang efisien, andal, elegan, tepat sasaran dan terintegrasi. Secara visual analisis SCORE dapat digambarkan sebagai berikut:



C. Implementasi Strategi

Strategi dengan basis analisis yang kokoh penting, namun eksekusi strategi lebih penting lagi. Menurut Marpaung (2020), tidak ada gunanya mengembangkan strategi jika tidak berhasil mengimplementasikannya. Untuk mengimplementasi strategi, kita membutuhkan tiga aspek kunci atau biasa dikenal 3C, yaitu: kejelasan (*clarify*), berkomunikasi (*communicate*), dan *cascade*.

Strategi yang dirumuskan harus jelas sehingga dengan mudah dipahami oleh anggota tim di semua tingkatan organisasi, bukan hanya di ruang rapat. Perlu memastikan bahwa strategi yang telah ditetapkan tersebut dapat dijelaskan dengan istilah dan bahasa yang mudah dipahami dan berkaitan dengan arah dan tujuan organisasi dengan sedapat mungkin menghindari jargon yang tidak punya makna yang jelas dan terukur. Di samping kejelasan, strategi mengkomunikasikan juga

sangat kritikal. Untuk itu perlu memanfaatkan segala cara untuk dapat mengkomunikasikan strategi ke seluruh jajaran organisasi, baik secara daring maupun tatap muka. Dengan komunikasi yang baik, maka strategi yang ditetapkan akan mampu mempengaruhi semua anggota tim dan semua anggota tim memahami fokus, arah dan strategi yang telah ditetapkan dan mampu mengorkestrasi dalam memengaruhi kerja yang dilakukan bersama.

Selanjutnya melakukan *cascade* strategi dengan memetakan dan merinci semua faktor pendukung yang berpengaruh untuk eksekusi strategi di seluruh jenjang organisasi. Misalnya melibatkan para manajer untuk mampu mengimplementasikannya di unit yang menjadi tanggung jawabnya, termasuk persyaratan pelatihan atau peningkatan proses yang perlu dilakukan.

Tidak semua strategi lancar dan berhasil mencapai tujuan organisasi. Menurut Robert S. Kaplan & David P Norton (2008), kegagalan eksekusi strategi disebabkan lima hal berikut: (1) pelaksanaan strategi yang parsial sehingga hanya 10 persen organisasi mengeksekusi strateginya; (2) sedikit anggota tim yang memahami sehingga hanya 5 persen pegawai memahami visi organisasinya; (3) hanya 25 persen pimpinan yang memberikan insentif terkait dengan strategi organisasi; (4) sebagian besar waktu Tim Eksekutif (85%) hanya memberi perhatian terbatas hanya 1 jam per bulan untuk mendiskusikan strategi organisasi; dan (5) strategi tidak sepenuhnya berkaitan dengan penganggaran sehingga 60 persen organisasi tidak menghubungkan alokasi anggaran dengan strategi yang telah dibuat.

Sementara itu, LAN RI (2017) mengidentifikasi 4 hal kegagalan implementasi strategi; (1) sebagian besar (60%) organisasi tidak

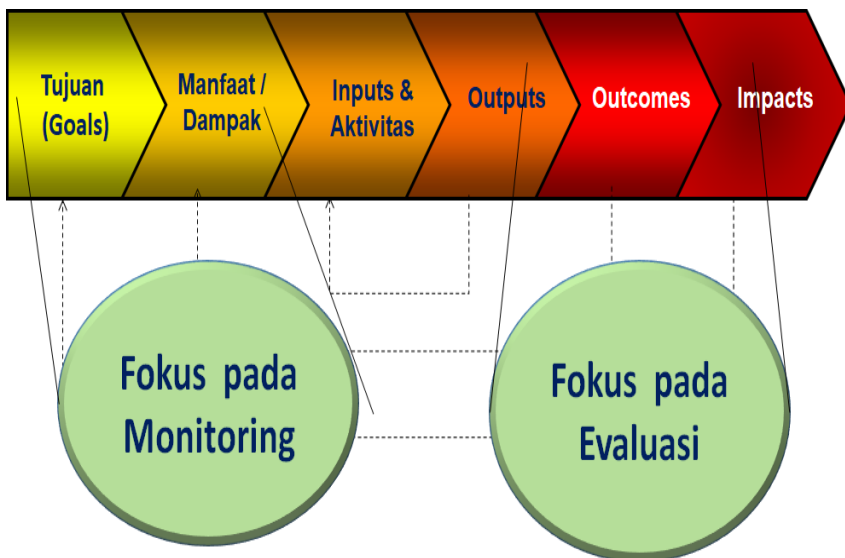
mengaitkan strategi (rencana) dengan anggaran; (2) mayoritas (75%) organisasi tidak mengaitkan strategi dengan sistem insentif pegawai sehingga tidak mampu memotivasi dan menggerakkan secara sempurna; (3) pembahasan strategi yang minimalis oleh pimpinan organisasi (86%) sehingga hanya kurang 1 jam perbulan; (4) mayoritas pegawai (95%) tidak memahami strategi organisasi.

Secara operasional ada 6 hal penting dalam mengelola strategi implementasi, yaitu: (1) Menetapkan sasaran tahunan yang terukur, *Specific, Measurable, Agreeable, Realistic, Time-bounded*, dan *Continuously-improved* (SMART-C) dengan memberikan prioritas pada capaian dan selalu konsultasi dengan para pemangku kepentingan; (2) mengembangkan panduan kebijakan yang mencakup: metode; prosedur kerja; pedoman; standard operating procedure; dan pendelegasian ; (3) mengalokasikan sumber daya, termasuk: anggaran; sarana dan prasarana, teknologi; serta kebijakan kepegawaian; (4) mengorganisasikan kerja dengan cara: penguatan tim kerja lintas bidang; mekanisme koordinasi; proses bisnis, akuntabilitas program kerja; dan penguatan kepemimpinan kerja dengan memanfaatkan responsibility assignment matrix (RAM); (5) melakukan penilaian kinerja yang mendukung strategi mencakup: konsensus target; kinerja pimpinan dan pegawai yang strategis; reward and punishment yang mendukung; dan dialog kinerja; (6) melakukan pengembangan kompetensi dan budaya yang meliputi: analisa kebutuhan; pengembangan kompetensi; menjabarkan strategi dan metode; serta membangun etos kerja.

D. Pemantauan dan Evaluasi Strategi

Hal yang juga tak kalah penting untuk memastikan eksekusi strategi adalah bagaimana melakukan pemantauan (monitoring) dan

evaluasi untuk memastikan pelaksanaan strategi sesuai dengan rencana. Monitoring dilakukan dari mulai inputs, proses dan juga output yang secara skematis dapat divisualisasikan sebagai berikut:



Sementara itu, evaluasi difokuskan pada bagaimana strategi direncanakan dan outcomes apa saja yang sudah dicapai. Disinilai, evaluasi akan mampu memetakan keberfungsian dalam setiap proses rencana, aksi dan hasil.

E. Rangkuman

Pembahasan tentang tanggung jawab negara terhadap publik sebagai pembayar pajak (*tax payers*) selalu mengemuka dan menjadi perdebatan yang berkelanjutan. Hal ini menunjukkan adanya dinamika kebutuhan dan standar kepuasan publik yang menuntut negara untuk terus melakukan perbaikan dalam menunaikan fungsi menjamin keamanan dan fungsi memberikan kesejahteraan. Disinilah konsep Manajemen Strategis menjadi penting untuk dapat dipraktikkan dalam

Manajemen Strategis pada Sektor Publik dalam wujud perencanaan pembangunan nasional. Dalam rangka menyusun Manajemen Strategis ini diperlukan kemampuan untuk melakukan analisis terhadap lingkungan strategis di mana institusi berada untuk selanjutnya dirumuskan strategi yang dapat diimplementasikan secara bersama-sama. Untuk memastikan eksekusi Manajemen Strategis terlaksana sesuai rencana dibuatkan perangkat organisasi berupa kegiatan pemantauan dan evaluasi strategi.

F. Soal Latihan

- 1) Sebutkan dua fungsi dan tanggung jawab negara kepada publik sebagai pembayar pajak?
- 2) Uraikan salah satu alat analisis yang dapat dipergunakan untuk memetakan lingkungan strategis organisasi?
- 3) Aktivitas apa yang dilakukan untuk memastikan Manajemen Strategis berupa perencanaan pembangunan terlaksana sesuai dengan apa yang diinginkan?

BAB III

SISTEM PERENCANAAN PEMBANGUNAN NASIONAL (SPPN)

A. Dasar Hukum

Perencanaan pembangunan nasional telah mengalami perubahan mendasar dalam penyusunannya setelah terbitnya Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional. Perubahan mendasar tersebut juga terjadi dengan ditiadakannya Garis-Garis Besar Haluan Negara (GBHN) sebagai arahan bagi pemerintah untuk menyusun perencanaan pembangunan nasional. Selain itu Amandemen Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia (UUD RI) 1945 mengamanatkan bahwa Presiden dan Wakil Presiden dan juga kepala daerah dipilih langsung oleh rakyat. Hal ini tercantum di dalam UU No. 42/2008 Tentang Pemilihan Umum Presiden dan Wakil Presiden.

Di dalam penjelasan UU No. 42/2008 Pasal 37 ayat (1): Visi dan misi Pasangan Calon harus mengacu pada Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) Nasional sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025 dan harus dapat dijabarkan dalam program kerja pemerintah apabila Pasangan Calon tersebut terpilih. Hal ini agar tercermin dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Nasional dan Rencana Pembangunan Kerja Pemerintah (RKP) yang merupakan rencana kerja tahunan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional.

Dengan terpilihnya presiden dan wakil presiden, perencanaan pembangunan nasional sangat bergantung kepada visi, misi dan agenda pembangunan yang disampaikan di dalam kampanye pemilihan umum. Ini merupakan perencanaan yang bersifat proses politik yang sangat mempengaruhi perencanaan pembangunan, walaupun proses perencanaan lainnya masih hidup dan berkembang seperti proses teknokratis yang dilakukan para ahli perencanaan, proses partisipatif yang dilakukan oleh masyarakat dan proses *bottom-up* dan *top-down* yang dilakukan berdasarkan hirarki pemerintahan.

Menurut UU No. 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN), perencanaan didefinisikan sebagai suatu proses untuk menentukan tindakan masa depan yang tepat, melalui urutan pilihan, dengan memperhitungkan sumber daya yang tersedia untuk pembangunan. Pembangunan nasional adalah usaha untuk meningkatkan kualitas dan perikehidupan manusia dan masyarakat Indonesia yang dilakukan secara terus menerus, berlandaskan kemampuan nasional dengan memanfaatkan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta memperhatikan tantangan perkembangan dunia.

Tujuan dan asas dasar pembangunan Negara Kesatuan Republik Indonesia terdapat dalam alinea keempat pembukaan Undang-Undang Dasar tahun 1945 serta bab-bab dan pasal-pasal UUD tersebut. Alinea keempat Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 selengkapnya adalah sebagai berikut:

“Kemudian daripada itu untuk membentuk suatu pemerintah Negara Indonesia yang melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia

yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial, maka disusunlah kemerdekaan kebangsaan Indonesia itu dalam suatu Undang-Undang Dasar Negara Indonesia yang berkedaulatan rakyat dengan berdasar kepada: Ketuhanan Yang Maha Esa, kemanusiaan yang adil dan beradab, persatuan Indonesia, dan kerakyatan yang dipimpin oleh hikmat kebijaksanaan dalam permusyawaratan/perwakilan, serta dengan mewujudkan suatu keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia”.

Berdasarkan UU berdasarkan UU No. 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, pembangunan nasional diselenggarakan berdasarkan demokrasi dengan prinsip-prinsip kebersamaan, berkeadilan, berkelanjutan, berwawasan lingkungan, serta kemandirian dengan menjaga keseimbangan kemajuan dan kesatuan Nasional. Pembangunan nasional ini dituangkan ke dalam perencanaan pembangunan nasional yang disusun secara sistematis, terarah, terpadu, menyeluruh, dan tanggap terhadap perubahan.

Pembangunan nasional memiliki tiga landasan, yakni landasan idiil, landasan konstitusional, dan landasan operasional.

1. Landasan idiil adalah Pancasila, terdiri atas:
 - a) Ketuhanan Yang Maha Esa;
 - b) Kemanusiaan yang adil dan beradab;
 - c) Persatuan Indonesia;
 - d) Kerakyatan yang dipimpin oleh hikmat kebijaksanaan dalam permusyawaratan/perwakilan;
 - e) Keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia.
2. Landasan konstitusional pembangunan nasional adalah pembukaan dan semua pasal-pasal pada Undang-Undang Dasar Tahun 1945, beserta amandemennya.

3. Landasan operasionalnya adalah seluruh peraturan perundang-undangan yang terkait langsung dengan pembangunan nasional, yakni:

- a) UU No. 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional
- b) UU No. 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara;
- c) UU No. 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara;
- d) UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah;
- e) UU No. 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah.

Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional adalah satu kesatuan tata cara perencanaan pembangunan untuk menghasilkan rencana-rencana pembangunan dalam jangka panjang, jangka menengah, dan tahunan yang dilaksanakan oleh unsur penyelenggara negara dan masyarakat di tingkat Pusat dan Daerah. Selanjutnya, operasionalisasinya diatur dalam peraturan turunan sebagaimana dalam gambar berikut:



Asas, Tujuan dan Manfaat

Perencanaan Pembangunan Nasional disusun secara sistematis, terarah, terpadu, menyeluruh, dan tanggap terhadap perubahan. Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional diselenggarakan berdasarkan Asas Umum Penyelenggaraan Negara. Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional bertujuan untuk:

- a. mendukung koordinasi antar pelaku pembangunan;
- b. menjamin terciptanya integrasi, sinkronisasi, dan sinergi baik antar Daerah, antar ruang, antar waktu, antar fungsi pemerintah maupun antara Pusat dan Daerah;
- c. menjamin keterkaitan dan konsistensi antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pengawasan;
- d. mengoptimalkan partisipasi masyarakat; dan
- e. menjamin tercapainya penggunaan sumber daya secara efisien, efektif, berkeadilan, dan berkelanjutan.

B. Ruang Lingkup Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional

Perencanaan Pembangunan Nasional mencakup penyelenggaraan perencanaan makro semua fungsi pemerintahan yang meliputi semua bidang kehidupan secara terpadu dalam Wilayah Negara Republik Indonesia.

Perencanaan Pembangunan Nasional terdiri atas perencanaan pembangunan yang disusun secara terpadu oleh Kementerian/Lembaga dan perencanaan pembangunan oleh Pemerintah Daerah sesuai dengan kewenangannya.

Perencanaan Pembangunan Nasional melingkupi:

- 2) rencana pembangunan jangka panjang;
- 3) rencana pembangunan jangka menengah; dan

4) rencana pembangunan tahunan.

JANGKA WAKTU	NASIONAL	DAERAH
20 TAHUN	Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional	Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah
5 TAHUN	Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional	Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah
5 TAHUN	Rencana Strategis Kementerian / Lembaga	Rencana Strategis Satuan Kerja Perangkat Daerah
1 TAHUN	Rencana Kerja Pemerintah	Rencana Kerja Pemerintah Daerah
1 TAHUN	Rencana Kerja Kementerian / Lembaga	Rencana Kerja Satuan Kerja Perangkat Daerah

Perencanaan bermanfaat: (1) sebagai penuntun arah; (2) minimalisasi ketidakpastian; (3) minimalisasi inefisiensi sumber daya; dan (4) penetapan Standar dalam Pengawasan Kualitas. Di samping itu, perencanaan juga harus memiliki, mengetahui dan memperhitungkan: (1) tujuan akhir yang dikehendaki; (2) sasaran-sasaran dan prioritas untuk mewujudkannya (yang mencerminkan pemilihan dari berbagai alternatif); (3) jangka waktu mencapai sasaran-sasaran tersebut; (4) masalah-masalah yang dihadapi; (5) modal atau sumber daya yang akan digunakan serta pengalokasiannya; (6) kebijakan-kebijakan untuk melaksanakannya; (7) orang, organisasi, atau badan pelaksananya; dan (8) mekanisme pemantauan, evaluasi, dan pengawasan pelaksanaannya.

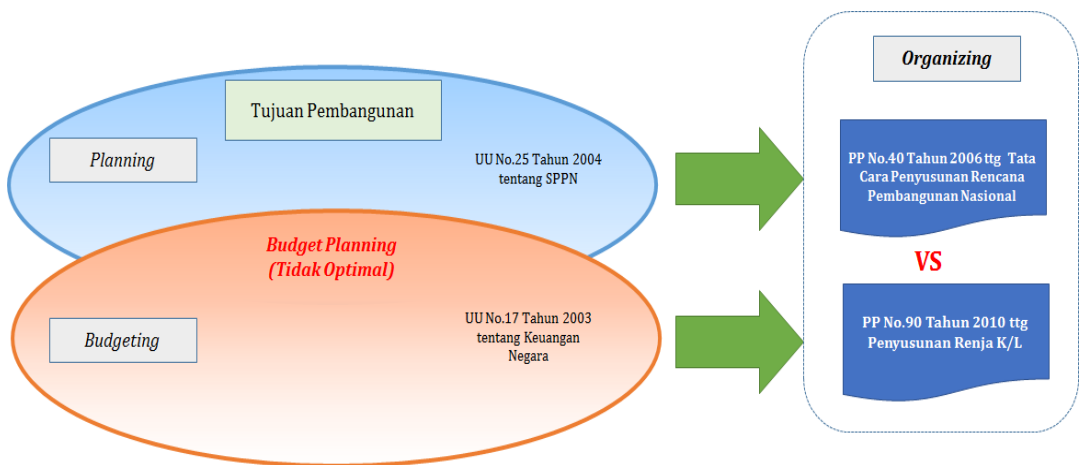
Selanjutnya, ada 3 (tiga) aspek yang perlu diperhatikan untuk menjaga kualitas produk perencanaan, yaitu: (1) tuntutan untuk semakin melibatkan partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan keputusan dan adanya keterbukaan dalam proses pengelolaan pembangunan; (2)

perencanaan tahunan dan perencanaan jangka menengah perlu terintegrasi dalam perencanaan jangka panjang. Pentingnya perspektif jangka panjang juga ditekankan dengan perlunya menampung kecenderungan global jangka panjang dalam perencanaan jangka menengah. Pentingnya kecenderungan jangka panjang di dunia, khususnya perkembangan ekonomi dan teknologi, perlu dikaji implikasinya terhadap pencapaian sasaran pembangunan jangka menengah; dan (3) perlunya memperhatikan kualitas data dan informasi yang akurat dan terkini sebagai basis pengambilan keputusan dan penyusunan dokumen perencanaan.

Dalam implementasinya, UU SPPN telah melahirkan produk dokumen UU No.17/2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) 2005-2025. Sementara implementasinya ditopang peraturan terkait perencanaan, yaitu: (1) PP No. 39/2006 tentang Tata Cara Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan; (2) PP No. 40/2006 tentang Tata Cara Penyusunan Rencana Pembangunan Nasional; dan PP No. 17/2017 tentang Sinkronisasi Perencanaan dan Penganggaran.

C. Sinkronisasi Perencanaan dan Penganggaran

Perencanaan diatur oleh UU No. 25/2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN) dan Penganggaran masuk UU No. 17/2003 tentang Keuangan Negara dengan dukungan masing-masing PP sehingga dalam pelaksanaannya terjadi perbedaan. Secara skematik terlihat dalam gambar berikut:



Untuk itulah diperlukan sinkronisasi dengan hadirnya PP No. 17/2017 tentang Sinkronisasi Perencanaan dan Penganggaran. Secara terminologis, sinkronisasi Proses Perencanaan dan Penganggaran Pembangunan Nasional adalah suatu proses memadukan dan memperkuat penyusunan rencana dan anggaran pembangunan nasional serta pengendalian pencapaian Sasaran pembangunan. Untuk memudahkan, upaya sinkronisasi dapat dilihat dalam gambar di bawah ini:



Inti sinkronisasi adalah memperkuat *money follow program* dengan cara: (1) menyusun rencana pencapaian prioritas nasional hingga

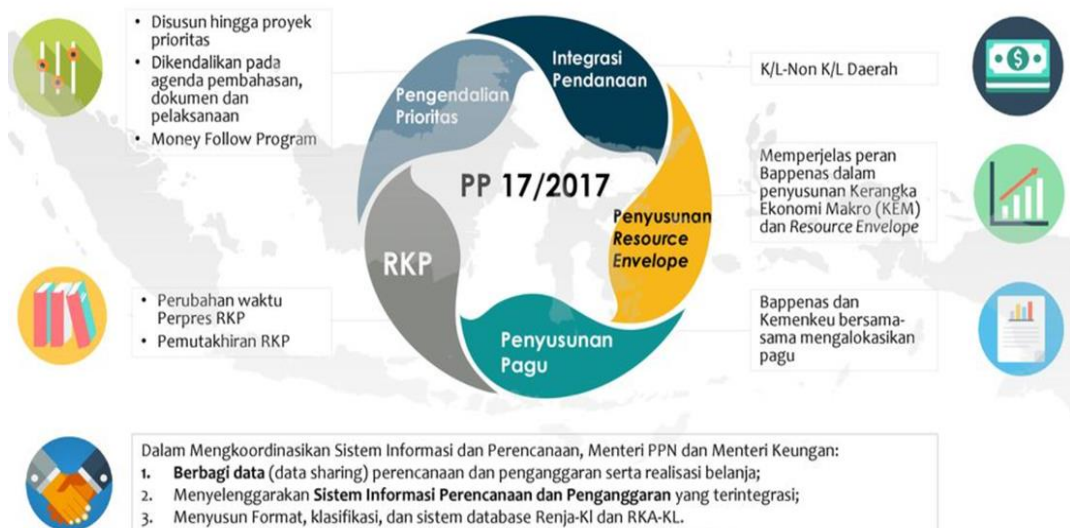
proyek prioritas nasional (“satuan 3”) dengan keluaran dan lokasinya; (2) mengintegrasikan pemanfaatan belanja K/L, Subsidi, hibah daerah, dana transfer khusus, dana desa, dan sumber-sumber pendanaan lainnya di dalam RKP; (3) Bappenas dan KemenKeu bersama-sama memastikan pendanaan rencana pencapaian prioritas (SB Pagu Indikatif dan SB Pagu Anggaran); (4) Menyesuaikan penetapan Perpres RKP ke bulan Juni untuk memberikan ruang penyiapan program lebih matang; dan (5) Memperkuat pengendalian baik dalam dokumen anggaran maupun pelaksanaan.

Secara operasional, penyusunan kerangka ekonomi makro (KEM) dan Pokok-pokok Kebijakan Fiskal (PPKF) serta ketersediaan anggaran dilaksanakan bersinergi: (1) Menkeu dan Menteri Perencanaan bersama-sama menentukan besaran indikator-indikator ekonomi makro; (2) Menteri Keuangan menyusun rancangan dokumen KEM dan PPKF dengan mempertimbangkan usulan Menteri Perencanaan; (3) Rancangan dokumen KEM dan PPKF dibahas oleh Menteri Keuangan dengan melibatkan menteri koordinator yang membidangi perekonomian, Menteri Perencanaan dan instansi terkait lainnya; (4) MenKeu dan MenPPN bersama-sama menyusun ketersediaan anggaran; (5) KEM, PPKF dan Ketersediaan anggaran disampaikan pada Presiden (paling lambat minggu III Februari); dan (6) Menkeu Menyampaikan ketersediaan anggaran kepada Menteri PPN (paling lambat minggu I Maret).

Sementara itu, untuk penyusunan Rencana Kerja Pemerintah (RKP), Menteri Perencanaan berkewenangan: (1) Menyusun dan menyampaikan Tema, Sasaran, Arah Kebijakan dan Prioritas Pembangunan untuk disampaikan kepada Presiden; (2) Menyusun dan

mengkoordinasikan usulan Prioritas Nasional, Program-Kegiatan-Proyek Prioritas, beserta lokasi dan keluaran (output); (3) Mengintegrasikan pemanfaatan belanja K/L, subsidi pangan, subsidi pupuk, subsidi benih, hibah daerah, dana transfer khusus, dana desa, dan sumber pendanaan lainnya (APBN/PINA). Penetapan RKP dimulai dengan Rancangan Awal RKP (Maret), selanjutnya menjadi Rancangan RKP (Mei – untuk pembicaraan pendahuluan) berupa Permen PPN untuk diperpreskan pada bulan Juni, dan dimutakhirkan pada bulan Desember. Berdasarkan Perpres RKP inilah, MenPPN menetapkan Daftar Proyek Prioritas.

Untuk pengendalian dan pemantauan pelaksanaan, Menteri Koordinator Bersama-sama dengan MenPPN, MenKeu dan Menteri/Pimpinan Lembaga melakukan koordinasi pengendalian dan pemantauan pelaksanaan program dan kegiatan pembangunan. Selanjutnya, MenPPN melakukan pengendalian dan pemantauan pelaksanaan program tahun berjalan bersama MenKeu. Sinkronisasi juga dilakukan terkait data dan sistem sebagai sarana pengendalian yang mencakup: (1) MenKeu dan MenPPN melakukan berbagi pakai data (*data sharing*) dan menyelenggarakan Sistem Informasi Perencanaan dan Penganggaran yang terintegrasi; (2) MenKeu dan MenPPN menyusun format, klasifikasi, dan sistem database Renja K/L dan RKA KL. Visualisasi terkait cakupan sinkronisasi dapat dilihat dalam gambar berikut:



Sinkronisasi berdampak pada penyederhanaan dan integrasi dengan perubahan sebagaimana dalam gambar berikut:

	Bisnis Proses	Struktur Data	Kualitas Perencanaan	Monitoring dan Evaluasi	Sistem Informasi
SEBELUM	Bisnis proses Perencanaan dan Penganggaran tidak sejalan	Perbedaan Struktur dan Data RKP vs Renja K/L Renja K/L vs ADIK RKA K/L vs Renja K/L	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kurangnya akuntabilitas ✓ Indikator tidak sesuai dengan target ✓ Tidak ada keterkaitan yang jelas antara target di setiap level ✓ Aktivitas yang direncanakan tidak relevan dengan peran & tanggung jawab 	Kesulitan di dalam melakukan Monitoring, Evaluasi, dan Pengendalian Kinerja	sistem informasi di dalam Perencanaan dan Penganggaran tidak terintegrasi (Parsial)
SEKUALAH	Bisnis proses Perencanaan dan Penganggaran sejalan dan terjadwal	Data, Struktur dan Nomenklatur yang sama sejak Perencanaan (Renja K/L) sampai dengan Penganggaran (RKA K/L)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Indikator yang jelas untuk mencerminkan pencapaian target (SMART) ✓ Hubungan yang jelas antara indikator dan target di setiap tingkatan (output, outcome, impact) 	Kemudahan di dalam melakukan Monitoring, Evaluasi, dan Pengendalian Kinerja karena database yang jelas dan terintegrasi	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sistem perencanaan dan penganggaran yang terintegrasi ✓ Basis data terintegrasi antara Kementerian/ Lembaga pada Tingkat Pusat dan juga pada Tingkat Pusat dan Daerah

D. Rangkuman

Manajemen strategis yang dilakukan dalam perencanaan merupakan proses untuk menentukan tindakan masa depan yang tepat, melalui urutan pilihan, dengan memperhitungkan sumber daya yang

tersedia untuk pembangunan. Pembangunan nasional adalah usaha untuk meningkatkan kualitas dan perikehidupan manusia dan masyarakat Indonesia yang dilakukan secara terus menerus, berlandaskan kemampuan nasional dengan memanfaatkan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta memperhatikan tantangan perkembangan dunia. Perencanaan diatur oleh UU No. 25/2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN) dan Penganggaran masuk UU No. 17/2003 tentang Keuangan Negara dengan dukungan masing-masing PP sehingga dalam pelaksanaannya terjadi perbedaan. Untuk itulah lakukan penyelarasan dengan PP No. 17/2017 tentang Sinkronisasi Perencanaan dan Penganggaran yang berintikan sinkronisasi Proses Perencanaan dan Penganggaran Pembangunan Nasional adalah suatu proses memadukan dan memperkuat penyusunan rencana dan anggaran pembangunan nasional serta pengendalian pencapaian Sasaran pembangunan. Inti sinkronisasi dalam memperkuat *money follow program* dengan cara: (1) menyusun rencana pencapaian prioritas nasional hingga proyek prioritas nasional (“satuan 3”) dengan keluaran dan lokasinya; (2) mengintegrasikan pemanfaatan belanja K/L, Subsidi, hibah daerah, dana transfer khusus, dana desa, dan sumber-sumber pendanaan lainnya di dalam RKP; (3) Bappenas dan KemenKeu bersama-sama memastikan pendanaan rencana pencapaian prioritas (SB Pagu Indikatif dan SB Pagu Anggaran); (4) Menyesuaikan penetapan Perpres RKP ke bulan Juni untuk memberikan ruang penyiapan program lebih matang; dan (5) Memperkuat pengendalian baik dalam dokumen anggaran maupun pelaksanaan.

E. Soal Latihan

1. Ada tiga ruang lingkup perencanaan pembangunan nasional, sebutkan?
2. Sebutkan empat manfaat perencanaan?
3. Kenapa diperlukan Sinkronisasi Perencanaan dan Penganggaran?

BAB IV

PERUMUSAN DOKUMEN PERENCANAAN PEMBANGUNAN

A. Proses Penyusunan Perencanaan Pembangunan

Dalam praktiknya, perencanaan dilakukan melalui empat proses:

1. **Proses Politik:** Pemilihan langsung Presiden dan Kepala Daerah menghasilkan rencana pembangunan hasil proses politik (*public choice theory of planning*) khususnya penjabaran Visi dan Misi dalam RPJMN.
2. **Proses Teknokratik:** Perencanaan yang dilakukan oleh perencana profesional, atau oleh lembaga / unit organisasi yang secara fungsional melakukan perencanaan khususnya dalam pemantapan peran, fungsi dan kompetensi lembaga perencana
3. **Proses Partisipatif:** Perencanaan yang melibatkan masyarakat (*stakeholders*) antara lain melalui pelaksanaan Musrenbang
4. **Proses Bottom-Up dan Top-Down:** Perencanaan yang aliran prosesnya dari atas ke bawah atau dari bawah ke atas dalam hirarki pemerintahan.

Penyusunan rencana pembangunan juga mempertimbangkan dinamika nasional, global dan perkembangan teknologi mencakup: (1) Demokratisasi, Proses perencanaan pembangunan dituntut untuk disusun secara terbuka dan melibatkan semakin banyak unsur masyarakat; (2) Otonomi Daerah, Perencanaan pembangunan dituntut untuk selalu sinkron dan sinergis antara Pusat, Provinsi dan Kota/Kabupaten; (3) Globalisasi, Perencanaan pembangunan dituntut untuk mampu mengantisipasi kepentingan nasional dalam kancah persaingan global; (4) Perkembangan Teknologi, Perencanaan

pembangunan dituntut untuk selalu beradaptasi dengan perubahan teknologi yang cepat.

Praktek penyusunan rencana memiliki beragam kendala, yaitu: (1) lemahnya koordinasi pengelolaan data dan informasi sehingga tidak tepat sasaran; (2) lemahnya keterkaitan proses perencanaan, penganggaran dan proses politik dalam menerjemahkan dokumen perencanaan menjadi dokumen anggaran.

Kurangnya keterlibatan masyarakat warga (civil society); (3) lemahnya sistem pemantauan, evaluasi dan pengendalian (safeguarding); (4) lemahnya koordinasi antara pemerintah pusat dan daerah; dan (5) ketergantungan sumber dana dari donor dan lembaga internasional.

B. Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN)

Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005 – 2025 merupakan dokumen perencanaan pembangunan nasional periode 20 (dua puluh tahun) terhitung sejak tahun 2005 sampai dengan tahun 2025. Penyusunan RPJP dilakukan melalui urutan:

1. penyiapan rancangan awal rencana pembangunan;
2. musyawarah perencanaan pembangunan; dan
3. penyusunan rancangan akhir rencana pembangunan.

VISI RPJPN 2005-2025 berdasarkan kondisi bangsa Indonesia saat ini, maka Visi Pembangunan Nasional tahun 2005-2025 adalah: **“INDONESIA YANG MANDIRI, MAJU, ADIL DAN MAKMUR.”**

Mandiri: Bangsa mandiri adalah bangsa yang mampu mewujudkan kehidupan sejajar dan sederajat dengan bangsa lain yang telah maju dengan mengandalkan pada kemampuan dan kekuatan sendiri.

Maju: Suatu bangsa dikatakan makin maju apabila sumber daya manusianya memiliki kepribadian bangsa, berakhlak mulia, dan berkualitas pendidikan yang tinggi.

Adil: Sedangkan Bangsa adil berarti tidak ada diskriminasi dalam bentuk apapun, baik antarindividu, gender, maupun wilayah.

Makmur: Kemudian Bangsa yang makmur adalah bangsa yang sudah terpenuhi seluruh kebutuhan hidupnya, sehingga dapat memberikan makna dan arti penting bagi bangsa-bangsa lain di dunia.

Delapan Misi Pembangunan Nasional adalah sebagai berikut:

1. Mewujudkan masyarakat berakhlak mulia, bermoral, beretika, berbudaya, dan beradab berdasarkan falsafah Pancasila;
2. Mewujudkan bangsa yang berdaya-saing;
3. Mewujudkan masyarakat demokratis berlandaskan hukum;
4. Mewujudkan Indonesia aman, damai, dan bersatu;
5. Mewujudkan pemerataan pembangunan dan berkeadilan;
6. Mewujudkan Indonesia asri dan lestari;
7. Mewujudkan Indonesia menjadi negara kepulauan yang mandiri, maju, kuat, dan berbasiskan kepentingan nasional; dan
8. Mewujudkan Indonesia berperan penting dalam pergaulan dunia internasional.

C. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN)

Strategi untuk melaksanakan Visi dan Misi yang ada dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005-2025 dijabarkan secara bertahap dalam periode lima tahunan berupa Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN). Posisi RPJMN penting karena alasan sebagai berikut:

1. merupakan acuan bagi seluruh lembaga tinggi negara dalam melaksanakan tugas pembangunan;
2. berfungsi menyatukan pandangan dan langkah seluruh lapisan masyarakat dalam melaksanakan prioritas pembangunan selama lima tahun ke depan;
3. menjadi acuan bagi setiap lembaga tinggi Negara, departemen dan lembaga pemerintah non departemen dalam menyusun rencana strategis (renstra);
4. menjadi acuan pemerintah daerah dalam menyusun rencana pembangunan jangka menengah daerah (RPJMN Daerah). Dalam penyusunan RPJMN Daerah dimungkinkan adanya penekanan prioritas yang berbeda-beda dalam menyusun program-program pembangunan yang sesuai dengan kebutuhan daerah masing-masing. Hal ini sejalan dengan semangat desentralisasi dalam segala aspek kehidupan.

Masing-masing tahapan dalam RPJMN lima tahunan mempunyai skala prioritas dan strategi pembangunan yang merupakan kesinambungan dari skala prioritas dan strategi pembangunan pada periode-periode sebelumnya. Tahapan skala prioritas utama dan strategi RPJMN secara ringkas adalah sebagai berikut:

1. RPJMN ke-1 (2005–2009) diarahkan untuk menata kembali dan membangun Indonesia di segala bidang yang ditujukan untuk menciptakan Indonesia yang aman dan damai, yang adil dan demokratis, dan yang tingkat kesejahteraan rakyatnya meningkat.
2. RPJMN ke-2 (2010–2014) ditujukan untuk lebih memantapkan penataan kembali Indonesia di segala bidang dengan

menekankan pada upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia termasuk pengembangan kemampuan iptek serta penguatan daya saing perekonomian.

3. RPJMN ke-3 (2015–2019) ditujukan untuk lebih memantapkan pembangunan secara menyeluruh di berbagai bidang dengan menekankan pencapaian daya saing kompetitif perekonomian berlandaskan keunggulan sumber daya alam dan sumber daya manusia berkualitas serta kemampuan iptek yang terus meningkat.
4. RPJMN ke-4 (2020–2025) ditujukan untuk mewujudkan masyarakat Indonesia yang mandiri, maju, adil, dan makmur melalui percepatan pembangunan di berbagai bidang dengan menekankan terbangunnya struktur perekonomian yang kokoh berlandaskan keunggulan kompetitif di berbagai wilayah yang didukung oleh SDM berkualitas dan berdaya saing.

D. Rencana Kerja Pemerintah (RKP)

Rencana Pembangunan Tahunan Nasional, yang selanjutnya disebut Rencana Kerja Pemerintah (RKP), adalah dokumen perencanaan Nasional untuk periode 1 (satu) tahun. RKP merupakan penjabaran dari RPJMN Nasional dan memuat prioritas pembangunan, rancangan kerangka ekonomi makro yang mencakup gambaran perekonomian secara menyeluruh termasuk arah kebijakan fiskal, serta program Kementerian Lembaga, lintas Kementerian Lembaga, kewilayahan dalam bentuk kerangka regulasi dan kerangka pendanaan yang bersifat indikatif.

Di daerah, RKPD merupakan penjabaran dari RPJMN Daerah dan mengacu pada RKP. RKPD memuat rancangan kerangka ekonomi daerah,

prioritas pembangunan daerah, rencana kerja, dan pendanaannya, baik yang dilaksanakan langsung oleh pemerintah maupun yang ditempuh dengan mendorong partisipasi masyarakat.

RKP disusun untuk mencapai pilihan alokasi sumber daya nasional secara efisien dan efektif mengingat sumber daya yang tersedia terbatas. Oleh karena itu, kebijakan publik yang dirumuskan harus dapat digunakan untuk mengarahkan sumber daya nasional yang tersedia melalui instrumen anggaran dengan tepat sasaran. Kebijakan publik dalam RKP yang bersifat menyeluruh menghendaki agar pembangunan nasional dilaksanakan bersama-sama oleh seluruh komponen bangsa, baik pemerintah pusat, pemerintah daerah, maupun seluruh lapisan masyarakat lainnya.

Hal-hal yang harus diperhatikan dalam penyusunan RKP ini adalah: (1) Prioritas kegiatan harus sejalan dengan pencapaian sasaran program RPJMN; (2) Bersifat operasional, atau mudah untuk dilaksanakan, serta; (3) Memperhatikan keterbatasan anggaran dalam RAPBN.

Selain itu, berdasarkan UU No.25 Tahun 2004 pasal 9 ayat 2 disebutkan bahwa penyusunan RKP/RKPD melalui urutan kegiatan: (1) penyiapan rancangan awal rencana pembangunan; (1) penyiapan rancangan rencana kerja; (2) musyawarah perencanaan pembangunan; dan (3) penyusunan rancangan akhir rencana pembangunan.

Dalam pelaksanaannya, penyusunan RKP dilengkapi matriks program pembangunan, yang terdiri dari: (1) Program kegiatan pokok RPJMN, yang merupakan program prioritas dalam lima tahun ke depan; (2) Program kegiatan pokok RKP, yang merupakan program prioritas dalam tahun depan; (3) Sasaran program, dapat digunakan untuk melihat

tingkat pencapaian program pokok RKP; (4) instansi pelaksana, ada kemungkinan instansi pelaksanaanya lebih dari satu mengingat program prioritas yang disusun merupakan program yang bersifat nasional; dan (5) Pagu indikatif, menggambarkan ketersediaan dana bagi program RKP.

RKP memiliki peran dan fungsi penting, yaitu: (1) Sebagai acuan bagi seluruh komponen bangsa yang terlibat dalam perencanaan pembangunan nasional; (2) Sebagai alat untuk menciptakan kepastian kebijakan yang bersifat mengikat; (3) Sebagai pedoman bagi penyusunan RAPBN karena memuat gambaran perekonomian secara menyeluruh termasuk arah kebijakan fiskal.

E. Rencana Strategis Kementerian/Lembaga (Renstra)

Sebagaimana diamanatkan oleh UU No. 25/2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, pimpinan Kementerian/Lembaga harus menyiapkan rancangan Rencana Strategis Kementerian/Lembaga sesuai dengan tugas dan fungsinya dengan berpedoman pada Rancangan Awal Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional. Rencana Strategis Kementerian/Lembaga merupakan dokumen perencanaan dari setiap Kementerian/Lembaga yang berpedoman pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional dan menjadi salah satu dasar bagi Kementerian/Lembaga dalam menggunakan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara.

Merujuk PP No. 40/2006 tentang Tata Cara Penyusunan Rencana Pembangunan Nasional, Menteri PPN/Kepala Bappenas menelaah konsistensi program dan kegiatan Rencana Strategis Kementerian/Lembaga, dengan program dan kegiatan RPJMN.

Renstra K/L merupakan penjabaran Visi Kementerian/Lembaga yang bersangkutan dan dilengkapi dengan rencana sasaran nasional yang

hendak dicapai dalam rangka mencapai sasaran Program Prioritas Presiden dengan sistematika penulisan Renstra K/L sebagai berikut: (1) Pendahuluan; (2) Visi, Misi dan Tujuan Kementerian/Lembaga; (3) Arah Kebijakan, Strategi, Kerangka Regulasi dan Kerangka Kelembagaan; (4) Target Kinerja dan Kerangka Pendanaan; (5) Penutup; (6) Lampiran. Lampiran Renstra terdiri dari Matriks Kinerja dan Pendanaan Kementerian/Lembaga, dan Matriks Kerangka Regulasi.

F. Rencana Kerja Kementerian/Lembaga (Renja)

Rencana Pembangunan Tahunan Kementerian/Lembaga, yang selanjutnya disebut Rencana Kerja Kementerian/Lembaga (Renja-KL), adalah dokumen perencanaan Kementerian/Lembaga untuk periode 1 (satu) tahun. Renja KL memuat program dan anggaran kegiatan sektor. Program adalah instrumen kebijakan yang berisi satu atau lebih kegiatan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah/lembaga untuk mencapai sasaran dan tujuan serta memperoleh alokasi anggaran, atau kegiatan masyarakat yang dikoordinasikan oleh instansi pemerintah.

Program Kementerian/Lembaga/Satuan Kerja Perangkat Daerah adalah sekumpulan rencana kerja suatu Kementerian/Lembaga atau Satuan Kerja Perangkat Daerah. Program Lintas Kementerian/Lembaga/Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) adalah sekumpulan rencana kerja beberapa Kementerian/Lembaga atau beberapa SKPD. Selanjutnya, Program Kewilayahan dan Lintas Wilayah adalah sekumpulan rencana kerja terpadu antar-Kementerian/Lembaga dan Satuan Kerja Perangkat Daerah mengenai suatu atau beberapa wilayah, Daerah, atau kawasan. Selanjutnya, dalam penyusunan program dan kegiatan, mekanisme yang dilakukan adalah melalui pendekatan *top-down* dan *bottom-up*. Pendekatan *bottom-up* dilakukan melalui

Musyawarah Perencanaan Pembangunan yang selanjutnya disingkat Musrenbang adalah forum antar pelaku dalam rangka menyusun rencana pembangunan Nasional dan rencana pembangunan Daerah, mulai dari tingkat desa sampai dengan tingkat nasional. Kegiatan dalam program pemerintah dalam mengatur, memfasilitasi, dan mendorong masyarakat selanjutnya dinamakan kegiatan pemerintah dalam **kerangka regulasi**. Sedangkan kegiatan pemerintah menyediakan barang dan jasa di dalam program dinamakan **kerangka anggaran**.

G. Redesain Sistem Perencanaan dan Penganggaran (RSPP)

Penerapan penganggaran berbasis kinerja mengubah penganggaran dari berbasis input menjadi output sebagai penerapan penganggaran berbasis kinerja yang dilakukan melalui restrukturisasi Program dan Kegiatan berdasar Keputusan Bersama Menteri Keuangan dan Menteri PPN/Kepala Bappenas pada tahun 2009, di mana konsep Program melekat pada Unit Kerja Eselon I (satu) dan Kegiatan melekat pada UKE II. Implementasi konsep Arsitektur dan Informasi Kinerja (ADIK) dalam rangka memperbaiki rumusan *Output* dan mengaitkannya dengan *Outcome*, sesuai dengan kerangka berpikir logis, yang diperkenalkan tahun 2015.

Pada tahun 2017, terbit PP No. 17/ 2017 tentang Sinkronisasi Proses Perencanaan dan Penganggaran Pembangunan Nasional, yang mengamanatkan perlunya peningkatan keterpaduan pembangunan nasional berbasis pendekatan Tematik, Holistik, Integratif, dan memperhatikan aspek kewilayahan atau Spasial (THIS), serta dalam rangka mewujudkan implementasi dari *money follow program*. Setiap rupiah yang dikeluarkan/dibelanjakan harus memberikan dampak yang nyata bagi masyarakat (*value for money*). Selain itu, ada amanat

menggabungkan ADIK ke penyusunan Renja K/L melalui sistem informasi perencanaan dan penganggaran berbasis elektronik, KRISNA. Penelaahan ADIK juga diadaptasi ke penelaahan Renja K/L.

Dalam praktiknya, ditemukan kendala sebagai berikut: (1) ketidaksinkronan Program pada belanja pusat dan belanja daerah saat ini, sehingga menyebabkan pencapaian kinerja yang tidak optimal; (2) perbedaan Program yang digunakan di dalam dokumen perencanaan dan dokumen penganggaran, sehingga sulit dikonsolidasikan; (3) rumusan nomenklatur Program dan *outcome* dari sebuah program tidak terlihat dan bersifat normatif; (4) publik sulit memahami Informasi kinerja pembangunan yang tertuang dalam dokumen perencanaan dan penganggaran. Fakta tersebut mendorong disusunnya Redesain Sistem Perencanaan dan Penganggaran, bahwa program dan kegiatan dapat bersifat lintas, dan keluaran dinyatakan dalam output yang riil, berupa Klasifikasi Rincian Output (KRO) dan Rincian Output (RO) sebagaimana dalam tabel berikut:

KRO	RO
Barang atau Jasa	Barang atau Jasa
Kelompok <i>Output</i>	Mencakup Fokus/Lokus
Bukan <i>Output</i> Riil	<i>Output</i> Riil Unit Kerja
Bersifat Umum	Bersifat Sangat Spesifik (Unik)
Digunakan oleh Banyak (Semua) Kementerian/Lembaga	Mencerminkan Tugas dan Fungsi Unit Kerja Pelaksana Kegiatan
Mempunyai Volume dan Satuan	Mempunyai Volume dan mempunyai Satuan yang sama dengan KRO
Standar dan Tertutup	Terbuka
<i>Comparable</i>	

Perbandingan Karakteristik KRO dan RO

Redesain Sistem Perencanaan dan Penganggaran ini secara efektif akan digunakan tahun anggaran 2021 yang bertujuan:

1. Mewujudkan implementasi kebijakan *money follow program*;
2. Memperkuat penerapan anggaran berbasis kinerja;
3. Meningkatkan konvergensi program dan kegiatan antar K/L dalam konteks perencanaan THIS untuk mengurangi tumpang tindih program dan kegiatan antar K/L;
4. Meningkatkan keselarasan rumusan program dan kegiatan antara dokumen perencanaan dan dokumen penganggaran;
5. Menyusun informasi kinerja perencanaan dan penganggaran yang mudah dipahami oleh publik;
6. Mendorong K/L untuk menerapkan *value for money* dalam proses perencanaan dan penganggaran serta pelaksanaannya;
7. Meningkatkan integrasi belanja antar K/L (Pusat) dan belanja Pusat-Daerah.
8. Mewujudkan keterkaitan dan keselarasan antara Visi Misi Presiden, Fokus Pembangunan (arahan Presiden), serta 7 Agenda Pembangunan, Tugas dan Fungsi K/L dan Daerah;
9. Mewujudkan keselarasan rumusan nomenklatur Program, Kegiatan, Keluaran (Output) Kegiatan yang mencerminkan “real work” (*eye catching*);
10. Mewujudkan upaya penguatan penerapan penganggaran berbasis kinerja.

Sebagai contoh penuangan KRO dan RO pada output non-fisik terkait dengan peraturan yang dihasilkan oleh K/L. Jenis KRO dari output diklasifikasikan sebagai Peraturan untuk memudahkan Presiden/Menteri sebagai *High Level Stakeholder*. KRO Peraturan dituangkan lebih spesifik dengan menyebut jenis peraturan yang

dihasilkan, kemudian diturunkan menjadi struktur yang rinci dan unik, yakni RO. Nomenklatur RO sangat spesifik. Berikut ilustrasi penguangan KRO dan RO pada output non fisik



*Ilustrasi Penjabaran KRO dan RO untuk Output Non-Fisik –
Peraturan*

Penuangan konkret KRO dan RO pada output fisik salah satunya pembangunan sekolah sebagai sarpras Pendidikan. Struktur KRO dituangkan sebagai "Prasarana PT" dengan struktur RO lebih rinci seperti "PT Unhas (Kemendikbud).

Restrukturisasi Program dalam Redesain Sistem Perencanaan dan Penganggaran akan mengurangi tumpang tindih kegiatan antar K/L, meningkatkan konvergensi kegiatan pembangunan antar K/L (Lintas K/L), dan mengurangi biaya birokrasi karena satu program digunakan oleh beberapa Unit Eselon I. Dalam Redesain Sistem Perencanaan dan Penganggaran, produk pemerintah yang meliputi Kerangka Regulasi, Pelayanan Umum, Investasi, dan Administrasi Pemerintahan perlu dibuatkan standar biayanya dalam bentuk Standar Biaya Keluaran (SBK). Redesain Sistem Penganggaran memangkas program existing yang berjumlah 428 program menjadi 102 program yang terdiri dari 84

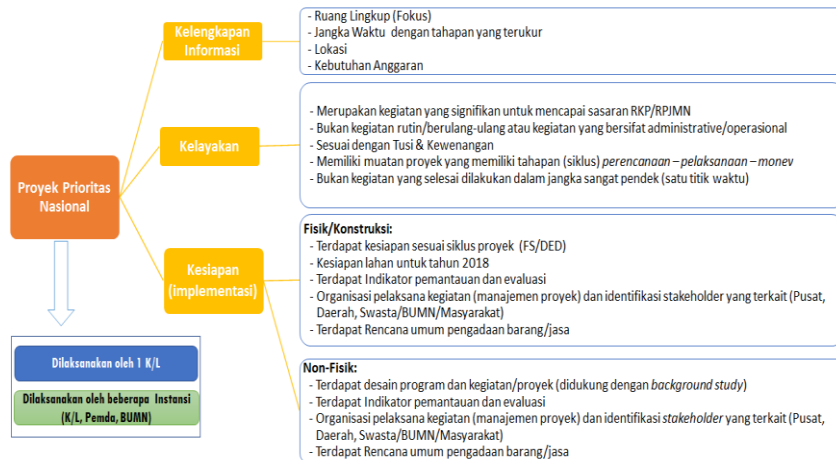
program Spesifik/Teknis K/L dan 18 Program Lintas K/L sebagaimana di gambar berikut:



Beberapa program Lintas K/L tersebut antara lain Program Dukungan Manajemen pada 86 K/L, Program Pendidikan dan Pelatihan Vokasi, Program Riset, Inovasi, dan Iptek, dan Program Infrastruktur Konektivitas.

H. Contoh Project Digest

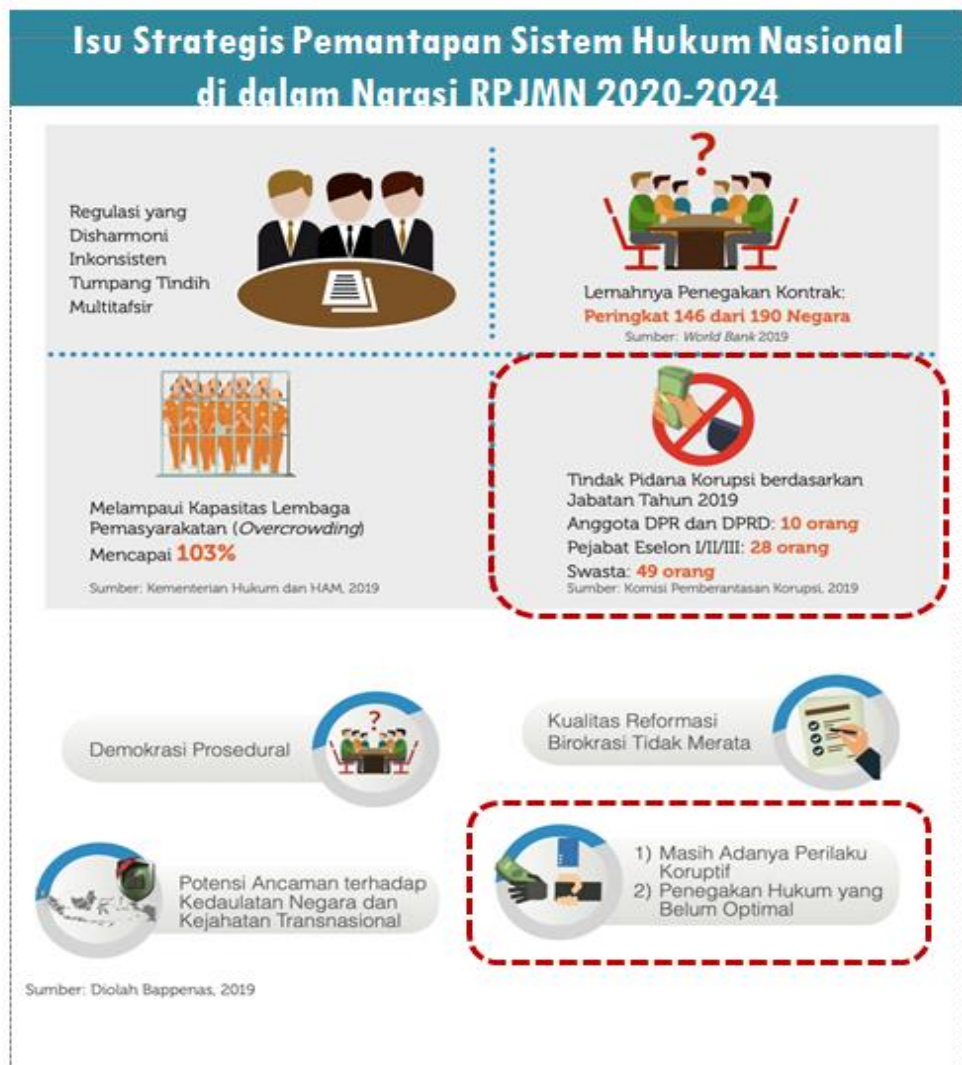
Secara umum setiap usulan untuk menjadi proyek prioritas nasional membutuhkan: kelengkapan informasi, kelayakan dan kesiapan. Secara terperinci dapat dilihat gambar berikut:



Sebagai contoh Agenda 7 dalam RPJMN 2020-2024 sebagai berikut:



Memetakan isu strategis sebagai berikut:



Fokus Isu Pencegahan Korupsi berdasarkan Perpres 54/2018 meliputi: (1) korupsi di sektor perizinan menghambat berusaha dan investasi, pertumbuhan ekonomi serta lapangan kerja; (2) korupsi pada sektor keuangan negara belanja terutama proses perencanaan, penganggaran, pengadaan barang dan jasa, berdampak pada tidak tercapainya target pembangunan nasional; dan (3) korupsi terkait penegakan hukum dan birokrasi sangat mempengaruhi tingkat kepercayaan publik kepada negara dan kualitas pelayanan publik.

Merespon untuk pencegahan korupsi dilakukan program dan kegiatan prioritas pada penguatan sistem antikorupsi sebagaimana terlihat dalam tabel berikut:

Program Prioritas/ Kegiatan Prioritas	Indikator	Target	
		2020	2024
3 Penegakan Hukum Nasional	Indeks Pembangunan Hukum	0.65	0.73
3.1 Penataan Regulasi	Persentase <i>judicial review</i> yang dikabulkan oleh MK	12,15%	8,15%
	Persentase <i>judicial review</i> yang dikabulkan oleh MA	11,05%	7,05%
3.2 Perbaikan Sistem Hukum Pidana dan Perdata	Peringkat EoDB Indonesia untuk aspek penegakan kontrak	120	70
	Peringkat EoDB Indonesia untuk aspek penyelesaian keadilan	30	20
	Peringkat EoDB Indonesia untuk aspek mendanai kredit	30	20
	Persentase Pelaku Residivis	8,56	6,56%
3.3 Penguatan Sistem Anti Korupsi	Indeks Perilaku Anti Korupsi	4,00	4,14
3.4 Peningkatan Akses terhadap Keadilan	Indeks Akses terhadap Keadilan	65-70%	71-80%

I. Rangkuman

Perumusan rencana pembangunan dilakukan melalui beragam proses, yaitu; (1) politik terkait pemilihan langsung Presiden dan Kepala Daerah; (2) teknokratik dilakukan secara fungsional; (3) partisipatif dengan melibatkan masyarakat; dan (4) mengkombinasikan pendekatan *bottom-up* dan *top-down*. Di samping itu, penyusunan rencana pembangunan juga mempertimbangkan dinamika nasional, global dan perkembangan teknologi yang mencakup: demokratisasi; otonomi daerah; globalisasi; dan perkembangan teknologi.

Ditilik dari produk rencana, ada 5 dokumen perencanaan, yaitu: Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN); Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN); Rencana Kerja Pemerintah (RKP); Rencana Strategis Kementerian/Lembaga (Renstra); dan Rencana Kerja Kementerian/Lembaga (Renja).

Setelah berjalan cukup lama, masih terdapat ketidaksinkronan Program pada belanja pusat dan belanja daerah saat ini, sehingga menyebabkan pencapaian kinerja yang tidak optimal. Hal ini, disebabkan perbedaan Program yang digunakan di dalam dokumen perencanaan dan dokumen penganggaran, sehingga sulit dikonsolidasikan. Untuk itulah, diperlukan penataan ulang yang bermuara pada Redesain Sistem Perencanaan dan Penganggaran, bahwa program dan kegiatan dapat bersifat lintas, dan keluaran dinyatakan dalam output yang riil, berupa Klasifikasi Rincian Output (KRO) dan Rincian Output (RO).

J. Soal Latihan

1. Apa yang dimaksud dengan perencanaan dan kenapa penting dilakukan?
2. Sebutkan empat proses penyusunan rencana yang dilakukan?
3. Apa yang melatarbelakangi diperlukannya Redesain Sistem Perencanaan dan Penganggaran?

BAB V

PENUTUP

Ternyata tidak menuliskan gagasan untuk Modul Manajemen Strategis Sektor Publik yang selanjutnya diuraikan dalam praktik keseharian perencanaan strategis nasional. Diawali dengan uraian tentang Konsep Manajemen Strategis dan bagaimana Manajemen Strategis pada Sektor Publik itu dilaksanakan secara umum. Beragam rujukan banyak membantu bagaimana pengalaman di berbagai institusi melakukan manajemen strategis untuk memperkuat posisi institusi saat ini dan juga ke depan.

Pemahaman dasar terkait institusi dan sekaligus konteks lingkungan di mana institusi tersebut berkiprah juga sangat penting sehingga uraian Analisis Lingkungan Strategis sebagai dasar penyusunan Manajemen Strategis menjadi pintu masuk yang penting. Dari semua aspek, eksekusi merupakan suatu yang tak hanya krusial namun juga menentukan dalam pencapaian tujuan. Tentu saja pemahaman tentang praktik Pemantauan dan Evaluasi terhadap Strategi yang dieksekusi menjadi sangat penting.

Secara legal dan praktikan, Manajemen Strategis di Sektor Publik berkaitan dengan Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN) yang memiliki landasan hukum yang kokoh sekaligus ruang lingkup yang luas dan jelas. Implementasi perencanaan pembangunan ditopang oleh instrumen penting penganggaran sehingga ikhtiar penyelarasan perencanaan dan penganggaran menjadi sangat mendesak dan menentukan efektivitas perencanaan.

Proses Penyusunan Perencanaan Pembangunan tak mudah dan melibatkan banyak pihak sehingga pemahaman yang utuh dan komprehensif serta kemampuan mengorkestrasi beragam keinginan menjadi sangat penting agar semuanya berjalan seiring. Ada beragam dokumen perencanaan pembangunan sebagai produk Manajemen Strategis pada Sektor Publik yang perlu dibuat oleh setiap jenjang pemerintahan, yaitu: Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN); Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN); Rencana Kerja Pemerintah (RKP); Rencana Strategis Kementerian/Lembaga (Renstra); Rencana Kerja Kementerian/Lembaga (Renja) yang ada di pusat dan turunannya di daerah.

Masih adanya deviasi antara perencanaan dan penganggaran berdampak pada kualitas eksekusi sehingga masih diperlukan peningkatan keterpaduan pembangunan nasional berbasis pendekatan Tematik, Holistik, Integratif, dan memperhatikan aspek kewilayahan atau Spasial (THIS), serta dalam rangka mewujudkan implementasi dari *money follow program* agar setiap rupiah yang dikeluarkan/dibelanjakan harus memberikan dampak nyata untuk rakyat. Di sinilah Redesain Sistem Perencanaan dan Penganggaran (RSPP) menjadi instrumen penting yang harus dilakukan bersama sehingga tercipta kualitas pengeluaran anggaran dan efektivitas program.

Modul Manajemen Strategis Sektor Publik ini masih jauh dari sempurna sehingga masukan dari para reviewer dan juga pembaca akan sangat berharga. Dengan segala keterbatasan yang ada, semoga Modul Manajemen Strategis Sektor Publik ini dapat membantu pembaca untuk memahami sistem perencanaan pembangunan nasional sekaligus mendapat gambaran dalam praktiknya.

DAFTAR PUSTAKA

1. Peraturan Pemerintah

UU Republik Indonesia No. 25 tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional.

UU No.17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) 2005 – 2025.

UU NO.42 tahun 2008 tentang Pemilihan Umum

Peraturan Presiden Republik Indonesia No.18 Tahun 2020 tentang RPJMN 2020 – 2024

PerMen PPN/Ka. Bappenas No.5 Tahun 2018 tentang Tata Cara Penyusunan Rencana Kerja Pemerintah

PerMen PPN/Ka. Bappenas 13 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Proyek Prioritas

Permen PPN/Ka. Bappenas 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penyusunan Rencana Strategis Kementerian/Lembaga 2020-2024