

PERENCANAAN STRATEGIS ORGANISASI MASYARAKAT SIPIL : Panduan Pelatihan

PENYUSUN TIM IMPACT:

Muhammad Aulia

Nursiti

Ramadhana Lubis

T. Ardiansyah

Zubaidah Djohar

Editor : Fauzi Abdullah

Diterbitkan pertama kali di Indonesia oleh IMPACT (Inspiration for Managing People's Action)
Jl. T Iskandar No. 50, Lambhuk, Banda Aceh, 23118
Email. admin@impactaceh.org; impactaceh@yahoo.com; Website. www.impactaceh.org

Copyright © 2008 IMPACT

Penulis Afrizal Tjoetra, Nurdin El Jodas, Miswar Fuady, Anita T. Iskandar, Dodi Hendrik,
T.Banta Syahrizal

Hak cipta dilindungi Undang-undang. Tidak diperkenankan mereproduksi atau dipergunakan dalam bentuk apapun atau dengan menggunakan mesin atau elektronik, termasuk fotokopi, rekaman atau penyimpanan informasi dan sistem pencarian data tanpa izin tertulis dari penerbit.

PENGANTAR






Keberadaan Organisasi Masyarakat Sipil (OMS) di Aceh telah memberikan kontribusi yang signifikan bagi terjadinya perubahan baik tatanan politik, sosial dan budaya maupun tatanan ekonomi menuju Aceh Baru yang maju, sejahtera dan damai. Kontribusi OMS ini terlihat pada masa konflik politik dan bersenjata maupun pemulihan kondisi paska penandatanganan perdamaian termasuk pemulihan kondisi pada saat rekonstruksi/rehabilitasi akibat bencana gempa dan tsunami. Perubahan pada tatanan baru yang sedang terjadi ini akan melahirkan tantangan-tantangan baru pula yang sangat kompleks dan membutuhkan penanganan yang lebih baik, berkualitas dan teruji. Karena itu, upaya mengembangkan kapasitas OMS sebagai organisasi pembelajaran yang efektif, inovatif dan transformatif serta dilakukan dengan proses yang sistematis dan berkelanjutan dalam upaya menjawab berbagai perubahan tersebut adalah merupakan inisiasi penting dan strategis.

Sebagai sebuah organisasi perkumpulan fasilitator pembaruan sosial, IMPACT yang beranggotakan para fasilitator andalan dan aktivis OMS mengambil prakarsa untuk mengembangkan peningkatan kapasitas OMS. IMPACT terus berupaya mendorong penguatan melalui penyediaan jasa terpadu, penguatan pelaksanaan program pemulihan masyarakat Aceh pasca konflik dan tsunami, serta pengembangan pusat pembelajaran bagi gerakan OMS. Dalam menjalankan misinya, menjadi penting bagi IMPACT untuk terus mengembangkan strategi pembelajaran yang berkelanjutan dengan menghasilkan panduan fasilitasi bagi fasilitator IMPACT sebagai alat dan media yang digunakan dalam meningkatkan kapasitas OMS. Panduan fasilitasi penguatan OMS ini lahir melalui Program ANCORS (Acehnese Civil Society Organization Strengthening) kerjasama IMPACT, ADF, dan YAPPIKA serta didukung oleh USC Canada dan CIDA. Program ini melibatkan 14 mitra di enam Kabupaten di Aceh.

Panduan fasilitasi ini hadir ditangan anda berkat partisipasi dan kontribusi banyak pihak, sehingga sepatutnyalah IMPACT mengucapkan terima kasih kepada YAPPIKA, USC Canada dan CIDA yang telah mendukung lahirnya panduan ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada Handoko Soetomo, Fauzi Abdullah, Toto Rahardjo dan Fahmi (REMDEC), Alamsyah yang telah memberikan masukan atau catatan penting bagi panduan. Ucapan terima kasih kepada para fasilitator IMPACT sebagai tim penulis yang telah bekerja keras mengumpulkan bahan, meriview dan menuliskan panduan. Terima kasih kepada Royani dan Khairul Umami yang telah menyusun tata letak dan desain grafis. Dan ucapan terima kasih kepada berbagai pihak yang tidak mungkin disebutkan satu persatu dalam pengantar ini. Semoga panduan fasilitasi ini bermanfaat dan dapat digunakan bagi pihak-pihak yang memiliki komitmen untuk memperkuat kapasitas OMS sehingga dapat berperan sesuai fungsinya dalam membangun tatanan masyarakat yang lebih adil dan demokratis.

Banda Aceh, Juli 2008

Ramadhana Lubis
Direktur Eksekutif IMPACT

SIMBUL	KOMPONEN MODUL	PENJELASAN
	Tujuan	<ul style="list-style-type: none">• Dijelaskan kepada peserta tujuan dari proses atau sesi yang ingin dicapai.
	Metode	<ul style="list-style-type: none">• Metode yang digunakan dalam proses fasilitasi.• Metode yang digunakan menjadi catatan fasilitator
	Waktu	<ul style="list-style-type: none">• Durasi waktu yang digunakan untuk proses atau sesi training
	Alat	<ul style="list-style-type: none">• Digunakan sebagai alat bantu dalam pelatihan atau training• Dipersiapkan pada saat persiapan
	Langkah-langkah/ Proses	

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	i
Keterangan Gambar	ii
Daftar Isi	iii
I. Pengantar Umum	1
II. Kurikulum Pelatihan	4
1. Tujuan Pelatihan	4
2. Kurikulum Pelatihan	4
III. Panduan Proses Pelatihan :	9
1. Perkenalandan Kontrak Belajar	9
2. Persiapan Penyelenggaraan Perencanaan Strategis	11
3. Prinsip-Prinsip Perencanaan Strategis	13
4. Visi, misi dan Visi Praktis	15
5. Analisis SWOT	17
6. Isu-Isu Strategis dan Tujuan-Tujuan Strategis	24
7. Capaian-Capaian Strategis dan Tindakan-Tindakan Strategis	26
8. Pelaporan Hasil Perencanaan Strategis	29
9. Rancangan Kerja Untuk Pelaksanaan Strategis Organisasi	35
10. EvaluasiPelatihan	37
Lampiran	39
DaftarPustaka	65

I. PENGANTAR UMUM

- **Mengapa IMPACT membuat Buku Panduan Pelatihan ini?**

IMPACT sebagai organisasi asosiasi/perkumpulan fasilitator telah menetapkan visi mengabdikan diri pada upaya-upaya perubahan sosial. Visi ini dijalankan melalui penguatan kapasitas (*capacity building*) organisasi masyarakat sipil (OMS) khususnya di Aceh dalam upayanya ikut memberikan kontribusi ke arah perubahan Aceh yang lebih baik.

Pelayanan penguatan kapasitas oleh IMPACT dilakukan dalam berbagai jenis terutama pelatihan, dan salah satunya ialah pelatihan dalam bidang perencanaan strategis. Untuk itu diperlukan sebuah panduan yang dapat menjadi pegangan fasilitator IMPACT dalam menyelenggarakan pelatihan. Penyusunan buku panduan ini juga dimaksudkan menjadi sarana pembelajaran secara terus-menerus bagi fasilitator IMPACT dengan cara terus melakukan perbaikan dan pengembangan buku panduan ini berdasarkan masukan pengalaman lapangan yang diperoleh.

- **Mengapa OMS Perlu Perencanaan Strategis?**

Keberadaan OMS sesuai kelahirannya terikat pada mandat-mandat dan visi perubahan sosial. Untuk itu, ia perlu membekali dan memperkuat kapasitas dirinya agar dapat menjalankan mandat-mandat dan mewujudkan visinya dengan baik. Salah satu kapasitas yang dibutuhkan ialah kemampuan dalam membuat perencanaan strategis. Perencanaan strategis tidaklah berarti hanya terbatas pada hasil rumusan-rumusan program dalam bentuk dokumen, tetapi yang lebih penting adalah bagaimana mengembangkan dan melembagakan perencanaan strategis sebagai metoda atau cara-cara berfikir (analisis) dan bertindak yang strategis bagi suatu organisasi dalam mengupayakan perubahan. Hal ini sangat penting dimiliki OMS sebagai salah satu aktor strategis perubahan.

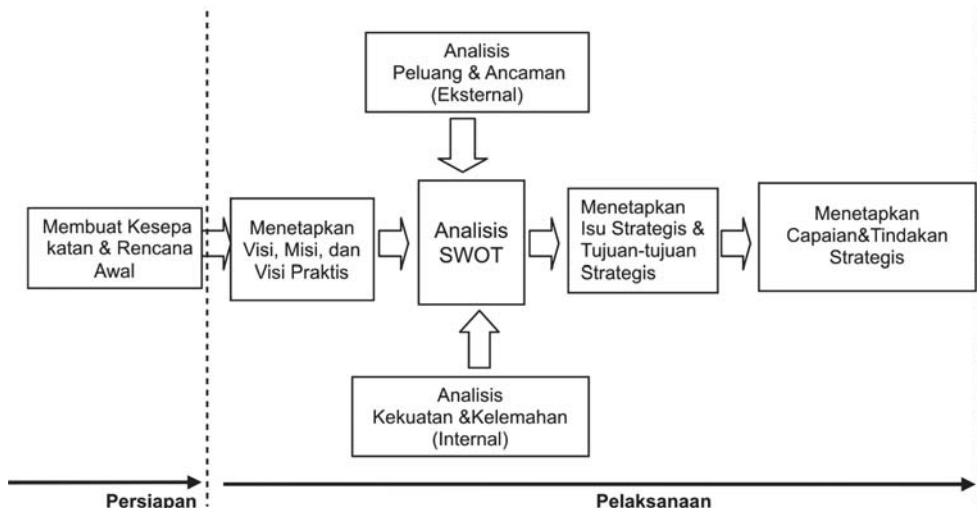
- **Bagaimana Proses Perencanaan Strategis?**

Seperti telah disinggung sebelumnya bahwa perencanaan strategis pada dasarnya merupakan metoda untuk berfikir (analisis) dan merencanakan tindakan-tindakan yang strategis bagi organisasi untuk mengupayakan perubahan. Dalam prosesnya,

perencanaan strategis mencakup unsur-unsur atau langkah pokok meliputi: membangun kesepakatan awal pentingnya organisasi melakukan perencanaan strategis (kesepakatan dan perencanaan awal) dari para pihak (*stakeholders*) kunci organisasi; menetapkan atau meninjau kembali visi, misi termasuk mandat-mandat organisasi sesuai konteks dan tantangan baru yang dihadapi; melakukan analisis peluang-peluang dan ancaman eksternal organisasi serta analisis kekuatan dan kelemahan internal organisasi; menetapkan masalah-masalah/isu strategis yang perlu dipecahkan organisasi dan juga tujuan-tujuan strategisnya; menetapkan capaian dan tindakan-tindakan strategis. Proses perencanaan strategis dapat dilihat pada bagan di bawah ini.

Perencanaan strategis adalah suatu proses perencanaan partisipatif. Karena itu, untuk menjamin keberhasilannya diperlukan komitmen dan langkah-langkah nyata organisasi untuk sungguh-sungguh melibatkan semua elemen di dalam organisasi dan pihak-pihak (*stakeholders*) kunci termasuk komunitas di tingkat basis dalam seluruh prosesnya.

Gambar 1: BAGAN KERANGKA PROSES PERENCANAAN STRATEGIS



- **Apa dan Bagaimana Persiapan Yang Perlu Dilakukan Pelatih?**

Peran pelatih dalam pelaksanaan pelatihan perencanaan strategis adalah mengelola proses belajar diantara peserta. Karena itu, pelatih sebaiknya tidak bertindak sebagaimana guru yang biasa secara normatif menempatkan diri atau diposisikan sebagai satu-satunya segala sumber pengetahuan.

Namun demikian, dia perlu menyiapkan diri dengan baik agar juga dapat menjalankan peran dan fungsinya dengan baik sebagai pengelola proses belajar. Seorang pelatih perlu menguasai materi-materi atau menyiapkan informasi penting dari berbagai sumber yang diperlukan untuk mendukung proses belajar bersama. Selain itu juga perlu menguasai teknik-teknik berkomunikasi baik verbal maupun non-verbal dan juga teknik-teknik fasilitasi untuk menciptakan suasana belajar yang menarik dan kondusif bagi peserta¹.

Handoko S, Ita Nadia, Ronny So (2007), dalam bukunya *Perencanaan Strategis Perspektif Gender: Panduan bagi Fasilitator* menguraikan bahwa beberapa prasyarat penting yang harus dimiliki fasilitator perencanaan strategis antara lain: (i) Memahami persoalan dasar yang dihadapi masyarakat khususnya kelompok masyarakat lapis bawah termasuk persoalan ketidakadilan gender sesuai konteks dan wilayahnya; (ii) Menguasai konsep-konsep dasar, instrumen serta kaidah dan teknik-teknik pelatihan partisipatoris termasuk media pelatihan yang dibutuhkan untuk membangkitkan daya kritis peserta atas persoalan dasar yang dihadapi masyarakat, khususnya masyarakat lapis bawah dan perempuan; (iii) Memiliki komitmen yang kuat pada masyarakat miskin/lapis bawah dan perempuan untuk mengupayakan perubahan; (iv) Memiliki kreativitas dan kepekaan (sensitifitas) terhadap situasi sosial dan budaya lokal untuk mendorong terciptanya suasana belajar yang dinamis dan kondusif; (v) Rendah hati, mampu mendengar pendapat peserta dengan baik, serta dapat menjalankan peran sebagai teman belajar bagi peserta pelatihan.

II. KURIKULUM PELATIHAN

Kurikulum di bawah ini menguraikan sistematika dan unsur-unsur pokok yang menjadi acuan penyusunan keseluruhan silabus pelatihan sebagai panduan pelatih dalam menjalankan pelatihan perencanaan strategis. Dalam kurikulum ini diuraikan unsur-unsur pokok yang meliputi: tujuan pelatihan; pokok-pokok pembahasan; tujuan dari masing-masing pokok pembahasan; metoda yang digunakan dalam setiap pokok pembahasan; media dan peralatan yang akan digunakan; dan alokasi waktu untuk setiap pokok pembahasan.

1. Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan perencanaan strategis meliputi hal-hal pokok sebagai berikut:

1. Terciptanya kesepakatan belajar diantara peserta yang meliputi: kerangka proses belajar, materi, metode, jadwal, dan aturan-aturan dasar selama berlangsung pelatihan.
2. Meningkatnya pemahaman peserta berkaitan dengan prinsip-prinsip perencanaan strategis, sejarah, maksud dan tujuan, konsep-konsep dasar, dan prasyarat perencanaan strategis.
3. Meningkatnya pemahaman peserta berkaitan dengan persiapan yang diperlukan untuk pelaksanaan perencanaan strategis bagi OMS.
4. Meningkatnya kemampuan peserta untuk merancang pelaksanaan perencanaan strategis bagi OMS dan menyajikan hasilnya dalam bentuk dokumen rencana strategis organisasi.

2. Kurikulum Pelatihan

Berdasarkan tujuan pelatihan tersebut di atas, kurikulum pelatihan perencanaan strategis bagi OMS meliputi sebagai berikut:

No	Pokok Bahasan	Tujuan	Metode	Media dan peralatan	Waktu
1	Perkenalan dan kesepakatan belajar	a. Peserta dapat saling mengenal satu dengan lainnya dan menyampaikan hal-hal yang ingin dipelajari dalam pelatihan.	Curah pendapat (<i>brain storming</i>), permainan, dan	Lembar <i>pre-test</i> , spidol, kertas metaplan, <i>flip-chart</i> , kertas plano, iso-	90 menit

		<p>b. Peserta menyepakati kerangka proses belajar, materi, metoda, jadwal dan aturan-aturan dasar untuk kelancaran proses belajar.</p> <p>c. Tercipta suasana belajar yang kondusif sehingga peserta dapat berperan serta secara aktif dalam proses belajar.</p>	<p>L e m b a r <i>pre-test</i>.</p>	<p>lasi, proyektor, komputer.</p>	
2	Persiapan penyelenggaraan perencanaan strategis	<p>a. Peserta memahami syarat-syarat dan pihak penting yang perlu terlibat dalam perencanaan strategis.</p> <p>b. Peserta mampu merancang persiapan untuk penyelenggaraan perencanaan strategis bagi OMS.</p>	<p>Curah pendapat, diskusi/kerja kelompok dan pleno</p>	<p>Spidol, kertas <i>meta-plan</i>, <i>flip-chart</i>, kertas plano, isolasi, proyektor, komputer.</p>	90 menit
3	Prinsip-prinsip perencanaan strategis	<p>Peserta memahami: pengertian, sejarah, prinsip-prinsip dan konsep dasar, dan prasyarat perencanaan strategis.</p>	<p>Curah pendapat, ceramah, diskusi/kerja kelompok dan pleno</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Handout</i> kerangka dasar perencanaan strategis. • Spidol, kertas <i>meta-plan</i>, <i>flip-chart</i>, kertas plano, isolasi, proyektor, komputer. 	120 menit
4	Visi, misi & visi praktis	<p>a. Peserta memahami pengertian visi, misi dan visi praktis dalam proses perencanaan strategis bagi OMS.</p> <p>b. Peserta mampu merumuskan visi, misi, dan visi</p>	<p>Studi kasus, diskusi/kerja kelompok dan pleno</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anggaran dasar/AD Organisasi. • Lembar kasus. • Spidol, ker- 	180 menit

		praktis serta langkah-langkahnya.		tas meta-plan, <i>flip-chart</i> , kertas plano, isolasi, proyektor, komputer.	
5	Analisis SWOT	<p>a. Peserta memahami maksud dan tujuan analisis kekuatan dan kelemahan internal organisasi serta peluang dan ancaman eksternal organisasi (<i>strength, weaknesses, opportunity and threat/SWOT</i>) dalam perencanaan strategis.</p> <p>b. Peserta memahami cara/langkah-langkah melakukan analisis SWOT dalam perencanaan strategis.</p> <p>c. Peserta mampu mengolah hasil analisis SWOT untuk menentukan strategi.</p>	Permainan, diskusi/kerja kelompok dan pleno	<ul style="list-style-type: none"> • Lembar kerja untuk analisis SWOT. • Spidol, kertas meta-plan, <i>flip-chart</i>, kertas plano, isolasi, proyektor, komputer, matras, musik. 	180 menit
6	Isu – isu strategis & Tujuan-tujuan strategis	<p>a. Peserta memahami pengertian dan ciri-ciri isu strategis dan tujuan strategis dalam perencanaan strategis OMS.</p> <p>b. Peserta mampu merumuskan isu-isu strategis dan tujuan-tujuan strategis serta langkah-langkahnya dalam perencanaan strategis OMS.</p>	Curah pendapat & diskusi pleno	<ul style="list-style-type: none"> • Ringkasan hasil-hasil dari pokok-pokok pembahasan sebelumnya. • Spidol, kertas meta-plan, <i>flipchart</i>, kertas plano, isolasi, proyektor, komputer. 	120 menit

7	Capaian-capaian strategis dan Tindakan-tindakan strategis	<p>a. Peserta memahami pengertian capaian-capaian dan tindakan-tindakan strategis dalam perencanaan strategis OMS.</p> <p>b. Peserta mampu merumuskan capaian-capaian dan tindakan-tindakan strategis serta langkah-langkahnya.</p>	Bermain peran, Curah pendapat/ <i>brainstorming</i> , diskusi/ kerja kelompok dan pleno	<ul style="list-style-type: none"> • Rumusan hasil-hasil pokok bahasan 6 (isu-isu strategis dan tujuan-tujuan strategis). • Spidol, kertas metaplan, <i>flipchart</i>, kertas plano, isolasi, proyektor, komputer. 	120 menit
8	Pelaporan hasil perencanaan strategis	<p>a. Peserta memahami prinsip dasar dan sistematika pelaporan hasil perencanaan strategis.</p> <p>b. Peserta mampu membuat laporan tertulis hasil perencanaan strategis sesuai sistematika dasar dan prinsip dasar di atas.</p>	Curah pendapat, diskusi/kerja kelompok dan pleno, input fasilitator,	<ul style="list-style-type: none"> • Lembar kerja sistematika laporan hasil perencanaan strategis. • Ringkasan rumusan hasil pokok-pokok pembahasan nomor 4 s/d 7. • Spidol, kertas metaplan, <i>flipchart</i>, kertas plano, isolasi, proyektor, komputer. 	120 menit



9	Rancangan kerja untuk pelaksanaan perencanaan strategis organisasi.	Peserta mampu merancang kegiatan tindak lanjut (RTL) pelatihan untuk pelaksanaan perencanaan strategis bagi organisasinya.	Diskusi/ kerja kelompok dan pleno	Spidol, kertas metaplan, <i>flip chart</i> , kertas plano, isolasi, proyektor, komputer.	90 menit
10	Evaluasi pelatihan	<p>a. Peserta dapat mengetahui peningkatan pengetahuan yang dimilikinya setelah mengikuti pelatihan dibandingkan dengan sebelum mengikuti pelatihan.</p> <p>b. Peserta dapat menilai hasil-hasil pelatihan dibandingkan dengan tujuan yang direncanakan dan memberikan masukan untuk perbaikan penyelenggaraan pelatihan sejenis di masa-masa mendatang.</p>	<i>Post-test</i> , evaluasi dengan permainan.	<ul style="list-style-type: none"> • Lembar <i>post-test</i>, lembar evaluasi. • Spidol, kertas metaplan, <i>flip chart</i>, kertas plano, isolasi, proyektor, komputer. 	60 menit




III. PANDUAN PROSES PELATIHAN

1. PERKENALAN DAN KONTRAK BELAJAR

Perkenalan perlu dilakukan pada awal pelatihan untuk menciptakan keakraban dan suasana kondusif untuk proses belajar diantara peserta selama pelaksanaan pelatihan. Yang terpenting dari sesi perkenalan adalah mengenal sebanyak mungkin teman belajar, latar belakang pengalaman dan budaya, serta harapan-harapan peserta mengikuti pelatihan. Pengetahuan tersebut sangat berguna bagi peserta dan juga pelatih untuk kelancaran proses pelatihan sesuai yang diharapkan bersama. Perkenalan sebaiknya dilakukan dengan cara-cara/metoda yang memberikan kenyamanan bagi setiap peserta memperkenalkan diri dan menyampaikan pengalaman yang dimiliki serta harapannya mengikuti pelatihan dengan leluasa. Proses perkenalan juga perlu mempertimbangkan situasi ruang belajar dan pilihan metoda agar dapat berjalan efektif sesuai waktu yang tersedia.

Harapan-harapan peserta yang disampaikan pada proses perkenalan sangat penting untuk penyiapan materi dan metoda pelatihan. Selain itu, *pre-test* bagi setiap peserta juga dapat dilakukan untuk mendapatkan gambaran awal pengetahuan peserta terhadap pelatihan yang akan dilaksanakan. Hal ini juga sangat berguna untuk pertimbangan bagaimana proses pelatihan sebaiknya dijalankan. Satu hal penting yang juga perlu dilakukan pada awal pelatihan ialah membangun kesepakatan-kesepakatan dasar (kontrak belajar) yang dibutuhkan untuk kelancaran proses belajar selama pelatihan.

<p>Tujuan</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peserta dapat saling mengenal satu dengan lainnya dan menyampaikan hal-hal yang ingin dipelajari dalam pelatihan. 2. Peserta menyepakati kerangka proses belajar, materi, metoda, jadwal dan aturan-aturan dasar untuk kelancaran proses belajar 3. Tercipta suasana belajar yang kondusif sehingga peserta dapat berperan serta secara aktif dalam proses belajar
<p>Metode</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Permainan (Binatang kesukaan) • Curahpendapat


<p>Media dan Peralatan</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Media: Lembar <i>pre-test</i> • Peralatan: Spidol, kertas metaplan, <i>flipchart</i>, kertas plano, isolasi, proyektor, komputer
<p>Waktu</p> 	<p>90 Menit</p>
<p>Langkah-langkah/ Proses</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bukalah acara pelatihan secara sederhana dengan penuh kehangatan dan ucapan selamat datang kepada para peserta. 2. Mintalah kesediaan salah satu peserta untuk membacakan doa pembuka majelis agar proses pembelajaran yang akan dilalui diberkatiNya dan peserta merasa nyaman mengikuti pelatihan sehingga acara dapat berjalan lancar. 3. Jelaskan secara singkat kepada peserta maksud dan tujuan sesi perkenalan dan kontrak belajar yang akan dilakukan serta prosesnya. Sepakati dengan peserta informasi apa saja yang ingin diketahui (misal: nama diri lengkap, nama panggilan, alamat, lembaga, latar belakang pekerjaan/posisi di lembaga, dll) 4. Ajaklah peserta berdiri di dalam lingkaran besar dan jelaskan bahwa proses perkenalan akan dilakukan dengan santai diawali dengan metode permainan "binatang kesukaan". Jelaskan secara ringkas bagaimana menjalankan metoda permainan ini dalam proses perkenalan. 5. Setelah peserta mendapat kejelasan metoda permainan tersebut, mintalah setiap peserta secara bergiliran menirukan gerakan dan suara binatang kesukaannya dan menjelaskan mengapa dia menyukai binatang tersebut. Kemudian, mintalah peserta untuk memperkenalkan diri dengan menyebutkan informasi-informasi yang telah disepakati sebelumnya. 6. Mintalah peserta untuk membentuk tiga kelompok berdasarkan jenis binatang kesukaannya yang memiliki ciri yang sama (misal: kelompok unggas, kelompok binatang buah, kelompok binatang peliharaan, dll). Tugaskan kepada masing-masing kelompok untuk mendiskusikan: materi/pengetahuan dan keterampilan, yang ingin mereka pelajari selama mengikuti pelatihan serta proses/metoda, pemanfaatan waktu dan kesepakatan-kesepakatan penting lainnya. 7. Mintalah setiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi





	<p>kelompoknya dan juga mintalah kepada yang lainnya untuk memberikan komentar untuk klarifikasi dan melengkapinya.</p> <ol style="list-style-type: none">8. Fasilitator perlu membuat rangkuman dalam bentuk alur proses atau kerangka pelatihan beserta metode yang akan digunakan selama pelatihan.9. Tegaskan kepada peserta bahwa kesepakatan yang telah dihasilkan bersama itu menjadi kontrak belajar bersama selama pelaksanaan pelatihan.10. Akhiri sesi ini dengan menyampaikan apresiasi kepada seluruh peserta atas partisipasi aktif yang mereka lakukan.
--	--

2. PERSIAPAN PENYELENGGARAAN PERENCANAAN STRATEGIS

Persiapan penyelenggaraan perencanaan strategis yang terpenting adalah membangun kesepakatan diantara elemen-elemen kunci di dalam organisasi terhadap kegiatan yang akan dilaksanakan. Kesepakatan itu sangat penting karena perencanaan strategis pada dasarnya menyangkut upaya-upaya untuk melakukan perubahan merespon tantangan-tantangan eksternal maupun perubahan internal organisasi. Suatu perubahan tidaklah mungkin dapat dilakukan tanpa adanya kesepakatan dari elemen-elemen kunci yang memiliki kewenangan dalam pengambilan keputusan organisasi seperti misalnya: Dewan Pengurus, Dewan Eksekutif, para manajer program. Juga yang terpenting ialah masyarakat di wilayah kerja organisasi sebagai pelaku utama perubahan itu.

Selain kesepakatan dari elemen-elemen kunci organisasi, persiapan yang juga penting ialah dukungan data-data atau informasi yang memadai serta kelompok kerja di dalam organisasi yang bertanggung jawab atas keseluruhan proses perencanaan strategis organisasi.




<p>Tujuan</p> 	<ol style="list-style-type: none">1. Peserta memahami syarat-syarat dan pihak-pihak penting yang perlu terlibat dalam perencanaan strategis.2. Peserta mampu merancang persiapan untuk penyelenggaraan perencanaan strategis bagi OMS.
--	---



<p>Metode</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Diskusi/kerja kelompok dan pleno
<p>Media dan Peralatan</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Media: film dokumenter durasi pendek atau cerita kasus • Peralatan: Spidol, kertas <i>metaplan</i>, <i>flipchart</i>, kertas plano, isolasi, proyektor, komputer.
<p>Waktu</p> 	<p>90 Menit</p>
<p>Langkah-langkah/ Proses</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jelaskan secara ringkas kepada peserta maksud dan tujuan pokok pembahasan ini dan prosesnya. 2. Ajak peserta untuk menonton sebuah tayangan film dokumenter durasi pendek atau membaca cerita kasus yang disediakan fasilitator yang memberikan gambaran tentang proses-proses membangun kesepakatan diantara elemen-elemen kunci di dalam organisasi dalam membuat rencana kerja untuk perubahan sosial, pembagian kerja yang dilakukan diantara elemen organisasi dalam mewujudkan rencana kerja tersebut, dan langkah-langkah persiapan yang dilakukan. 3. Ajak peserta mendiskusikan tayangan film atau cerita kasus tersebut dalam kelompok: <ul style="list-style-type: none"> • Apa yang anda saksikan dari film tersebut atau cerita yang anda dapatkan dari cerita kasus tersebut? • Apa saja peran-peran penting yang terdapat dalam tayangan film atau cerita kasus tersebut? • Prasyarat apa saja yang bisa anda simpulkan dari tayangan film atau cerita kasus tersebut agar perencanaan kerja untuk perubahan sosial dapat terlaksana dengan baik? 4. Mintalah masing-masing kelompok untuk menyampaikan hasilnya dalam forum pleno. Kemudian, ajak peserta untuk bersama-sama melakukan analisis lebih mendalam tentang syarat-syarat bagi perencanaan strategis yang baik, pihak-pihak kunci yang perlu terlibat, pengorganisasian untuk pelaksanaan perencanaan strategis, dan dukungan data-data dan informasi yang dibutuhkan.

	<p>5. Akhiri sesi ini dengan bersama-sama menarik kesimpulan-kesimpulan penting yang perlu dilakukan dalam merancang persiapan untuk penyelenggaraan perencanaan strategis organisasi. Berikan apresiasi kepada seluruh peserta atas partisipasi aktif yang telah dilakukan.</p>
--	--

3. Prinsip-prinsip Perencanaan strategis

Perencanaan strategis memiliki kekhasan dari model perencanaan program pada umumnya. Ciri-ciri yang pokok dari perencanaan strategis antara lain: mulai dari apa *isu penting yang akan ditangani*, bukan apa sasaran yang akan dicapai dan telah ditentukan terlebih dahulu; bersifat *konjungtural*, tidak linear, bergantung pada kecenderungan situasi eksternal dan kondisi internal organisasi; memerlukan *peninjauan ulang* dan *penyesuaian secara berkala tetap* dalam jangka pendek, menengah, bahkan setiap saat bila terjadi perubahan lingkungan yang mendadak berubah mempengaruhi organisasi; sangat menuntut *keterlibatan dan peran-serta semua "pihak yang berkepentingan" (stakeholders)* terhadap kinerja dan pencapaian organisasi. Prinsip-prinsip perencanaan strategis perlu dipahami dengan baik agar proses pelaksanaan dan hasil yang diperoleh sesuai dengan maksud dan tujuannya.




<p>Tujuan</p> 	<p>Peserta memahami: pengertian, sejarah, prinsip-prinsip dan konsep dasar, serta prasyarat perencanaan strategis.</p>
<p>Metode</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Curah pendapat • Ceramah • Diskusi/kerja kelompok dan pleno
<p>Media dan Peralatan</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Media: <i>Handout</i> kerangka dasar perencanaan strategis. • Peralatan: Spidol, kertas metaplan, <i>flipchart</i>, kertas plano, isolasi, proyektor, komputer.



<p>Waktu</p> 	<p>120 Menit</p>
<p>Langkah-langkah/Proses</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berikan penjelasan singkat kepada peserta maksud dan tujuan pokok pembahasan ini. 2. Setelah penjelasan pengantar, mintalah setiap peserta secara bergantian menyampaikan pendapat apa yang mereka ketahui tentang Perencanaan strategis dan tuliskan pada kartu-kertas metaplan. 3. Tempelkan kartu-kertas metaplan tersebut pada <i>flipchart</i> yang telah tersedia atau pada tempat tertentu yang mudah dibaca bersama. 4. Mintalah peserta untuk mencermatinya dan menambahkan bila ada hal-hal penting yang belum tertulis dalam kertas metaplan. 5. Ajak peserta untuk menemukan kata-kata kunci dari kartu-kartu metaplan tersebut hal-hal yang berhubungan dengan Perencanaan strategis. 6. Selanjutnya, minta peserta berbagi dalam beberapa kelompok untuk mendiskusikan lebih mendalam berdasarkan pengetahuan dan pengalaman mereka beberapa hal terkait dengan: <ul style="list-style-type: none"> • Apa ciri-ciri perencanaan strategis yang membedakan dengan perencanaan lainnya? • Kapan perencanaan strategis sebaiknya dilakukan oleh organisasi, Mengapa? • Siapa saja yang penting harus terlibat dalam prosesnya? • Apa elemen-elemen pokok yang perlu dianalisis dalam proses perencanaan strategis? 7. Bila terdapat sejumlah peserta perempuan, mintalah mereka berkelompok tersendiri agar lebih leluasa menyampaikan gagasan-gagasan dan aspirasinya (Ini perlu diperhatikan karena tidak semua perempuan bisa leluasa menyampaikannya bila tergabung dalam kelompok campuran). 8. Mintalah masing-masing kelompok secara bergantian menyampaikan hasil kelompoknya, dan mintalah peserta lain untuk memberikan masukan dan tanggapannya. 9. Fasilitator perlu membuat catatan hal-hal penting yang disampaikan peserta selama diskusi dan tempelkan pada tempat yang mudah dibaca bersama atau tayangkan dengan proyektor.

	<p>10. Fasilitator juga perlu membuat rangkuman dari proses yang telah dijalankan untuk memberikan gambaran yang lebih jelas tentang pengertian, sejarah, prinsip-prinsip dan konsep dasar, serta prasyarat perencanaan strategis. Rangkuman sebaiknya dibuat dalam bentuk diagram dan penjelasan-penjelasan singkat untuk memudahkan peserta memahaminya. Penayangan melalui proyektor dalam bentuk power point akan sangat membantu peserta memahaminya.</p> <p>11. Akhiri pokok pembahasan ini dengan memberikan apresiasi kepada seluruh peserta atas partisipasi aktif yang telah mereka lakukan.</p>
--	--

4. VISI, MISI DAN VISI PRAKTIS

Visi merupakan cita – cita perubahan jangka panjang yang ingin diwujudkan organisasi, sedang misi merupakan cara-cara yang akan dijalankan organisasi untuk mewujudkan cita-cita perubahan jangka panjang tersebut. Perubahan jangka panjang perlu dilakukan melalui tahapan cita-cita perubahan yang berjangka lebih pendek (visi praktis) yang biasanya disesuaikan dengan periode program yang akan dijalankan dan juga biasanya disesuaikan dengan masa bakti kepengurusan organisasi. Dalam perencanaan strategis, visi, misi dan visi praktis perlu dirumuskan dengan jelas karena akan menjadi arah-arah strategis cita-cita perubahan yang akan diupayakan organisasi.

<p>Tujuan</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peserta memahami pengertian visi, misi dan visi praktis dalam perencanaan strategis bagi OMS. 2. Peserta mampu merumuskan visi, misi, dan visi praktis serta langkah-langkahnya.
<p>Metode</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Studi kasus • Diskusi/kerja kelompok dan pleno
<p>Media dan Peralatan</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Media: Anggaran dasar/AD Organisasi, Lembar kasus. • Peralatan Spidol, kertas metaplan, <i>flipchart</i>, kertas plano, isolasi, proyektor, komputer.


<p>Waktu</p> 	<p>180 Menit</p>
<p>Langkah-langkah/Proses</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jelaskan secara singkat kepada peserta maksud dan tujuan pokok pembahasan ini dan prosesnya. 2. Pertama-tama, ajak peserta untuk memahami bersama pengertian dan alasan penting perlunya merumuskan visi, misi dan visi praktis dalam perencanaan strategis organisasi. 3. Atas dasar pemahaman di atas, ajak peserta untuk merumuskan lebih dahulu visi dan misi organisasi dalam kelompok. Pembagian jumlah kelompok disesuaikan dengan kondisi dan jumlah peserta yang ada. Perlu pula dipertimbangkan pembentukan kelompok perempuan untuk menggali aspirasi dan pemikiran-pemikiran dari perempuan terhadap visi dan misi yang akan dirumuskan. 4. Mintalah peserta dalam kelompok merumuskan visi dan misi organisasi dengan pertanyaan panduan diskusi sebagai berikut: <ul style="list-style-type: none"> • Siapa kita? • Mau mencapai apa?/Apa tujuan kita? • Bagaimana cara mencapai tujuan tersebut? • Apa keunikan organisasi kita dibanding yang lain sehingga perlu ada? • Apa yang harus (wajib) dilakukan organisasidan apa yang tidak boleh dilakukan organisasi? • Apa asas, nilai-nilai dan keyakinan yang menjadi pedoman kita? 5. Setelah diskusi kelompok selesai, mintalah kelompok untuk mempresentasikan hasilnya. 6. Kemudian ajak seluruh peserta untuk menarik kesimpulan-kesimpulan dari presentasi masing-masing kelompok menjadi suatu kesimpulan bersama. 7. Berdasarkan kesimpulan bersama tersebut, kemudian mintalah peserta untuk menuliskan dalam kertas metaplan visi praktis yang ingin diwujudkan selama kurun waktu 3-5 tahun ke depan baik yang terkait dengan sosial masyarakat maupun yang berkait dengan organisasi/kelembagaan. Untuk membantu peserta, dapat menggunakan pertanyaan panduan sebagai berikut: <ul style="list-style-type: none"> • Apa yang saudara inginkan terjadi dalam kurun waktu 3 – 5 tahun ke depan pada komunitas/masyarakat di wilayah kerja organisasi saudara?





	<ul style="list-style-type: none"> • Juga, apa yang saudara inginkan terjadi pada organisasi saudara dalam kurun waktu tersebut? <ol style="list-style-type: none"> 8. Minta peserta menempelkan kartu-kertas metaplan tersebut pada tempat yang telah disediakan. Ajak peserta untuk bersama-sama mengelompokkan pernyataan-pernyataan yang tertulis dalam metaplan dan menganalisisnya menjadi rumusan dan kesimpulan bersama. 9. Fasilitator perlu merumuskan hasil-hasil diskusi sebagai rangkuman yang akan digunakan untuk pokok pembahasan langkah-langkah selanjutnya proses perencanaan strategis.
--	--

5. ANALISIS SWOT

SWOT adalah singkatan kata bahasa Inggris yang berasal dari *strength*(kekuatan), *weaknesses*(kelemahan), *opportunity* (peluang), dan *threats*(ancaman). Dalam perencanaan strategis, analisis kekuatan dan kelemahan berhubungan dengan unsur-unsur lingkungan internal organisasi, sedang analisis peluang dan ancaman berhubungan dengan unsur-unsur lingkungan luar organisasi.

Analisis lingkungan luar organisasi akan memberikan gambaran situasi peluang-peluang dan ancaman yang perlu diperhatikan organisasi dalam mengupayakan perubahan yang dicita-citakan. Sedang analisis internal akan memberikan pertimbangan bagi organisasi tentang kondisi kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Analisis SWOT penting dilakukan untuk menentukan strategi dan menemukan masalah-masalah strategis (isu-isu strategis) yang perlu dipecahkan organisasi baik yang berhubungan dengan isu strategis kemasyarakatan maupun organisasinya.

<p>Tujuan</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peserta memahami maksud dan tujuan analisis kekuatan dan kelemahan internal organisasi serta peluang dan ancaman eksternal organisasi (<i>strength, weaknesses, opportunity and threat/SWOT</i>) dalam perencanaan strategis. 2. Peserta memahami cara/langkah-langkah melakukan analisis SWOT dalam perencanaan strategis. 3. Peserta mampu mengolah hasil analisis SWOT untuk menentukan strategi.
--	---

Metode 	<ul style="list-style-type: none"> • Permainan, • Diskusi/kerja kelompok dan pleno
Media dan Peralatan 	<ul style="list-style-type: none"> • Media: Lembar kerja untuk analisis SWOT. • Peralatan: Spidol, kertas metaplan, <i>flipchart</i>, kertas plano, isolasi, proyektor, komputer, matras, musik.
Waktu 	<p>180 Menit</p>
Langkah-langkah/Proses 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jelaskan secara singkat maksud dan tujuan pokok pembahasan analisis SWOT. 2. Mintalah peserta berbagi dalam beberapa kelompok untuk menjalankan permainan yang telah disiapkan fasilitator, yaitu suatu permainan yang dapat membantu pemahaman peserta tentang analisis SWOT. Untuk itu, jelaskan kepada peserta proses dan aturan-aturan permainannya sehingga peserta benar-benar mengerti apa yang akan dijalankannya dalam permainan tersebut. 3. Setelah semua peserta memahaminya, permainan dapat dilakukan: <ol style="list-style-type: none"> a. Mintalah beberapa orang peserta menjadi relawan pengamat permainan dengan tugas membuat catatan-catatan penting selama permainan dijalankan. Hasil catatan pengamatan tersebut pada akhir permainan nanti akan dibahas bersama. b. Mintalah kelompok-kelompok lainnya untuk menjalankan permainan "menara batu", yaitu permainan menyusun 10 keping batu menjadi sebuah menara bagi setiap kelompok. Untuk itu, fasilitator akan menyediakan kepingan batu dengan jumlah yang cukup sesuai jumlah kelompok, tetapi kepingan batu tersebut akan disebar secara acak di arena permainan. c. Selain kelompok yang bermain menyusun menara batu, tugaskan kepada satu kelompok sebagai kelompok pengganggu bagi kelompok-kelompok lainnya yang menjalankan tugas menyusun menara batu tersebut. Sebagai kelompok pengganggu, maka beritahukan kepada bahwa tugas utamanya adalah menghambat kelompok lain dalam menjalankan tugas mendirikan menara

	<p>batu. Bekali kelompok pengganggu dengan satu buah bola tenis yang dapat digunakan untuk merobohkan menara batu.</p> <ol style="list-style-type: none">d. Kepada para pengamat, jelaskan bahwa mereka harus mengamati selama proses permainan apakah terjadi kecurangan-kecurangan, kejadian apa saja yang dialami oleh kelompok-kelompok pembangun menara batu, serta gangguan apa saja yang ditimbulkan oleh kelompok pengganggu. Hentikan permainan jika sudah ada kelompok yang berhasil membangun menara batunya.e. Setelah permainan selesai, mintalah komentar dari pengamat tentang permainan tersebut. Apakah permainan tadi telah berjalan dengan baik sesuai dengan aturan permainannya? Apa saja catatan penting yang mereka miliki dari pengamatan yang dilakukan?f. Minta juga kepada kelompok pembangun menara batu apa yang mereka rasakan selama menjalankan tugasnya? Juga minta kepada kelompok yang berhasil membangun menara batu untuk menceritakan pengalamannya.g. Ajak seluruh peserta untuk mendiskusikan hal-hal yang disampaikan tersebut di atas, dan menarik kesimpulan-kesimpulan yang dapat membantu pemahaman peserta tentang hal-hal apa saja dari permainan tadi yang dapat dikategorikan sebagai kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang.h. Akhiri permainan dengan meminta peserta melakukan curah pendapat (<i>brainstorming</i>) dengan menuliskan pendapat mereka pada kartu-kertas metaplan hal-hal sebagai berikut:<ul style="list-style-type: none">• Apa yang dimaksud dengan analisis SWOT?• Mengapa analisis SWOT penting dilakukan?• Siapa yang harus melakukan analisis SWOT?• Kapan analisis SWOT sebaiknya dilakukan? <ol style="list-style-type: none">4. Mintalah kembali peserta membentuk 2 (dua) kelompok untuk melakukan praktek analisis SWOT dengan menggunakan bahan-bahan hasil rumusan visi praktis yang telah dihasilkan pada pokok pembahasan sebelumnya.5. Mintalah kepada kelompok 1 (satu) melakukan analisis kondisi lingkungan eksternal dengan pertanyaan panduan diskusi sebagai berikut:<ul style="list-style-type: none">• Permasalahan-permasalahan mendasar apa saja yang dihadapi komunitas/masyarakat di wilayah kerja organisasi saudara?• Faktor penting apa saja yang menjadi penyebab utama lahirnya atau melanggengkan permasalahan tersebut, dan apa yang bisa
--	--

	<p>sebagai peluang untuk mengubahnya ke arah perubahan yang lebih baik?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siapa saja aktor-aktor terpenting yang berperan terhadap lahirnya permasalahan tersebut, dan siapa yang dapat dijadikan mitra strategis untuk mengupayakan perubahan ke arah yang lebih baik? <p>6. Berdasarkan hasil analisis tersebut di atas, mintalah kelompok menuliskan hasilnya pada Lembar kerja 1: Analisis Peluang dan Ancaman dengan mendapatkan sekurangnya masing-masing 7 peluang dan 7 ancaman dan memberikan bobot skala pengaruhnya: besar, sedang, kecil dari setiap peluang dan ancaman tersebut.</p> <p>7. Minta kepada kelompok 2 (dua) melakukan analisis kondisi internal organisasi yang mencakup unsur-unsur sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Bagaimana efektivitas tata kepengurusan (<i>governance</i>), kepemimpinan dan struktur organisasi? b) Bagaimana efektivitas sistem dan manajemen sumber daya manusia organisasi? c) Bagaimana efektivitas sistem dan manajemen sumber daya keuangan organisasi? d) Bagaimana efektivitas sistem perencanaan, monitoring, evaluasi (PME) dan pelaporan yang berlaku saat ini? e) Bagaimana kapasitas yang dimiliki organisasi dalam mengembangkan hubungan dengan pihak-pihak lain/eksternal? f) Bagaimana kemandirian dan keberlanjutan organisasi? <p>8. Berdasarkan hasil analisis tersebut di atas, mintalah kelompok menuliskan hasilnya pada Lembar kerja 2: Analisis Kekuatan dan Kelemahan dengan mendapatkan sekurangnya masing-masing 7 kekuatan dan 7 kelemahan dan memberikan bobot skala pengaruhnya: besar, sedang, kecil dari setiap kekuatan dan kelemahan tersebut.</p> <p>9. Minta kepada masing-masing kelompok menyampaikan hasilnya dalam diskusi pleno. Ajak seluruh peserta untuk membahas dan menganalisisnya dan bersama-sama menarik kesimpulan hasil kerja kedua kelompok tersebut dengan menggunakan Lembar kerja 3: Analisis SWOT.</p> <p>10. Akhiri sesi ini dengan rangkuman fasilitator tentang hasil analisis SWOT yang telah dilakukan dan pilihan-pilihan strategi yang dapat ditempuh organisasi sebagai konsekuensi hasil analisis SWOT tersebut. Tayangkan rangkuman ini dengan proyektor atau penyampaian dalam bentuk lainnya yang mudah dibaca dan dipahami seluruh peserta. Berikan apresiasi kepada peserta atas partisipasi yang telah dilakukan.</p>
--	--

Lembar kerja 1: **Analisis Peluang & Ancaman** **(Lingkungan Luar Organisasi)**

No	PELUANG (OPPORTUNITY)	Bobot		
		(Kecil)	(Sedang)	(Besar)
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.				
No	ANCAMAN (THREAT)	(Kecil)	(Sedang)	(Besar)
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.				

Lembar kerja 2: Analisis Kekuatan & Kelemahan (Lingkungan Internal Organisasi)

No	KEKUATAN (STRENGTH)	Bobot		
		(Kecil)	(Sedang)	(Besar)
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.				
No	KELEMAHAN (WEAKNESSES)	(Kecil)	(Sedang)	(Besar)
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.				

Lembar kerja 3: Analisis SWOT

KEKUATAN	KELEMAHAN
1. 2. 3. dst	1. 2. 3. dst
PELUANG	ANCAMAN
1. 2. 3. dst	1. 2. 3. dst





Catatan:

Prinsip Dasar SWOT:

- a. Memanfaatkan peluang dan memperkecil (atau menghindari) ancaman
- b. Memanfaatkan kekuatan dan memperbaiki kelemahan menjadi kekuatan
- c. **PI** (besar), **An** (kecil) dan **Kt** (besar), **KI** (kecil) àstrategi ekspansi
- d. **PI** (kecil), **An** (besar) dan **Kt** (besar), **KI** (kecil) àstrategi konsolidasi
- e. **PI** (kecil), **An** (besar) dan **Kt** (kecil), **KI** (kecil) àstrategi reposisioning

6. ISU-ISU STRATEGIS dan TUJUAN-TUJUAN STRATEGIS

Isu-isu strategis merupakan inti dari perencanaan strategis. Isu-isu strategis merupakan jawaban terhadap masalah-masalah penting yang perlu dipecahkan organisasi baik yang menyangkut sosial kemasyarakatan dan organisasi/kelembagaan. Isu-isu strategis yang ditetapkan organisasi akan menjadi pijakan arah-arah strategis program dan organisasi sesuai visi dan misinya. Oleh karena itu, isu-isu strategis pada dasarnya adalah perumusan jawaban terhadap masalah-masalah mendasar kebijakan organisasi terhadap tantangan eksternal dan perubahan internal organisasi. Isu-isu strategis akan menentukan tujuan-tujuan strategis organisasi dan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapainya termasuk kejelasan kelompok masyarakat yang akan diperjuangkan, penggunaan sumberdaya, dan manajemen yang perlu dijalankan organisasi untuk mencapai tujuan strategis tersebut.

<p>Tujuan</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peserta memahami pengertian dan ciri-ciri isu strategis dan tujuan strategis dalam perencanaan strategis OMS. 2. Peserta mampu merumuskan isu-isu strategis dan tujuan-tujuan strategis serta langkah-langkahnya dalam perencanaan strategis OMS.
<p>Metode</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Curah pendapat • Diskusi pleno
<p>Media dan Peralatan</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Media: Ringkasan hasil-hasil dari pokok-pokok pembahasan sebelumnya. • Peralatan: Spidol, kertas metaplan, flipchart, kertas plano, isolasi, proyektor, komputer.
<p>Waktu</p> 	<p>120 Menit</p>

**Langkah-
langkah/
Proses**




1. Jelaskan secara ringkas kepada peserta maksud dan tujuan pokok pembahasan ini dan prosesnya.
2. Juga jelaskan secara ringkas yang dimaksud dengan isu-isu strategis dan ciri-cirinya, serta juga jelaskan yang dimaksud dengan tujuan-tujuan strategis. Ciri terpenting isu strategis antara lain:
 - (a) Isu atau masalah tersebut benar-benar mendesak untuk dipecahkan karena bila tidak dipecahkan akan semakin memperburuk kondisi masyarakat di wilayah kerja organisasi saudara, dan juga pada organisasi saudara sendiri;
 - (b) Masalah tersebut diperkirakan akan tetap ada setidaknya selama periode program yang akan dijalankan atau kurun waktu kepengurusan organisasi;
 - (c) Masalah tersebut benar-benar dapat dipecahkan organisasi berdasarkan pertimbangan analisis peluang dan ancaman serta kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi;
 - (d) Masalah tersebut sesuai dengan visi dan misi organisasi.
 - (e) Masalah tersebut bila dipecahkan memiliki dampak yang luas dalam arti dapat memecahkan masalah-masalah lainnya yang dihadapi komunitas/masyarakat di wilayah kerja organisasi saudara dan juga yang dihadapi organisasi saudara.
3. Berdasarkan pemahaman bersama ciri-ciri isu strategis di atas, minta peserta menuliskan pada kartu-kertas metaplan tentang:
 - Apa isu strategis yang perlu dipecahkan (misalnya 3 sampai 5 tahun ke depan) yang berkaitan dengan sosial kemasyarakatan di wilayah kerja organisasi saudara?
 - Juga, apa isu strategis yang perlu dipecahkan selama periode tersebut berkaitan dengan kelembagaan/organisasi saudara?
4. Minta peserta untuk menempelkan kartu-kertas metaplan tersebut pada tempat yang telah disediakan. Kemudian ajak seluruh peserta untuk bersama-sama mengelompokkan pernyataan-pernyataan pada kertas metaplan tersebut dan menganalisisnya lebih lanjut.
5. Ajak semua peserta untuk menarik kesimpulan bersama tentang apa isu-isu sosial kemasyarakatan dan juga organi/kelembagaan yang perlu dipecahkan selama 3 – 5 tahun ke depan. Tuliskan dengan jelas kesimpulan-kesimpulan tersebut dan tempelkan pada tempat yang mudah dibaca bersama.
6. Mintalah peserta memeriksa kembali apakah yang telah disimpulkan tersebut benar-benar merupakan isu strategis dengan cara mengujinya dengan ciri-ciri yang telah dibahas pada langkah sebelumnya.





	<ol style="list-style-type: none"> 7. Setelah itu, ajak peserta untuk merumuskan tujuan-tujuan strategis dari masing-masing isu strategis yang akan dipecahkan tersebut. 8. Ajak peserta untuk memahami bersama ciri tujuan strategis sebagai pegangan bersama dalam merumuskan tujuan strategis. Setelah itu, ajak peserta merumuskan tujuan strategis dengan cara yang sederhana yaitu mengubah rumusan masing-masing isu strategis ke dalam pernyataan/kalimat yang menggambarkan kondisi perubahan dari masing-masing isu strategis. (mengubah masing-masing isu strategis menjadi kalimat keadaan). 9. Fasilitator perlu mencatatnya, dan menayangkan hasilnya untuk diperiksa kembali secara bersama-sama. Akhiri pokok pembahasan ini dengan mengajak seluruh peserta menyimpulkan tujuan-tujuan strategis dari pembahasan yang telah dilakukan. Berikan apresiasi kepada peserta atas partisipasi aktif yang telah dilakukan.
--	--

7. Capaian-Capaian STRATEGIS dan Tindakan-Tindakan STRATEGIS

Capaian-capaian strategis menjelaskan hasil-hasil yang direncanakan akan dicapai dari masing-masing tujuan strategis pada akhir pelaksanaan program. Karena itu, capaian-capaian strategis juga merupakan indikator-indikator keberhasilan program dari setiap tujuan strategis yang akan dicapai pada akhir pelaksanaan program. Sebagai indikator, maka biasanya rumusannya mengandung unsur-unsur yang: **spesifik** (khas termasuk lokasinya), **terukur** (bisa kuantitas atau kualitas atau keduanya), **terjangkau** (benar-benar dapat dicapai), **realistik**, dan keterangan **waktu yang jelas** kapan indikator tersebut akan dicapai.

Sedang tindakan-tindakan strategis pada dasarnya merupakan kegiatan-kegiatan pokok/utama yang diperlukan untuk mewujudkan capaian-capaian strategis dari setiap tujuan strategis. Tindakan-tindakan ini dirumuskan dengan kalimat kerja dan memiliki kaitan yang masuk akal satu tindakan dengan yang lainnya ke arah pencapaian-pencapaian strategis tersebut.

<p>Tujuan</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peserta memahami pengertian capaian-capaian dan tindakan-tindakan strategis dalam perencanaan strategis OMS. 2. Peserta mampu merumuskan capaian-capaian dan tindakan-tindakan strategis serta langkah-langkahnya.
--	--

<p>Metode</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Bermain peran • Curah pendapat/<i>brain storming</i> • Diskusi/kerja kelompok dan pleno
<p>Media dan Peralatan</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Media: asil-hasil pokok pembahasan 6 (isu-isu strategis dan tujuan-tujuan strategis). • Peralatan: kertas metaplan, <i>flipchart</i>, kertas plano, isolasi, proyektor, komputer.
<p>Waktu</p> 	<p>120 Menit</p>
<p>Langkah-langkah/ Proses</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jelaskan secara ringkas kepada peserta maksud dan tujuan pokok pembahasan ini dan prosesnya. 2. Pertama kali, ajak peserta untuk memahami bersama apa yang dimaksud dengan capaian-capaian strategis dan tindakan-tindakan strategis dengan metoda curah pendapat menggunakan kartu-kertas metaplan. 3. Minta peserta menempelkan kartu-kertas metaplan pada tempat yang telah disediakan dan menarik kesimpulan untuk membangun pemahaman bersama tentang pengertian capaian-capaian strategis dan tindakan-tindakan strategis. 4. Setelah tercapai pengertian bersama, ajak peserta merumuskan capaian-capaian strategis dan tindakan-tindakan strategis dengan cara bermain peran. Untuk itu minta peserta berbagi dalam kelompok. Pembentukan jumlah kelompok dapat disesuaikan dengan jumlah tujuan strategis yang akan dirumuskan capaian-capaian strategisnya dan juga tindakan-tindakan strategisnya. 5. Berikan penjelasan pengantar bahwa setiap kelompok bertugas tugas memainkan peran dengan skenario serita sebagai berikut: "Bayangkanlah masa tiga atau lima tahun yang akan datang. Pada waktu itu organisasi kita ini sudah lebih maju, sudah menunjukkan kinerja yang memuaskan dan membanggakan dapat memecahkan persoalan-persoalan seperti yang telah dianalisis dalam proses/langkah-langkah sebelumnya. Kelompok saudara diumpamakan sebagai organisasi yang telah berhasil tersebut. Untuk itu, kelompok saudara diminta untuk merumuskan capaian-capaian strategis

	<p>terpenting apa yang perlu dicapai dari dari tujuan strategis yang ditugaskan kepada kelompok saudara tersebut di masa 3 – 5 tahun ke depan. Juga tindakan-tindakan strategis apa yang diperlukan agar capaian-capaian strategis tersebut benar-benar terwujud”.</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Mintalah setiap kelompok untuk menetapkan aktor-aktor yang berperan dalam permainan peran tersebut, yaitu: Direktur, Dewan Pengurus, Koordinator Program, Wakil Masyarakat. Komunitas, dan juga wartawan yang akan melakukan wawancara kepada organisasi saudara. 7. Berikan waktu yang cukup kepada setiap kelompok untuk bekerja di dalam kelompoknya, dan menyiapkan hasilnya untuk permainan peran yang akan ditampilkan. untuk masing-masing kelompok bekerja di dalam kelompoknya. 8. Setelah permainan peran selesai, ajak seluruh peserta mendiskusikan secara mendalam hasil selengkapnya kerja masing-masing kelompok terutama pada segi-segi sebagai berikut: <ul style="list-style-type: none"> • Apakah-capaian-capaian strategis yang dirumuskan realistis, cukup spesifik, terukur baik dari segi kuantitas dan kualitas, serta waktu untuk pencapaiannya juga jelas? • Apakah tindakan-tindakan strategis yang dirumuskan juga cukup jelas dalam arti masuk akal (logis) baik dari segi jenis tindakannya dan juga kaitan tindakan-tindakan tersebut untuk mewujudkan capaian-capaian strategis tersebut di atas? 9. Akhiri pokok pembahasan ini dengan rangkuman hasil yang diperoleh dari kerja masing-masing kelompok dan masukan perbaikan yang diberikan peserta. Juga berikan apresiasi kepada peserta atas partisipasi aktif yang telah dilakukan.
--	---

8. Pelaporan Hasil Perencanaan Strategis

Seluruh hasil perencanaan strategis perlu disajikan dalam bentuk laporan yang baik agar dapat dipahami semua elemen organisasi dan dalam hal tertentu juga pihak-pihak lain yang berkepentingan dengan rencana strategis tersebut. Hasil laporan ini menjadi dokumen organisasi yang akan digunakan sebagai dasar untuk penyusunan program kerja yang lebih rinci dan juga rencana kerja operasional tahunan, tengah tahunan, triwulanan, dan bulanan beserta rencana anggaran yang dibutuhkan. Sebagai dokumen organisasi, hasil perencanaan strategis perlu disahkan oleh keputusan badan atau organ organisasi yang memiliki kewenangan untuk hal tersebut melalui mekanisme yang berlaku dalam organisasi.

<p>Tujuan</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peserta memahami prinsip dasar dan sistematika pelaporan hasil perencanaan strategis. 2. Peserta mampu membuat laporan tertulis hasil perencanaan strategis sesuai sistematika dasar dan prinsip dasar di atas.
<p>Metode</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Curah pendapat, • Diskusi/kerja kelompok dan pleno, input fasilitator.
<p>Media dan Peralatan</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Media: • Lembar kerja 3: Sistematikalaporan hasil perencanaan strategis. • Ringkasan rumusan hasil pokok-pokok pembahasan nomor 4 sampai dengan 7. • Peralatan: Spidol, kertas metaplan, <i>flipchart</i>, kertas plano, isolasi, proyektor, komputer.
<p>Waktu</p> 	<p>120 Menit</p>

**Langkah-
langkah/
Proses**



1. Jelaskan secara ringkas kepada peserta maksud dan tujuan pokok pembahasan ini dan prosesnya.
2. Ajak peserta untuk memahami bersama sistematika dan prinsip-prinsip penulisan laporan hasil perencanaan strategis melalui curah pendapat menggunakan kartu-kertas metaplan. Pertanyaan panduan untuk curah pendapat:
 - Informasi penting apa saja dari seluruh proses hasil perencanaan strategis yang yang perlu tercakup dalam laporan hasil perencanaan strategis?
 - Bagaimana pengaturan sistematika/urutan-urutan penyajian informasi-informasi penting tersebut dalam laporan?
 - Apa prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan dalam menuliskan penyajian informasi-informasi penting tersebut?
3. Minta peserta menempelkan kartu-kertas metaplan pada tempat yang telah tersedia dan ajak untuk menyimpulkannya ke arah pemahaman bersama tentang sistematika dan prinsip-prinsip dalam menuliskan laporan hasil perencanaan strategis.
4. Minta peserta bekerja dalam kelompok mengolah seluruh hasil-hasil perencanaan strategis dengan menggunakan **Lembar kerja 3: Sistematika penulisan laporan hasil perencanaan strategis** yang disediakan fasilitator. Pembagian kelompok dapat disesuaikan dengan pembagian tugas berdasarkan isi laporan yang akan ditulis sesuai sistematika dalam lembar kerja tersebut. Berikan waktu yang cukup kepada setiap kelompok agar dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik.
5. Minta setiap kelompok untuk menyampaikan hasil kerjanya dalam forum pleno, dan mintakan pula masukan-masukan kepada seluruh peserta untuk perbaikan.
6. Akhiri pokok pembahasan ini dengan rangkuman fasilitator dalam bentuk konsolidasi hasil-hasil kerja kelompok tersebut menjadi laporan hasil perencanaan strategis yang utuh/lengkap. Berikan pula masukan fasilitator pada bagian-bagian tertentu yang dinilai kurang jelas dan perlu dukungan/tambahan informasi atau data-data yang diperlukan. Berikan apresiasi kepada seluruh peserta atas kerja keras yang telah dilakukannya dalam seluruh proses perencanaan strategis hingga dihasilkannya laporan hasil perencanaan strategis ini.

Lembar kerja 3: **Sistimatika Penulisan Laporan Hasil** **Perencanaan Strategis**

Halaman Pengesahan:

Pada haritanggaltahun bertempat di telah diselenggarakan Rapat Dewan Pengurus Organisasi(*diisi nama organisasi*). Rapat dimulai dengan pembacaan tatacara rapat dan ketentuan-ketentuan korum yang telah diatur dalam Anggaran Dasar (AD) organisasi. Bahwa ketentuan-ketentuan tersebut telah dipenuhi, maka rapat dinyatakan sah untuk dilaksanakan dan sah mengambil keputusan-keputusan yang diperlukan.

Rapat telah memutuskan:

Menetapkan Rencana Straritegis organisasi...(*nama organisasi*) seperti terlampir dalam berita acara rapat ini menjadi rencana kerja organisasi selama periodetahun ke depan terhitung sejak tanggalbulantahunsampai dengan tanggal.....bulantahun

Rapat ditutup dengandst

Tanggalbulantahun.....

Ketua

Sekretaris

Anggota

(.....)

(.....)

(.....)

HALAMAN SAMPUL LAPORAN

I. PENDAHULUAN

- Uraian ringkas latar belakang dilaksanakannya perencanaan strategis oleh organisasi bersangkutan dan tujuan-tujuan yang direncanakan dari penyelenggaraan perencanaan strategis tersebut.
- Uraian ringkas gambaran program yang telah dijalankan organisasi dan hasil-hasil penting yang telah dicapai. Juga uraian ringkas perkembangan kondisi organisasi bersangkutan terutama yang terkait dengan efektivitasnya dalam melaksanakan program yang lalu dan kinerjanya.
- Pelajaran-pelajaran penting (*lessons learnt*) selama ini, dan apa yang perlu diperbaiki ke depan.

II. Visi&Misi

- **Visi:**.....
- **Misi:**.....
- **Nilai-nilai dasar:**
.....
.....
.....
dst

III. PELUANG & ANCAMAN EKSTERNAL SERTA KEKUATAN & KELEHAN INTERNAL

- Uraian ringkas hasil analisis SWOT beserta tabel-tabel yang dibutuhkan untuk memberikan penjelasan bagi pembaca laporan.

Tabel:

Analisis Kekuatan & Kelemahan serta Peluang & Ancaman (Analisis SWOT)

KEKUATAN	KELEMAHAN
1. 2. 3. dst	1. 2. 3. dst
PELUANG	ANCAMAN
1. 2. 3. dst	1. 2. 3. dst

- Uraian ringkas tentang pilihan strategi yang perlu dijalankan organisasi berdasarkan hasil analisis SWOT di atas. Berikan uraian penjelasan atau argumentasi mengapa pilihan-pilihan strategi tersebut yang harus ditempuh/dijalankan organisasi.

IV. ISU-ISU STRATEGIS: Periode.....sampai.....

1. Isu strategis sosial kemasyarakatan:

Tuliskan pada bagian ini, apa saja isu-isu strategis sosial kemasyarakatan yang telah dihasilkan selama proses perencanaan strategis.

2. Isu strategis organisasi/kelembagaan:

Tuliskan pada bagian ini, apa saja isu-isu strategis sosial kemasyarakatan yang telah dihasilkan selama proses perencanaan strategis.

V. TUJUAN STRATEGIS, CAPAIAN-CAPAIN STRATEGIS DAN LANGKAH-LANGKAHNYA

• **Tujuan strategis 1:**.....

Indikator keberhasilan tujuan strategis ini apa.....?






Rencana capaian-capaian strategisnya apa saja.....?

Langkahnya untuk mewujudkan capaian strategis tersebut apa saja....?

- **Tujuan strategis 2:**.....
Indikator keberhasilan tujuan strategis ini apa.....?
Rencana capaian-capaian strategisnya apa saja.....?
Langkahnya untuk mewujudkan capaian strategis tersebut apa saja....?
- **ujuan strategis 3:**.....
Indikator keberhasilan tujuan strategis ini apa.....?
Rencana capaian-capaian strategisnya apa saja.....?
Langkahnya untuk mewujudkan capaian strategis tersebut apa saja....?
- **dst.....**

9. Rancangan Kerja Untuk Pelaksanaan Perencanaan Strategis Organisasi

Menyiapkan rancangan kerja oleh masing-masing peserta untuk pelaksanaan perencanaan strategis merupakan langkah persiapan yang penting untuk menerapkan seluruh pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh selama pelatihan dalam praktek nyata di organisasinya. Penyiapan rancangan kerja yang baik sangat berguna untuk kelancaran pelaksanaan perencanaan strategis di organisasinya. Karena itu, setiap peserta setelah mengikuti pelatihan sebaiknya membuat rancangan kerja yang dapat dijadikan pedoman untuk pelaksanaan perencanaan strategis di organisasinya.

<p>Tujuan</p> 	<p>Peserta mampu merancang kegiatan tindak lanjut (RTL) pelatihan untuk pelaksanaan perencanaan strategis bagi organisasinya.</p>
<p>Metode</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Diskusi/kerja kelompok dan pleno
<p>Media dan Peralatan</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Spidol, kertas metaplan, <i>flipchart</i>, kertas plano, isolasi, proyektor, komputer.
<p>Waktu</p> 	<p>90 Menit</p>
<p>Langkah-langkah/ Proses</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jelaskan secara ringkas kepada peserta maksud dan tujuan pokok pembahasan ini dan prosesnya. 2. Minta setiap peserta membuat rancangan kerja untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh selama pelatihan untuk organisasinya. 3. Tuliskan jenis-jenis kegiatan yang akan dilakukan untuk organisasinya, bagaimana langkahnya agar kegiatan tersebut dapat terlaksana, dan kapan waktunya. Gunakan Lembar kerja 4: Rencana tindak lanjut pelatihan seperti disajikan dibawah ini.






	<ol style="list-style-type: none"> 4. Minta peserta untuk berbagai informasi secara singkat tentang rencana yang akan dilakukan di masing-masing organisasinya dalam kelompok. Untuk itu, minta peserta berbagai dalam kelompok. 5. Minta kepada kelompok menceritakan secara ringkas apa yang diperoleh dalam kelompok, dan juga bila ada kegiatan pembelajaran bersama yang akan mereka lakukan. 6. Akhiri pokok pembahasan dengan dengan memberikan apresiasi kepada peserta atas partisipasi aktif yang telah dilakukan.
--	---

Lembar kerja 4: Rencana Tindak Lanjut Pelatihan

No	Kegiatan yang akan dilakukan	Langkah-langkah untuk mewujudkan kegiatan tersebut	Waktu	Catatan/ Keterangan

10. EVALUASI PELATIHAN

Evaluasi kegiatan pelatihan perlu dilakukan untuk mengetahui sejauhmana tujuan pelatihan dapat tercapai dibandingkan dengan yang direncanakan. Proses evaluasi juga dapat menjadi media refleksi semua pihak yang terlibat dalam proses pembelajaran dalam kegiatan pelatihan. Lebih lanjut, hasil-hasil evaluasi dapat dijadikan pijakan untuk perbaikan penyelenggaraan kegiatan sejenis di masa-masa mendatang.

<p>Tujuan</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peserta dapat mengetahui peningkatan pengetahuan yang dimilikinya setelah mengikuti pelatihan dibandingkan dengan sebelum mengikuti pelatihan. 2. Peserta dapat menilai hasil-hasil pelatihan dibandingkan dengan tujuan yang direncanakan dan memberikan masukan untuk perbaikan penyelenggaraan pelatihan sejenis di masa-masa mendatang
<p>Metode</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Post-test</i> • Evaluasi tertulis dengan permainan
<p>Media dan Peralatan</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Media: Lembar <i>post-test</i> • Peralatan: Spidol, kertas metaplan, <i>flipchart</i>, kertas plano, isolasi, proyektor, komputer.
<p>Waktu</p> 	<p>60 Menit</p>
<p>Langkah-langkah/ Proses</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jelaskan secara ringkas kepada peserta bahwa acara pelatihan secara keseluruhan telah berakhir, karenanya perlu melakukan evaluasi bersama untuk mengetahui hasil-hasilnya. 2. Jelaskan pada peserta metoda atau proses evaluasi yang akan digunakan akan meliputi dua tahap. Tahap pertama ialah dengan menggunakan metoda <i>post-test</i> bagi setiap peserta yang hasilnya akan dibandingkan dengan hasil <i>pre-test</i> untuk mengetahui perkembangan pengetahuan yang terjadi pada setiap peserta setelah mengikuti pelatihan. Tahap berikutnya ialah evaluasi umum pelaksanaan pelatihan dengan metoda permainan.

	<ol style="list-style-type: none">3. Bagikan kepada setiap peserta soal-soal <i>post-test</i> beserta lembar untuk menjawabnya. Minta peserta menjawab seluruh pertanyaan <i>post-test</i> tersebut berdasarkan pengetahuan yang mereka terima selama mengikuti pelatihan. Berikan waktu yang cukup (20 – 30 menit) kepada peserta untuk menjawab soal-soal tersebut.4. Setelah <i>post-test</i> berakhir, ajak peserta untuk melakukan evaluasi tahap berikutnya, yaitu evaluasi umum dengan proses dan metoda permainan sebagai berikut:<ol style="list-style-type: none">a. Pertama kali, ajak peserta untuk menyepakati bersama unsur-unsur penting apa saja yang perlu dievaluasi (misalnya: materi, metode, fasilitator, peserta, akomodasi, waktu, dll).b. Setelah itu, jelaskan pada peserta bahwa evaluasi unsur-unsur tersebut akan dilakukan dengan permainan. Berikan kepada setiap peserta satu lembar kertas metaplay yang telah bertuliskan huruf tertentu, dan bila huruf-huruf tersebut dirangkai akan membentuk kata "PERENCANAAN STRATEGIS".c. Minta peserta berdiri membentuk lingkaran berdasarkan urutan huruf-huruf tersebut. Kemudian minta peserta menyampaikan evaluasinya terhadap salah satu unsur yang ingin dievaluasi dengan kalimat yang diawali huruf yang ada pada metaplaynya. (misal huruf yang dipegang adalah P, maka kalimat evaluasinya bisa jadi berbunyi: Pesertanya sangat disiplin dalam waktu, atau Payah deh...., demikian seterusnya tergantung pada pendapat masing-masing peserta).d. Minta notulen mencatat setiap hasil penilaian peserta untuk kepentingan pendokumentasian proses evaluasi dan pembuatan laporan proses evaluasi.5. Setelah semua peserta menyampaikan pendapatnya, mintalah kesediaan salah satu peserta untuk membacakan doa penutup majelis. Akhiri sesi ini dengan mengucapkan terimakasih atas segala partisipasi aktif yang telah dilakukan peserta dan harapan agar apa yang didapatkan selama mengikuti pelatihan bermanfaat dan dapat digunakan untuk organisasinya.
--	--

Strategic Planning Sebuah Pengantar

Definisi

Strategic Planning adalah...

- Sebuah proses yang sistematis untuk tercapainya kesepakatan di dalam sebuah organisasi dalam menentukan prioritas utama organisasi sesuai dengan misinya
- Sebuah alat (tool) manajemen yang digunakan untuk mempertajam fokus kerja organisasi sehingga seluruh sumberdaya dapat digunakan secara optimal dan berkontribusi untuk tercapainya misi organisasi

Karakter

Strategic Planning memiliki karakter:

- Berorientasi masa depan dan antisipatif (bukan reaktif)
- Berdasarkan pada asumsi-asumsi masa kini untuk memprediksi masa depan
- Memungkinkan terjadinya perubahan orientasi secara drastis dalam organisasi
- Prosesnya partisipatif, bukan sekedar konsultatif, untuk memperoleh kepemilikan dan komitmen bersama atas keputusan-keputusan penting yang dihasilkan

Manfaat

Manfaat Strategic Planning:

- Membantu memperjelas arah masa depan organisasi
- Membantu mengembangkan landasan pengambilan keputusan yang selaras dengan tujuan organisasi
- Menjadi dasar untuk pengembangan program secara efektif dan keberlanjutan organisasi
- Mempertimbangkan ketersediaan dan alokasi sumberdaya dalam melaksanakan program
- Membantu menentukan prioritas kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan



Visi & Misi

VISI

keadaan yang diharapkan dan dapat terjadi/dicapai oleh organisasi pada masa yang akan datang (3-5 thn)

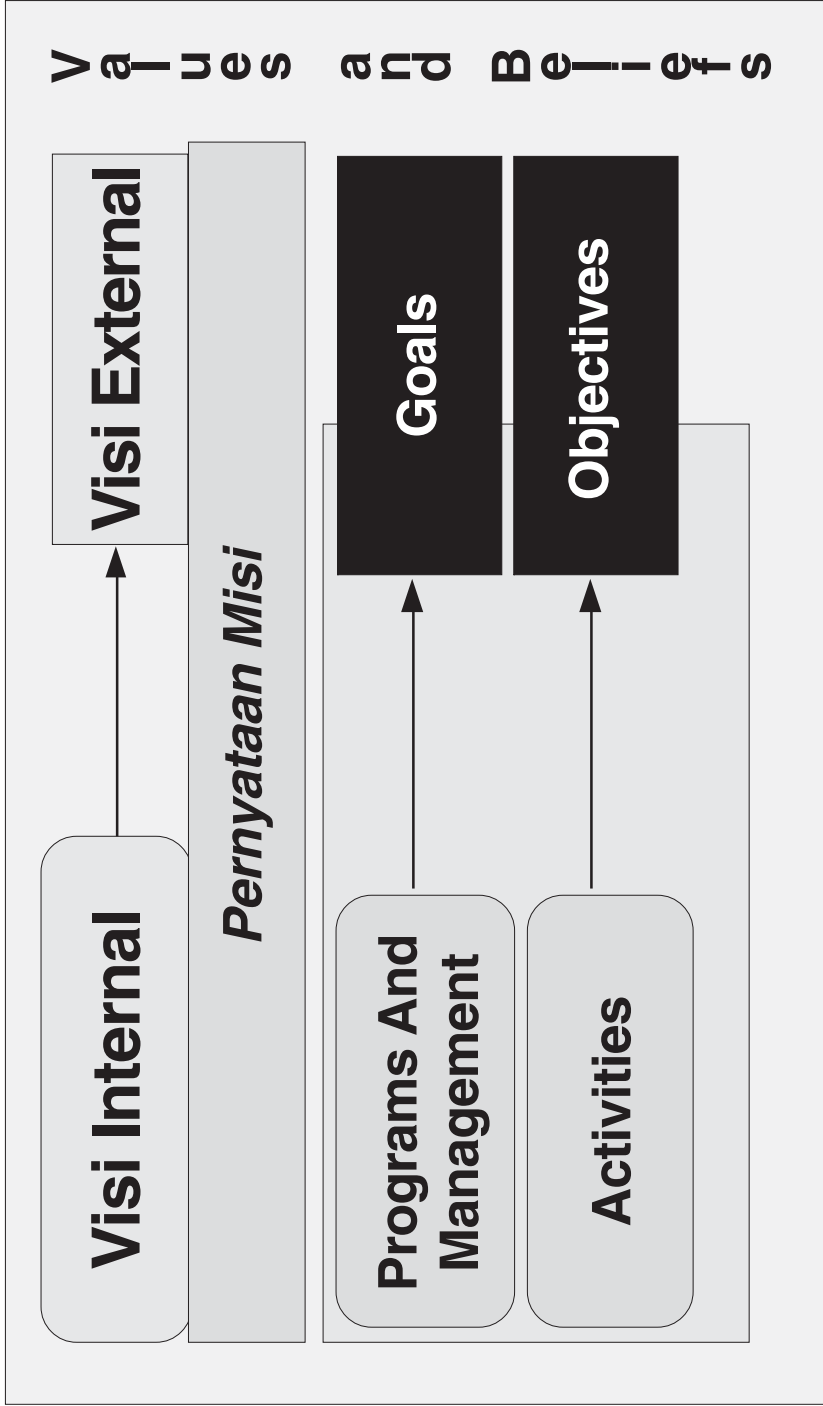
- » kata keadaan
- Visi Eksternal (Kondisi masyarakat)
 - Kondisi kehidupan masyarakat yang mau dirubah atau ditingkatkan (apa cita-cita ideal yang akan terjadi di tengah masyarakat/dunia)
- Visi Internal (Kondisi Organisasi)
 - Kondisi organisasi yang diharapkan terjadi agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam mendukung pencapaian visi eksternal

Misi

Rangkaian upaya yang perlu dilakukan oleh organisasi untuk mewujudkan visi

- » kata Kerja
- » Jika ada visi internal, perlu juga misi internal

Hubungan Visi Internal dan Eksternal



Visi... Contoh

Visi eksternal:

Terwujudnya tatanan sosial, budaya, politik dan ekonomi yang lebih demokratis dan berkeadilan

Visi internal:

ADF menjadi lembaga pendukung yang efektif dan efisien bagi OMS untuk mendorong terbukanya akses dan kontrol masy. thd sumber-sumber kehidupan

Misi... Contoh

- ◆ Mendorong terbukanya akses dan kontrol rakyat terhadap berbagai kebijakan publik (eksternal)
- ◆ Memberikan dukungan terhadap berbagai inisiatif yang dikembangkan oleh OMS untuk mendorong terbukanya akses dan kontrol terhadap pengelolaan sumber2 kehidupan (eksternal)
- ◆ Menggali dan mengelola berbagai potensi sumber-sumber pendanaan yang potensial guna mendukung program OMS (internal)

ANALISIS INTERNAL

- ◆ Kondisi/situasi di dalam organisasi yang memiliki implikasi terhadap keberadaan dan kerja-kerja organisasi
 - » Kekuatan:
 - kondisi internal yg dpt dipergunakan untuk mengembangkan organisasi
 - » Kelemahan:
 - kondisi internal yg masih perlu diperkuat untuk mengembangkan organisasi
- ◆ Hal-hal yang dianalisis diantaranya :
 - Tata Laksana
 - Administrasi
 - Pengelolaan Keuangan
 - Program
 - Legitimasi

TATA LAKSANA (GOVERNANCE)

Tatanan organisasi dalam merumuskan dan menentukan kebijakan dalam rangka mencapai tujuan, misi, dan visi organisasi (keterlibatan & kesepakatan seluruh bagian organisasi, yang terdokumentasikan dengan baik)

- ◆ *Pengambilan Keputusan*
- ◆ *Pertanggungjawaban*
- ◆ *Kepemimpinan dan kaderisasi*
- ◆ *Struktur Organisasi*

ADMINISTRASI

Pengelolaan/penyelenggaraan organisasi setiap hari (aturan main yang terdokumentasi agar efektifitas kerja-kerja organisasi terwujud)

- ◆ *Pembagian kerja*
- ◆ *Sistem Manajemen Informasi*
- ◆ *Personalia*

PROGRAM

Seberapa jauh program organisasi terkait dengan/mencerminkan proses pencapaian visi, misi dan tujuan-tujuan organisasi (integritas)

- ◆ *Perencanaan*
- ◆ *Pelaksanaan*
- ◆ *Monitoring-evaluasi*

PENGELOLAAN KEUANGAN

Prinsip pengelolaan sumber daya organisasi secara efisien, efektif dan akuntabel (terbuka, mudah diakses, diterbitkan secara teratur, mutakhir)

- ◆ *Perencanaan*
- ◆ *Pengelolaan*
- ◆ *Penggalangan dana*

LEGITIMASI

Pengakuan masyarakat yang valid bahwa organisasi benar-benar menjalankan mandat dari masyarakat, memberi manfaat, dan diakui keberadaannya (responsibilitas, alokasi sumber daya)

- ◆ *Diseminasi gagasan organisasi*
- ◆ *Pengakuan dan dukungan masyarakat*

ANALISIS INTERNAL

- ◆ TATA LAKSANA

Aspek	Kekuatan	Kelemahan	Prioritas	Sumber Daya yang dibutuhkan
<i>Pengambilan Keputusan</i>				
<i>Pertanggung Jawaban</i>				
DII				

ANALISIS EKSTERNAL

Pada sesi ini akan dianalisis hal-hal berkaitan dengan isu-isu Makro dan Stakeholder

✦ ISU-ISU MAKRO

Kecenderungan (politik, ekonomi, sosial, budaya, hukum, dll → lokal, nasional, regional dan Internasional) yang bakal terjadi 3-5 tahun ke depan yang dapat mempengaruhi keberadaan dan kerja-kerja organisasi

----→ Peluang:

Kondisi eksternal yg dpt dimanfaatkan untuk mengembangkan organisasi

----→ Ancaman:

Kondisi eksternal yg diperkirakan akan mengancam keberadaan organisasi

ANALISIS EKSTERNAL

↳ ISU-ISU MAKRO

Isu	Peluang	Analisis	Respon yg diperlukan

Isu	Tantangan/ Ancaman	Analisis	Respon yg diperlukan

ANALISIS SWOT

PELUANG

ANCAMAN

KEKUATAN

KELEMAHAN

ANALISIS SWOT

PELUANG

- Faktor di luar kontrol langsung dari proyek yang dapat memberi pengaruh positif terhadap proyek
- Kesempatan mendapat sumber-sumber pendanaan
 - Kebijakan-kebijakan negara yang berpengaruh
 - Perubahan mandat
 - Trend masyarakat
 - Kesenjangan pemberian pelayanan
 - Kelemahan organisasi-organisasi di luar proyek
 - Akses terhadap sumber daya
 - Koordinasi eksternal

ANALISIS SWOT

ANCAMAN

Faktor di luar kontrol langsung dari proyek yang dapat memberi pengaruh negatif terhadap proyek

- Kebijakan-kebijakan negara yang berpengaruh
- Penurunan subsidi atau kelangkaan sumber pendanaan lain
- Peningkatan kebutuhan atas jenis pelayanan lain
- Keberadaan organisasi lain yang memberikan jenis pelayanan serupa
- Perkembangan masyarakat yang menambah beban terhadap penanggulangan penyakit kusta
- Perubahan prioritas donor
- Penurunan jumlah sumberdaya (staf, input)

ANALISIS SWOT

KEKUATAN DAN KELEMAHAN

Faktor di dalam kontrol proyek yang dapat membantu atau melemahkan proyek dalam menanggulangi masalah penyakit kusta

- Kualitas staf dan manajemen
- Kualitas pelayanan
- Jenis dan cakupan pelayanan
- Prosedur dan mekanisme internal
- Struktur organisasi
- Koordinasi internal
- Pengelolaan keuangan

ANALISIS SWOT

Pertimbangkan beberapa hal berikut:

- Faktor/Isu yang relevan dengan kinerja proyek
- Lingkup pengaruh proyek untuk mengatasi faktor/isu tersebut
- Pengaruh dari faktor/isu tersebut terhadap hasil kerja proyek

ANALISIS SWOT

Faktor/isu	Deskripsi
<p>Ancaman: Perhatian masyarakat terhadap penyakit kusta semakin berkurang</p>	<p>Kenapa perhatian masyarakat berkurang? Kenapa hal itu menjadi ancaman?</p>
<p>Peluang: Kebijakan pemerintah cukup mendorong penanganan penyakit kusta</p>	<p>Apa contoh kebijakannya?? Apa sebabnya? Kenapa hal itu menjadi peluang?</p>
<p>Kelemahan: Ketidak-jelasan prosedur penyediaan obat untuk pasien</p>	<p>Apa bentuk ketidak-jelasannya?? Kenapa hal itu menjadi kelemahan?</p>
<p>Kekuatan: Jaringan pelayanan menjangkau sampai ke tingkat RT</p>	<p>Jaringan pelayanan seperti apa? Kenapa hal itu menjadi kekuatan?</p>

ISU STRATEGIS

Isu-isu yang penting ditangani oleh organisasi agar visi organisasi tercapai baik isu-isu bersifat programatik —punya pengaruh luas di masyarakat (visi eksternal) maupun yang bersifat kelembagaan/manajerial (visi internal)

ISU STRATEGIS

Unsur penting Isu strategis:

- ◆ Isu tersebut sangat penting untuk ditangani karena berkaitan erat dengan kepedulian maupun keberadaan organisasi
- ◆ Isu tersebut diperkirakan akan tetap aktual sekurangnya selama 3 sampai 5 tahun mendatang;
- ◆ Isu tersebut benar-benar dapat ditangani organisasi serta sesuai dengan visi dan misi organisasi.

ISU STRATEGIS

- ◆ Dirumuskan dari gabungan antara orientasi organisasi dan analisis lingkungan organisasi
- ◆ Titik temu antara:
 - apa yang ingin dilakukan (misi)
 - apa yang sanggup dilakukan (kekuatan, kelemahan internal)
 - Apa yang perlu dilakukan (peluang/tantangan)
- Gunakan hasil-hasil diskusi sebelumnya sebagai rujukan

DaftarPustaka

John M. Bryson. Strategic Planning for Public dan Nonprofit Organizations : A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Archiement. San Fransisco :Jossey-Bass Publisher. 1988

TimKonsultanRemdecotamaSwaprakarsa, PT.Panduan :PerencanaanStrategik (StrategicPlanning). Jakarta :RemdecotamaSwaprakarsa. 2007