



UNIVERSITAS ICHSAN GORONTALO

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Program Studi Ilmu Pemerintahan (S1)

MODUL AJAR

BERBASIS OUTCOME-BASED EDUCATION

MANAJEMEN STRATEGIS PEMERINTAHAN

3KKBP407 · 3 sks · Semester 5

Kurikulum 2023

Tim Penyusun

Darmawaty A Razak, S.IP., M.AP.

Hasan Bau, S.E., M.Si.

**PROGRAM STUDI ILMU PEMERINTAHAN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS ICHSAN GORONTALO · 2023**

SEMESTER

05

Program Sarjana (S1)

3 sks · 16 minggu

MODUL AJAR · MANAJEMEN STRATEGIS PEMERINTAHAN

IDENTITAS MODUL

Unsur	Keterangan
Nama mata kuliah	Manajemen Strategis Pemerintahan
Kode mata kuliah	3KKBP407
Bobot	3 sks (Teori = 3, Praktikum = 0)
Semester	5 (lima)
Rumpun/kelompok MK	MKWP (sesuai RPS)
Mata kuliah prasyarat	Tidak ada
Program studi	Ilmu Pemerintahan (S1)
Fakultas	Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Perguruan tinggi	Universitas Ichsan Gorontalo (UNISAN)
Kurikulum	Kurikulum OBE 2023
CPL yang dibebankan	CPL-04, CPL-05, CPL-10
CPMK	CPMK1–CPMK4
Jumlah unit modul	8 unit (satu unit untuk setiap Sub-CPMK) + Bab Asesmen Sumatif
Bahan kajian	Konsep dasar manajemen strategis pemerintahan; ekosistem tata kelola sektor publik; analisis lingkungan strategis PESTEL & SWOT; hierarki strategi organisasi pemerintah; kebijakan publik berbasis bukti; identifikasi akar masalah & pemetaan pemangku kepentingan; perumusan & evaluasi alternatif strategi; perancangan Renstra instansi pemerintah; IKU/IKK dan mekanisme pengendalian kinerja; manajemen SDM, keuangan publik & pelayanan publik; inovasi layanan publik berbasis e-government; Business Model Canvas layanan digital instansi publik
Model pembelajaran	Project-Based Learning (PjBL) terintegrasi Case-Based Learning (CBL), bauran luring–daring melalui LMS UNISAN
Beban belajar per minggu	Pembelajaran terbimbing 3 × 50 menit, penugasan terstruktur 3 × 60 menit, belajar mandiri 3 × 60 menit
Dokumen acuan	RPS Manajemen Strategis Pemerintahan (RPS-3KKBP407) Kurikulum 2023
Tim penyusun	Darmawaty A Razak, S.IP., M.AP. (NIDN 0924076701); Hasan Bau, S.E., M.Si. (NIDN 0911038704)
Tahun penyusunan	2023

MODUL AJAR · MANAJEMEN STRATEGIS PEMERINTAHAN

LEMBAR PENGESAHAN

Unsur	Keterangan
Judul modul	Modul Ajar Manajemen Strategis Pemerintahan Berbasis Outcome-Based Education
Mata kuliah / kode	Manajemen Strategis Pemerintahan / 3KKBP407
Bobot / semester	3 sks / semester 5
Program studi	Ilmu Pemerintahan (S1), FISIP UNISAN

Modul ajar ini telah diperiksa dan disetujui untuk digunakan sebagai bahan ajar pada mata kuliah Manajemen Strategis Pemerintahan, Program Studi Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Ichsan Gorontalo.

Gorontalo, ... 2023

Penyusun,

Koordinator Rumpun Mata Kuliah,

Darmawaty A Razak, S.IP., M.AP.

NIDN 0924076701

Hasan Bau, S.E., M.Si.

NIDN 0911038704

Ketua Program Studi Ilmu Pemerintahan,

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,

.....
NIDN

.....
NIDN

MODUL AJAR · MANAJEMEN STRATEGIS PEMERINTAHAN

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah Subhanahu wa Ta'ala atas rahmat dan karunia-Nya sehingga Modul Ajar Manajemen Strategis Pemerintahan berbasis *Outcome-Based Education* (OBE) ini dapat diselesaikan. Modul ini disusun sebagai pendamping Rencana Pembelajaran Semester (RPS) mata kuliah Manajemen Strategis Pemerintahan (3KKBP407) pada Program Studi Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Ichsan Gorontalo, Kurikulum 2023.

Pemerintahan yang efektif memerlukan lebih dari sekadar kepatuhan administratif; ia menuntut kemampuan berpikir strategis — membaca lingkungan yang berubah, merumuskan prioritas yang realistis, dan menerjemahkannya ke dalam rencana yang terukur dan akuntabel. Di Kawasan Timur Indonesia, kemampuan ini menjadi penentu apakah instansi pemerintah daerah mampu merespons keterbatasan sumber daya, kesenjangan infrastruktur, dan tuntutan pelayanan publik yang terus berkembang, termasuk melalui pemanfaatan teknologi digital.

Modul ini mengikuti rantai capaian pembelajaran OBE: dari tiga CPL yang dibebankan, diturunkan menjadi empat CPMK dan delapan Sub-CPMK yang masing-masing menjadi satu unit belajar. Sepanjang semester, mahasiswa mengerjakan Final Project kelompok: memilih satu instansi pemerintah daerah nyata di Kawasan Timur Indonesia, menjalankan siklus penuh manajemen strategis — dari analisis lingkungan strategis, identifikasi masalah, perumusan alternatif strategi, hingga penyusunan Rencana Strategis (Renstra) Mini dan prototipe konseptual inovasi layanan digital — lalu mempresentasikannya dalam forum Sidang Strategis.

Nilai-nilai institusional UNISAN, yaitu ICHSA-N (*Integrity, Creativity, Harmony, Service, Adaptability, Nationalism*), diintegrasikan ke dalam aktivitas belajar dan penilaian, termasuk integritas dalam penggunaan data publik dan pemanfaatan kecerdasan artifisial generatif (GenAI) secara bertanggung jawab.

Tim penyusun menyadari bahwa modul ini masih dapat disempurnakan. Masukan dari mahasiswa, dosen, dan pimpinan program studi sangat diharapkan melalui kuesioner umpan balik pada bagian lampiran.

Gorontalo, ... 2023

Tim Penyusun

MODUL AJAR · MANAJEMEN STRATEGIS PEMERINTAHAN

DAFTAR ISI

Identitas Modul	i
Lembar Pengesahan	ii
Kata Pengantar	iii
Petunjuk Penggunaan Modul	v
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Deskripsi Singkat Mata Kuliah.....	1
1.2 Relevansi dan Posisi Mata Kuliah.....	1
1.3 Capaian Pembelajaran	2
1.4 Matriks Keterkaitan.....	4
1.5 Peta Alur Belajar	5
1.6 Strategi Pembelajaran dan Final Project	6
1.7 Sistem Penilaian	9
1.8 Ketuntasan Belajar	9
BAB II KONSEP DAN EKOSISTEM MANAJEMEN STRATEGIS PEMERINTAHAN	11
BAB III ANALISIS LINGKUNGAN STRATEGIS: PESTEL DAN SWOT	20
BAB IV AKAR MASALAH DAN PEMETAAN PEMANGKU KEPENTINGAN	28
BAB V PERUMUSAN DAN EVALUASI ALTERNATIF STRATEGI	36
BAB VI PERANCANGAN RENSTRA: VISI-MISI DAN IKU/IKK.....	44
BAB VII PENGENDALIAN, MANAJEMEN RISIKO, DAN STANDAR PELAYANAN	52
BAB VIII INOVASI LAYANAN PUBLIK BERBASIS E-GOVERNMENT	60
BAB IX SIDANG STRATEGIS: PRESENTASI DAN PERTAHANAN	68
BAB X ASESMEN SUMATIF.....	76
10.1 Prinsip Asesmen	76
10.2 Rekonsiliasi Komponen Penilaian dan Sub-CPMK	76
10.3 Perhitungan Nilai dan Ketercapaian untuk SI-OBE.....	77
10.4 Kisi-kisi, Contoh Naskah, dan Pedoman Penskoran UTS	79
10.5 Kisi-kisi, Contoh Naskah, dan Pedoman Penskoran UAS.....	80
10.6 Rubrik Tugas Lain	81
10.7 Evaluasi dan Perbaikan Berkelanjutan.....	82
GLOSARIUM	84
DAFTAR PUSTAKA.....	86
LAMPIRAN	87
Lampiran A. Templat Kerja.....	87
Lampiran B. Lembar Pernyataan Penggunaan GenAI dan Orisinalitas	90
Lampiran C. Kuesioner Umpan Balik Modul	91

MODUL AJAR · MANAJEMEN STRATEGIS PEMERINTAHAN

PETUNJUK PENGGUNAAN MODUL**A. Petunjuk bagi Mahasiswa**

1. Bacalah Bab I secara utuh pada minggu pertama agar Anda memahami capaian pembelajaran, alur belajar, Final Project, dan cara penilaian.
2. Pelajari unit sesuai jadwal mingguan; setiap unit sesuai satu atau dua minggu perkuliahan.
3. Kerjakan aktivitas daring di LMS UNISAN **sebelum** sesi luring; sesi tatap muka digunakan untuk diskusi kasus, lokakarya analisis, dan konsultasi Final Project.
4. Jawablah pertanyaan pada kotak **Pemantik** dan **Studi Kasus** secara tertulis sebagai portofolio.
5. Kerjakan **Latihan** tanpa melihat kunci jawaban, lalu hitung tingkat penguasaan Anda (subbab 1.8).
6. Bentuk kelompok Final Project (4–5 orang) pada minggu 3–4, pilih satu instansi pemerintah daerah nyata di KTI yang belum dipilih kelompok lain, dan ikuti tahapan proyek pada subbab 1.6.

B. Petunjuk bagi Dosen

1. Gunakan modul ini bersama RPS Manajemen Strategis Pemerintahan (RPS-3KKBP407). Bobot Sub-CPMK, penempatan minggu, dan komponen penilaian telah diselaraskan dengan RPS sesuai keputusan pada subbab 1.6 dan 1.7.
2. Verifikasi bahwa setiap kelompok memilih instansi OPD yang berbeda (first-come first-served) paling lambat saat pengumpulan Proposal Objek Kajian minggu 4.
3. Siapkan panel evaluator (dapat melibatkan praktisi Bappeda atau OPD) untuk Sidang Strategis minggu 15 bila memungkinkan.
4. Ingatkan mahasiswa bahwa keterlambatan pengumpulan luaran antara (mg 4, 6, 8, 10, 12) dikenai penalti sesuai Rencana Tugas RPS dan menjadi syarat mengikuti Sidang Strategis.
5. Rekam nilai per Sub-CPMK ke SI-OBE UNISAN sesuai tabel rekonsiliasi pada Bab Asesmen Sumatif.

C. Etika Akademik, Etika Data, dan Pemanfaatan GenAI

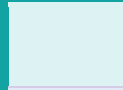
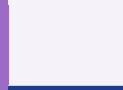
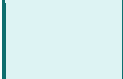
Norma akademik berikut berlaku bagi seluruh tugas, Final Project, kuis, dan ujian, mengikuti Norma Akademik pada RPS.

- Kehadiran minimal 75% dari total pertemuan menjadi syarat mengikuti UAS; toleransi keterlambatan masuk kelas 15 menit.
- Tugas dikumpulkan via LMS sesuai tenggat; keterlambatan dikenakan pengurangan nilai sesuai kebijakan dosen pengampu.
- Integritas akademik ditegakkan penuh — plagiarisme, joki, atau pemalsuan data/karya dikenakan sanksi akademik sesuai Pedoman Akademik UNISAN.

- Seluruh data yang digunakan dalam Final Project wajib berasal dari sumber resmi (dokumen pemerintah, BPS, portal PPID, atau publikasi ilmiah terverifikasi); fabrikasi data dikenakan sanksi akademik.
- GenAI boleh digunakan sebagai alat bantu eksplorasi, tetapi setiap penggunaan wajib dinyatakan dalam **Lembar Pernyataan Penggunaan GenAI dan Orisinalitas** (lampiran); GenAI dilarang selama kuis, UTS, dan UAS kecuali diizinkan eksplisit oleh dosen.
- Kerahasiaan data narasumber (bila ada wawancara pendukung) dijaga sesuai Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2022 tentang Pelindungan Data Pribadi (PDP).

D. Penanda Kotak Berwarna

Modul ini menggunakan kotak berwarna untuk membedakan fungsi setiap bagian. Kenali penandanya agar Anda dapat memindai isi modul dengan cepat.

Contoh	Kotak	Ciri visual	Fungsi
	Sub-CPMK	Latar lila, garis kiri ungu	Kemampuan akhir unit dan indikatornya, dikutip persis dari RPS.
	Pemantik / Ayo Diskusi	Bingkai toska	Pertanyaan pembuka untuk mengaktifkan pengetahuan awal dan memicu diskusi.
	Studi Kasus	Latar toska muda, garis kiri toska	Kasus ilustrasi berikut pertanyaan analisis.
	Aktivitas Pembelajaran	Latar navy muda, garis kiri navy	Kegiatan luring, daring (LMS), dan luaran setiap minggu.
	Latihan	Bingkai navy	Soal untuk mengukur penguasaan unit.
	Refleksi	Latar ungu pucat, garis kiri lembayung	Pertanyaan untuk menilai proses belajar diri sendiri.
	Nilai ICHSA-N	Blok navy, teks putih	Pengaitan materi dengan nilai institusional UNISAN.
	Persiapan UTS/UAS	Latar toska muda, bingkai toska tua	Ringkasan cakupan dan strategi menghadapi ujian.

BAB I · PENGANTAR MATA KULIAH

I

PENDAHULUAN

Peta jalan belajar Manajemen Strategis Pemerintahan selama satu semester

CPMK1–CPMK4

CPL-04 · CPL-05 · CPL-10

3 sks · 16 minggu

■ 1.1 Deskripsi Singkat Mata Kuliah

Mata kuliah Manajemen Strategis Pemerintahan (3 sks) mengkaji kerangka teoritis dan praktis pengelolaan strategi di sektor publik, mencakup analisis lingkungan strategis (PESTEL, SWOT), perumusan dan evaluasi alternatif kebijakan berbasis bukti, perancangan Rencana Strategis (Renstra) instansi pemerintah, serta pengembangan model inovasi layanan publik berbasis teknologi (e-government dan technopreneurship), dengan penekanan pada konteks pemerintahan daerah di Kawasan Timur Indonesia (KTI).

Melalui *Project-Based Learning* terintegrasi *Case-Based Learning*, mahasiswa secara kolaboratif menghasilkan deliverable nyata — mulai dari peta pemangku kepentingan dan analisis akar masalah, dokumen Renstra berikut indikator kinerja (IKU/IKK) terukur, hingga model inovasi layanan digital — yang mencerminkan nilai integritas, kreativitas, dan adaptabilitas (ICHSA-N) dalam merespons tantangan aktual birokrasi lokal.

Mata kuliah ini relevan dengan CPL-04 (analisis dan evaluasi kebijakan publik berbasis bukti), CPL-05 (penerapan fungsi manajemen pemerintahan yang akuntabel), dan CPL-10 (pengembangan inovasi layanan publik berbasis teknologi secara etis dan adaptif, sebagai penciri UNISAN).

■ 1.2 Relevansi dan Posisi Mata Kuliah

Manajemen Strategis Pemerintahan merupakan mata kuliah keahlian pada semester 5 tanpa prasyarat formal. Mata kuliah ini mengintegrasikan Bahan Kajian Kebijakan Publik dan Pengambilan Keputusan (BK-04) serta Manajemen Pemerintahan dan Pelayanan Publik (BK-05), sehingga mahasiswa dituntut tidak sekadar menjelaskan konsep, melainkan menganalisis masalah strategis, merancang dokumen perencanaan yang akuntabel, dan mengembangkan prototipe konseptual layanan digital secara kreatif dan beretika.

Kompetensi ini dibutuhkan langsung oleh perencana strategis di Bappeda dan OPD, analis kebijakan, konsultan tata kelola pemerintahan, serta pegiat inovasi layanan publik. Di KTI, kemampuan berpikir strategis menentukan apakah instansi pemerintah daerah mampu mengalokasikan sumber daya yang terbatas secara tepat sasaran dan merespons kebutuhan pelayanan publik yang terus berkembang.

Nilai ICHSA-N diintegrasikan ke dalam aktivitas belajar sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Integrasi Nilai ICHSA-N dalam Mata Kuliah Manajemen Strategis Pemerintahan

Nilai	Makna dalam mata kuliah	Wujud dalam aktivitas dan penilaian
Integrity	Kejujuran data publik dan anggaran	Data sekunder resmi dikutip benar; larangan fabrikasi data pada Final Project
Creativity	Inovasi strategi dan layanan digital	Alternatif strategi berbasis bukti; Business Model Canvas dan prototipe konseptual e-government
Harmony	Kolaborasi tim yang produktif	Kerja kelompok Final Project lintas kemampuan akademik, kontribusi individu yang saling melengkapi
Service	Keberpihakan pada kebutuhan pengguna layanan	Pemetaan kebutuhan pengguna sebelum merancang BMC; program prioritas Renstra berbasis kebutuhan warga
Adaptability	Menyesuaikan strategi dengan lingkungan yang berubah	Revisi alternatif strategi berdasarkan analisis PESTEL/SWOT dan umpan balik dosen
Nationalism	Kepedulian pada daya saing tata kelola daerah	Objek kajian instansi pemerintah daerah riil di Kawasan Timur Indonesia

■ 1.3 Capaian Pembelajaran

Capaian pembelajaran disusun berjenjang: tiga CPL yang dibebankan (Tabel 1.2) dijabarkan menjadi empat CPMK (Tabel 1.3), lalu dirinci menjadi delapan Sub-CPMK yang menjadi kemampuan akhir setiap unit (Tabel 1.4).

Tabel 1.2 CPL Program Studi yang Dibebankan pada Mata Kuliah

Kode	Capaian Pembelajaran Lulusan (CPL) yang dibebankan
CPL-04	Mampu menganalisis masalah publik, merumuskan alternatif kebijakan, serta mengevaluasi implementasi dan kinerja kebijakan publik secara berbasis bukti.
CPL-05	Mampu menerapkan fungsi manajemen pemerintahan — tata kelola sumber daya manusia, keuangan, organisasi, pelayanan publik, strategi, dan pengambilan keputusan — secara akuntabel.
CPL-10	Mampu mengembangkan inovasi pelayanan publik serta usaha dan layanan berbasis teknologi (technopreneurship) secara beretika, kreatif, kolaboratif, dan adaptif, serta berkontribusi bagi kemajuan masyarakat dan daya saing bangsa. (Penciri UNISAN)

Tabel 1.3 Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (CPMK)

Kode	Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (CPMK)	CPL terkait
CPMK1	Mahasiswa mampu menjelaskan konsep, kerangka teoritis, dan ekosistem manajemen strategis pemerintahan — mencakup analisis lingkungan (PESTEL, SWOT), hierarki strategi, dan tata kelola sektor publik — sebagai landasan berpikir strategis dalam konteks pemerintahan daerah KTI.	CPL-05
CPMK2	Mahasiswa mampu menganalisis masalah strategis pemerintahan dan merumuskan alternatif strategi kebijakan publik berbasis bukti — dengan mengidentifikasi akar masalah, memetakan pemangku kepentingan, dan mengevaluasi kelayakan alternatif — melalui studi kasus pemerintahan daerah di KTI.	CPL-04

Kode	Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (CPMK)	CPL terkait
CPMK3	Mahasiswa mampu merancang Rencana Strategis (Renstra) instansi pemerintah yang akuntabel — memuat visi-misi, tujuan terukur (IKU/IKK), program prioritas, dan mekanisme pengendalian — dengan mengintegrasikan prinsip manajemen sumber daya, keuangan publik, dan pelayanan publik secara kolaboratif.	CPL-05
CPMK4	Mahasiswa mampu mengembangkan model inovasi layanan publik berbasis teknologi (e-government/technopreneurship) sebagai solusi strategis atas masalah pemerintahan — ditunjukkan melalui prototipe konseptual atau Business Model Canvas layanan digital instansi publik — secara kreatif, beretika, dan adaptif.	CPL-10

Tabel 1.4 Sub-CPMK, CPMK Induk, dan Minggu Pembelajaran

Kode	Sub-CPMK (kemampuan akhir tiap tahapan belajar)	CPMK	Minggu
Sub-CPMK1	Menjelaskan konsep dasar dan kerangka teoritis manajemen strategis pemerintahan serta membandingkan hierarki strategi pada tiga tingkatan organisasi sektor publik.	CPMK1	1–2
Sub-CPMK2	Menganalisis lingkungan strategis instansi pemerintah daerah menggunakan kerangka PESTEL dan SWOT serta menginterpretasikan implikasinya terhadap arah kebijakan daerah di KTI.	CPMK1	3–4
Sub-CPMK3	Mengidentifikasi akar masalah strategis pemerintahan dan memetakan pemangku kepentingan (stakeholder mapping) menggunakan minimal dua alat analisis berbasis studi kasus pemerintahan daerah.	CPMK2	5–6
Sub-CPMK4	Merumuskan dan mengevaluasi kelayakan minimal tiga alternatif strategi kebijakan publik berbasis bukti sebagai solusi atas masalah strategis pada studi kasus pemerintahan daerah KTI.	CPMK2	7
Sub-CPMK5	Merancang komponen visi-misi, tujuan strategis terukur (IKU/IKK), dan program prioritas Renstra instansi pemerintah secara kolaboratif dengan mengintegrasikan prinsip manajemen sumber daya dan keuangan publik.	CPMK3	9–10
Sub-CPMK6	Merancang mekanisme pengendalian dan evaluasi kinerja Renstra instansi pemerintah yang mencakup sistem monitoring berbasis IKU/IKK, manajemen risiko, dan standar pelayanan publik yang akuntabel.	CPMK3	11–12
Sub-CPMK7	Mengembangkan konsep inovasi layanan publik berbasis e-government dengan memetakan kebutuhan pengguna dan menuangkannya ke dalam Business Model Canvas (BMC) 9 blok layanan digital instansi publik secara kreatif dan etis.	CPMK4	13–14
Sub-CPMK8	Mempresentasikan dan mempertahankan prototipe konseptual atau purwarupa model inovasi layanan publik berbasis teknologi sebagai solusi strategis atas masalah pemerintahan yang adaptif terhadap kebutuhan masyarakat lokal.	CPMK4	15

Pemetaan minggu pada tabel ini konsisten baik dengan matriks CPL RPS maupun isi mingguan RPS — tidak ada konflik penempatan minggu pada RPS ini. Minggu 8 (UTS) dan minggu 16 (UAS) merupakan minggu evaluasi sumatif.

■ 1.4 Matriks Keterkaitan

Matriks berikut menunjukkan keselarasan konstruktif antara Sub-CPMK, CPMK, CPL, dan unit modul. Bobot pada Tabel 1.6 mengikuti tabel rekonsiliasi komponen penilaian RPS (subbab 1.7), bukan matriks CPL versi awal, sesuai keputusan penyelarasan; proporsi CPL per Sub-CPMK diturunkan secara proporsional dari matriks CPL awal RPS.

Tabel 1.5 Matriks Sub-CPMK × CPMK

Sub-CPMK	CPMK1	CPMK2	CPMK3	CPMK4
Sub-CPMK1	√			
Sub-CPMK2	√			
Sub-CPMK3		√		
Sub-CPMK4		√		
Sub-CPMK5			√	
Sub-CPMK6			√	
Sub-CPMK7				√
Sub-CPMK8				√
Jumlah Sub-CPMK	2	2	2	2
Bobot CPMK (%)	25	25	30	20

Tabel 1.6 Matriks CPL × Sub-CPMK dan Bobot Penilaian (%)

Sub-CPMK	CPL-04	CPL-05	CPL-10	Bobot (%)	Minggu
Sub-CPMK1		15		15	1–2
Sub-CPMK2		10		10	3–4
Sub-CPMK3	5	5		10	5–6
Sub-CPMK4	9	6		15	7
Sub-CPMK5	8	7		15	9–10
Sub-CPMK6	8	7		15	11–12
Sub-CPMK7	8		7	15	13–14
Sub-CPMK8	3		2	5	15
Jumlah	41	50	9	100	14 minggu

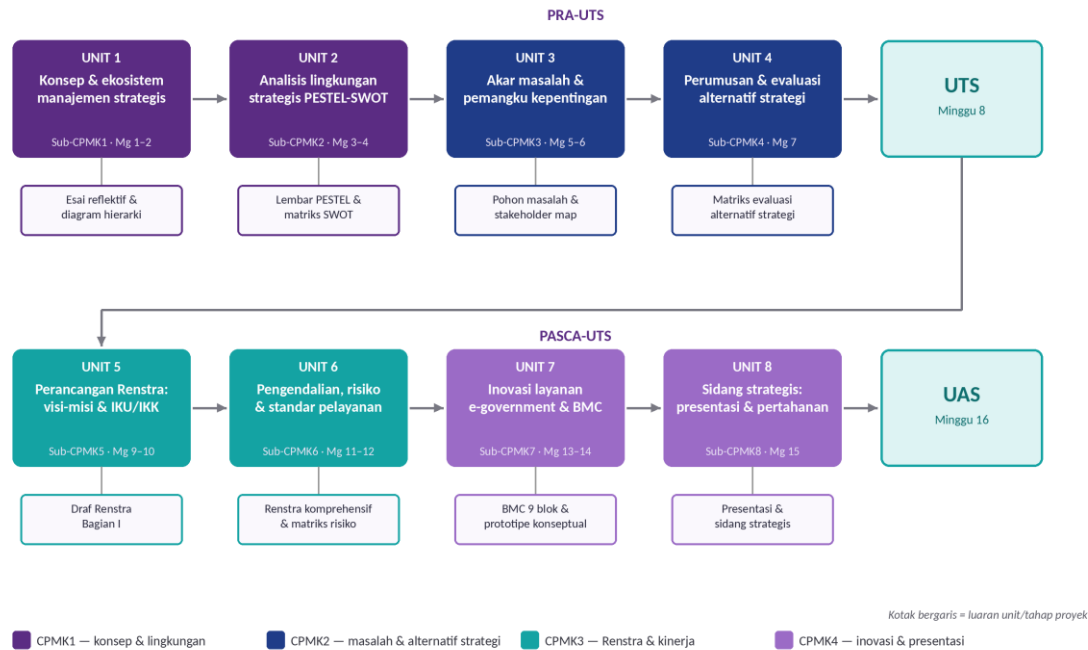
Bobot Sub-CPMK mengikuti tabel rekonsiliasi komponen penilaian RPS (15/10/10/15/15/15/15/5), bukan matriks CPL awal (15/15/14/7/14/14/14/7) — sesuai keputusan Anda. Proporsi CPL-04/05/10 per Sub-CPMK diturunkan proporsional dari matriks CPL awal RPS terhadap bobot baru.

Tabel 1.7 Peta Unit Modul

Bab / Unit	Judul unit	Sub-CPMK	CPMK	Minggu	Bobot (%)
Bab II / Unit 1	Konsep dan Ekosistem Manajemen Strategis Pemerintahan	Sub-CPMK1	CPMK1	1–2	15
Bab III / Unit 2	Analisis Lingkungan Strategis: PESTEL dan SWOT	Sub-CPMK2	CPMK1	3–4	10
Bab IV / Unit 3	Akar Masalah dan Pemetaan Pemangku Kepentingan	Sub-CPMK3	CPMK2	5–6	10
Bab V / Unit 4	Perumusan dan Evaluasi Alternatif Strategi	Sub-CPMK4	CPMK2	7	15
Minggu 8 — Ujian Tengah Semester (UTS): Sub-CPMK1–Sub-CPMK4					
Bab VI / Unit 5	Perancangan Renstra: Visi-Misi dan IKU/IKK	Sub-CPMK5	CPMK3	9–10	15
Bab VII / Unit 6	Pengendalian, Manajemen Risiko, dan Standar Pelayanan	Sub-CPMK6	CPMK3	11–12	15
Bab VIII / Unit 7	Inovasi Layanan Publik Berbasis E-Government	Sub-CPMK7	CPMK4	13–14	15
Bab IX / Unit 8	Sidang Strategis: Presentasi dan Pertahanan	Sub-CPMK8	CPMK4	15	5
Minggu 16 — Ujian Akhir Semester (UAS): seluruh materi dengan penekanan minggu 9–15					
Bab X — Asesmen Sumatif (rekonsiliasi penilaian, kisi-kisi dan contoh naskah UTS/UAS, rubrik, perhitungan SI-OBE)					

■ 1.5 Peta Alur Belajar

Gambar 1.1 menunjukkan alur belajar selama satu semester. Warna kotak menandai CPMK induk setiap unit, sedangkan kotak bergaris di bawahnya menunjukkan luaran unit atau tahapan Final Project. Unit 1–4 dievaluasi melalui UTS; UAS mencakup seluruh materi dengan penekanan pada Unit 5–8. Final Project kelompok berjalan sejak minggu 3 hingga minggu 15 melintasi Unit 2–8.



Gambar 1.1 Peta Alur Belajar Mata Kuliah Manajemen Strategis Pemerintahan

■ 1.6 Strategi Pembelajaran dan Final Project

Setiap minggu terdiri atas **pembelajaran terbimbing (PB)** 3 × 50 menit, **penugasan terstruktur (PT)** 3 × 60 menit, dan **kegiatan mandiri (KM)** 3 × 60 menit, atau 510 menit (8,5 jam) per minggu. Pola umum setiap unit adalah kegiatan daring di LMS sebelum sesi, kegiatan luring berupa diskusi kasus, lokakarya analisis, atau konsultasi, serta penugasan individu dan tahapan Final Project kelompok.

Tabel 1.8 Beban Belajar dan Luaran per Minggu

Mg	Unit / Sub-CPMK	Pokok bahasan	PB	PT	KM	Luaran utama
1	Unit 1 / Sub-CPMK1	Konsep dan siklus manajemen strategis pemerintahan	150'	180'	180'	Ringkasan reflektif 300–400 kata (individu)
2	Unit 1 / Sub-CPMK1	Hierarki strategi organisasi sektor publik	150'	180'	180'	Diagram hierarki strategi (kelompok 2–3 orang, latihan kolaboratif kelas)
3	Unit 2 / Sub-CPMK2	Analisis lingkungan eksternal: PESTEL	150'	180'	180'	Lembar Kerja PESTEL kelompok; pembentukan kelompok Final Project (4–5 orang)
4	Unit 2 / Sub-CPMK2	Analisis SWOT dan interpretasi arah kebijakan	150'	180'	180'	Matriks SWOT terintegrasi kelompok; Proposal Objek Kajian Final Project
5	Unit 3 / Sub-CPMK3	Akar masalah: pohon masalah dan fishbone	150'	180'	180'	Draf analisis akar masalah (pohon masalah + fishbone)
6	Unit 3 / Sub-CPMK3	Pemetaan pemangku kepentingan	150'	180'	180'	Laporan pemetaan pemangku kepentingan; Laporan Analisis Lingkungan Strategis Final Project

Mg	Unit / Sub-CPMK	Pokok bahasan	PB	PT	KM	Luaran utama
7	Unit 4 / Sub-CPMK4	Perumusan dan evaluasi alternatif strategi	150'	180'	180'	Laporan perumusan dan evaluasi alternatif strategi (individu/kelompok kecil)
8	UTS	Integrasi materi minggu 1–7	150'	180'	180'	Lembar jawaban UTS; Laporan Masalah Strategis & Stakeholder Map Final Project
9	Unit 5 / Sub-CPMK5	Visi-misi dan tujuan strategis (IKU/IKK)	150'	180'	180'	Draf Renstra Bagian I (visi-misi, tujuan, IKU/IKK)
10	Unit 5 / Sub-CPMK5	Program prioritas dan kerangka anggaran	150'	180'	180'	Matriks Alternatif Strategi & Analisis Kelayakan Final Project
11	Unit 6 / Sub-CPMK6	Sistem monitoring berbasis IKU/IKK	150'	180'	180'	Draf Bab Pengendalian Renstra (monitoring)
12	Unit 6 / Sub-CPMK6	Manajemen risiko dan standar pelayanan publik	150'	180'	180'	Dokumen Renstra Mini Final Project (termasuk pengendalian, risiko, SPP)
13	Unit 7 / Sub-CPMK7	Pemetaan kebutuhan pengguna layanan digital	150'	180'	180'	Draf BMC 9 blok layanan digital (visual Canva/Figma)
14	Unit 7 / Sub-CPMK7	BMC final dan prototipe konseptual	150'	180'	180'	Laporan Inovasi E-Government Final Project (BMC + prototipe konseptual)
15	Unit 8 / Sub-CPMK8	Presentasi dan pertahanan prototipe	150'	180'	180'	Sidang Strategis: presentasi, tanya-jawab panel, Dokumen Final Terpadu
16	UAS	Evaluasi akhir semester	150'	180'	180'	Lembar jawaban UAS

PB = pembelajaran terbimbing; PT = penugasan terstruktur; KM = kegiatan mandiri (menit per minggu). Total beban semester $16 \times 510 \text{ menit} = 136 \text{ jam}$. Luaran bercetak tebal merupakan tahapan Final Project kelompok. Kelompok kecil (2–3 orang) pada minggu 2 adalah latihan kolaboratif kelas, berbeda dari kelompok Final Project (4–5 orang) yang dibentuk minggu 3.

1.6.1 Final Project

Final Project berjudul "**Menyusun Rencana Strategis (Renstra) Mini Instansi Pemerintah Daerah Kawasan Timur Indonesia beserta Prototipe Konseptual Inovasi Layanan Publik Berbasis E-Government dan Mempresentasikannya dalam Forum Sidang Strategis**" dikerjakan kelompok beranggotakan 4–5 mahasiswa (heterogen lintas kemampuan akademik) yang dibentuk pada minggu 3–4. Kelompok memilih satu instansi pemerintah daerah nyata (OPD tingkat kabupaten/kota atau provinsi) di Kawasan Timur Indonesia sebagai objek kajian; objek kajian tidak boleh sama antarkelompok dalam satu kelas (first-come first-served).

Tabel 1.9 Tahapan dan Luaran Final Project

Langkah	Minggu	Kegiatan dan luaran kelompok
1	3–4	Pembentukan kelompok & seleksi objek kajian: menetapkan instansi OPD target, mengumpulkan dokumen resmi (RPJMD, Renstra OPD, LKJIP, data BPS). Luaran: Lembar Proposal Objek Kajian (1 hal.) .

Langkah	Minggu	Kegiatan dan luaran kelompok
2	5–6	Analisis lingkungan strategis: matriks PESTEL 6 dimensi dan SWOT 4 kuadran berbasis data sekunder terverifikasi. Luaran: Laporan Analisis Lingkungan Strategis (min. 10 hal.) .
3	7–8	Identifikasi masalah & pemetaan pemangku kepentingan: analisis akar masalah (Fishbone/Problem Tree) dan matriks kekuatan-kepentingan. Luaran: Laporan Masalah Strategis & Stakeholder Map (min. 8 hal.) .
4	9–10	Perumusan & evaluasi alternatif strategi: minimal tiga alternatif berbasis bukti dan evaluasi kelayakan multi-kriteria. Luaran: Matriks Alternatif Strategi & Analisis Kelayakan (min. 8 hal.) .
5	11–12	Perancangan Renstra Mini: visi-misi, minimal empat tujuan ber-IKU/IKK, minimal dua program prioritas, kerangka anggaran, pengendalian, risiko, dan SPP. Luaran: Dokumen Renstra Mini .
6	13–14	Pengembangan inovasi e-government: pemetaan kebutuhan pengguna, BMC 9 blok, dan prototipe konseptual (wireframe/mockup/storyboard). Luaran: Laporan Inovasi E-Government (min. 10 hal. + lampiran visual) .
7	15	Sidang Strategis: presentasi dan tanya-jawab di hadapan panel evaluator. Luaran: Dokumen Final Terpadu, slide presentasi (maks. 20 slide), rekaman video sidang .

Dokumen Final Terpadu mencakup: (1) Laporan Renstra Mini (format A4, TNR 12, spasi 1,5, min. 40 halaman isi, pustaka APA 7th); (2) Laporan Inovasi E-Government; (3) Slide Presentasi Sidang Strategis; (4) rekaman video sidang; dan (5) Lembar Kontribusi Individu bertanda tangan seluruh anggota.

KETENTUAN FINAL PROJECT

- Kontribusi individu diverifikasi melalui Lembar Kontribusi Individu dan jurnal kerja mingguan; kontribusi di bawah 20% dari porsi kerja tim dapat dikenakan pengurangan nilai individu hingga 30% dari nilai kelompok atas rekomendasi dosen.
- Objek kajian instansi pemerintah daerah harus berada di KTI dan tidak boleh sama antarkelompok dalam satu kelas, dikonfirmasi saat pengumpulan Proposal Objek Kajian minggu 4.
- Seluruh data wajib berasal dari sumber resmi (dokumen pemerintah, BPS, portal PPID, atau publikasi ilmiah terverifikasi); fabrikasi data dikenakan sanksi akademik sesuai Peraturan UNISAN.
- Pengumpulan luaran antara (mg 4, 6, 8, 10, 12) bersifat wajib dan menjadi syarat mengikuti Sidang Strategis mg 15; keterlambatan dikenai penalti 5 poin per hari dari nilai komponen bersangkutan, sedangkan Dokumen Final Terpadu yang terlambat lebih dari H+2 pascasidang tidak dinilai.

■ 1.7 Sistem Penilaian

Penilaian menggunakan lima komponen sesuai RPS. Setiap komponen dipetakan ke Sub-CPMK sehingga penjumlahan menurut Sub-CPMK menghasilkan bobot pada Tabel 1.6. Rincian rekonsiliasi dan kisi-kisi ujian disajikan pada Bab Asesmen Sumatif.

Tabel 1.10 Komponen Penilaian dan Pemetaannya ke Sub-CPMK

No	Komponen	Bobot (%)	Sub-CPMK yang diukur (bobot)	Bentuk dan waktu
1	Tugas Analisis Strategis	10	Sub-CPMK2 (5), Sub-CPMK3 (5)	Lembar PESTEL/SWOT (mg 3–4) dan laporan pemetaan stakeholder (mg 5–6)
2	Kuis	10	Sub-CPMK1 (10)	Kuis konsep dan hierarki strategi (mg 1–2)
3	UTS	20	Sub-CPMK1 (5), Sub-CPMK2 (5), Sub-CPMK3 (5), Sub-CPMK4 (5)	Ujian tertulis (mg 8)
4	Proyek Renstra (Final Project)	40	Sub-CPMK4 (10), Sub-CPMK5 (10), Sub-CPMK6 (10), Sub-CPMK7 (10)	Renstra Mini, pengendalian risiko, dan tahapan Final Project (mg 3–14)
5	UAS	20	Sub-CPMK5 (5), Sub-CPMK6 (5), Sub-CPMK7 (5), Sub-CPMK8 (5)	Ujian tertulis dan Sidang Strategis dengan penekanan mg 9–15 (mg 15–16)
Jumlah		100		

Distribusi persis per sel mengikuti Tabel 8.1 pada Bab Asesmen Sumatif. Sub-CPMK8 (Sidang Strategis) hanya diukur melalui UAS karena tahap presentasi berlangsung mg 15, tepat sebelum UAS mg 16.

Nilai akhir dalam skala 0–100 dikonversi menurut ketentuan UNISAN untuk program sarjana (Tabel 1.11).

Tabel 1.11 Konversi Nilai Program Sarjana UNISAN

Nilai akhir (skala 100)	Huruf mutu	Bobot
85,00 – 100,00	A	4,00
75,00 – 84,99	B	3,00
65,00 – 74,99	C	2,00
50,00 – 64,99	D	1,00
0,00 – 49,99	E	0,00

■ 1.8 Ketuntasan Belajar

Ketuntasan belajar diukur pada tingkat unit. Setelah mengerjakan latihan pada setiap unit, hitunglah tingkat penguasaan Anda dengan rumus berikut.

RUMUS TINGKAT PENGUASAAN

$$\text{Tingkat penguasaan (\%)} = (\text{skor yang diperoleh} \div \text{skor maksimum}) \times 100\%$$

Skor maksimum latihan setiap unit adalah 100 (lima soal pilihan ganda $\times$ 10 dan dua soal uraian $\times$ 25), atau jumlah skor daftar periksa untuk unit berluaran laporan atau presentasi. Ambang ketuntasan ditetapkan **70%**.

Tabel 1.12 Tindak Lanjut Berdasarkan Tingkat Penguasaan

Tingkat penguasaan	Kategori	Tindak lanjut
$\geq 90\%$	Sangat baik	Lanjutkan ke unit berikutnya dan kerjakan kegiatan pengayaan pada unit tersebut.
70% – 89%	Tuntas	Lanjutkan ke unit berikutnya; pelajari kembali bagian yang jawabannya belum tepat.
$< 70\%$	Belum tuntas	Ikuti kegiatan remedial: baca ulang uraian materi yang terkait, diskusikan kesulitan di forum LMS atau saat konsultasi, lalu kerjakan kembali latihan hingga mencapai 70%.

Ambang yang sama (nilai Sub-CPMK ≥ 70) digunakan dalam SI-OBE untuk menyatakan bahwa seorang mahasiswa telah mencapai Sub-CPMK, CPMK, dan CPL yang bersangkutan.

REFLEKSI AWAL

Sebelum memulai Unit 1, jawablah pertanyaan berikut secara singkat dan simpan jawabannya di portofolio Anda. Anda akan membandingkannya kembali di akhir semester.

1. Menurut Anda, apa perbedaan mendasar antara instansi pemerintah yang "sekadar menjalankan tugas" dan yang "berpikir strategis"? Berikan satu contoh yang Anda ketahui.
2. Instansi pemerintah daerah mana di Kawasan Timur Indonesia yang menarik untuk Anda jadikan objek kajian Final Project, dan mengapa?
3. Kemampuan apa yang paling ingin Anda kuasai dari mata kuliah ini, dan bagaimana Anda akan mengatur waktu belajar 8,5 jam per minggu di tengah Final Project kelompok?

BAB II · UNIT 1 · MINGGU 1–2

01 KONSEP DAN EKOSISTEM MANAJEMEN STRATEGIS PEMERINTAHAN

Dari siklus manajemen strategis hingga hierarki strategi organisasi sektor publik

Sub-CPMK1

CPL-05

Bobot 15%

■ 2.1 Capaian Pembelajaran Unit

SUB-CPMK1

Menjelaskan konsep dasar dan kerangka teoritis manajemen strategis pemerintahan serta membandingkan hierarki strategi pada tiga tingkatan organisasi sektor publik.

Indikator: mahasiswa mampu

- Menjelaskan pengertian manajemen strategis pemerintahan dan membedakannya dari manajemen strategis sektor swasta berdasarkan karakteristik tujuan, akuntabilitas, dan legitimasi publik
- Mengidentifikasi tahapan siklus manajemen strategis: perumusan, implementasi, dan evaluasi
- Membandingkan hierarki strategi pada tiga tingkatan organisasi sektor publik: korporat, unit/OPD, dan fungsional
- Mengaitkan setiap tingkatan hierarki strategi dengan dokumen perencanaan pemerintah yang relevan

Tabel 2.1 Kedudukan Sub-CPMK1 dalam Rantai Capaian Pembelajaran

Unsur	Keterangan
CPMK induk	CPMK1 — menjelaskan konsep, kerangka teoritis, dan ekosistem manajemen strategis pemerintahan — mencakup analisis lingkungan (PESTEL, SWOT), hierarki strategi, dan tata kelola sektor publik — sebagai landasan berpikir strategis dalam konteks pemerintahan daerah Kawasan Timur Indonesia.
CPL yang didukung	CPL-05 (15%)
Bobot penilaian Sub-CPMK	15% dari nilai akhir — Kuis 10% dan UTS 5%
Estimasi waktu belajar	2 minggu × 510 menit = 1.020 menit (17 jam): PB 300 menit, PT 360 menit, KM 360 menit

2.2 Pemantik

PEMANTIK

Sebuah dinas di pemerintah daerah menyusun rencana kerja tahunan yang sangat rinci dan disiplin dijalankan, tetapi tidak pernah bertanya "ke mana arah kami dalam lima tahun ke depan?" Setiap tahun, program berganti mengikuti tren terbaru tanpa benang merah yang jelas.

1. Apakah dinas tersebut sudah menjalankan manajemen strategis? Jelaskan alasan Anda.
2. Tingkatan strategi apa yang tampak kuat pada dinas ini, dan tingkatan apa yang tampak lemah atau tidak ada?

2.3 Peta Konsep

Peta konsep berikut menghubungkan definisi manajemen strategis pemerintahan, siklus perumusan-implementasi-evaluasi, tiga tingkatan hierarki strategi, dan ekosistem tata kelola sektor publik yang membentuk ruang gerakanya.



Gambar 2.1 Peta Konsep Unit 1

2.4 Uraian Materi

2.4.1 Manajemen Strategis Pemerintahan: Definisi dan Ciri Khas

Bryson (2018) mendefinisikan perencanaan strategis sebagai upaya terdisiplin untuk menghasilkan keputusan dan tindakan mendasar yang membentuk dan memandu apa yang dilakukan suatu organisasi, mengapa organisasi itu melakukannya, dan bagaimana caranya. Manajemen strategis pemerintahan memperluas cakupan ini menjadi siklus berkelanjutan: bukan hanya menyusun rencana, melainkan juga mengimplementasikan dan mengevaluasinya secara terus-menerus.

Tabel 2.2 Perbedaan Manajemen Strategis Sektor Publik dan Swasta

Dimensi	Sektor publik	Sektor swasta
Tujuan utama	Menciptakan nilai publik dan kesejahteraan masyarakat	Memaksimalkan laba dan nilai pemegang saham

Dimensi	Sektor publik	Sektor swasta
Legitimasi	Bersumber dari mandat hukum dan kepercayaan warga	Bersumber dari kepemilikan dan pasar
Akuntabilitas	Kepada publik, DPRD, dan lembaga pengawas	Kepada pemegang saham dan dewan direksi
Ukuran keberhasilan	Dampak sosial, pelayanan publik, kepatuhan hukum	Profitabilitas dan pangsa pasar

Ciri khas ini membuat strategi pemerintahan tidak bisa disalin mentah dari sektor swasta: setiap keputusan strategis harus mempertimbangkan akuntabilitas publik dan keterlibatan pemangku kepentingan yang lebih luas.

2.4.2 Siklus Manajemen Strategis: Perumusan, Implementasi, Evaluasi

Siklus manajemen strategis terdiri atas tiga tahap yang saling berkaitan dan berulang. **Perumusan** mencakup analisis lingkungan, penetapan visi-misi, dan perumusan strategi. **Implementasi** mencakup penerjemahan strategi ke dalam program, anggaran, dan struktur organisasi. **Evaluasi** mencakup pengukuran kinerja terhadap indikator yang ditetapkan, yang hasilnya menjadi masukan bagi siklus perumusan berikutnya.

- Perumusan: memahami "di mana kita sekarang" dan "ke mana kita ingin pergi".
- Implementasi: menerjemahkan pilihan strategis menjadi tindakan nyata dengan sumber daya yang memadai.
- Evaluasi: menilai apakah tindakan tersebut menghasilkan capaian yang diharapkan, dan mengapa (tidak) berhasil.

Kegagalan umum instansi pemerintah adalah berhenti di tahap perumusan — dokumen strategi disusun rapi tetapi tidak pernah benar-benar diimplementasikan atau dievaluasi secara jujur, seperti pada kotak pemantik.

2.4.3 Hierarki Strategi: Korporat, Unit/OPD, dan Fungsional

Tabel 2.3 Tiga Tingkatan Hierarki Strategi Organisasi Sektor Publik

Tingkatan	Fokus dan cakupan	Contoh dokumen perencanaan
Korporat	Arah besar seluruh pemerintah daerah atau instansi induk	RPJMD, Rencana Strategis Daerah
Unit/OPD	Menerjemahkan arah korporat ke dalam strategi satu OPD	Renstra OPD/Dinas
Fungsional	Rencana operasional harian per bidang atau seksi	Rencana Kerja Tahunan, Rencana Kerja Anggaran

Ketiga tingkatan ini harus selaras secara vertikal: strategi fungsional mendukung strategi unit, dan strategi unit mendukung strategi korporat. Ketidakselarasan — misalnya rencana kerja seksi yang tidak mengacu pada Renstra OPD — adalah gejala umum lemahnya manajemen strategis di banyak instansi pemerintah daerah.

2.4.4 Ekosistem Tata Kelola Sektor Publik

Strategi pemerintah tidak dirumuskan dalam ruang hampa. Ekosistem tata kelola sektor publik — mencakup kerangka regulasi (UU Pemerintahan Daerah, Permendagri), mekanisme anggaran (APBD, Dana Transfer), dan jejaring pemangku kepentingan (DPRD, masyarakat sipil, sektor swasta) — membentuk ruang gerak dan batasan bagi setiap pilihan strategis instansi pemerintah daerah.

■ 2.5 Studi Kasus

STUDI KASUS ILUSTRASI: DUA DINAS, DUA CARA BERSTRATEGI DI KABUPATEN CAHAYA TIMUR

Dinas Pariwisata Kabupaten Cahaya Timur memiliki Renstra lima tahunan yang jelas: setiap program tahunan secara eksplisit merujuk pada satu tujuan strategis dan indikator kinerja tertentu. Ketika anggaran dipangkas, dinas ini memilih menunda program berdampak rendah demi mempertahankan program prioritas sesuai Renstra.

Dinas Perdagangan di kabupaten yang sama tidak memiliki Renstra yang hidup — dokumennya ada, tetapi rencana kerja tahunan disusun terpisah tanpa merujuknya. Ketika anggaran dipangkas, keputusan diambil berdasarkan tekanan politik jangka pendek, bukan prioritas strategis yang telah disepakati.

Catatan: kasus ini bersifat ilustratif, disusun untuk keperluan pembelajaran, dan tidak merujuk pada daerah, lembaga, atau tokoh tertentu.

Pertanyaan analisis

1. Identifikasi tingkatan hierarki strategi mana yang berfungsi baik di Dinas Pariwisata, dan mana yang gagal berfungsi di Dinas Perdagangan.
2. Jelaskan tahap siklus manajemen strategis (perumusan/implementasi/evaluasi) yang paling lemah di Dinas Perdagangan.
3. Menurut Anda, apa risiko jangka panjang bagi instansi yang berstrategi seperti Dinas Perdagangan?

■ 2.6 Aktivitas Pembelajaran

Aktivitas berikut mengikuti rencana mingguan pada RPS. Selesaikan kegiatan daring sebelum sesi luring agar diskusi di kelas dapat berjalan efektif.

MINGGU 1 — KONSEP DAN SIKLUS MANAJEMEN STRATEGIS PEMERINTAHAN

Kegiatan	Uraian
Daring (LMS UNISAN)	Menyimak video pengantar (15–20 menit) tentang definisi manajemen strategis pemerintahan dan perbedaannya dengan sektor swasta; membaca ringkasan siklus perumusan-implementasi-evaluasi.
Luring (tatap muka)	Diskusi kelas tentang kotak pemantik; dosen memfasilitasi curah pendapat tentang contoh instansi yang "berstrategi" dan yang "sekadar menjalankan tugas".
Penugasan dan luaran	Ringkasan reflektif individual (300–400 kata) yang memaparkan satu contoh konkret praktik manajemen strategis di instansi pemerintah daerah yang pernah mahasiswa amati atau baca, dikaitkan dengan satu konsep dari bacaan pengantar minggu ini.
Estimasi waktu	PB 3 × 50 menit · PT 3 × 60 menit · KM 3 × 60 menit

MINGGU 2 — HIERARKI STRATEGI ORGANISASI SEKTOR PUBLIK

Kegiatan	Uraian
Daring (LMS UNISAN)	Membaca ringkasan tiga tingkatan hierarki strategi dan contoh dokumen perencanaan pada masing-masing tingkatan.
Luring (tatap muka)	Kerja kelompok kecil (2–3 mahasiswa): memetakan hierarki strategi satu instansi pemerintah daerah pilihan di KTI dalam format visual satu halaman, disertai keterangan dokumen perencanaan pada setiap level.
Penugasan dan luaran	Diagram hierarki strategi kelompok (format visual A4) disertai keterangan singkat dokumen perencanaan yang berada di setiap level.
Estimasi waktu	PB 3 × 50 menit · PT 3 × 60 menit · KM 3 × 60 menit

■ 2.7 Rangkuman

- Manajemen strategis pemerintahan adalah siklus berkelanjutan perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi untuk menciptakan nilai publik.
- Sektor publik berbeda dari swasta dalam hal tujuan, legitimasi, akuntabilitas, dan ukuran keberhasilan.
- Hierarki strategi terdiri atas tiga tingkatan — korporat, unit/OPD, fungsional — yang harus selaras secara vertikal.
- Ekosistem tata kelola sektor publik (regulasi, anggaran, pemangku kepentingan) membentuk ruang gerak setiap pilihan strategis pemerintah daerah.

■ 2.8 Latihan**LATIHAN UNIT 1**

A. Pilihan ganda. Pilihlah satu jawaban yang paling tepat (skor 10 per soal).

1. Tahap siklus manajemen strategis yang menerjemahkan pilihan strategis menjadi program dan anggaran disebut
 - a. perumusan
 - b. implementasi
 - c. evaluasi
 - d. legitimasi
 - e. akuntabilitas
2. Dokumen perencanaan yang mewakili tingkatan strategi korporat pemerintah daerah adalah
 - a. Rencana Kerja Tahunan
 - b. RPJMD
 - c. Rencana Kerja Anggaran seksi
 - d. SOP pelayanan
 - e. notulen rapat
3. Ciri utama yang membedakan manajemen strategis sektor publik dari sektor swasta adalah
 - a. tidak memiliki tujuan
 - b. akuntabilitas kepada publik dan legitimasi hukum
 - c. selalu mengejar laba
 - d. tidak memerlukan strategi
 - e. hanya berlaku jangka pendek
4. Ketidakselarasan antara rencana kerja seksi dan Renstra OPD merupakan gejala lemahnya
 - a. legitimasi hukum
 - b. keselarasan vertikal hierarki strategi
 - c. anggaran daerah
 - d. partisipasi warga
 - e. regulasi nasional
5. Pada kasus Dinas Perdagangan Kabupaten Cahaya Timur, tahap siklus manajemen strategis yang paling lemah adalah
 - a. perumusan
 - b. implementasi (keterkaitan rencana kerja dengan Renstra)
 - c. evaluasi anggaran
 - d. legitimasi hukum
 - e. analisis PESTEL

B. Uraian. Jawablah secara runtut dan berbasis konsep (skor 25 per soal).

6. Jelaskan tiga perbedaan utama antara manajemen strategis sektor publik dan sektor swasta, lalu berikan satu contoh konkret dari pengalaman atau pengamatan Anda yang menggambarkan salah satu perbedaan tersebut.
7. Pilih satu instansi pemerintah daerah yang Anda kenal, lalu petakan hierarki strateginya (korporat, unit/OPD, fungsional) beserta dokumen perencanaan pada setiap tingkatan, dan nilai apakah ketiganya selaras.

Skor maksimum: $5 \times 10 + 2 \times 25 = 100$.

■ 2.9 Kunci Jawaban dan Pedoman Penskoran

Tabel 2.4 Kunci Jawaban Pilihan Ganda

No	Kunci	Pembahasan
1	b	Implementasi menerjemahkan strategi ke dalam tindakan nyata.
2	b	RPJMD mewakili arah besar seluruh pemerintah daerah (tingkat korporat).
3	b	Sektor publik bertanggung jawab kepada publik, bukan pemegang saham.
4	b	Hierarki strategi harus selaras dari tingkat fungsional hingga korporat.
5	b	Rencana kerja tahunan disusun terpisah tanpa merujuk Renstra — kegagalan implementasi yang selaras.

Soal 6. Pokok jawaban yang diharapkan: perbedaan tujuan, legitimasi, dan akuntabilitas; contoh konkret yang relevan dan menggambarkan salah satu perbedaan tersebut.

Tabel 2.5 Pedoman Penskoran Soal 6

Aspek yang dinilai	Skor maks.
Ketepatan tiga perbedaan	12
Kesesuaian dan kejelasan contoh	13
Jumlah	25

Soal 7. Pokok jawaban yang diharapkan: pemetaan tiga tingkatan hierarki dengan dokumen yang sesuai; penilaian keselarasan yang berargumen, bukan sekadar klaim.

Tabel 2.6 Pedoman Penskoran Soal 7

Aspek yang dinilai	Skor maks.
Ketepatan pemetaan tiga tingkatan	15
Kedalaman penilaian keselarasan	10
Jumlah	25

■ 2.10 Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Jumlahkan skor Anda, lalu hitung tingkat penguasaan dengan rumus pada subbab 1.8: **(skor yang diperoleh ÷ 100) × 100%**. Tentukan tindak lanjut sesuai hasilnya.

Penguasaan < 70% (remedial).

- Baca ulang subbab 2.4.1 tentang perbedaan manajemen strategis sektor publik dan swasta, lalu buat tabel perbandingan sendiri dengan contoh dari daerah Anda.
- Diskusikan kembali kasus Dinas Pariwisata dan Dinas Perdagangan di forum LMS, fokus pada tahap siklus mana yang berbeda di antara keduanya.
- Kerjakan ulang diagram hierarki strategi dengan menambahkan panah yang menunjukkan arah keselarasan dari tingkat fungsional ke korporat.

Penguasaan 70%–89%. Lanjutkan ke unit berikutnya setelah meninjau kembali soal yang jawabannya belum tepat.

Penguasaan ≥ 90% (pengayaan).

- Baca Bryson (2018) bab pengantar tentang mengapa perencanaan strategis penting bagi organisasi sektor publik dan nirlaba.
- Cari Renstra OPD di daerah Anda (biasanya dipublikasikan di situs resmi) dan nilai apakah dokumennya mencerminkan siklus manajemen strategis yang hidup atau hanya dokumen formalitas.

■ 2.11 Refleksi dan Nilai ICHSA-N

REFLEKSI

1. Pernahkah Anda melihat instansi pemerintah yang "berstrategi" seperti Dinas Pariwisata pada kasus di atas? Ceritakan secara singkat.
2. Tingkatan hierarki strategi mana (korporat/unit/fungsional) yang menurut Anda paling sering diabaikan di instansi pemerintah daerah? Mengapa?
3. Apa yang Anda harapkan dapat kuasai dari mata kuliah ini setelah mempelajari Unit 1?

NILAI ICHSA-N DALAM UNIT INI

Integrity — Menilai keselarasan hierarki strategi instansi secara jujur, tidak sekadar mengasumsikan bahwa dokumen resmi pasti diimplementasikan.

Adaptability — Memahami bahwa strategi pemerintah harus terus dievaluasi dan disesuaikan, bukan dokumen statis.

Nationalism — Menyadari bahwa manajemen strategis yang baik di tingkat daerah berkontribusi pada daya saing tata kelola pemerintahan secara nasional.

■ 2.12 Referensi Unit

Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (5th ed.). Jossey-Bass.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis into the Age of Austerity* (4th ed.). Oxford University Press.

Sedarmayanti. (2014). *Manajemen Strategi*. Refika Aditama.

Andriansyah. (2015). *Manajemen Strategis Sektor Publik*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama Press.

BAB III · UNIT 2 · MINGGU 3–4

02 ANALISIS LINGKUNGAN STRATEGIS: PESTEL DAN SWOT

Membaca lingkungan eksternal dan internal untuk menentukan arah kebijakan daerah

Sub-CPMK2

CPL-05

Bobot 10%

■ 3.1 Capaian Pembelajaran Unit

SUB-CPMK2

Menganalisis lingkungan strategis instansi pemerintah daerah menggunakan kerangka PESTEL dan SWOT serta menginterpretasikan implikasinya terhadap arah kebijakan daerah di Kawasan Timur Indonesia.

Indikator: mahasiswa mampu

- Mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan eksternal instansi pemerintah daerah di KTI menggunakan enam dimensi PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal)
- Menyusun matriks SWOT (kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman) berbasis bukti untuk satu instansi pemerintah daerah
- Merumuskan strategi pada empat kuadran matriks SWOT (SO, ST, WO, WT)
- Menginterpretasikan implikasi hasil analisis PESTEL dan SWOT terhadap arah kebijakan daerah

Tabel 3.1 Kedudukan Sub-CPMK2 dalam Rantai Capaian Pembelajaran

Unsur	Keterangan
CPMK induk	CPMK1 — menjelaskan konsep, kerangka teoritis, dan ekosistem manajemen strategis pemerintahan — mencakup analisis lingkungan (PESTEL, SWOT), hierarki strategi, dan tata kelola sektor publik — sebagai landasan berpikir strategis dalam konteks pemerintahan daerah Kawasan Timur Indonesia.
CPL yang didukung	CPL-05 (10%)
Bobot penilaian Sub-CPMK	10% dari nilai akhir — Tugas Analisis Strategis 5% dan UTS 5%
Estimasi waktu belajar	2 minggu × 510 menit = 1.020 menit (17 jam): PB 300 menit, PT 360 menit, KM 360 menit

■ 3.2 Pemantik

PEMANTIK

Sebuah dinas pariwisata daerah kepulauan merancang strategi promosi digital besar-besaran, padahal survei internal menunjukkan lebih dari 60% wisatawan potensial di pasar sasaran belum memiliki akses internet stabil, dan anggaran promosi digital tahun ini dipotong 40% akibat refocusing anggaran daerah.

1. Faktor PESTEL apa saja yang tampaknya diabaikan dinas ini dalam merancang strateginya?
2. Bagaimana seharusnya analisis SWOT membantu dinas ini menghindari kesalahan semacam itu?

■ 3.3 Peta Konsep

Peta konsep berikut menghubungkan enam dimensi PESTEL untuk membaca lingkungan eksternal, faktor internal (kekuatan-kelemahan) dan eksternal (peluang-ancaman) dalam SWOT, hingga matriks strategi empat kuadran.



Gambar 3.1 Peta Konsep Unit 2

■ 3.4 Uraian Materi

3.4.1 Kerangka PESTEL: Membaca Lingkungan Eksternal

Tabel 3.2 Enam Dimensi PESTEL dan Contoh Penerapannya pada Instansi Pemerintah Daerah

Dimensi	Cakupan	Contoh faktor di KTI
Political	Stabilitas politik, kebijakan pemerintah, pergantian kepemimpinan	Pergantian kepala daerah yang mengubah prioritas program
Economic	Kondisi ekonomi makro dan fiskal daerah	Ketergantungan tinggi pada dana transfer pusat
Social	Demografi, budaya, dan kebutuhan masyarakat	Sebaran penduduk yang jarang di wilayah kepulauan

Dimensi	Cakupan	Contoh faktor di KTI
Technological	Tingkat adopsi dan infrastruktur teknologi	Keterbatasan akses internet stabil di pulau terluar
Environmental	Kondisi geografis dan risiko lingkungan	Kerentanan terhadap bencana dan perubahan iklim
Legal	Kerangka regulasi yang mengikat	Peraturan Menteri PANRB tentang reformasi birokrasi

Analisis PESTEL yang baik tidak berhenti pada daftar faktor, tetapi menginterpretasikan implikasinya: faktor mana yang paling relevan bagi instansi ini, dan bagaimana faktor tersebut mengubah arah kebijakan yang seharusnya diambil — seperti pada kotak pemantik, di mana faktor teknologi dan ekonomi seharusnya mengubah pilihan strategi promosi.

3.4.2 Analisis SWOT: Kekuatan, Kelemahan, Peluang, Ancaman

SWOT membedakan faktor **internal** (kekuatan dan kelemahan, yang berada dalam kendali organisasi) dari faktor **eksternal** (peluang dan ancaman, yang berasal dari lingkungan PESTEL). Kekuatan dan kelemahan dinilai dari sumber daya, kapasitas SDM, dan reputasi organisasi; peluang dan ancaman diturunkan langsung dari hasil analisis PESTEL.

Tabel 3.3 Empat Kuadran Matriks Strategi SWOT

Kuadran	Logika strategi	Contoh strategi
SO (Strength-Opportunity)	Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Memakai reputasi destinasi wisata untuk menjaring investasi swasta
WO (Weakness-Opportunity)	Mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang	Memakai dana hibah nasional untuk membangun infrastruktur digital yang lemah
ST (Strength-Threat)	Menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman	Memakai kearifan lokal masyarakat untuk mitigasi bencana
WT (Weakness-Threat)	Meminimalkan kelemahan sekaligus menghindari ancaman	Membatasi program berisiko tinggi saat anggaran dan kapasitas sama-sama terbatas

3.4.3 Dari Analisis Lingkungan ke Arah Kebijakan Daerah

Hasil PESTEL dan SWOT harus dihubungkan kembali dengan dokumen kebijakan yang berlaku — RPJMD dan Renstra OPD — untuk menilai apakah arah kebijakan yang sedang berjalan masih relevan dengan kondisi lingkungan terkini, atau perlu penyesuaian. Isu strategis prioritas biasanya muncul dari perpotongan antara kelemahan internal yang mendesak dan ancaman eksternal yang signifikan (kuadran WT), karena di sanalah risiko kegagalan strategis paling besar.

■ 3.5 Studi Kasus

STUDI KASUS ILUSTRASI: ANALISIS LINGKUNGAN DINAS KELAUTAN DAN PERIKANAN KABUPATEN WAEPANA

Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Waepana memiliki kekuatan berupa potensi perikanan tangkap yang besar dan tenaga penyuluh berpengalaman, tetapi kelemahan berupa

cold storage yang minim dan anggaran pemeliharaan kapal yang terbatas. Secara eksternal, ada peluang program nasional kawasan perikanan terpadu, tetapi juga ancaman abrasi pantai dan fluktuasi harga ikan global.

Kepala dinas merancang program pembangunan pelabuhan perikanan modern skala besar tanpa mempertimbangkan bahwa kapasitas SDM pengelola pelabuhan modern belum tersedia di kabupaten tersebut.

Catatan: kasus ini bersifat ilustratif, disusun untuk keperluan pembelajaran, dan tidak merujuk pada daerah, lembaga, atau tokoh tertentu.

Pertanyaan analisis

1. Susun matriks SWOT sederhana untuk Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Waepana berdasarkan informasi di atas.
2. Rumuskan satu strategi untuk masing-masing kuadran (SO, WO, ST, WT) berdasarkan matriks yang Anda susun.
3. Jelaskan mengapa rencana pembangunan pelabuhan modern yang dirancang kepala dinas berisiko gagal, dikaitkan dengan kuadran SWOT yang relevan.

■ 3.6 Aktivitas Pembelajaran

Aktivitas berikut mengikuti rencana mingguan pada RPS. Selesaikan kegiatan daring sebelum sesi luring agar diskusi di kelas dapat berjalan efektif.

MINGGU 3 — ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL: PESTEL

Kegiatan	Uraian
Daring (LMS UNISAN)	Menyimak paparan tentang enam dimensi PESTEL dan contoh penerapannya pada instansi pemerintah daerah; membaca satu laporan data sekunder (BPS/RPJMD) sebagai bahan.
Luring (tatap muka)	Kerja kelompok menyusun Lembar Kerja PESTEL untuk satu instansi pemerintah daerah pilihan, berbasis data sekunder resmi (RPJMD, Renstra OPD, BPS).
Penugasan dan luaran	Lembar Kerja PESTEL kelompok: tabel enam dimensi berisi minimal 3 faktor per dimensi dilengkapi sumber data; narasi penjelasan implikasi 400–500 kata.
Estimasi waktu	PB 3 × 50 menit · PT 3 × 60 menit · KM 3 × 60 menit

MINGGU 4 — ANALISIS SWOT DAN INTERPRETASI ARAH KEBIJAKAN

Kegiatan	Uraian
Daring (LMS UNISAN)	Membaca ringkasan cara menyusun matriks SWOT dan strategi empat kuadran; menonton contoh interpretasi SWOT untuk instansi pemerintah.
Luring (tatap muka)	Kerja kelompok menyusun matriks SWOT terintegrasi (berdasarkan Lembar Kerja PESTEL minggu 3) dan merumuskan minimal dua strategi per kuadran; diskusi pleno membandingkan hasil antarkelompok.
Penugasan dan luaran	Matriks SWOT terintegrasi kelompok: dokumen final memuat tabel SWOT berbasis bukti, matriks strategi empat kuadran (minimal 2 rumusan strategi per kuadran), dan narasi interpretasi posisi strategis serta isu strategis prioritas.
Proyek kelompok	Kelompok Final Project menyelesaikan Laporan Analisis Lingkungan Strategis (PESTEL & SWOT) untuk instansi objek kajian, sebagai bagian dari Langkah 2 Final Project (mg 5–6).
Estimasi waktu	PB 3 × 50 menit · PT 3 × 60 menit · KM 3 × 60 menit

■ 3.7 Rangkuman

- PESTEL membaca enam dimensi lingkungan eksternal: Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal.
- SWOT membedakan faktor internal (kekuatan-kelemahan) dari faktor eksternal (peluang-ancaman, diturunkan dari PESTEL).
- Matriks strategi empat kuadran (SO, WO, ST, WT) menghasilkan strategi dengan logika berbeda-beda.
- Isu strategis prioritas sering muncul pada kuadran WT, tempat kelemahan mendesak bertemu ancaman signifikan.

■ 3.8 Latihan

LATIHAN UNIT 2

A. Pilihan ganda. Pilihlah satu jawaban yang paling tepat (skor 10 per soal).

1. Faktor keterbatasan akses internet di pulau terluar termasuk dimensi PESTEL
 - a. Political
 - b. Economic
 - c. Technological
 - d. Legal
 - e. Environmental
2. Dalam SWOT, kekuatan dan kelemahan digolongkan sebagai faktor
 - a. eksternal
 - b. internal

- c. politik
 - d. sosial
 - e. hukum
3. Strategi yang menggunakan kekuatan organisasi untuk menghadapi ancaman eksternal berada pada kuadran
- a. SO
 - b. WO
 - c. ST
 - d. WT
 - e. tidak ada kuadran yang sesuai
4. Pada kasus Dinas Kelautan dan Perikanan Waepana, kelemahan utama yang paling relevan dengan rencana pembangunan pelabuhan modern adalah
- a. potensi perikanan besar
 - b. tenaga penyuluh berpengalaman
 - c. keterbatasan kapasitas SDM pengelola pelabuhan modern
 - d. program nasional kawasan perikanan
 - e. fluktuasi harga ikan global
5. Isu strategis prioritas paling berisiko biasanya muncul dari kuadran
- a. SO
 - b. WO
 - c. ST
 - d. WT
 - e. semua kuadran sama berisikonya

B. Uraian. Jawablah secara runtut dan berbasis konsep (skor 25 per soal).

6. Jelaskan enam dimensi PESTEL beserta satu contoh faktor untuk masing-masing dimensi pada instansi pemerintah daerah di Kawasan Timur Indonesia.
7. Berdasarkan data ilustratif Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Waepana pada studi kasus, susun matriks SWOT lengkap dan rumuskan satu strategi WT yang realistis.

Skor maksimum: $5 \times 10 + 2 \times 25 = 100$.

■ 3.9 Kunci Jawaban dan Pedoman Penskoran

Tabel 3.4 Kunci Jawaban Pilihan Ganda

No	Kunci	Pembahasan
1	c	Akses internet dan infrastruktur digital termasuk dimensi Technological.

No	Kunci	Pembahasan
2	b	Kekuatan dan kelemahan berada dalam kendali organisasi (internal).
3	c	ST memadukan Strength (kekuatan) dengan Threat (ancaman).
4	c	Rencana besar tanpa kapasitas SDM yang memadai adalah kelemahan kritis (kuadran WT).
5	d	WT memadukan kelemahan mendesak dan ancaman signifikan sekaligus, sehingga risikonya paling besar.

Soal 6. Pokok jawaban yang diharapkan: definisi dan contoh keenam dimensi (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal) yang relevan dengan konteks KTI.

Tabel 3.5 Pedoman Penskoran Soal 6

Aspek yang dinilai	Skor maks.
Ketepatan enam definisi	15
Kesesuaian enam contoh dengan konteks KTI	10
Jumlah	25

Soal 7. Pokok jawaban yang diharapkan: matriks SWOT yang mencerminkan data pada kasus; strategi WT yang secara logis meminimalkan kelemahan SDM sekaligus mengantisipasi ancaman abrasi/fluktuasi harga.

Tabel 3.6 Pedoman Penskoran Soal 7

Aspek yang dinilai	Skor maks.
Kelengkapan matriks SWOT	15
Ketepatan logika strategi WT	10
Jumlah	25

■ 3.10 Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Jumlahkan skor Anda, lalu hitung tingkat penguasaan dengan rumus pada subbab 1.8: **(skor yang diperoleh ÷ 100) × 100%**. Tentukan tindak lanjut sesuai hasilnya.

Penguasaan < 70% (remedial).

- Baca ulang subbab 3.4.1 tentang enam dimensi PESTEL dan identifikasi keenamnya pada satu instansi pemerintah di daerah Anda.
- Kerjakan ulang matriks SWOT dengan memastikan setiap kuadran memiliki minimal dua strategi yang logikanya benar-benar sesuai definisi kuadran tersebut.
- Diskusikan kembali kasus Waepana di forum LMS, fokus pada bagian interpretasi implikasi kebijakan yang belum terjawab.

Penguasaan 70%–89%. Lanjutkan ke unit berikutnya setelah meninjau kembali soal yang jawabannya belum tepat.

Penguasaan $\geq$ 90% (pengayaan).

- Baca Bryson (2018) bagian tentang environmental scanning untuk memperdalam teknik analisis lingkungan strategis.
- Cari Renstra satu OPD di daerah Anda dan nilai apakah analisis SWOT-nya (bila ada) benar-benar diturunkan dari data PESTEL yang relevan.

■ 3.11 Refleksi dan Nilai ICHSA-N**REFLEKSI**

1. Faktor PESTEL mana yang menurut Anda paling menentukan arah kebijakan daerah asal Anda saat ini?
2. Apakah kelompok Anda menemukan kesulitan membedakan faktor internal dan eksternal saat menyusun SWOT? Bagaimana mengatasinya?
3. Bagaimana instansi objek kajian Final Project kelompok Anda tampak dari hasil analisis PESTEL dan SWOT sejauh ini?

NILAI ICHSA-N DALAM UNIT INI

Integrity — Menggunakan data sekunder resmi dan mengutipnya dengan benar dalam Lembar Kerja PESTEL, tanpa mengarang faktor.

Creativity — Merumuskan strategi empat kuadran yang orisinal, bukan sekadar menyalin strategi generik.

Harmony — Bekerja sama dalam kelompok menyusun matriks SWOT yang mencerminkan sudut pandang beragam anggota.

■ 3.12 Referensi Unit

- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Sedarmayanti. (2014). *Manajemen Strategi*. Refika Aditama.
- Nugroho, R. (2018). *Public Policy: Dinamika Kebijakan, Analisis Kebijakan, Manajemen Kebijakan*. Elex Media Komputindo.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020–2024.

BAB IV · UNIT 3 · MINGGU 5–6

03

AKAR MASALAH DAN PEMETAAN
PEMANGKU KEPENTINGAN*Pohon masalah, fishbone diagram, dan power-interest grid*

Sub-CPMK3

CPL-04 · CPL-05

Bobot 10%

■ 4.1 Capaian Pembelajaran Unit

SUB-CPMK3

Mengidentifikasi akar masalah strategis pemerintahan dan memetakan pemangku kepentingan (stakeholder mapping) menggunakan minimal dua alat analisis berbasis studi kasus pemerintahan daerah.

Indikator: mahasiswa mampu

- Menguraikan perbedaan antara gejala dan akar masalah dalam konteks organisasi pemerintah daerah
- Menerapkan teknik pohon masalah (problem tree) untuk mengidentifikasi sebab dan akibat suatu masalah strategis
- Menerapkan fishbone diagram untuk mengelompokkan penyebab masalah menurut kategori
- Memetakan pemangku kepentingan menggunakan power-interest grid dan merumuskan strategi pendekatan per kelompok

Tabel 4.1 Kedudukan Sub-CPMK3 dalam Rantai Capaian Pembelajaran

Unsur	Keterangan
CPMK induk	CPMK2 — menganalisis masalah strategis pemerintahan dan merumuskan alternatif strategi kebijakan publik berbasis bukti — dengan mengidentifikasi akar masalah, memetakan pemangku kepentingan, dan mengevaluasi kelayakan alternatif — melalui studi kasus pemerintahan daerah di Kawasan Timur Indonesia.
CPL yang didukung	CPL-04 (5%); CPL-05 (5%)
Bobot penilaian Sub-CPMK	10% dari nilai akhir — Tugas Analisis Strategis 5% dan UTS 5%
Estimasi waktu belajar	2 minggu × 510 menit = 1.020 menit (17 jam): PB 300 menit, PT 360 menit, KM 360 menit

■ 4.2 Pemantik

PEMANTIK

Sebuah OPD mencatat bahwa "masalah utama" mereka adalah rendahnya penyerapan anggaran. Setiap tahun mereka mempercepat proses lelang untuk mengatasinya, tetapi penyerapan tetap rendah tahun demi tahun.

1. Apakah "rendahnya penyerapan anggaran" adalah akar masalah, atau justru gejala dari masalah yang lebih dalam?
2. Alat analisis apa yang bisa membantu OPD ini menemukan akar masalah sesungguhnya?

■ 4.3 Peta Konsep

Peta konsep berikut membedakan gejala dari akar masalah, memperkenalkan dua alat analisis akar masalah (pohon masalah dan fishbone), serta dua alat pemetaan pemangku kepentingan (power-interest grid dan stakeholder network map).



Gambar 4.1 Peta Konsep Unit 3

■ 4.4 Uraian Materi

4.4.1 Gejala versus Akar Masalah

Gejala adalah manifestasi yang tampak di permukaan dan mudah dikenali (misalnya "penyerapan anggaran rendah"), sedangkan akar masalah adalah penyebab mendasar yang, jika tidak diatasi, akan terus memunculkan gejala yang sama dalam bentuk berbeda. Kesalahan umum dalam manajemen strategis pemerintahan adalah merancang solusi untuk gejala, bukan untuk akar masalahnya — seperti pada kotak pemantik, di mana mempercepat lelang tidak menyelesaikan apa pun jika akar masalahnya adalah lemahnya perencanaan kegiatan di awal tahun.

4.4.2 Pohon Masalah Problem Tree

Pohon masalah menyusun masalah secara hierarkis: masalah inti diletakkan di tengah (batang), penyebab-penyebabnya diletakkan di bawah (akar), dan akibat-akibatnya diletakkan di atas

(cabang/daun). Teknik ini membantu tim melihat rantai sebab-akibat secara visual dan menghindari kesimpulan prematur tentang penyebab masalah.

- Masalah inti: rumusan masalah yang jelas dan spesifik, bukan gejala umum.
- Akar (penyebab): ditelusuri dengan bertanya "mengapa" berulang kali hingga mencapai penyebab yang benar-benar mendasar.
- Cabang (akibat): konsekuensi yang muncul jika masalah inti tidak diatasi, membantu meyakinkan pemangku kepentingan tentang urgensi.

4.4.3 Fishbone Diagram (Diagram Tulang Ikan)

Fishbone diagram mengelompokkan kemungkinan penyebab masalah ke dalam beberapa kategori — umumnya manusia (SDM), metode (prosedur/SOP), sumber daya (anggaran, sarana), dan lingkungan (regulasi, budaya organisasi) — yang digambarkan sebagai "tulang" yang bercabang dari "tulang belakang" menuju kepala ikan (masalah). Teknik ini melengkapi pohon masalah dengan memastikan tim tidak hanya menelusuri satu jalur sebab-akibat, tetapi mempertimbangkan berbagai kategori penyebab sekaligus.

Tabel 4.2 Kategori Umum Fishbone Diagram untuk Organisasi Pemerintah

Kategori	Contoh penyebab
Manusia (SDM)	Kurangnya kompetensi teknis, beban kerja berlebihan, resistensi terhadap perubahan
Metode (prosedur)	SOP yang rumit, alur birokrasi berlapis, koordinasi antarunit yang lemah
Sumber daya	Anggaran tidak memadai, sarana-prasarana usang, sistem informasi belum terintegrasi
Lingkungan (regulasi/budaya)	Regulasi yang tumpang tindih, budaya organisasi yang menghindari risiko

4.4.4 Pemetaan Pemangku Kepentingan: Power-Interest Grid dan Stakeholder Network Map

Power-interest grid memetakan pemangku kepentingan pada dua sumbu: kekuasaan/pengaruh (power) dan kepentingan terhadap isu (interest), menghasilkan empat kuadran dengan strategi pendekatan berbeda: kelola secara erat (power tinggi, interest tinggi), jaga kepuasan (power tinggi, interest rendah), beri informasi (power rendah, interest tinggi), dan pantau minimal (power rendah, interest rendah). Stakeholder network map melengkapi grid ini dengan menggambarkan relasi dan koalisi antaraktor, mengungkap siapa memengaruhi siapa.

■ 4.5 Studi Kasus

STUDI KASUS ILUSTRASI: RENDAHNYA PENYERAPAN ANGGARAN DI DINAS PEKERJAAN UMUM KABUPATEN SOMBA PRAJA

Dinas PU Kabupaten Somba Praja secara konsisten hanya menyerap 60% anggaran setiap tahun. Penelusuran dengan teknik "5 mengapa" menunjukkan: proyek terlambat lelang (mengapa?) → dokumen perencanaan teknis sering direvisi mendadak (mengapa?) → data kondisi jalan/jembatan tidak diperbarui (mengapa?) → tidak ada mekanisme survei lapangan rutin (mengapa?) → tidak ada anggaran dan SDM khusus untuk survei berkala.

Kepala daerah dan DPRD sama-sama memiliki kepentingan tinggi terhadap penyerapan anggaran (karena berdampak pada penilaian kinerja), sementara kontraktor lokal memiliki kepentingan tinggi namun pengaruh terbatas terhadap keputusan internal dinas.

Catatan: kasus ini bersifat ilustratif, disusun untuk keperluan pembelajaran, dan tidak merujuk pada daerah, lembaga, atau tokoh tertentu.

Pertanyaan analisis

1. Susun pohon masalah sederhana berdasarkan rantai "5 mengapa" di atas, dengan akar masalah di bagian bawah.
2. Petakan minimal empat pemangku kepentingan (kepala daerah, DPRD, kontraktor lokal, dan satu pihak lain yang Anda tentukan) pada power-interest grid.
3. Rumuskan strategi pendekatan untuk kontraktor lokal berdasarkan posisinya pada grid.

■ 4.6 Aktivitas Pembelajaran

Aktivitas berikut mengikuti rencana mingguan pada RPS. Selesaikan kegiatan daring sebelum sesi luring agar diskusi di kelas dapat berjalan efektif.

MINGGU 5 — AKAR MASALAH: POHON MASALAH DAN FISHBONE

Kegiatan	Uraian
Daring (LMS UNISAN)	Menyimak paparan tentang perbedaan gejala dan akar masalah, teknik "5 mengapa", pohon masalah, dan fishbone diagram; membaca satu contoh penerapan pada kasus pemerintahan.
Luring (tatap muka)	Kerja kelompok menyusun draf pohon masalah dan fishbone diagram untuk studi kasus instansi pemerintah daerah yang disepakati kelompok, dipandu dosen.
Penugasan dan luaran	Draf awal analisis akar masalah: (1) satu pohon masalah dan (2) satu fishbone diagram berbasis studi kasus instansi pemerintah daerah yang disepakati kelompok; dilengkapi narasi penjelasan 400–600 kata.
Estimasi waktu	PB 3 × 50 menit · PT 3 × 60 menit · KM 3 × 60 menit

MINGGU 6 — PEMETAAN PEMANGKU KEPENTINGAN

Kegiatan	Uraian
Daring (LMS UNISAN)	Membaca ringkasan power-interest grid dan stakeholder network map; menonton contoh penerapan pada kasus kebijakan publik.
Luring (tatap muka)	Kerja kelompok memetakan pemangku kepentingan terkait masalah strategis yang telah diidentifikasi minggu 5, menyusun power-interest grid dan stakeholder network map, serta merumuskan strategi pendekatan per kuadran.
Penugasan dan luaran	Laporan pemetaan pemangku kepentingan: matriks power-interest grid lengkap, stakeholder network map, dan strategi pendekatan per kelompok pemangku kepentingan; narasi terpadu 600–800 kata yang menghubungkan pemetaan ini dengan akar masalah minggu 5; maksimum 5 halaman.
Proyek kelompok	Kelompok Final Project menyelesaikan Laporan Masalah Strategis & Stakeholder Map untuk instansi objek kajian (Langkah 3 Final Project, mg 7–8, dimulai sejak minggu ini).
Estimasi waktu	PB 3 × 50 menit · PT 3 × 60 menit · KM 3 × 60 menit

■ 4.7 Rangkuman

- Gejala berbeda dari akar masalah; solusi yang hanya menyasar gejala akan gagal menyelesaikan masalah secara tuntas.
- Pohon masalah menyusun rantai sebab-akibat secara hierarkis; fishbone diagram mengelompokkan penyebab menurut kategori (manusia, metode, sumber daya, lingkungan).
- Power-interest grid memetakan pemangku kepentingan menurut kekuasaan dan kepentingan, menghasilkan empat strategi pendekatan berbeda.
- Stakeholder network map mengungkap relasi dan koalisi antaraktor yang tidak tampak dari power-interest grid saja.

■ 4.8 Latihan

LATIHAN UNIT 3

A. Pilihan ganda. Pilihlah satu jawaban yang paling tepat (skor 10 per soal).

1. Manifestasi masalah yang tampak di permukaan dan mudah dikenali, tetapi bukan penyebab mendasarnya, disebut
 - a. akar masalah
 - b. gejala
 - c. stakeholder
 - d. strategi
 - e. indikator
2. Diagram yang mengelompokkan penyebab masalah menurut kategori manusia, metode, sumber daya, dan lingkungan disebut

- a. pohon masalah
 - b. fishbone diagram
 - c. power-interest grid
 - d. stakeholder network map
 - e. matriks SWOT
3. Pemangku kepentingan dengan kekuasaan tinggi namun kepentingan rendah terhadap suatu isu sebaiknya didekati dengan strategi
- a. kelola secara erat
 - b. jaga kepuasan
 - c. beri informasi
 - d. pantau minimal
 - e. abaikan sepenuhnya
4. Pada kasus Dinas PU Kabupaten Somba Praja, akar masalah yang ditemukan melalui teknik "5 mengapa" adalah
- a. proyek terlambat lelang
 - b. dokumen sering direvisi
 - c. data kondisi jalan tidak diperbarui
 - d. tidak ada anggaran dan SDM untuk survei berkala
 - e. penyerapan anggaran 60%
5. Alat yang menggambarkan relasi dan koalisi antaraktor, melengkapi power-interest grid, adalah
- a. fishbone diagram
 - b. pohon masalah
 - c. stakeholder network map
 - d. matriks evaluasi multi-kriteria
 - e. BMC

B. Uraian. Jawablah secara runtut dan berbasis konsep (skor 25 per soal).

6. Jelaskan perbedaan antara gejala dan akar masalah, lalu terapkan teknik "5 mengapa" pada satu masalah nyata di instansi pemerintah yang Anda ketahui hingga menemukan akar masalahnya.
7. Petakan minimal empat pemangku kepentingan untuk satu isu strategis pemerintahan daerah pilihan Anda pada power-interest grid, lalu rumuskan strategi pendekatan untuk masing-masing.

Skor maksimum: $5 \times 10 + 2 \times 25 = 100$.

■ 4.9 Kunci Jawaban dan Pedoman Penskoran

Tabel 4.3 Kunci Jawaban Pilihan Ganda

No	Kunci	Pembahasan
1	b	Gejala adalah manifestasi permukaan, berbeda dari akar masalah.
2	b	Fishbone diagram mengelompokkan penyebab menurut kategori.
3	b	Power tinggi, interest rendah → strategi jaga kepuasan (keep satisfied).
4	d	Penelusuran "5 mengapa" berujung pada ketiadaan anggaran dan SDM survei berkala sebagai akar masalah.
5	c	Stakeholder network map menggambarkan relasi/koalisi antaraktor.

Soal 6. Pokok jawaban yang diharapkan: definisi gejala vs akar masalah; rantai "5 mengapa" yang logis dan berujung pada akar masalah yang benar-benar mendasar, bukan berhenti di tengah jalan.

Tabel 4.4 Pedoman Penskoran Soal 6

Aspek yang dinilai	Skor maks.
Ketepatan definisi	8
Kedalaman rantai "5 mengapa"	17
Jumlah	25

Soal 7. Pokok jawaban yang diharapkan: penempatan empat pemangku kepentingan pada grid yang masuk akal; strategi pendekatan yang sesuai dengan kuadran masing-masing.

Tabel 4.5 Pedoman Penskoran Soal 7

Aspek yang dinilai	Skor maks.
Ketepatan penempatan pada grid	12
Kesesuaian strategi pendekatan	13
Jumlah	25

■ 4.10 Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Jumlahkan skor Anda, lalu hitung tingkat penguasaan dengan rumus pada subbab 1.8: **(skor yang diperoleh ÷ 100) × 100%**. Tentukan tindak lanjut sesuai hasilnya.

Penguasaan < 70% (remedial).

- Baca ulang subbab 4.4.1 tentang gejala versus akar masalah, lalu terapkan teknik "5 mengapa" pada satu masalah tambahan.
- Kerjakan ulang fishbone diagram Anda dengan memastikan setiap kategori (manusia, metode, sumber daya, lingkungan) memiliki minimal satu penyebab.
- Diskusikan kembali kasus Dinas PU Somba Praja di forum LMS, fokus pada bagian pemetaan pemangku kepentingan yang belum terjawab.

Penguasaan 70%–89%. Lanjutkan ke unit berikutnya setelah meninjau kembali soal yang jawabannya belum tepat.

Penguasaan ≥ 90% (pengayaan).

- Baca Bryson (2018) bagian tentang stakeholder analysis untuk memperdalam teknik pemetaan pemangku kepentingan dalam perencanaan strategis sektor publik.
- Terapkan power-interest grid pada satu isu kebijakan publik nasional yang sedang hangat diperbincangkan, dan bandingkan hasilnya dengan konteks daerah.

■ 4.11 Refleksi dan Nilai ICHSA-N

REFLEKSI

1. Pernahkah Anda melihat instansi yang menyelesaikan gejala tanpa menyentuh akar masalah, seperti pada kotak pemantik? Ceritakan secara singkat.
2. Alat analisis mana (pohon masalah atau fishbone) yang menurut Anda lebih mudah dipahami? Mengapa?
3. Siapa pemangku kepentingan yang paling menantang untuk didekati pada instansi objek kajian Final Project kelompok Anda?

NILAI ICHSA-N DALAM UNIT INI

Integrity — Menelusuri akar masalah secara jujur meski hasilnya mengarah pada kelemahan internal instansi, bukan mencari kambing hitam eksternal.

Harmony — Memetakan pemangku kepentingan dengan mempertimbangkan kepentingan semua pihak, termasuk kelompok yang kurang berkuasa.

Creativity — Merumuskan strategi pendekatan pemangku kepentingan yang kreatif dan sesuai konteks lokal, bukan generik.

■ 4.12 Referensi Unit

- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Andriansyah. (2015). *Manajemen Strategis Sektor Publik*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama Press.
- Nugroho, R. (2018). *Public Policy: Dinamika Kebijakan, Analisis Kebijakan, Manajemen Kebijakan*. Elex Media Komputindo.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis into the Age of Austerity* (4th ed.). Oxford University Press.

BAB V · UNIT 4 · MINGGU 7

04 PERUMUSAN DAN EVALUASI ALTERNATIF STRATEGI

Merumuskan strategi berbasis bukti dan mengevaluasi kelayakannya secara multi-kriteria

Sub-CPMK4

CPL-04 · CPL-05

Bobot 15%

■ 5.1 Capaian Pembelajaran Unit

SUB-CPMK4

Merumuskan dan mengevaluasi kelayakan minimal tiga alternatif strategi kebijakan publik berbasis bukti sebagai solusi atas masalah strategis yang telah diidentifikasi pada studi kasus pemerintahan daerah Kawasan Timur Indonesia.

Indikator: mahasiswa mampu

- Merumuskan minimal tiga alternatif strategi kebijakan publik yang secara logis merespons akar masalah dan mempertimbangkan posisi pemangku kepentingan
- Mengevaluasi kelayakan setiap alternatif strategi menggunakan kriteria teknis, finansial, sosial, dan regulasi
- Menyusun matriks evaluasi multi-kriteria untuk membandingkan alternatif strategi secara sistematis
- Merumuskan rekomendasi strategi terpilih beserta rencana pengelolaan risiko singkat

Tabel 5.1 Kedudukan Sub-CPMK4 dalam Rantai Capaian Pembelajaran

Unsur	Keterangan
CPMK induk	CPMK2 — menganalisis masalah strategis pemerintahan dan merumuskan alternatif strategi kebijakan publik berbasis bukti — dengan mengidentifikasi akar masalah, memetakan pemangku kepentingan, dan mengevaluasi kelayakan alternatif — melalui studi kasus pemerintahan daerah di Kawasan Timur Indonesia.
CPL yang didukung	CPL-04 (9%); CPL-05 (6%)
Bobot penilaian Sub-CPMK	15% dari nilai akhir — UTS 5% dan Proyek Renstra 10%
Estimasi waktu belajar	1 minggu × 510 menit = 510 menit (8,5 jam): PB 150 menit, PT 180 menit, KM 180 menit

■ 5.2 Pemantik

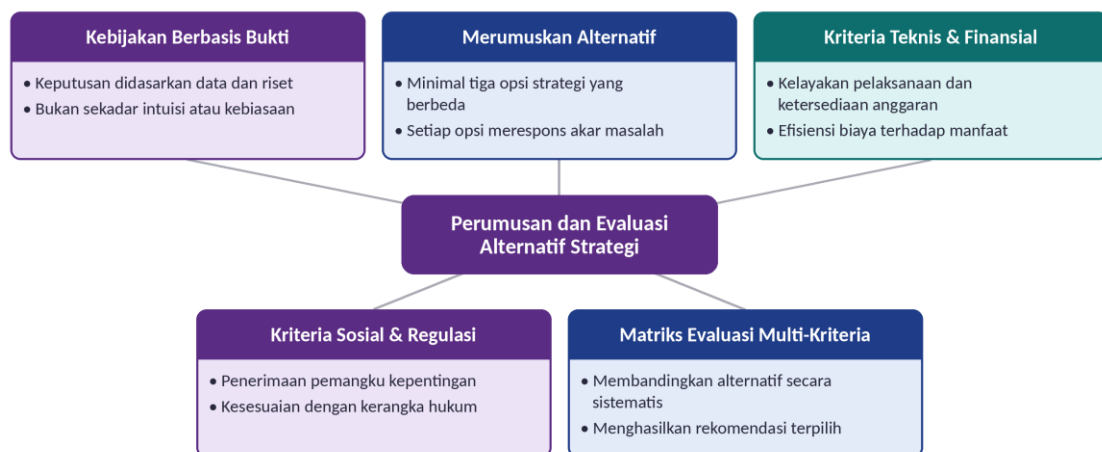
PEMANTIK

Setelah menemukan bahwa akar masalah rendahnya penyerapan anggaran adalah ketiadaan survei lapangan berkala, seorang kepala dinas langsung memutuskan solusi tunggal: merekrut 20 tenaga survei baru — tanpa membandingkannya dengan opsi lain seperti kerja sama dengan universitas atau pemanfaatan teknologi drone pemetaan.

1. Apa risiko dari memutuskan solusi tunggal tanpa membandingkan alternatif?
2. Kriteria apa yang seharusnya digunakan untuk menilai apakah "merekrut 20 tenaga survei baru" benar-benar pilihan terbaik?

■ 5.3 Peta Konsep

Peta konsep berikut menghubungkan prinsip kebijakan berbasis bukti, cara merumuskan alternatif strategi yang merespons akar masalah, empat kriteria evaluasi kelayakan, dan matriks evaluasi multi-kriteria sebagai alat pembanding.



Gambar 5.1 Peta Konsep Unit 4

■ 5.4 Uraian Materi

5.4.1 Kebijakan Publik Berbasis Bukti

Kebijakan berbasis bukti (evidence-based policy) adalah pendekatan yang mendasarkan pilihan strategi pada data, riset, dan analisis sistematis, bukan semata intuisi, kebiasaan, atau tekanan politik jangka pendek. Prinsip ini menuntut setiap alternatif strategi didukung argumen yang dapat diuji: mengapa strategi ini dipilih, apa buktinya, dan apa risikonya bila prediksinya keliru.

Kotak pemantik menggambarkan pelanggaran prinsip ini: kepala dinas melompat langsung ke satu solusi tanpa proses pembandingan alternatif yang sistematis — persis kesalahan yang ingin dihindari melalui unit ini.

5.4.2 Merumuskan Minimal Tiga Alternatif Strategi

Merumuskan alternatif berarti menghasilkan beberapa opsi berbeda yang sama-sama merespons akar masalah yang telah diidentifikasi pada Unit 3, bukan sekadar variasi kecil dari satu ide yang sama. Alternatif yang baik mempertimbangkan posisi pemangku kepentingan kunci — alternatif yang diabaikan begitu saja oleh pemangku kepentingan berpengaruh tinggi berisiko gagal diimplementasikan meski secara teknis unggul.

- Alternatif 1 — solusi struktural: mengubah sistem atau prosedur secara mendasar (misalnya membentuk unit survei permanen).
- Alternatif 2 — solusi kolaboratif: melibatkan pihak luar (universitas, swasta, komunitas) untuk berbagi beban sumber daya.
- Alternatif 3 — solusi berbasis teknologi: memanfaatkan teknologi untuk menggantikan proses manual yang menjadi hambatan.

5.4.3 Empat Kriteria Evaluasi Kelayakan

Tabel 5.2 Empat Kriteria Evaluasi Kelayakan Alternatif Strategi

Kriteria	Pertanyaan kunci
Teknis	Apakah instansi memiliki atau dapat memperoleh kapasitas teknis untuk melaksanakan alternatif ini?
Finansial	Apakah biaya alternatif ini sepadan dengan manfaat yang diharapkan, dan apakah anggaran tersedia?
Sosial	Apakah alternatif ini diterima oleh pemangku kepentingan kunci dan masyarakat yang terdampak?
Regulasi	Apakah alternatif ini sesuai dengan kerangka hukum yang berlaku, atau memerlukan perubahan regulasi?

5.4.4 Matriks Evaluasi Multi-Kriteria dan Rekomendasi

Matriks evaluasi multi-kriteria membandingkan setiap alternatif terhadap keempat kriteria di atas secara sistematis, biasanya dengan skor atau peringkat pada setiap sel. Alternatif dengan skor tertinggi secara keseluruhan menjadi rekomendasi, tetapi rekomendasi yang baik tetap menyertakan rencana pengelolaan risiko singkat — mengakui bahwa bahkan alternatif terbaik pun memiliki kelemahan yang perlu diantisipasi.

■ 5.5 Studi Kasus

STUDI KASUS ILUSTRASI: TIGA ALTERNATIF MENGATASI RENDAHNYA PENYERAPAN ANGGARAN DINAS PU SOMBA PRAJA

Melanjutkan kasus Unit 3, tim perumus kebijakan Dinas PU Kabupaten Somba Praja merumuskan tiga alternatif untuk mengatasi ketiadaan survei lapangan berkala: (1) merekrut 20 tenaga survei tetap dengan anggaran APBD; (2) bermitra dengan program pengabdian masyarakat universitas setempat untuk survei tahunan; (3) mengadakan drone pemetaan dan melatih staf yang ada untuk mengoperasikannya.

Anggaran daerah sedang ketat akibat refocusing, DPRD menekankan efisiensi belanja pegawai, dan universitas setempat memiliki program studi teknik sipil yang aktif mencari mitra pengabdian masyarakat.

Catatan: kasus ini bersifat ilustratif, disusun untuk keperluan pembelajaran, dan tidak merujuk pada daerah, lembaga, atau tokoh tertentu.

Pertanyaan analisis

1. Evaluasi ketiga alternatif tersebut menggunakan empat kriteria (teknis, finansial, sosial, regulasi) dalam bentuk matriks sederhana.
2. Berdasarkan konteks yang diberikan (anggaran ketat, tekanan DPRD, ketersediaan mitra universitas), alternatif mana yang paling layak? Jelaskan alasan Anda.
3. Susun satu rencana pengelolaan risiko singkat untuk alternatif yang Anda pilih.

■ 5.6 Aktivitas Pembelajaran

Aktivitas berikut mengikuti rencana mingguan pada RPS. Selesaikan kegiatan daring sebelum sesi luring agar diskusi di kelas dapat berjalan efektif.

MINGGU 7 — PERUMUSAN DAN EVALUASI ALTERNATIF STRATEGI

Kegiatan	Uraian
Daring (LMS UNISAN)	Menyimak paparan tentang kebijakan berbasis bukti, cara merumuskan alternatif yang berbeda secara substantif, dan empat kriteria evaluasi kelayakan.
Luring (tatap muka)	Kerja kelompok merumuskan minimal tiga alternatif strategi untuk masalah strategis yang telah diidentifikasi pada Unit 3, menyusun matriks evaluasi multi-kriteria, dan merumuskan rekomendasi.
Penugasan dan luaran	Laporan perumusan dan evaluasi alternatif strategi: narasi deskripsi tiga alternatif strategi, matriks evaluasi multi-kriteria, analisis perbandingan, dan rekomendasi strategi terpilih beserta rencana pengelolaan risiko singkat; narasi 800–1.000 kata; maksimum 6 halaman.
Proyek kelompok	Kelompok Final Project menyusun Matriks Alternatif Strategi & Analisis Kelayakan untuk instansi objek kajian (Langkah 4 Final Project, mg 9–10, dimulai persiapannya sejak minggu ini berbekali hasil Unit 3).
Estimasi waktu	PB 3 × 50 menit · PT 3 × 60 menit · KM 3 × 60 menit

■ 5.7 Rangkuman

- Kebijakan berbasis bukti mendasarkan pilihan strategi pada data dan analisis sistematis, bukan intuisi semata.
- Alternatif strategi yang baik berbeda secara substantif satu sama lain dan mempertimbangkan posisi pemangku kepentingan kunci.
- Empat kriteria evaluasi kelayakan: teknis, finansial, sosial, dan regulasi.

- Matriks evaluasi multi-kriteria membantu membandingkan alternatif secara sistematis, tetapi rekomendasi tetap perlu disertai rencana pengelolaan risiko.

■ 5.8 Latihan

LATIHAN UNIT 4

A. Pilihan ganda. Pilihlah satu jawaban yang paling tepat (skor 10 per soal).

1. Pendekatan yang mendasarkan pilihan strategi pada data dan riset, bukan intuisi semata, disebut
 - a. kebijakan berbasis bukti
 - b. kebijakan reaktif
 - c. kebijakan populis
 - d. kebijakan inkremental
 - e. kebijakan simbolik
2. Kriteria evaluasi yang menilai apakah biaya suatu alternatif sepadan dengan manfaat dan ketersediaan anggaran disebut kriteria
 - a. teknis
 - b. finansial
 - c. sosial
 - d. regulasi
 - e. politik
3. Kesalahan utama pada kotak pemantik adalah
 - a. tidak ada masalah yang diidentifikasi
 - b. memutuskan solusi tunggal tanpa membandingkan alternatif
 - c. anggaran terlalu besar
 - d. terlalu banyak alternatif dipertimbangkan
 - e. tidak ada kepala dinas yang terlibat
4. Pada kasus Dinas PU Somba Praja, faktor konteks yang membuat alternatif kemitraan universitas layak dipertimbangkan adalah
 - a. anggaran daerah melimpah
 - b. universitas setempat aktif mencari mitra pengabdian masyarakat
 - c. DPRD ingin menambah pegawai
 - d. tidak ada tekanan efisiensi anggaran
 - e. drone pemetaan sudah tersedia
5. Rekomendasi strategi yang baik tetap perlu disertai dengan
 - a. daftar pustaka tambahan
 - b. rencana pengelolaan risiko singkat

- c. anggaran maksimum
- d. jumlah pegawai baru
- e. logo instansi

B. Uraian. Jawablah secara runtut dan berbasis konsep (skor 25 per soal).

6. Jelaskan mengapa merumuskan hanya satu alternatif strategi berisiko bagi kualitas pengambilan keputusan pemerintah, dikaitkan dengan prinsip kebijakan berbasis bukti.
7. Berdasarkan kasus Dinas PU Somba Praja, susun matriks evaluasi multi-kriteria lengkap untuk ketiga alternatif dan berikan rekomendasi akhir yang beralasan.

Skor maksimum: $5 \times 10 + 2 \times 25 = 100$.

■ 5.9 Kunci Jawaban dan Pedoman Penskoran

Tabel 5.3 Kunci Jawaban Pilihan Ganda

No	Kunci	Pembahasan
1	a	Evidence-based policy mendasarkan keputusan pada bukti sistematis.
2	b	Kriteria finansial menilai biaya dan ketersediaan anggaran.
3	b	Kepala dinas langsung memutuskan satu solusi tanpa proses perbandingan sistematis.
4	b	Ketersediaan mitra universitas yang aktif adalah faktor pendukung kelayakan alternatif tersebut.
5	b	Rekomendasi yang baik mengakui kelemahan alternatif terpilih dan menyiapkan mitigasi risikonya.

Soal 6. Pokok jawaban yang diharapkan: penjelasan bahwa tanpa pembandingan, sulit menilai apakah satu alternatif benar-benar unggul; risiko bias konfirmasi dan keputusan yang tidak teruji.

Tabel 5.4 Pedoman Penskoran Soal 6

Aspek yang dinilai	Skor maks.
Ketepatan argumen tentang risiko	13
Keterkaitan dengan kebijakan berbasis bukti	12
Jumlah	25

Soal 7. Pokok jawaban yang diharapkan: matriks yang menilai ketiga alternatif pada keempat kriteria secara konsisten; rekomendasi yang logis berdasarkan hasil matriks dan konteks yang diberikan.

Tabel 5.5 Pedoman Penskoran Soal 7

Aspek yang dinilai	Skor maks.
Kelengkapan dan konsistensi matriks	15
Kualitas argumen rekomendasi	10

Aspek yang dinilai	Skor maks.
Jumlah	25

■ 5.10 Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Jumlahkan skor Anda, lalu hitung tingkat penguasaan dengan rumus pada subbab 1.8: **(skor yang diperoleh ÷ 100) × 100%**. Tentukan tindak lanjut sesuai hasilnya.

Penguasaan < 70% (remedial).

- Baca ulang subbab 5.4.2 tentang cara merumuskan alternatif yang berbeda secara substantif, lalu revisi satu alternatif yang terlalu mirip dengan alternatif lain dalam tugas Anda.
- Kerjakan ulang matriks evaluasi multi-kriteria dengan memastikan keempat kriteria benar-benar dinilai secara konsisten untuk setiap alternatif.
- Diskusikan kembali kasus Dinas PU Somba Praja di forum LMS, fokus pada rencana pengelolaan risiko yang belum terjawab.

Penguasaan 70%–89%. Lanjutkan ke unit berikutnya setelah meninjau kembali soal yang jawabannya belum tepat.

Penguasaan ≥ 90% (pengayaan).

- Baca Nugroho (2018) bagian tentang analisis kebijakan untuk memperdalam teknik evaluasi alternatif kebijakan publik.
- Cari satu kasus kebijakan daerah yang menuai kritik karena dianggap terburu-buru, lalu analisis alternatif apa yang mungkin terlewat.

■ 5.11 Refleksi dan Nilai ICHSA-N

REFLEKSI

1. Pernahkah Anda melihat keputusan pemerintah yang diambil tanpa mempertimbangkan alternatif lain, seperti pada kotak pemantik? Apa dampaknya?
2. Kriteria mana (teknis, finansial, sosial, regulasi) yang menurut Anda paling sering diabaikan dalam pengambilan keputusan pemerintah daerah?
3. Bagaimana proses kelompok Anda merumuskan tiga alternatif strategi — apakah mudah menemukan alternatif yang benar-benar berbeda?

NILAI ICHSA-N DALAM UNIT INI

Integrity — Mengevaluasi alternatif secara objektif berdasarkan bukti, bukan memilih alternatif yang paling mudah dijustifikasi setelah keputusan dibuat.

Creativity — Merumuskan alternatif strategi yang inovatif, seperti solusi berbasis teknologi atau kolaborasi lintas sektor.

Adaptability — Menyertakan rencana pengelolaan risiko yang menunjukkan kesiapan menyesuaikan strategi bila asumsi awal meleset.

■ 5.12 Referensi Unit

- Nugroho, R. (2018). *Public Policy: Dinamika Kebijakan, Analisis Kebijakan, Manajemen Kebijakan*. Elex Media Komputindo.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1993). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Plume.
- Andriansyah. (2015). *Manajemen Strategis Sektor Publik*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama Press.

PERSIAPAN UTS: SINTESIS UNIT 1–4

UTS (minggu 8) mengevaluasi materi minggu 1–7: konsep dan hierarki strategi (Unit 1), analisis PESTEL dan SWOT (Unit 2), akar masalah dan pemetaan pemangku kepentingan (Unit 3), serta perumusan dan evaluasi alternatif strategi (Unit 4).

- Tinjau kembali portofolio tugas Unit 3 dan 4 (pohon masalah, fishbone, stakeholder map, matriks evaluasi alternatif) sebagai bahan rujukan open-note terbatas sesuai kebijakan dosen.
- Latih kemampuan menerapkan PESTEL dan SWOT pada kasus baru yang belum pernah dibahas di kelas, karena UTS kemungkinan menyajikan skenario baru.
- Pastikan Anda dapat menjelaskan hubungan antara empat unit ini sebagai satu rangkaian: dari konsep dasar, membaca lingkungan, menemukan akar masalah, hingga merumuskan strategi.
- Periksa kembali progres Final Project kelompok Anda: Laporan Analisis Lingkungan Strategis dan Laporan Masalah Strategis & Stakeholder Map seharusnya sudah selesai sebelum UTS.

BAB VI · UNIT 5 · MINGGU 9–10

05

PERANCANGAN RENSTRA: VISI-MISI DAN IKU/IKK

Merumuskan visi-misi, tujuan strategis terukur, dan program prioritas

Sub-CPMK5

CPL-04 · CPL-05

Bobot 15%

■ 6.1 Capaian Pembelajaran Unit

SUB-CPMK5

Merancang komponen visi-misi, tujuan strategis terukur (IKU/IKK), dan program prioritas Renstra instansi pemerintah secara kolaboratif dengan mengintegrasikan prinsip manajemen sumber daya dan keuangan publik.

Indikator: mahasiswa mampu

- Merumuskan pernyataan visi dan misi instansi pemerintah yang terukur, realistis, dan relevan dengan konteks Kawasan Timur Indonesia menggunakan kerangka Bryson
- Menetapkan minimal tiga tujuan strategis yang secara logis diturunkan dari visi-misi
- Menyusun Indikator Kinerja Utama (IKU) dan Indikator Kinerja Kegiatan (IKK) yang memenuhi prinsip SMART untuk setiap tujuan strategis
- Merumuskan program prioritas beserta estimasi alokasi sumber daya dan kerangka anggaran berbasis kinerja

Tabel 6.1 Kedudukan Sub-CPMK5 dalam Rantai Capaian Pembelajaran

Unsur	Keterangan
CPMK induk	CPMK3 — merancang Rencana Strategis (Renstra) instansi pemerintah yang akuntabel — memuat visi-misi, tujuan terukur (IKU/IKK), program prioritas, dan mekanisme pengendalian — dengan mengintegrasikan prinsip manajemen sumber daya, keuangan publik, dan pelayanan publik secara kolaboratif.
CPL yang didukung	CPL-04 (8%); CPL-05 (7%)
Bobot penilaian Sub-CPMK	15% dari nilai akhir — Proyek Renstra 10% dan UAS 5%
Estimasi waktu belajar	2 minggu × 510 menit = 1.020 menit (17 jam): PB 300 menit, PT 360 menit, KM 360 menit

■ 6.2 Pemantik

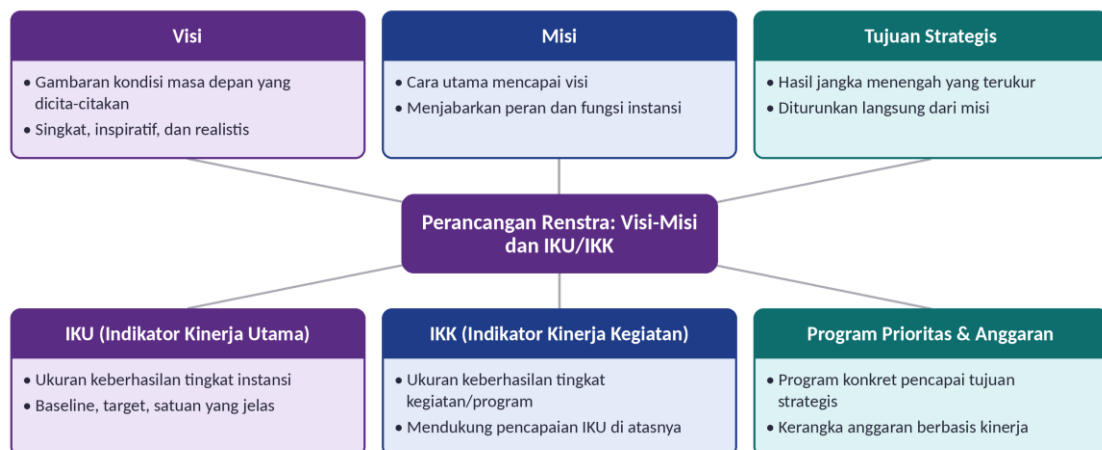
PEMANTIK

Visi sebuah dinas berbunyi: "Menjadi dinas terbaik yang melayani masyarakat dengan sepenuh hati." Setelah lima tahun, tidak ada seorang pun yang bisa menjelaskan apakah visi ini sudah tercapai atau belum — tidak ada indikator, tidak ada target, tidak ada cara mengukurnya.

1. Apa masalah utama dari rumusan visi tersebut?
2. Apa yang membedakan visi yang inspiratif dari visi yang sekadar slogan tanpa makna operasional?

■ 6.3 Peta Konsep

Peta konsep berikut menghubungkan visi dan misi sebagai arah jangka panjang, tujuan strategis sebagai penjabaran terukurnya, IKU dan IKK sebagai alat ukur keberhasilan, hingga program prioritas dan anggaran sebagai wujud operasionalnya.



Gambar 6.1 Peta Konsep Unit 5

■ 6.4 Uraian Materi

6.4.1 Merumuskan Visi dan Misi yang Terukur

Bryson (2018) menekankan bahwa visi yang baik harus cukup konkret untuk memandu keputusan sehari-hari, bukan sekadar slogan yang indah didengar namun tidak dapat dioperasionalkan — seperti pada kotak pemantik. Visi menjawab "ingin menjadi apa kita di masa depan", sedangkan misi menjawab "bagaimana cara utama kita mencapainya" dan menjabarkan peran serta fungsi instansi.

Tabel 6.2 Ciri Visi yang Baik menurut Kerangka Bryson

Ciri	Penjelasan
Ringkas dan mudah diingat	Dapat disampaikan dan dipahami dalam satu-dua kalimat
Inspiratif namun realistis	Memotivasi tanpa mengabaikan keterbatasan sumber daya nyata

Ciri	Penjelasan
Dapat diturunkan menjadi tujuan terukur	Bukan sekadar slogan; harus bisa dipecah menjadi tujuan yang dapat diukur
Relevan dengan mandat dan konteks lokal	Mencerminkan kondisi dan kebutuhan spesifik daerah, bukan visi generik

6.4.2 Menetapkan Tujuan Strategis

Tujuan strategis adalah hasil jangka menengah (biasanya lima tahunan) yang secara logis diturunkan dari misi. Setiap tujuan strategis harus dapat dijawab dengan pertanyaan: "Jika tujuan ini tercapai, apakah misi menjadi lebih dekat terwujud?" Minimal tiga tujuan strategis memberi cakupan yang memadai tanpa membuat Renstra terlalu bercabang dan sulit dikelola.

6.4.3 IKU dan IKK yang Memenuhi Prinsip SMART

Indikator Kinerja Utama (IKU) mengukur keberhasilan pada tingkat tujuan strategis instansi, sedangkan Indikator Kinerja Kegiatan (IKK) mengukur keberhasilan pada tingkat program atau kegiatan yang mendukung IKU di atasnya. Kedua jenis indikator harus memenuhi prinsip **SMART**: Specific (spesifik), Measurable (terukur), Achievable (dapat dicapai), Relevant (relevan), dan Time-bound (berbatas waktu).

Tabel 6.3 Contoh Perumusan IKU yang Memenuhi Prinsip SMART

Indikator	Baseline	Target tahun 1	Satuan	Batas waktu
Persentase layanan perizinan selesai tepat waktu	58%	70%	Persen	Akhir tahun anggaran
Indeks kepuasan masyarakat terhadap layanan	3,1 (skala 4)	3,4	Skala 1–4	Akhir tahun anggaran

Indikator yang tidak memenuhi salah satu prinsip SMART — misalnya "meningkatkan kepuasan masyarakat" tanpa baseline, target angka, atau batas waktu — sulit dipertanggungjawabkan dan rawan ditafsirkan sepihak saat evaluasi kinerja.

6.4.4 Program Prioritas dan Kerangka Anggaran Berbasis Kinerja

Program prioritas adalah wujud operasional dari tujuan strategis: kegiatan konkret yang, jika dilaksanakan dengan baik, akan menggerakkan pencapaian IKU dan IKK. Kerangka anggaran berbasis kinerja mengaitkan setiap program prioritas dengan estimasi alokasi sumber daya, sehingga Renstra tidak sekadar daftar keinginan tanpa dasar pembiayaan yang realistis — sejalan dengan prinsip manajemen keuangan publik yang akuntabel.

■ 6.5 Studi Kasus

STUDI KASUS ILUSTRASI: MERUMUSKAN ULANG VISI DINAS PENANAMAN MODAL KABUPATEN TANJUNG REJEKI

Visi lama Dinas Penanaman Modal Kabupaten Tanjung Rejecki berbunyi: "Menjadi dinas unggul yang mendorong investasi berkelanjutan." Setelah dievaluasi, visi ini dianggap terlalu umum dan tidak dapat diturunkan menjadi tujuan terukur yang jelas.

Tim perumus baru mengusulkan visi: "Menjadikan Kabupaten Tanjung Rejecki tujuan investasi hijau terdepan di Kawasan Timur Indonesia pada tahun 2028," disertai misi memangkas waktu perizinan investasi dan membangun ekosistem investasi berbasis potensi lokal (perikanan dan energi terbarukan).

Catatan: kasus ini bersifat ilustratif, disusun untuk keperluan pembelajaran, dan tidak merujuk pada daerah, lembaga, atau tokoh tertentu.

Pertanyaan analisis

1. Bandingkan visi lama dan visi baru menggunakan empat ciri visi yang baik pada Tabel 6.1.
2. Rumuskan minimal tiga tujuan strategis yang secara logis diturunkan dari visi dan misi baru tersebut.
3. Susun satu IKU yang memenuhi prinsip SMART untuk salah satu tujuan strategis yang Anda rumuskan.

■ 6.6 Aktivitas Pembelajaran

Aktivitas berikut mengikuti rencana mingguan pada RPS. Selesaikan kegiatan daring sebelum sesi luring agar diskusi di kelas dapat berjalan efektif.

MINGGU 9 — VISI-MISI DAN TUJUAN STRATEGIS (IKU/IKK)

Kegiatan	Uraian
Daring (LMS UNISAN)	Menyimak paparan tentang kerangka Bryson untuk merumuskan visi-misi dan cara menurunkan tujuan strategis; membaca contoh IKU/IKK yang memenuhi dan tidak memenuhi prinsip SMART.
Luring (tatap muka)	Kerja kelompok merumuskan visi-misi dan minimal tiga tujuan strategis untuk instansi objek kajian Final Project, dipandu klinik penulisan oleh dosen.
Penugasan dan luaran	Draf awal Renstra Bagian I mencakup: (1) pernyataan visi dan misi, (2) minimal tiga tujuan strategis beserta IKU/IKK berformat tabel dengan kolom indikator, satuan, baseline, dan target tahun pertama; (3) daftar program prioritas dengan estimasi alokasi sumber daya.
Proyek kelompok	Kelompok Final Project menyusun Draf Renstra Bagian I (Langkah 5 Final Project dimulai, mg 11–12) berdasarkan hasil analisis lingkungan dan masalah strategis dari unit-unit sebelumnya.
Estimasi waktu	PB 3 × 50 menit · PT 3 × 60 menit · KM 3 × 60 menit

MINGGU 10 — PROGRAM PRIORITAS DAN KERANGKA ANGGARAN

Kegiatan	Uraian
Daring (LMS UNISAN)	Membaca ringkasan prinsip manajemen keuangan publik dan kerangka anggaran berbasis kinerja; menonton contoh kaitan program prioritas dengan alokasi anggaran.
Luring (tatap muka)	Kerja kelompok merevisi Draf Renstra Bagian I berdasarkan umpan balik dosen minggu 9, melengkapi program prioritas dengan estimasi alokasi sumber daya dan kerangka anggaran berbasis kinerja.
Penugasan dan luaran	Dokumen Renstra final kelompok yang telah direvisi berdasarkan umpan balik minggu 9, dilengkapi matriks kesesuaian IKU/IKK terhadap prinsip SMART; panjang dokumen 8–12 halaman (tidak termasuk lampiran).
Proyek kelompok	Kelompok Final Project menyelesaikan Matriks Alternatif Strategi & Analisis Kelayakan (Langkah 4) dan melanjutkan penyusunan Renstra Mini menuju Langkah 5.
Estimasi waktu	PB 3 × 50 menit · PT 3 × 60 menit · KM 3 × 60 menit

■ 6.7 Rangkuman

- Visi yang baik ringkas, inspiratif namun realistis, dapat diturunkan menjadi tujuan terukur, dan relevan dengan konteks lokal.
- Tujuan strategis adalah penjabaran terukur dari misi yang harus dapat dijawab: "jika tercapai, apakah misi lebih dekat terwujud?"
- IKU mengukur keberhasilan tingkat instansi, IKK mengukur keberhasilan tingkat program; keduanya harus memenuhi prinsip SMART.
- Program prioritas dan kerangka anggaran berbasis kinerja menjadikan Renstra dokumen yang realistis dan dapat dipertanggungjawabkan, bukan daftar keinginan.

■ 6.8 Latihan

LATIHAN UNIT 5

A. Pilihan ganda. Pilihlah satu jawaban yang paling tepat (skor 10 per soal).

- Pernyataan yang menjawab "bagaimana cara utama kita mencapai visi" disebut
 - visi
 - misi
 - IKU
 - IKK
 - program prioritas
- Prinsip yang mensyaratkan indikator kinerja memiliki batas waktu yang jelas adalah unsur
 - Specific

- b. Measurable
 - c. Achievable
 - d. Relevant
 - e. Time-bound
3. Indikator yang mengukur keberhasilan pada tingkat program atau kegiatan (bukan tingkat instansi) disebut
- a. IKU
 - b. IKK
 - c. visi
 - d. misi
 - e. SWOT
4. Masalah utama visi lama Dinas Penanaman Modal Kabupaten Tanjung Rejeki pada studi kasus adalah
- a. terlalu spesifik
 - b. terlalu umum dan sulit diturunkan menjadi tujuan terukur
 - c. tidak realistis
 - d. tidak relevan dengan investasi
 - e. terlalu panjang
5. Kerangka anggaran berbasis kinerja mengaitkan program prioritas dengan
- a. jumlah pegawai
 - b. estimasi alokasi sumber daya
 - c. jumlah rapat
 - d. nama pejabat
 - e. logo instansi

B. Uraian. Jawablah secara runtut dan berbasis konsep (skor 25 per soal).

6. Jelaskan lima unsur prinsip SMART dan terapkan pada satu contoh IKU untuk instansi pemerintah daerah pilihan Anda.
7. Berdasarkan visi baru Dinas Penanaman Modal Kabupaten Tanjung Rejeki pada studi kasus, rumuskan satu program prioritas beserta estimasi alokasi sumber daya yang mendukung salah satu tujuan strategis yang Anda susun sebelumnya.

Skor maksimum: $5 \times 10 + 2 \times 25 = 100$.

■ 6.9 Kunci Jawaban dan Pedoman Penskoran

Tabel 6.4 Kunci Jawaban Pilihan Ganda

No	Kunci	Pembahasan
1	b	Misi menjabarkan cara utama dan peran instansi mencapai visi.
2	e	Time-bound mensyaratkan indikator memiliki batas waktu.
3	b	IKK mengukur keberhasilan tingkat program/kegiatan yang mendukung IKU.
4	b	Visi lama dianggap terlalu umum sehingga sulit dioperasionalkan.
5	b	Kerangka anggaran berbasis kinerja mengaitkan program dengan alokasi sumber daya yang realistis.

Soal 6. Pokok jawaban yang diharapkan: penjelasan lima unsur SMART; satu contoh IKU yang secara eksplisit memenuhi kelima unsur tersebut (spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, berbatas waktu).

Tabel 6.5 Pedoman Penskoran Soal 6

Aspek yang dinilai	Skor maks.
Ketepatan penjelasan lima unsur SMART	12
Kesesuaian contoh IKU	13
Jumlah	25

Soal 7. Pokok jawaban yang diharapkan: program prioritas yang logis terkait tujuan strategis dan visi; estimasi alokasi sumber daya yang realistis (jenis sumber daya, bukan harus angka rupiah persis).

Tabel 6.6 Pedoman Penskoran Soal 7

Aspek yang dinilai	Skor maks.
Keterkaitan program dengan tujuan strategis	12
Kewajaran estimasi alokasi sumber daya	13
Jumlah	25

■ 6.10 Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Jumlahkan skor Anda, lalu hitung tingkat penguasaan dengan rumus pada subbab 1.8: **(skor yang diperoleh ÷ 100) × 100%**. Tentukan tindak lanjut sesuai hasilnya.

Penguasaan < 70% (remedial).

- Baca ulang subbab 6.4.1 tentang ciri visi yang baik, lalu revisi satu visi generik (misalnya visi instansi yang Anda kenal) agar lebih terukur.
- Periksa kembali IKU/IKK yang Anda susun; pastikan setiap indikator memiliki baseline, target, dan satuan yang jelas sesuai prinsip SMART.
- Diskusikan kembali kasus Dinas Penanaman Modal Tanjung Rejeki di forum LMS, fokus pada bagian program prioritas yang belum terjawab.

Penguasaan 70%–89%. Lanjutkan ke unit berikutnya setelah meninjau kembali soal yang jawabannya belum tepat.

Penguasaan $\geq 90\%$ (pengayaan).

- Baca Bryson (2018) bagian tentang mission and mandates untuk memperdalam teknik perumusan visi-misi organisasi sektor publik.
- Cari Renstra OPD di daerah Anda dan nilai apakah IKU/IKK-nya benar-benar memenuhi prinsip SMART atau masih bersifat normatif.

■ 6.11 Refleksi dan Nilai ICHSA-N

REFLEKSI

1. Pernahkah Anda membaca visi instansi pemerintah yang terasa seperti slogan kosong, seperti pada kotak pemantik? Bagaimana seharusnya visi itu diperbaiki?
2. Bagian mana dari perumusan Renstra Mini kelompok Anda yang terasa paling menantang: visi-misi, tujuan strategis, atau IKU/IKK?
3. Menurut Anda, mengapa banyak instansi pemerintah kesulitan merumuskan indikator kinerja yang benar-benar SMART?

NILAI ICHSA-N DALAM UNIT INI

Integrity — Menetapkan target IKU/IKK yang realistis dan dapat dipertanggungjawabkan, bukan target ambisius yang hanya untuk terlihat baik di atas kertas.

Service — Merumuskan program prioritas yang benar-benar berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan bagi masyarakat.

Harmony — Merumuskan visi-misi secara kolaboratif dalam kelompok, mengakomodasi berbagai sudut pandang anggota.

■ 6.12 Referensi Unit

Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (5th ed.). Jossey-Bass.

Sedarmayanti. (2014). *Manajemen Strategi*. Refika Aditama.

Poister, T. H. (2008). *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*. Jossey-Bass.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 86 Tahun 2017 tentang Tata Cara Perencanaan, Pengendalian dan Evaluasi Pembangunan Daerah.

BAB VII · UNIT 6 · MINGGU 11–12

06

PENGENDALIAN, MANAJEMEN RISIKO, DAN STANDAR PELAYANAN

Sistem monitoring berbasis IKU/IKK, matriks manajemen risiko, dan standar pelayanan publik

Sub-CPMK6

CPL-04 · CPL-05

Bobot 15%

7.1 Capaian Pembelajaran Unit

SUB-CPMK6

Merancang mekanisme pengendalian dan evaluasi kinerja Renstra instansi pemerintah yang mencakup sistem monitoring berbasis IKU/IKK, manajemen risiko, dan standar pelayanan publik yang akuntabel.

Indikator: mahasiswa mampu

- Merancang sistem monitoring berbasis IKU/IKK yang mencakup periode pelaporan, unit penanggung jawab, dan ambang batas kinerja
- Mengidentifikasi minimal empat risiko yang dapat menghambat pencapaian Renstra dan menilai probabilitas serta dampaknya
- Menyusun matriks manajemen risiko yang mencakup mitigasi dan penanggung jawab setiap risiko
- Merancang draf Standar Pelayanan Publik (SPP) yang akuntabel sesuai prinsip pelayanan publik

Tabel 7.1 Kedudukan Sub-CPMK6 dalam Rantai Capaian Pembelajaran

Unsur	Keterangan
CPMK induk	CPMK3 — merancang Rencana Strategis (Renstra) instansi pemerintah yang akuntabel — memuat visi-misi, tujuan terukur (IKU/IKK), program prioritas, dan mekanisme pengendalian — dengan mengintegrasikan prinsip manajemen sumber daya, keuangan publik, dan pelayanan publik secara kolaboratif.
CPL yang didukung	CPL-04 (8%); CPL-05 (7%)
Bobot penilaian Sub-CPMK	15% dari nilai akhir — Proyek Renstra 10% dan UAS 5%
Estimasi waktu belajar	2 minggu × 510 menit = 1.020 menit (17 jam): PB 300 menit, PT 360 menit, KM 360 menit

■ 7.2 Pemantik

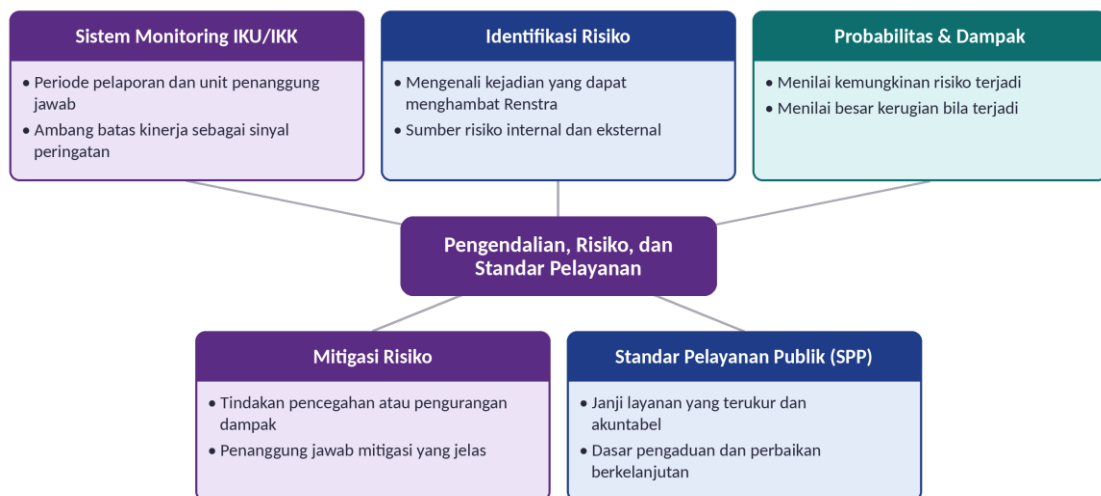
PEMANTIK

Sebuah Renstra OPD memuat IKU dan target yang ambisius, tetapi tidak pernah disebutkan siapa yang bertanggung jawab memantau capaiannya, kapan dilaporkan, atau apa yang terjadi jika target meleset. Tiga tahun kemudian, tidak ada seorang pun yang tahu persis sudah sejauh mana Renstra ini berjalan.

1. Apa yang hilang dari Renstra ini selain visi, misi, dan IKU/IKK yang sudah baik?
2. Mengapa sistem pengendalian sama pentingnya dengan perumusan strategi itu sendiri?

■ 7.3 Peta Konsep

Peta konsep berikut menghubungkan sistem monitoring berbasis IKU/IKK, proses identifikasi dan mitigasi risiko, hingga standar pelayanan publik sebagai wujud akuntabilitas pengendalian Renstra.



Gambar 7.1 Peta Konsep Unit 6

■ 7.4 Uraian Materi

7.4.1 Sistem Monitoring Berbasis IKU/IKK

Merumuskan IKU/IKK yang baik (Unit 5) belum cukup tanpa sistem monitoring yang menjawab: siapa yang memantau, kapan dilaporkan, dan apa yang terjadi jika capaian menyimpang dari target. Sistem monitoring yang baik mencakup periode pelaporan yang jelas (bulanan, triwulanan, tahunan), unit atau individu penanggung jawab, serta ambang batas kinerja yang memicu tindakan korektif bila dilampaui — seperti pada kotak pemantik, di mana ketiadaan elemen ini membuat Renstra kehilangan makna praktisnya.

Tabel 7.2 Komponen Sistem Monitoring Berbasis IKU/IKK

Komponen	Fungsi
Periode pelaporan	Menentukan seberapa sering capaian indikator dilaporkan dan ditinjau

Komponen	Fungsi
Unit/individu penanggung jawab	Memastikan ada pihak yang jelas bertanggung jawab atas setiap indikator
Ambang batas kinerja (threshold)	Nilai capaian yang memicu tindakan korektif atau eskalasi bila tidak terpenuhi
Mekanisme pelaporan	Format dan saluran pelaporan capaian kepada pimpinan dan pemangku kepentingan

7.4.2 Manajemen Risiko Strategis

Manajemen risiko mengidentifikasi kejadian yang berpotensi menghambat pencapaian Renstra, lalu menilai kemungkinan (probabilitas) dan besar kerugiannya (dampak) jika terjadi, sehingga instansi dapat memprioritaskan mitigasi pada risiko yang paling signifikan — bukan mencoba memitigasi semua risiko secara merata dengan sumber daya yang terbatas.

Tabel 7.3 Contoh Matriks Manajemen Risiko Renstra

Risiko	Probabilitas	Dampak	Level risiko	Mitigasi
Realokasi anggaran mendadak akibat kebijakan pusat	Tinggi	Tinggi	Kritis	Menyusun skenario anggaran alternatif dan prioritas program cadangan
Pergantian kepala daerah mengubah prioritas	Sedang	Tinggi	Tinggi	Mengomunikasikan Renstra sebagai dokumen lintas periode kepemimpinan
Keterlambatan pengadaan barang/jasa	Sedang	Sedang	Sedang	Mempercepat proses lelang dan menyiapkan dokumen sejak awal tahun
Resistensi staf terhadap perubahan prosedur baru	Rendah	Sedang	Rendah	Sosialisasi bertahap dan pelatihan staf

7.4.3 Standar Pelayanan Publik (SPP) yang Akuntabel

Standar Pelayanan Publik adalah janji layanan yang terukur dan dipublikasikan kepada masyarakat, mencakup jenis layanan, persyaratan, waktu penyelesaian, biaya, dan mekanisme pengaduan. SPP menjadi jembatan antara Renstra (dokumen internal perencanaan) dengan pengalaman nyata warga yang menerima layanan — sekaligus menjadi dasar akuntabilitas publik ketika layanan tidak sesuai standar yang dijanjikan.

■ 7.5 Studi Kasus

STUDI KASUS ILUSTRASI: MERANCANG PENGENDALIAN RENSTRA DINAS KEPENDUDUKAN KABUPATEN KARANG MULYA

Dinas Kependudukan Kabupaten Karang Mulya menetapkan IKU "Persentase penerbitan KTP-el tepat waktu (≤ 3 hari kerja)" dengan target 85% pada tahun pertama Renstra. Namun, belum ada kejelasan siapa yang memantau data ini secara rutin, dan belum ada matriks risiko yang mengantisipasi kemungkinan gangguan jaringan Dukcapil pusat yang sering terjadi.

Selain itu, dinas ini belum memiliki draf Standar Pelayanan Publik yang dipublikasikan kepada warga terkait persyaratan dan waktu penyelesaian dokumen kependudukan.

Catatan: kasus ini bersifat ilustratif, disusun untuk keperluan pembelajaran, dan tidak merujuk pada daerah, lembaga, atau tokoh tertentu.

Pertanyaan analisis

1. Rancang sistem monitoring sederhana (periode pelaporan, penanggung jawab, ambang batas) untuk IKU penerbitan KTP-el tepat waktu.
2. Identifikasi minimal dua risiko lain (selain gangguan jaringan Dukcapil) yang relevan bagi dinas ini, lalu nilai probabilitas dan dampaknya.
3. Susun kerangka draf SPP untuk satu jenis layanan kependudukan (boleh KTP-el atau layanan lain) mencakup persyaratan, waktu, biaya, dan mekanisme pengaduan.

■ 7.6 Aktivitas Pembelajaran

Aktivitas berikut mengikuti rencana mingguan pada RPS. Selesaikan kegiatan daring sebelum sesi luring agar diskusi di kelas dapat berjalan efektif.

MINGGU 11 — SISTEM MONITORING BERBASIS IKU/IKK

Kegiatan	Uraian
Daring (LMS UNISAN)	Menyimak paparan tentang komponen sistem monitoring dan contoh penerapannya pada Renstra OPD; membaca ringkasan prinsip manajemen risiko strategis.
Luring (tatap muka)	Kerja kelompok merancang sistem monitoring berbasis IKU/IKK untuk Renstra instansi objek kajian Final Project, dipandu dosen.
Penugasan dan luaran	Draf Bab Pengendalian Renstra yang berisi: (1) matriks sistem monitoring berbasis IKU/IKK (kolom: indikator, target, periode pelaporan, penanggung jawab, ambang batas); (2) draf awal matriks manajemen risiko.
Estimasi waktu	PB 3 × 50 menit · PT 3 × 60 menit · KM 3 × 60 menit

MINGGU 12 — MANAJEMEN RISIKO DAN STANDAR PELAYANAN PUBLIK

Kegiatan	Uraian
Daring (LMS UNISAN)	Membaca contoh matriks manajemen risiko dan draf Standar Pelayanan Publik dari instansi pemerintah; menonton contoh kasus risiko strategis yang terealisasi.
Luring (tatap muka)	Kerja kelompok melengkapi matriks manajemen risiko (minimal 5 risiko dengan probabilitas-dampak-mitigasi) dan menyusun draf SPP; sesi konsolidasi seluruh komponen Renstra Mini menjadi satu dokumen komprehensif.
Penugasan dan luaran	Dokumen Renstra lengkap dan final kelompok (Renstra Komprehensif) yang mencakup seluruh komponen dari minggu 9 hingga 12, disertai bagian evaluasi kinerja; panjang total 15–20 halaman.
Proyek kelompok	Kelompok Final Project menyelesaikan Dokumen Renstra Mini secara utuh (Langkah 5 Final Project selesai), mencakup visi-misi, IKU/IKK, program prioritas, pengendalian, risiko, dan SPP.
Estimasi waktu	PB 3 × 50 menit · PT 3 × 60 menit · KM 3 × 60 menit

■ **7.7 Rangkuman**

- Sistem monitoring berbasis IKU/IKK memerlukan periode pelaporan, penanggung jawab, dan ambang batas kinerja yang jelas.
- Manajemen risiko menilai probabilitas dan dampak setiap risiko untuk memprioritaskan mitigasi pada risiko paling signifikan.
- Standar Pelayanan Publik adalah janji layanan terukur yang menjembatani Renstra internal dengan pengalaman nyata warga.
- Renstra yang baik memadukan perumusan strategi (Unit 5) dengan mekanisme pengendalian yang jelas (Unit 6), agar tidak berhenti menjadi dokumen di atas kertas.

■ **7.8 Latihan****LATIHAN UNIT 6**

A. Pilihan ganda. Pilihlah satu jawaban yang paling tepat (skor 10 per soal).

1. Nilai capaian indikator yang memicu tindakan korektif bila tidak terpenuhi disebut
 - a. baseline
 - b. target
 - c. ambang batas kinerja
 - d. satuan
 - e. periode pelaporan
2. Dalam matriks manajemen risiko, level risiko ditentukan dari kombinasi
 - a. anggaran dan waktu
 - b. probabilitas dan dampak

- c. jumlah staf dan lokasi
 - d. target dan baseline
 - e. visi dan misi
3. Dokumen yang memuat janji layanan terukur kepada masyarakat, mencakup persyaratan, waktu, biaya, dan pengaduan, disebut
- a. Renstra
 - b. RPJMD
 - c. Standar Pelayanan Publik (SPP)
 - d. IKU
 - e. BMC
4. Pada kasus Dinas Kependudukan Kabupaten Karang Mulya, kelemahan utama yang diidentifikasi adalah
- a. IKU tidak ada
 - b. target terlalu rendah
 - c. belum ada sistem monitoring, matriks risiko, dan draf SPP
 - d. anggaran terlalu besar
 - e. staf terlalu banyak
5. Risiko dengan probabilitas tinggi dan dampak tinggi sebaiknya diberi prioritas mitigasi
- a. terendah
 - b. sedang
 - c. tertinggi (kritis)
 - d. diabaikan
 - e. ditunda hingga tahun depan

B. Uraian. Jawablah secara runtut dan berbasis konsep (skor 25 per soal).

6. Jelaskan tiga komponen utama sistem monitoring berbasis IKU/IKK dan mengapa ketiadaan salah satu komponen dapat membuat Renstra kehilangan makna praktisnya.
7. Berdasarkan kasus Dinas Kependudukan Kabupaten Karang Mulya, susun matriks manajemen risiko lengkap dengan minimal tiga risiko (termasuk gangguan jaringan Dukcapil) beserta mitigasinya.

Skor maksimum: $5 \times 10 + 2 \times 25 = 100$.

■ 7.9 Kunci Jawaban dan Pedoman Penskoran

Tabel 7.4 Kunci Jawaban Pilihan Ganda

No	Kunci	Pembahasan
1	c	Ambang batas kinerja (threshold) memicu tindakan korektif.

No	Kunci	Pembahasan
2	b	Level risiko ditentukan dari kombinasi probabilitas dan dampak.
3	c	SPP memuat janji layanan terukur kepada masyarakat.
4	c	Dinas sudah memiliki IKU dan target, tetapi belum memiliki sistem pengendalian yang menyertainya.
5	c	Kombinasi probabilitas dan dampak tinggi menghasilkan level risiko kritis yang perlu prioritas tertinggi.

Soal 6. Pokok jawaban yang diharapkan: penjelasan periode pelaporan, penanggung jawab, dan ambang batas kinerja; argumen bahwa tanpa salah satunya, capaian indikator tidak benar-benar dipantau dan ditindaklanjuti.

Tabel 7.5 Pedoman Penskoran Soal 6

Aspek yang dinilai	Skor maks.
Ketepatan tiga komponen	12
Kedalaman argumen konsekuensi ketiadaannya	13
Jumlah	25

Soal 7. Pokok jawaban yang diharapkan: matriks yang menilai probabilitas dan dampak secara konsisten untuk ketiga risiko; mitigasi yang realistis dan relevan dengan masing-masing risiko.

Tabel 7.6 Pedoman Penskoran Soal 7

Aspek yang dinilai	Skor maks.
Kelengkapan dan konsistensi matriks risiko	15
Kewajaran mitigasi yang diusulkan	10
Jumlah	25

■ 7.10 Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Jumlahkan skor Anda, lalu hitung tingkat penguasaan dengan rumus pada subbab 1.8: **(skor yang diperoleh ÷ 100) × 100%**. Tentukan tindak lanjut sesuai hasilnya.

Penguasaan < 70% (remedial).

- Baca ulang subbab 7.4.1 tentang komponen sistem monitoring, lalu rancang sistem monitoring sederhana untuk satu IKU dari tugas Unit 5 Anda yang belum memilikinya.
- Kerjakan ulang matriks manajemen risiko dengan memastikan setiap risiko memiliki penanggung jawab mitigasi yang jelas.
- Diskusikan kembali kasus Dinas Kependudukan Karang Mulya di forum LMS, fokus pada bagian draf SPP yang belum terjawab.

Penguasaan 70%–89%. Lanjutkan ke unit berikutnya setelah meninjau kembali soal yang jawabannya belum tepat.

Penguasaan $\geq 90\%$ (pengayaan).

- Baca Poister (2008) bagian tentang performance measurement systems untuk memperdalam teknik perancangan sistem monitoring kinerja sektor publik.
- Cari draf atau maklumat Standar Pelayanan Publik dari satu OPD di daerah Anda dan nilai kelengkapannya (persyaratan, waktu, biaya, pengaduan).

■ 7.11 Refleksi dan Nilai ICHSA-N**REFLEKSI**

1. Pernahkah Anda mengalami layanan publik yang tidak sesuai standar yang dijanjikan? Bagaimana Anda menyikapinya?
2. Menurut Anda, mengapa banyak Renstra pemerintah memiliki IKU yang baik tetapi lemah dalam sistem pengendaliannya?
3. Risiko apa yang paling mengkhawatirkan kelompok Anda terhadap keberhasilan Renstra Mini Final Project?

NILAI ICHSA-N DALAM UNIT INI

Integrity — Merancang sistem monitoring yang benar-benar akan digunakan untuk mengevaluasi kinerja secara jujur, bukan sekadar formalitas dokumen.

Service — Merancang Standar Pelayanan Publik yang berpihak pada kemudahan dan kejelasan bagi warga pengguna layanan.

Adaptability — Menyiapkan mitigasi risiko yang menunjukkan kesiapan instansi menyesuaikan diri terhadap perubahan kondisi.

■ 7.12 Referensi Unit

Poister, T. H. (2008). *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*. Jossey-Bass.

Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (5th ed.). Jossey-Bass.

Sedarmayanti. (2014). *Manajemen Strategi*. Refika Aditama.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 86 Tahun 2017 tentang Tata Cara Perencanaan, Pengendalian dan Evaluasi Pembangunan Daerah.

BAB VIII · UNIT 7 · MINGGU 13–14

07

INOVASI LAYANAN PUBLIK BERBASIS E-GOVERNMENT

Dari kebutuhan pengguna menuju Business Model Canvas dan prototipe konseptual

Sub-CPMK7

CPL-04 · CPL-10

Bobot 15%

■ 8.1 Capaian Pembelajaran Unit

SUB-CPMK7

Mengembangkan konsep inovasi layanan publik berbasis e-government dengan memetakan kebutuhan pengguna dan menuangkannya ke dalam Business Model Canvas (BMC) 9 blok layanan digital instansi publik secara kreatif dan etis.

Indikator: mahasiswa mampu

- Mengidentifikasi minimal tiga kebutuhan pengguna layanan publik di instansi pemerintah daerah KTI melalui pemetaan pemangku kepentingan secara sistematis
- Menganalisis kesenjangan antara layanan yang tersedia saat ini dengan kebutuhan pengguna
- Menyusun Business Model Canvas (BMC) 9 blok untuk satu konsep layanan digital instansi publik
- Merancang prototipe konseptual (wireframe/mockup atau storyboard) yang merepresentasikan solusi e-government secara visual

Tabel 8.1 Kedudukan Sub-CPMK7 dalam Rantai Capaian Pembelajaran

Unsur	Keterangan
CPMK induk	CPMK4 — mengembangkan model inovasi layanan publik berbasis teknologi (e-government/technopreneurship) sebagai solusi strategis atas masalah pemerintahan — ditunjukkan melalui prototipe konseptual atau Business Model Canvas layanan digital instansi publik — secara kreatif, beretika, dan adaptif terhadap kebutuhan masyarakat lokal.
CPL yang didukung	CPL-04 (8%); CPL-10 (7%)
Bobot penilaian Sub-CPMK	15% dari nilai akhir — Proyek Renstra 10% dan UAS 5%
Estimasi waktu belajar	2 minggu × 510 menit = 1.020 menit (17 jam): PB 300 menit, PT 360 menit, KM 360 menit

■ 8.2 Pemantik

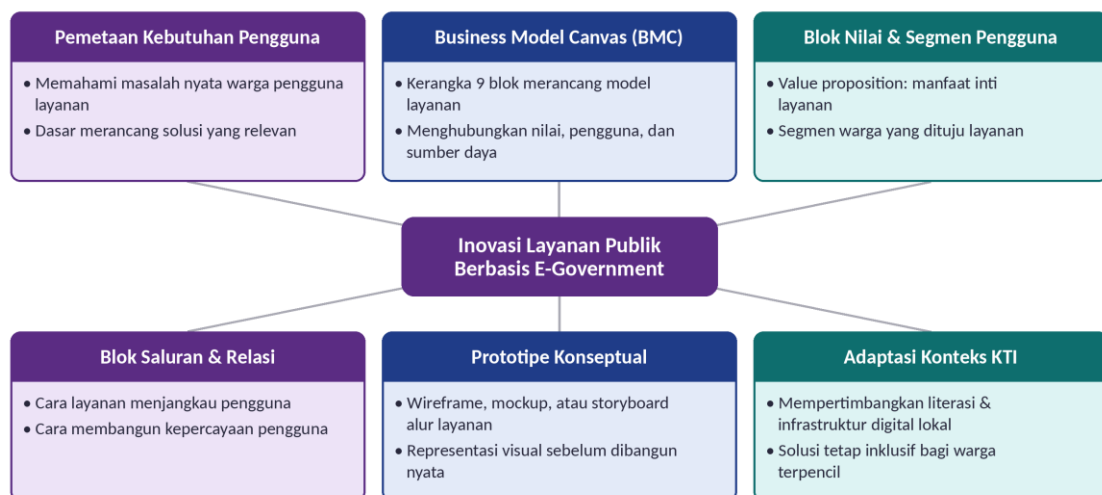
PEMANTIK

Sebuah pemerintah kabupaten meluncurkan aplikasi layanan terpadu dengan puluhan fitur, dibangun tanpa pernah bertanya langsung kepada warga apa yang sebenarnya mereka butuhkan. Setahun kemudian, unduhan aplikasi tersebut kurang dari 500 kali di kabupaten berpenduduk 200.000 jiwa.

1. Menurut Anda, apa yang paling mungkin menjadi penyebab kegagalan aplikasi tersebut?
2. Langkah apa yang seharusnya dilakukan pemerintah sebelum membangun aplikasi tersebut?

■ 8.3 Peta Konsep

Peta konsep berikut menghubungkan pemetaan kebutuhan pengguna sebagai titik awal, Business Model Canvas 9 blok sebagai kerangka model layanan, hingga prototipe konseptual sebagai representasi visual solusi yang adaptif terhadap konteks Kawasan Timur Indonesia.



Gambar 8.1 Peta Konsep Unit 7

■ 8.4 Uraian Materi

8.4.1 Pemetaan Kebutuhan Pengguna (User Need Mapping)

Inovasi layanan digital yang gagal — seperti pada kotak pemantik — umumnya berakar dari ketiadaan pemahaman kebutuhan pengguna sejak awal. Pemetaan kebutuhan pengguna dilakukan dengan mengidentifikasi siapa pengguna utama layanan, masalah nyata apa yang mereka hadapi saat mengakses layanan saat ini, dan harapan mereka terhadap solusi yang lebih baik — dapat memanfaatkan hasil pemetaan pemangku kepentingan pada Unit 3 sebagai titik awal.

- Wawancara atau survei singkat kepada perwakilan pengguna (warga, pelaku usaha, atau OPD lain sebagai pengguna internal).
- Observasi alur layanan saat ini untuk menemukan titik-titik hambatan (pain points).

- Identifikasi kesenjangan antara layanan yang tersedia dan kebutuhan yang sesungguhnya dirasakan pengguna.

8.4.2 Business Model Canvas (BMC) 9 Blok untuk Layanan Publik

Tabel 8.2 Sembilan Blok Business Model Canvas dan Adaptasinya untuk Layanan Publik

Blok BMC	Adaptasi untuk layanan publik
Segmen Pengguna	Kelompok warga/pelaku usaha yang menjadi target utama layanan
Proposisi Nilai	Manfaat inti yang ditawarkan layanan digital dibanding layanan konvensional
Saluran	Cara layanan menjangkau pengguna (aplikasi, situs web, kios layanan, media sosial)
Relasi Pengguna	Cara membangun kepercayaan dan keterlibatan pengguna berkelanjutan
Aliran Manfaat/Pendapatan	Nilai yang dihasilkan bagi instansi (efisiensi, transparansi) atau retribusi resmi bila relevan
Sumber Daya Utama	Infrastruktur, data, dan SDM yang diperlukan untuk menjalankan layanan
Aktivitas Kunci	Aktivitas utama yang harus dijalankan agar layanan berfungsi (pemeliharaan sistem, verifikasi data)
Kemitraan Utama	Pihak yang perlu diajak bekerja sama (penyedia teknologi, OPD lain, operator seluler)
Struktur Biaya	Komponen biaya utama pengembangan dan pemeliharaan layanan digital

Ostewalder dan Pigneur (2010) menekankan bahwa kesembilan blok ini harus koheren satu sama lain — proposisi nilai yang dirancang harus benar-benar menjawab kebutuhan segmen pengguna yang dipetakan, bukan disusun terpisah tanpa keterkaitan logis.

8.4.3 Prototipe Konseptual: Wireframe, Mockup, dan Storyboard

Prototipe konseptual adalah representasi visual awal dari solusi layanan digital, tanpa perlu benar-benar membangun sistem yang berfungsi penuh. Wireframe menggambarkan struktur tata letak layar; mockup menambahkan elemen visual yang lebih detail; storyboard menggambarkan alur pengalaman pengguna dari awal hingga akhir menggunakan layanan. Ketiganya berfungsi memvalidasi ide sebelum investasi pengembangan sesungguhnya dilakukan.

Di Kawasan Timur Indonesia, prototipe yang baik mempertimbangkan keterbatasan literasi digital dan infrastruktur — misalnya menyediakan alur sederhana yang tetap dapat diakses dengan koneksi internet terbatas, bukan aplikasi berat yang hanya optimal di kota besar.

■ 8.5 Studi Kasus

STUDI KASUS ILUSTRASI: MERANCANG LAYANAN PENGADUAN WARGA DIGITAL KABUPATEN BAHARI SEJAHTERA

Warga Kabupaten Bahari Sejahtera selama ini mengadukan masalah infrastruktur (jalan rusak, lampu jalan mati) melalui surat manual ke kantor kecamatan, dengan tindak lanjut yang jarang terpantau. Survei singkat kepada 30 warga menunjukkan kebutuhan utama: kemudahan

melapor tanpa harus datang langsung, kejelasan status tindak lanjut, dan kepastian laporan benar-benar diterima.

Tim inovasi merancang konsep aplikasi pengaduan sederhana berbasis pesan WhatsApp (bukan aplikasi mandiri) karena mayoritas warga sudah memiliki dan terbiasa menggunakan WhatsApp, sementara literasi aplikasi baru masih rendah.

Catatan: kasus ini bersifat ilustratif, disusun untuk keperluan pembelajaran, dan tidak merujuk pada daerah, lembaga, atau tokoh tertentu.

Pertanyaan analisis

1. Susun BMC 9 blok sederhana untuk konsep layanan pengaduan berbasis WhatsApp ini.
2. Jelaskan mengapa memilih saluran WhatsApp (dibanding membangun aplikasi mandiri baru) merupakan keputusan yang adaptif terhadap konteks Kawasan Timur Indonesia.
3. Gambarkan secara naratif (storyboard sederhana dalam kata-kata) alur seorang warga melaporkan jalan rusak menggunakan layanan ini dari awal hingga mendapat kepastian status.

■ 8.6 Aktivitas Pembelajaran

Aktivitas berikut mengikuti rencana mingguan pada RPS. Selesaikan kegiatan daring sebelum sesi luring agar diskusi di kelas dapat berjalan efektif.

MINGGU 13 — PEMETAAN KEBUTUHAN PENGGUNA LAYANAN DIGITAL

Kegiatan	Uraian
Daring (LMS UNISAN)	Menyimak paparan tentang pemetaan kebutuhan pengguna dan sembilan blok BMC; membaca contoh BMC layanan publik dari instansi lain.
Luring (tatap muka)	Kerja kelompok memetakan kebutuhan pengguna untuk instansi objek kajian Final Project (dapat memanfaatkan hasil stakeholder mapping Unit 3), lalu menyusun draf BMC 9 blok di kanvas digital (Canva/Figma).
Penugasan dan luaran	Draf BMC 9 blok layanan digital instansi publik dalam format visual Canva atau Figma (satu kanvas per kelompok) disertai narasi penjelasan tiap blok maksimal dua paragraf per blok.
Estimasi waktu	PB 3 × 50 menit · PT 3 × 60 menit · KM 3 × 60 menit

MINGGU 14 — BMC FINAL DAN PROTOTIPE KONSEPTUAL

Kegiatan	Uraian
Daring (LMS UNISAN)	Membaca ringkasan teknik menyusun wireframe dan storyboard sederhana; menonton contoh prototipe konseptual layanan publik digital.
Luring (tatap muka)	Kerja kelompok merevisi BMC berdasarkan umpan balik minggu 13, merancang prototipe konseptual minimal tiga layar (wireframe/mockup) atau storyboard alur layanan, dan menulis narasi value proposition.
Penugasan dan luaran	BMC final 9 blok beserta wireframe atau prototipe konseptual minimal tiga layar dalam format PDF Canva atau Figma, dilengkapi narasi value proposition (maksimal satu halaman A4) dan lembar respons umpan balik yang mencatat revisi berdasarkan masukan minggu 13.
Proyek kelompok	Kelompok Final Project menyelesaikan Laporan Inovasi E-Government (BMC 9 blok + prototipe konseptual, Langkah 6 Final Project) dan memulai finalisasi seluruh Dokumen Final Terpadu untuk Sidang Strategis minggu 15.
Estimasi waktu	PB 3 × 50 menit · PT 3 × 60 menit · KM 3 × 60 menit

■ 8.7 Rangkuman

- Inovasi layanan digital yang gagal umumnya berakar dari ketiadaan pemetaan kebutuhan pengguna sejak awal.
- Business Model Canvas 9 blok menyusun model layanan secara koheren: segmen pengguna, proposisi nilai, saluran, relasi, sumber daya, aktivitas, kemitraan, biaya, dan manfaat.
- Prototipe konseptual (wireframe, mockup, storyboard) memvalidasi ide sebelum investasi pengembangan sesungguhnya.
- Solusi e-government yang adaptif bagi Kawasan Timur Indonesia mempertimbangkan keterbatasan literasi digital dan infrastruktur, bukan meniru solusi kota besar secara mentah.

■ 8.8 Latihan

LATIHAN UNIT 7

A. Pilihan ganda. Pilihlah satu jawaban yang paling tepat (skor 10 per soal).

1. Blok BMC yang menjelaskan manfaat inti layanan digital dibanding layanan konvensional disebut
 - a. Segmen Pengguna
 - b. Proposisi Nilai
 - c. Saluran
 - d. Struktur Biaya
 - e. Kemitraan Utama
2. Representasi visual awal yang menggambarkan alur pengalaman pengguna dari awal hingga akhir menggunakan layanan disebut

- a. wireframe
 - b. mockup
 - c. storyboard
 - d. BMC
 - e. PESTEL
3. Penyebab utama kegagalan aplikasi pada kotak pemantik adalah
- a. terlalu sedikit fitur
 - b. dibangun tanpa memetakan kebutuhan pengguna terlebih dahulu
 - c. terlalu murah
 - d. terlalu cepat diluncurkan
 - e. tidak memiliki logo
4. Pada kasus Kabupaten Bahari Sejahtera, keputusan memilih WhatsApp sebagai saluran mencerminkan adaptasi terhadap
- a. anggaran yang besar
 - b. literasi digital warga yang sudah terbiasa dengan WhatsApp
 - c. keinginan pejabat
 - d. tren nasional semata
 - e. kebijakan pusat
5. Blok BMC yang mencakup infrastruktur, data, dan SDM yang diperlukan untuk menjalankan layanan disebut
- a. Aktivitas Kunci
 - b. Sumber Daya Utama
 - c. Kemitraan Utama
 - d. Relasi Pengguna
 - e. Struktur Biaya

B. Uraian. Jawablah secara runtut dan berbasis konsep (skor 25 per soal).

6. Jelaskan mengapa pemetaan kebutuhan pengguna harus dilakukan sebelum menyusun BMC, dikaitkan dengan kegagalan pada kotak pemantik.
7. Susun BMC 9 blok sederhana untuk satu ide layanan digital instansi pemerintah yang Anda usulkan sendiri (boleh berbeda dari tugas kelompok), dengan memastikan proposisi nilai dan segmen pengguna saling terkait secara logis.

Skor maksimum: $5 \times 10 + 2 \times 25 = 100$.

■ 8.9 Kunci Jawaban dan Pedoman Penskoran

Tabel 8.3 Kunci Jawaban Pilihan Ganda

No	Kunci	Pembahasan
1	b	Proposisi Nilai menjelaskan manfaat inti yang ditawarkan layanan.
2	c	Storyboard menggambarkan alur pengalaman pengguna secara naratif.
3	b	Aplikasi dibangun tanpa pernah bertanya kebutuhan warga.
4	b	Pemilihan saluran mempertimbangkan kebiasaan literasi digital warga setempat.
5	b	Sumber Daya Utama mencakup infrastruktur, data, dan SDM.

Soal 6. Pokok jawaban yang diharapkan: argumen bahwa tanpa memahami kebutuhan nyata, proposisi nilai dan saluran yang dirancang berisiko tidak relevan, sebagaimana terjadi pada aplikasi yang gagal di kotak pemantik.

Tabel 8.4 Pedoman Penskoran Soal 6

Aspek yang dinilai	Skor maks.
Kedalaman argumen keterkaitan	13
Keterkaitan eksplisit dengan kasus pemantik	12
Jumlah	25

Soal 7. Pokok jawaban yang diharapkan: kesembilan blok terisi secara koheren; proposisi nilai yang jelas menjawab kebutuhan segmen pengguna yang dipilih.

Tabel 8.5 Pedoman Penskoran Soal 7

Aspek yang dinilai	Skor maks.
Kelengkapan sembilan blok	15
Koherensi antara proposisi nilai dan segmen pengguna	10
Jumlah	25

■ 8.10 Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Jumlahkan skor Anda, lalu hitung tingkat penguasaan dengan rumus pada subbab 1.8: **(skor yang diperoleh ÷ 100) × 100%**. Tentukan tindak lanjut sesuai hasilnya.

Penguasaan < 70% (remedial).

- Baca ulang subbab 8.4.2 tentang sembilan blok BMC, lalu identifikasi blok mana dalam tugas Anda yang masih lemah keterkaitannya dengan blok lain.
- Kerjakan ulang pemetaan kebutuhan pengguna dengan menambahkan minimal satu sumber (wawancara atau observasi tambahan) sebagai bukti.
- Diskusikan kembali kasus Kabupaten Bahari Sejahtera di forum LMS, fokus pada bagian storyboard yang belum terjawab.

Penguasaan 70%–89%. Lanjutkan ke unit berikutnya setelah meninjau kembali soal yang jawabannya belum tepat.

Penguasaan $\geq 90\%$ (pengayaan).

- Baca Ostewalder dan Pigneur (2010) *Business Model Generation* bagian tentang value proposition design untuk memperdalam teknik penyusunan BMC.
- Unduh dan coba satu aplikasi layanan publik daerah yang sudah ada, lalu nilai apakah BMC-nya (dapat Anda rekonstruksi) benar-benar koheren dengan kebutuhan pengguna.

■ 8.11 Refleksi dan Nilai ICHSA-N

REFLEKSI

1. Pernahkah Anda menggunakan atau mencoba menggunakan aplikasi layanan pemerintah yang sulit dipakai? Menurut Anda, blok BMC mana yang gagal dirancang dengan baik?
2. Bagaimana kelompok Anda memutuskan saluran (aplikasi, WhatsApp, situs web) untuk konsep layanan digital Final Project? Apa pertimbangannya?
3. Apa tantangan terbesar dalam merancang prototipe konseptual yang tetap relevan bagi warga dengan literasi digital terbatas?

NILAI ICHSA-N DALAM UNIT INI

Creativity — Merancang solusi layanan digital yang kreatif namun tetap sederhana dan mudah diakses.

Service — Memastikan solusi yang dirancang benar-benar menjawab kebutuhan nyata warga, bukan sekadar mengikuti tren teknologi.

Adaptability — Menyesuaikan pilihan saluran dan desain prototipe dengan konteks literasi digital dan infrastruktur Kawasan Timur Indonesia.

■ 8.12 Referensi Unit

Ostewalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. John Wiley & Sons.

Osborne, D., & Gaebler, T. (1993). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Plume.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis into the Age of Austerity* (4th ed.). Oxford University Press.

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik.

BAB IX · UNIT 8 · MINGGU 15

08

SIDANG STRATEGIS: PRESENTASI
DAN PERTAHANAN*Menyampaikan dan mempertahankan narasi strategis terpadu di hadapan panel evaluator*

Sub-CPMK8

CPL-04 · CPL-10

Bobot 5%

■ 9.1 Capaian Pembelajaran Unit

SUB-CPMK8

Mempresentasikan dan mempertahankan prototipe konseptual atau purwarupa model inovasi layanan publik berbasis teknologi sebagai solusi strategis atas masalah pemerintahan yang adaptif terhadap kebutuhan masyarakat lokal.

Indikator: mahasiswa mampu

- Mempresentasikan prototipe konseptual layanan digital instansi publik secara sistematis dalam durasi yang ditentukan dengan alur argumen yang logis dari identifikasi masalah hingga solusi strategis
- Menjawab pertanyaan panel evaluator secara argumentatif dan berbasis bukti
- Menunjukkan kerja sama tim yang solid dalam pembagian peran presentasi dan sesi tanya-jawab
- Merefleksikan proses penyusunan Final Project secara kritis dan jujur

Tabel 9.1 Kedudukan Sub-CPMK8 dalam Rantai Capaian Pembelajaran

Unsur	Keterangan
CPMK induk	CPMK4 — mengembangkan model inovasi layanan publik berbasis teknologi (e-government/technopreneurship) sebagai solusi strategis atas masalah pemerintahan — ditunjukkan melalui prototipe konseptual atau Business Model Canvas layanan digital instansi publik — secara kreatif, beretika, dan adaptif terhadap kebutuhan masyarakat lokal.
CPL yang didukung	CPL-04 (3%); CPL-10 (2%)
Bobot penilaian Sub-CPMK	5% dari nilai akhir — UAS 5%
Estimasi waktu belajar	1 minggu × 510 menit = 510 menit (8,5 jam): PB 150 menit, PT 180 menit, KM 180 menit

■ 9.2 Pemantik

PEMANTIK

Dua kelompok mempresentasikan hasil kajian yang sama-sama mendalam. Kelompok pertama membacakan slide demi slide tanpa variasi, dan ketika ditanya panel "mengapa strategi ini yang dipilih dan bukan alternatif lain", tim terdiam cukup lama. Kelompok kedua memaparkan dengan alur cerita yang jelas dari masalah menuju solusi, dan dengan percaya diri menjelaskan mengapa dua alternatif lain mereka tolak.

1. Menurut Anda, apa yang membedakan kualitas kedua presentasi tersebut, di luar kedalaman kajian itu sendiri?
2. Mengapa kemampuan menjawab "mengapa" sama pentingnya dengan kualitas dokumen yang disusun?

■ 9.3 Peta Konsep

Peta konsep berikut menghubungkan narasi strategis terpadu sebagai benang merah presentasi, struktur presentasi yang efektif, argumentasi berbasis bukti, kemampuan menjawab panel, dan kerja sama tim di podium.



Gambar 9.1 Peta Konsep Unit 8

■ 9.4 Uraian Materi

9.4.1 Menyusun Narasi Strategis Terpadu

Sidang Strategis bukan sekadar menyampaikan kembali isi dokumen Final Project secara berurutan, melainkan merangkainya menjadi satu narasi yang koheren: mengapa instansi ini dipilih, apa masalah strategis yang ditemukan, mengapa alternatif strategi tertentu dipilih, bagaimana Renstra Mini menjawabnya, dan bagaimana inovasi layanan digital melengkapi solusi tersebut. Narasi yang terpadu jauh lebih meyakinkan dibanding presentasi yang membacakan bab demi bab dokumen secara terpisah, seperti kelompok pertama pada kotak pemantik.

9.4.2 Struktur Presentasi yang Efektif

Tabel 9.2 Struktur Presentasi Sidang Strategis (Maksimal 20 Slide)

Bagian	Isi utama	Estimasi slide
Pembukaan	Profil instansi objek kajian dan mengapa dipilih	2–3 slide
Analisis lingkungan & masalah	Ringkasan PESTEL/SWOT, akar masalah, stakeholder map	4–5 slide
Alternatif & strategi terpilih	Perbandingan alternatif dan alasan pemilihan strategi	3–4 slide
Renstra Mini	Visi-misi, IKU/IKK kunci, program prioritas, pengendalian risiko	4–5 slide
Inovasi e-government	BMC ringkas dan tampilan prototipe konseptual	3–4 slide
Penutup	Simpulan dan rekomendasi tindak lanjut	1–2 slide

Visual pendukung (diagram, tangkapan layar prototipe, infografik) harus informatif dan tidak sekadar dekoratif; setiap slide sebaiknya menyampaikan satu gagasan utama yang jelas.

9.4.3 Argumentasi Berbasis Bukti dan Menjawab Panel

Setiap klaim strategis yang disampaikan — "instansi ini menghadapi masalah X", "alternatif Y paling layak" — harus dapat ditelusuri kembali ke bukti yang telah dikumpulkan sepanjang semester: data PESTEL/SWOT, hasil analisis akar masalah, atau matriks evaluasi kelayakan. Ketika panel bertanya "mengapa", jawaban yang kuat merujuk kembali pada bukti tersebut, bukan sekadar mengulangi kesimpulan dengan kata-kata berbeda.

Menjawab pertanyaan panel secara efektif memerlukan mendengarkan pertanyaan dengan saksama sebelum menjawab, mengakui keterbatasan kajian secara jujur bila memang ada, dan tetap terbuka terhadap kritik tanpa bersikap defensif — sikap yang justru memperkuat kredibilitas tim di mata panel.

9.4.4 Kerja Sama Tim di Podium

Pembagian peran yang jelas — siapa memaparkan bagian mana, siapa menjawab jenis pertanyaan tertentu — mencegah tumpang tindih atau kekosongan saat sesi tanya-jawab. Anggota yang tidak sedang berbicara tetap berperan aktif: menyimak, memberi isyarat dukungan, dan siap melengkapi jawaban rekan bila diperlukan.

■ 9.5 Studi Kasus

STUDI KASUS ILUSTRASI: MENJAWAB PERTANYAAN SULIT DALAM SIDANG STRATEGIS

Sebuah kelompok mempresentasikan Renstra Mini untuk Dinas Perhubungan dengan alternatif strategi digitalisasi perizinan trayek angkutan umum. Seorang panelis bertanya: "Data Anda menunjukkan hanya 15% pemilik angkutan umum yang memiliki ponsel pintar — bagaimana strategi digital ini bisa efektif jika mayoritas pengguna belum siap secara teknologi?"

Tim yang tidak siap mungkin akan panik atau membela diri tanpa dasar. Tim yang siap akan merujuk kembali pada data mereka sendiri: menjelaskan bahwa strategi mereka sebenarnya mengusulkan pendekatan hybrid (loket fisik tetap tersedia selama masa transisi, didampingi sosialisasi bertahap), sesuatu yang sudah ada dalam dokumen namun belum ditekankan dalam presentasi.

Catatan: kasus ini bersifat ilustratif, disusun untuk keperluan pembelajaran, dan tidak merujuk pada daerah, lembaga, atau tokoh tertentu.

Pertanyaan analisis

1. Mengapa jawaban tim yang siap pada kasus ini lebih meyakinkan dibanding sekadar membela diri?
2. Pelajaran apa yang bisa dipetik untuk persiapan presentasi kelompok Anda sendiri dari kasus ini?
3. Susun satu jawaban singkat (2–3 kalimat) seandainya Anda adalah anggota tim tersebut yang ditanya panelis.

■ 9.6 Aktivitas Pembelajaran

Aktivitas berikut mengikuti rencana mingguan pada RPS. Selesaikan kegiatan daring sebelum sesi luring agar diskusi di kelas dapat berjalan efektif.

MINGGU 15 — PRESENTASI DAN PERTAHANAN PROTOTIPE

Kegiatan	Uraian
Daring (LMS UNISAN)	Menyimak paparan tentang struktur presentasi efektif dan teknik menjawab pertanyaan panel; menonton contoh sesi tanya-jawab sidang strategis yang baik dan yang kurang baik.
Luring (tatap muka)	Sidang Strategis: setiap kelompok mempresentasikan (15 menit paparan + 10 menit tanya jawab) di hadapan dosen, mahasiswa, dan panel evaluator; mahasiswa lain mengisi lembar penilaian sejawat.
Penugasan dan luaran	Tidak ada tugas baru yang dikumpulkan pada minggu ini; penilaian didasarkan pada Dokumen Final Terpadu yang dikumpulkan sebelum sesi (Renstra Mini, Laporan Inovasi E-Government, BMC, prototipe, slide) dan performa presentasi serta tanya-jawab selama sesi berlangsung; lembar penilaian sejawat diisi dan dikumpulkan.
Proyek kelompok	Sidang Strategis: presentasi dan tanya-jawab di hadapan panel evaluator (Langkah 7 Final Project); kelompok menyerahkan Dokumen Final Terpadu, slide presentasi, dan rekaman video sidang paling lambat H+2 setelah sidang.
Estimasi waktu	PB 3 × 50 menit · PT 3 × 60 menit · KM 3 × 60 menit

■ 9.7 Rangkuman

- Sidang Strategis menuntut narasi terpadu yang menghubungkan seluruh tahapan Final Project, bukan sekadar membacakan dokumen bab demi bab.

- Struktur presentasi yang efektif menyeimbangkan pembukaan, analisis, strategi terpilih, Renstra Mini, inovasi digital, dan penutup dalam maksimal 20 slide.
- Argumentasi yang kuat selalu dapat ditelusuri kembali ke bukti yang telah dikumpulkan sepanjang semester.
- Kerja sama tim di podium — pembagian peran yang jelas dan saling mendukung — memperkuat kredibilitas presentasi kelompok.

■ 9.8 Latihan

LATIHAN UNIT 8

A. Pilihan ganda. Pilihlah satu jawaban yang paling tepat (skor 10 per soal).

1. Kesalahan utama kelompok pertama pada kotak pemantik adalah
 - a. kajian yang tidak mendalam
 - b. membacakan slide tanpa narasi terpadu dan tidak siap menjawab "mengapa"
 - c. slide terlalu sedikit
 - d. anggota tim terlalu banyak
 - e. waktu presentasi terlalu singkat
2. Jumlah maksimal slide yang direkomendasikan untuk presentasi Sidang Strategis adalah
 - a. 10 slide
 - b. 20 slide
 - c. 35 slide
 - d. 50 slide
 - e. tidak dibatasi
3. Sikap yang tepat ketika panel mengungkapkan keterbatasan dalam kajian kelompok adalah
 - a. membela diri tanpa dasar
 - b. mengakui secara jujur dan merujuk kembali pada bukti yang relevan
 - c. mengabaikan pertanyaan
 - d. menyalahkan anggota tim lain
 - e. mengganti topik pembicaraan
4. Pada kasus digitalisasi perizinan trayek angkutan umum, jawaban tim yang siap menekankan pada
 - a. menolak data panelis
 - b. pendekatan hybrid yang sudah ada dalam dokumen namun belum ditekankan
 - c. membatalkan strategi sepenuhnya
 - d. mengalihkan topik ke inovasi lain
 - e. diam saja
5. Fungsi lembar penilaian sejawat dalam Sidang Strategis adalah untuk

- a. menggantikan penilaian dosen
- b. memberi masukan dan penilaian dari sudut pandang mahasiswa lain sebagai audiens
- c. menentukan kelulusan mata kuliah
- d. menilai kehadiran
- e. mengganti UAS

B. Uraian. Jawablah secara runtut dan berbasis konsep (skor 25 per soal).

6. Jelaskan mengapa narasi strategis yang terpadu lebih meyakinkan dibanding presentasi yang membacakan dokumen bab demi bab, dikaitkan dengan kasus pada kotak pemantik.
7. Susun kerangka jawaban (3–4 kalimat) yang siap Anda sampaikan seandainya panel bertanya "mengapa kelompok Anda memilih instansi ini sebagai objek kajian, dan bukan instansi lain?" — jawaban harus merujuk pada bukti/alasan konkret, bukan opini semata.

Skor maksimum: $5 \times 10 + 2 \times 25 = 100$.

■ 9.9 Kunci Jawaban dan Pedoman Penskoran

Tabel 9.3 Kunci Jawaban Pilihan Ganda

No	Kunci	Pembahasan
1	b	Kelompok pertama gagal membangun narasi terpadu dan tidak siap menjawab pertanyaan mendasar.
2	b	RPS menetapkan maksimal 20 slide untuk presentasi.
3	b	Mengakui keterbatasan secara jujur dan merujuk bukti memperkuat kredibilitas.
4	b	Tim merujuk kembali pada pendekatan hybrid yang sudah dirancang dalam dokumen mereka.
5	b	Lembar penilaian sejawat melengkapi penilaian dosen dari sudut pandang audiens mahasiswa.

Soal 6. Pokok jawaban yang diharapkan: argumen bahwa narasi terpadu menunjukkan pemahaman menyeluruh dan keterkaitan logis antartahap, sementara pembacaan bab demi bab tidak menunjukkan sintesis, sebagaimana tampak pada kelompok pertama di kotak pemantik.

Tabel 9.4 Pedoman Penskoran Soal 6

Aspek yang dinilai	Skor maks.
Kedalaman argumen	13
Keterkaitan eksplisit dengan kasus pemantik	12
Jumlah	25

Soal 7. Pokok jawaban yang diharapkan: jawaban yang merujuk pada alasan konkret pemilihan objek kajian (relevansi masalah, akses data, atau ketertarikan tim) secara meyakinkan dan berbasis argumen.

Tabel 9.5 Pedoman Penskoran Soal 7

Aspek yang dinilai	Skor maks.
Kejelasan dan kelogisan jawaban	15
Keterkaitan dengan bukti/alasan konkret	10
Jumlah	25

■ 9.10 Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Jumlahkan skor Anda, lalu hitung tingkat penguasaan dengan rumus pada subbab 1.8: **(skor yang diperoleh ÷ 100) × 100%**. Tentukan tindak lanjut sesuai hasilnya.

Penguasaan < 70% (remedial).

- Baca ulang subbab 9.4.1 tentang menyusun narasi strategis terpadu, lalu susun ulang kerangka presentasi Anda dalam bentuk satu paragraf cerita utuh (bukan daftar poin).
- Latih menjawab tiga pertanyaan sulit yang mungkin diajukan panel bersama rekan sekelompok sebelum sidang sesungguhnya.
- Diskusikan kembali kasus digitalisasi perizinan trayek di forum LMS, fokus pada bagian yang belum terjawab.

Penguasaan 70%–89%. Lanjutkan ke unit berikutnya setelah meninjau kembali soal yang jawabannya belum tepat.

Penguasaan ≥ 90% (pengayaan).

- Tonton rekaman sidang strategis kelompok lain (bila tersedia) dan identifikasi satu praktik baik yang dapat Anda tiru.
- Baca panduan singkat tentang teknik presentasi akademik yang efektif (storytelling, visual minimalis, kontak mata) dari sumber terpercaya.

■ 9.11 Refleksi dan Nilai ICHSA-N

REFLEKSI

1. Bagaimana perasaan Anda menjelang Sidang Strategis? Apa yang membuat Anda paling percaya diri, dan apa yang masih membuat Anda cemas?
2. Bagian mana dari Final Project kelompok Anda yang paling Anda banggakan, dan mengapa?
3. Jika Anda dapat mengulang proses Final Project dari awal, apa yang akan Anda lakukan berbeda?

NILAI ICBSA-N DALAM UNIT INI

Integrity — Menjawab pertanyaan panel secara jujur, termasuk mengakui keterbatasan kajian tanpa menutup-nutupinya.

Harmony — Mendukung rekan satu tim saat menjawab pertanyaan panel, tanpa saling menyalahkan di depan umum.

Service — Menyampaikan rekomendasi yang benar-benar dapat digunakan instansi objek kajian untuk perbaikan nyata.

■ 9.12 Referensi Unit

Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (5th ed.). Jossey-Bass.

Ostewalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. John Wiley & Sons.

Poister, T. H. (2008). *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*. Jossey-Bass.

Sedarmayanti. (2014). *Manajemen Strategi*. Refika Aditama.

PERSIAPAN UAS: SINTESIS UNIT 5–8 DAN SELURUH SEMESTER

UAS (minggu 16) mengevaluasi seluruh materi semester dengan penekanan pada minggu 9–15: perancangan Renstra (Unit 5), pengendalian dan manajemen risiko (Unit 6), inovasi e-government (Unit 7), dan presentasi strategis (Unit 8).

- Tinjau kembali Dokumen Renstra Mini dan Laporan Inovasi E-Government kelompok Anda sebagai bahan rujukan pemahaman konsep, bukan untuk disalin langsung ke jawaban ujian.
- Latih kemampuan menyusun IKU/IKK SMART dan matriks manajemen risiko untuk skenario instansi baru yang belum pernah dibahas di kelas.
- Pastikan Anda dapat menjelaskan bagaimana kesembilan blok BMC saling terkait, bukan hanya menghafal definisi masing-masing blok.
- Refleksikan umpan balik dari Sidang Strategis minggu 15 sebagai bahan evaluasi diri sebelum menghadapi UAS.

X

BAB X · EVALUASI SUMATIF

ASESMEN SUMATIF

Rekonsiliasi penilaian, perhitungan capaian, dan instrumen ujian

Sub-CPMK1–Sub-CPMK8

CPL-04 · CPL-05 · CPL-10

Total bobot 100%

■ 10.1 Prinsip Asesmen

Asesmen dirancang berdasarkan keselarasan konstruktif OBE: setiap instrumen mengukur Sub-CPMK tertentu, dan setiap Sub-CPMK diukur oleh sedikitnya satu instrumen sumatif.

1. **Sahih (valid).** Instrumen mengukur kemampuan pada indikator Sub-CPMK.
2. **Andal (reliabel).** Penilaian menggunakan rubrik tertulis yang dibagikan sejak awal.
3. **Adil dan transparan.** Kriteria, bobot, tenggat, dan sanksi keterlambatan diumumkan melalui modul dan LMS.
4. **Autentik.** Final Project menuntut mahasiswa menyusun Renstra Mini dan prototipe layanan digital untuk instansi pemerintah daerah nyata di KTI.
5. **Edukatif.** Kuis, latihan unit, dan luaran antara Final Project (mg 4, 6, 8, 10, 12) bersifat formatif dan memberi umpan balik bertahap.
6. **Berintegritas.** Fabrikasi data publik, plagiarisme, atau penggunaan GenAI tanpa izin pada ujian mengakibatkan pembatalan nilai instrumen tersebut.

■ 10.2 Rekonsiliasi Komponen Penilaian dan Sub-CPMK

Tabel berikut adalah acuan resmi pemetaan nilai, mengikuti tabel rekonsiliasi komponen penilaian RPS (15/10/10/15/15/15/15/5) sesuai keputusan pada Bagian 1.

Tabel 10.1 Rekonsiliasi Komponen Penilaian × Sub-CPMK

Sub-CPMK	Tugas Analisis	Kuis	UTS	Proyek Renstra	UAS	Bobot Sub-CPMK (%)
Sub-CPMK1	–	10	5	–	–	15
Sub-CPMK2	5	–	5	–	–	10
Sub-CPMK3	5	–	5	–	–	10
Sub-CPMK4	–	–	5	10	–	15
Sub-CPMK5	–	–	–	10	5	15
Sub-CPMK6	–	–	–	10	5	15
Sub-CPMK7	–	–	–	10	5	15
Sub-CPMK8	–	–	–	–	5	5

Sub-CPMK	Tugas Analisis	Kuis	UTS	Proyek Renstra	UAS	Bobot Sub-CPMK (%)
Bobot komponen (%)	10	10	20	40	20	100

Versi bobot: tabel rekonsiliasi komponen RPS, dipilih karena konsisten dengan lima komponen penilaian resmi termasuk Proyek Renstra 40%.

Instrumen yang mengisi setiap sel ditetapkan sebagai berikut.

Tabel 10.2 Instrumen Pengisi Setiap Sel Rekonsiliasi

Komponen	Sub-CPMK	Instrumen
Kuis	Sub-CPMK1 (10)	Kuis konsep dan hierarki strategi (mg 1–2)
Tugas Analisis Strategis	Sub-CPMK2 (5)	Lembar Kerja PESTEL dan matriks SWOT kelompok (mg 3–4)
	Sub-CPMK3 (5)	Laporan pemetaan pemangku kepentingan (mg 5–6)
UTS	Sub-CPMK1, 2, 3, 4 (5/5/5/5)	Ujian tertulis (mg 8)
Proyek Renstra	Sub-CPMK4 (10)	Laporan Masalah Strategis & Stakeholder Map, bagian Final Project (mg 7–8)
	Sub-CPMK5 (10)	Draf dan Dokumen Renstra Bagian I: visi-misi, IKU/IKK, program prioritas (mg 9–10)
	Sub-CPMK6 (10)	Dokumen Renstra Komprehensif: pengendalian, risiko, SPP (mg 11–12)
	Sub-CPMK7 (10)	Laporan Inovasi E-Government: BMC 9 blok dan prototipe konseptual (mg 13–14)
UAS	Sub-CPMK5, 6, 7, 8 (5/5/5/5)	Ujian tertulis dan penilaian Sidang Strategis dengan penekanan mg 9–15 (mg 15–16)

■ 10.3 Perhitungan Nilai dan Ketercapaian untuk SI-OBE

Setiap instrumen dinilai pada skala 0–100, lalu diolah dalam empat langkah berikut sesuai struktur data SI-OBE UNISAN.

1. **Nilai Sub-CPMK.** $N_{Subj} = \sum (wkj \times skj) \div \sum wkj$, dengan wkj bobot sel pada Tabel 10.1 dan skj skor instrumen; untuk sel Proyek Renstra, skj adalah skor Final Project kelompok yang sama pada keempat Sub-CPMK yang diukurnya (sebelum penyesuaian kontribusi individu).
2. **Nilai akhir.** $NA = \sum (bj \times N_{Subj}) \div 100$; dikonversi ke huruf mutu menurut Tabel 1.11.
3. **Nilai CPMK.** Rata-rata tertimbang N_{Sub} dari Sub-CPMK anggotanya dengan bobot Sub-CPMK sebagai penimbang.
4. **Nilai CPL.** $NCPLc = \sum (mcj \times N_{Subj}) \div \sum mcj$, dengan mcj bobot kontribusi pada Tabel 1.6.

Mahasiswa dinyatakan **mencapai** suatu Sub-CPMK, CPMK, atau CPL jika nilainya ≥ 70 . Pada tingkat kelas, ketercapaian dilaporkan sebagai persentase mahasiswa yang mencapai ambang tersebut.

10.3.1 Contoh Perhitungan Satu Mahasiswa

Contoh berikut menggunakan data ilustrasi yang dihitung dengan kode program (Python); nilai Proyek Renstra kelompok pada contoh ini adalah 78 untuk keempat Sub-CPMK yang diukurnya, tanpa penyesuaian kontribusi individu.

Tabel 10.3 Contoh Skor Instrumen, Nilai Sub-CPMK, dan Kontribusi ke Nilai Akhir

Sub-CPMK	Tugas	Kuis	UTS	Proyek	UAS	NSub	Kontribusi ke NA
Sub-CPMK1	–	76	68	–	–	73,33	11,00
Sub-CPMK2	64	–	64	–	–	64,00	6,40
Sub-CPMK3	74	–	70	–	–	72,00	7,20
Sub-CPMK4	–	–	66	78	–	74,00	11,10
Sub-CPMK5	–	–	–	78	62	72,67	10,90
Sub-CPMK6	–	–	–	78	65	73,67	11,05
Sub-CPMK7	–	–	–	78	72	76,00	11,40
Sub-CPMK8	–	–	–	–	74	74,00	3,70
Nilai akhir						72,75	

Sebagai ilustrasi langkah 1, $N_{Sub2} = (5 \times 64 + 5 \times 64) \div 10 = 64,00$. Nilai akhir 72,75 menghasilkan huruf mutu **C**. Mahasiswa ini belum mencapai Sub-CPMK2 (64,00), sehingga CPMK1 (69,60) juga belum tercapai, walaupun ketiga CPL tetap di atas ambang karena bobot Sub-CPMK lain yang sudah tercapai mengangkat rata-rata setiap CPL — contoh bahwa capaian CPL dapat tertutupi ketidaktercapaian pada satu Sub-CPMK di tingkat CPMK.

Tabel 10.4 Contoh Nilai CPMK dan CPL Seorang Mahasiswa

Capaian	Nilai	Status (≥ 70)
CPMK1	69,60	Belum tercapai
CPMK2	73,20	Tercapai
CPMK3	73,17	Tercapai
CPMK4	75,50	Tercapai
CPL-04	73,82	Tercapai
CPL-05	71,37	Tercapai
CPL-10	75,56	Tercapai

10.3.2 Contoh Ketercapaian CPL pada Tingkat Kelas

Tabel berikut memperlihatkan data ilustrasi sepuluh mahasiswa yang dibangkitkan dengan kode program dan tidak mewakili nilai mahasiswa sebenarnya.

Tabel 10.5 Contoh Ketercapaian CPL Kelas (Data Ilustrasi)

Mahasiswa	CPL-04	CPL-05	CPL-10	Nilai akhir
M01	77,81	76,71	79,37	77,40
M02	59,03	58,41	65,44	59,30
M03	58,89	62,65	55,30	60,45
M04	60,18	62,15	57,78	60,95
M05	85,54	85,19	82,56	85,10
M06	73,91	74,88	71,74	74,20
M07	70,24	71,19	76,15	71,25
M08	66,81	66,62	61,11	66,20
M09	63,35	59,47	64,89	61,55
M10	68,88	67,46	73,67	68,60
Rata-rata	68,46	68,47	68,80	
% ≥ 70	40,0%	40,0%	50,0%	

Pada contoh ini, persentase mahasiswa yang mencapai ambang berkisar 40%–50% pada ketiga CPL. Jika target program studi misalnya 75%, hasil ini menunjukkan CPL yang perlu diperkuat pada evaluasi mata kuliah (subbab 10.7), terutama CPL-04 dan CPL-05 yang persentasenya paling rendah pada contoh ini.

■ 10.4 Kisi-kisi, Contoh Naskah, dan Pedoman Penskoran UTS

UTS mencakup materi minggu 1–7 (Sub-CPMK1–4) sesuai Tabel 1.7. Skor naskah 100 dibagi proporsional dengan bobot Sub-CPMK dalam UTS (5 : 5 : 5 : 5 dari 20).

Tabel 10.6 Kisi-kisi UTS

Sub-CPMK	Bobot NA	Skor total	Bagian A (konsep & hierarki)	Bagian B (PESTEL-SWOT)	Bagian C (akar masalah & alternatif)
Sub-CPMK1	5%	25	25	–	–
Sub-CPMK2	5%	25	–	25	–
Sub-CPMK3	5%	25	–	–	25
Sub-CPMK4	5%	25	–	–	25
Jumlah	20%	100	25	25	50

CONTOH BUTIR DAN NASKAH UTS

Contoh butir konseptual (Sub-CPMK1, Bagian A). Dokumen perencanaan yang mewakili tingkatan strategi korporat pemerintah daerah adalah ... (a) Rencana Kerja Tahunan seksi, (b) RPJMD, (c) SOP pelayanan, (d) notulen rapat, (e) Rencana Kerja Anggaran. Kunci: b.

Skenario untuk Bagian B. Kabupaten Air Jernih (fiktif) memiliki potensi wisata bahari besar, tetapi 70% wilayahnya belum terjangkau internet stabil, dan anggaran promosi pariwisata dipangkas 30% tahun ini akibat refocusing.

B. Susun matriks SWOT sederhana (minimal 2 faktor per unsur) dan rumuskan satu strategi WT berdasarkan skenario tersebut. (skor 25)

Kasus untuk Bagian C. OPD pariwisata kabupaten tersebut mencatat rendahnya kunjungan wisatawan sebagai masalah utama.

C1. Terapkan teknik "5 mengapa" secara ringkas untuk menemukan kemungkinan akar masalah rendahnya kunjungan wisatawan. (skor 12)

C2. Rumuskan dua alternatif strategi berbasis bukti untuk mengatasi akar masalah tersebut. (skor 13)

Tabel 10.7 Pedoman Jawaban UTS

Bagian	Pokok jawaban yang diharapkan
B	SWOT mencerminkan potensi wisata (kekuatan), keterbatasan internet (kelemahan); strategi WT membatasi promosi digital besar-besaran dan mengutamakan promosi konvensional/mulut ke mulut sambil membangun infrastruktur digital bertahap.
C	Rantai "5 mengapa" berujung pada akar masalah struktural (bukan sekadar "promosi kurang"); dua alternatif yang secara logis merespons akar masalah tersebut, bukan sekadar menambah anggaran promosi.

Rubrik UTS pada RPS (ketepatan konsep, kedalaman analisis, koherensi argumen) digunakan dengan bobot operasional 30%, 40%, dan 30%.

■ 10.5 Kisi-kisi, Contoh Naskah, dan Pedoman Penskoran UAS

UAS mencakup seluruh materi semester dengan penekanan minggu 9–15, dan turut mempertimbangkan performa Sidang Strategis minggu 15. Skor naskah 100 dibagi proporsional dengan bobot Sub-CPMK dalam UAS (5 : 5 : 5 : 5 dari 20).

Tabel 10.8 Kisi-kisi UAS

Sub-CPMK	Bobot NA	Skor soal	Indikator yang diukur	No. soal
Sub-CPMK5	5%	25	Visi-misi, tujuan strategis, dan IKU/IKK SMART	1
Sub-CPMK6	5%	25	Sistem monitoring, manajemen risiko, dan SPP	2
Sub-CPMK7	5%	25	Pemetaan kebutuhan pengguna dan Business Model Canvas	3
Sub-CPMK8	5%	25	Prinsip presentasi dan pertahanan strategi berbasis bukti	4
Jumlah	20%	100		

CONTOH NASKAH UAS

Kasus. Dinas Sosial Kabupaten Nusa Damai (fiktif) berencana menyusun Renstra baru. Visi awal yang diajukan berbunyi "Menjadi dinas terdepan dalam pelayanan sosial." Dinas ini juga ingin membangun aplikasi pendataan penerima bantuan sosial, tetapi 40% wilayahnya belum terjangkau internet stabil.

1. Perbaiki rumusan visi tersebut agar lebih terukur, lalu rumuskan satu tujuan strategis beserta satu IKU yang memenuhi prinsip SMART. (skor 25)
2. Rancang sistem monitoring sederhana dan identifikasi dua risiko utama beserta mitigasinya untuk Renstra ini. (skor 25)
3. Susun BMC 9 blok ringkas untuk konsep aplikasi pendataan yang diusulkan, dengan mempertimbangkan keterbatasan internet di wilayah tersebut. (skor 25)
4. Jika panel evaluator bertanya "mengapa membangun aplikasi jika 40% wilayah belum terjangkau internet?", susun jawaban argumentatif berbasis bukti yang akan Anda sampaikan. (skor 25)

Jawaban dinilai dengan kriteria ketepatan konsep, kedalaman analisis, dan koherensi argumen, dengan bobot operasional 35%, 40%, dan 25%.

■ 10.6 Rubrik Tugas Lain

Rubrik lampiran RPS untuk "Tugas Analisis Strategis" berisi kriteria partisipasi kelas generik yang tidak sesuai dengan bentuk tugas tertulis, dan rubrik "Proyek Renstra" kosong sama sekali. Modul ini menggunakan rubrik operasional berikut untuk Tugas Analisis Strategis, sedangkan rubrik Proyek Renstra mengikuti kriteria a–g yang telah dirumuskan lengkap pada Rencana Tugas RPS.

Tabel 10.9 Rubrik Tugas Analisis Strategis (Sub-CPMK2–3)

Aspek	Bobot	Sangat baik (85–100)	Baik (70–84)	Cukup (60–69)	Kurang (< 60)
Ketepatan penerapan kerangka analisis (PESTEL/SWOT/akar masalah)	35%	Tepat, lengkap, dan konsisten	Tepat	Sebagian keliru	Salah paham
Kualitas data dan sumber	25%	Data resmi lengkap, sumber jelas	Memadai	Sebagian tidak lengkap	Tidak memadai
Kedalaman interpretasi implikasi kebijakan	25%	Kritis dan berbasis bukti	Logis	Deskriptif	Tidak ada interpretasi
Sistematika dan bahasa akademik	15%	Runtut, baku, sumber dikutip benar	Sedikit kekurangan	Kurang runtut	Tidak baku

Rubrik Proyek Renstra menggunakan tujuh kriteria berbobot sesuai Rencana Tugas RPS, dengan total 100%.

Tabel 10.10 Rubrik Proyek Renstra / Final Project (Rencana Tugas RPS)

Kriteria	Bobot	Deskripsi penilaian
a. Analisis Lingkungan Strategis (PESTEL & SWOT)	15%	Kelengkapan dan kedalaman analisis PESTEL 6 dimensi dan SWOT 4 kuadran berbasis data sekunder resmi yang terverifikasi, serta ketajaman interpretasi implikasinya terhadap arah kebijakan daerah KTI.
b. Identifikasi Masalah Strategis & Pemetaan Pemangku Kepentingan	10%	Ketepatan penggunaan minimal dua alat analisis akar masalah dan keakuratan pemetaan stakeholder pada matriks kekuatan-kepentingan disertai narasi implikasi strategisnya.
c. Perumusan & Evaluasi Alternatif Strategi Kebijakan	15%	Kualitas perumusan minimal tiga alternatif strategi berbasis bukti dan rigoritas evaluasi kelayakan multi-kriteria yang menghasilkan rekomendasi strategi terpilih yang argumentatif.
d. Dokumen Renstra Mini (Visi-Misi, IKU/IKK, Program Prioritas, Anggaran)	25%	Kesesuaian struktur Renstra Mini dengan regulasi, kejelasan dan keterukuran IKU/IKK, relevansi program prioritas, serta konsistensi kerangka anggaran berbasis kinerja.
e. Mekanisme Pengendalian, Manajemen Risiko & Standar Pelayanan Publik	10%	Kelengkapan sistem monitoring berbasis IKU/IKK, kedalaman matriks manajemen risiko (min. 5 risiko), dan kesesuaian draf SPP dengan prinsip akuntabilitas pelayanan publik.
f. Inovasi E-Government: BMC 9 Blok & Prototipe Konseptual	15%	Kreativitas dan kelengkapan BMC 9 blok yang berakar pada kebutuhan pengguna nyata, serta keterbacaan dan relevansi prototipe konseptual terhadap konteks KTI.
g. Presentasi Sidang Strategis & Kemampuan Argumentasi	10%	Kejelasan narasi strategis terpadu, kedalaman dan ketepatan respons terhadap pertanyaan panel evaluator, serta kemampuan tim mempertahankan keputusan strategis secara kritis.

■ 10.7 Evaluasi dan Perbaikan Berkelanjutan

Hasil asesmen digunakan untuk memperbaiki pembelajaran mengikuti siklus PPEPP dalam SPMI UNISAN.

Tabel 10.11 Siklus Evaluasi dan Perbaikan Mata Kuliah

Tahap	Kegiatan	Pelaksana	Waktu
Pengumpulan data	Rekam nilai per sel rekonsiliasi ke SI-OBE; kumpulkan kuesioner umpan balik modul (Lampiran C)	Dosen pengampu	Minggu 16
Analisis	Hitung ketercapaian Sub-CPMK, CPMK, dan CPL tingkat kelas	Dosen dan koordinator RMK	Setelah nilai final
Refleksi	Kaji penyebab: konflik bobot Sub-CPMK antara matriks CPL dan tabel rekonsiliasi, serta ketiadaan rubrik Proyek Renstra pada RPS awal	Tim RMK	Rapat evaluasi semester

Tahap	Kegiatan	Pelaksana	Waktu
Tindak lanjut	Selaraskan RPS: satukan versi bobot Sub-CPMK, lengkapi rubrik Proyek Renstra di lampiran RPS (bukan hanya di Rencana Tugas), dan perbaiki label rubrik Tugas Analisis Strategis agar sesuai bentuk tugas tertulis, bukan partisipasi kelas	Dosen dan program studi	Sebelum semester berikutnya
Pelaporan	Laporkan ketercapaian CPL ke program studi	Koordinator RMK	Akhir tahun akademik

MODUL AJAR · MANAJEMEN STRATEGIS PEMERINTAHAN

GLOSARIUM

Istilah	Pengertian
Ambang batas kinerja (threshold)	Nilai capaian indikator yang memicu tindakan korektif atau eskalasi bila tidak terpenuhi.
Business Model Canvas (BMC)	Kerangka sembilan blok untuk merancang model bisnis atau layanan secara koheren.
Evidence-based policy	Kebijakan yang mendasarkan pilihan strategi pada data dan analisis sistematis, bukan intuisi semata.
Fishbone diagram	Diagram yang mengelompokkan penyebab masalah menurut kategori manusia, metode, sumber daya, dan lingkungan.
Hierarki strategi	Tiga tingkatan strategi organisasi sektor publik: korporat, unit/OPD, dan fungsional.
IKK (Indikator Kinerja Kegiatan)	Indikator yang mengukur keberhasilan pada tingkat program atau kegiatan.
IKU (Indikator Kinerja Utama)	Indikator yang mengukur keberhasilan pada tingkat instansi atau tujuan strategis.
Manajemen risiko	Proses mengidentifikasi, menilai, dan memitigasi kejadian yang dapat menghambat pencapaian strategi.
Manajemen strategis pemerintahan	Siklus berkelanjutan perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi untuk menciptakan nilai publik.
PESTEL	Kerangka analisis lingkungan eksternal: Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal.
Pohon masalah (problem tree)	Alat memetakan sebab, masalah inti, dan akibat secara hierarkis.
Power-interest grid	Alat pemetaan pemangku kepentingan berdasarkan kekuasaan dan kepentingan terhadap suatu isu.
Prinsip SMART	Kriteria indikator kinerja: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound.
Prototipe konseptual	Representasi visual awal solusi layanan digital (wireframe, mockup, atau storyboard) sebelum dibangun nyata.
Renstra (Rencana Strategis)	Dokumen perencanaan jangka menengah instansi pemerintah yang memuat visi-misi, tujuan, dan program prioritas.
Stakeholder network map	Alat yang menggambarkan relasi dan koalisi antaraktor pemangku kepentingan.
Standar Pelayanan Publik (SPP)	Janji layanan terukur yang dipublikasikan kepada masyarakat, mencakup persyaratan, waktu, biaya, dan pengaduan.
SWOT	Analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.

Istilah	Pengertian
User need mapping	Pemetaan kebutuhan pengguna sebagai dasar merancang solusi layanan yang relevan.

MODUL AJAR · MANAJEMEN STRATEGIS PEMERINTAHAN

DAFTAR PUSTAKA**A. Pustaka Utama**

- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1993). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Plume.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis into the Age of Austerity* (4th ed.). Oxford University Press.
- Dunleavy, P., & Hood, C. (1994). From Old Public Administration to New Public Management. *Public Money and Management*, 14(3), 9–16. Blackwell.
- Sedarmayanti. (2014). *Manajemen Strategi*. Refika Aditama.

B. Rujukan Rencana Tugas RPS

- Ostewalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. John Wiley & Sons.
- Poister, T. H. (2008). *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*. Jossey-Bass.

C. Pustaka Pendukung

- Andriansyah. (2015). *Manajemen Strategis Sektor Publik*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama Press.
- Nugroho, R. (2018). *Public Policy: Dinamika Kebijakan, Analisis Kebijakan, Manajemen Kebijakan*. Elex Media Komputindo.

D. Peraturan Perundang-undangan

- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020–2024.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 86 Tahun 2017 tentang Tata Cara Perencanaan, Pengendalian dan Evaluasi Pembangunan Daerah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah.

MODUL AJAR · MANAJEMEN STRATEGIS PEMERINTAHAN

LAMPIRAN

■ Lampiran A. Templat Kerja

A.1 Lembar Proposal Objek Kajian (Final Project, Minggu 3–4)

Unsur	Isian
Nama kelompok dan anggota (nama/NIM)	
Instansi pemerintah daerah (OPD) objek kajian	
Alasan pemilihan instansi	
Dokumen resmi yang telah diperoleh (RPJMD, Renstra OPD, LKJIP, data BPS)	
Pembagian peran anggota	

A.2 Lembar Kerja PESTEL

Dimensi	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Sumber data
Political				
Economic				
Social				
Technological				
Environmental				
Legal				

A.3 Matriks SWOT dan Strategi Empat Kuadran

	Peluang (O)	Ancaman (T)
Kekuatan (S)		
Kelemahan (W)		

A.4 Matriks Evaluasi Multi-Kriteria Alternatif Strategi

Alternatif	Teknis	Finansial	Sosial	Regulasi	Skor total
Alternatif 1					
Alternatif 2					
Alternatif 3					

A.5 Matriks IKU/IKK Renstra

Tujuan Strategis	Indikator (IKU/IKK)	Baseline	Target Tahun 1	Satuan

A.6 Matriks Manajemen Risiko

Risiko	Probabilitas	Dampak	Level Risiko	Mitigasi	Penanggung Jawab

A.7 Kanvas Business Model Canvas (BMC) 9 Blok

Blok	Isian
Segmen Pengguna	
Proposisi Nilai	
Saluran	
Relasi Pengguna	
Aliran Manfaat/Pendapatan	
Sumber Daya Utama	
Aktivitas Kunci	
Kemitraan Utama	

Blok	Isian
Struktur Biaya	

A.8 Lembar Kontribusi Individu Final Project

Nama / NIM	Peran dan kontribusi	Tanda tangan

A.9 Lembar Penilaian Sejawat Sidang Strategis

Kriteria	Skor (1–4)	Komentar substantif
Kejelasan narasi strategis terpadu		
Kualitas Renstra Mini dan analisis pendukung		
Kreativitas inovasi e-government		
Kualitas presentasi dan kolaborasi tim		
Kemampuan menjawab pertanyaan panel		

■ Lampiran B. Lembar Pernyataan Penggunaan GenAI dan Orisinalitas

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Unsur	Isian
Nama / NIM (atau nama kelompok)	
Judul tugas	
Mata kuliah	Manajemen Strategis Pemerintahan (3KKBP407)

menyatakan bahwa tugas ini merupakan karya saya/kami sendiri. Seluruh data yang digunakan bersumber dari dokumen dan proses yang dapat dipertanggungjawabkan, tanpa fabrikasi. Penggunaan GenAI dalam tugas ini adalah sebagai berikut:

Nama alat GenAI	Tujuan penggunaan	Bagian tugas yang dibantu	Cara verifikasi

☐ Saya/kami tidak menggunakan GenAI dalam tugas ini.

☐ Seluruh keluaran GenAI telah saya/kami periksa dan verifikasi terhadap sumber primer.

Apabila di kemudian hari terbukti terdapat pelanggaran integritas akademik, termasuk fabrikasi data publik, saya/kami bersedia menerima sanksi sesuai ketentuan Universitas Ichsan Gorontalo.

Gorontalo, ...

(.....)

■ Lampiran C. Kuesioner Umpan Balik Modul

Berilah tanda centang pada skor yang sesuai: 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = ragu-ragu, 4 = setuju, 5 = sangat setuju.

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Capaian pembelajaran setiap unit dinyatakan dengan jelas.					
2	Uraian konsep manajemen strategis dan analisis PESTEL/SWOT mudah dipahami.					
3	Studi kasus membantu saya menerapkan konsep pada instansi pemerintah nyata.					
4	Latihan dan kunci jawaban membantu saya mengukur penguasaan.					
5	Final Project meningkatkan kemampuan saya menyusun Renstra secara nyata.					
6	Sidang Strategis membantu saya melatih kemampuan presentasi dan argumentasi.					
7	Pembagian tugas individu dan kelompok adil.					
8	Rubrik dan sistem penilaian transparan.					
9	Tampilan dan tata letak modul memudahkan belajar.					
10	Secara keseluruhan modul ini bermanfaat.					

Pertanyaan terbuka

1. Bagian modul yang paling membantu:

.....

2. Bagian modul yang perlu diperbaiki:

.....

3. Saran untuk edisi berikutnya:

.....