KERAJAAN MALAYSIA

SURAT ARAHAN KETUA PENGARAH MAMPU
BILANGAN 2 TAHUN 2021

PANDUAN PEMBANGUNAN PELAN STRATEGIK ORGANISASI SEKTOR AWAM

UNIT PEMODENAN TADBIRAN DAN PERANCANGAN
PENGURUSAN MALAYSIA (MAMPU)
JABATAN PERDANA MENTERI

UNIT PEMODENAN TADBIRAN DAN
PERANCANGAN PENGURUSAN MALAYSIA (MAMPU)
JABATAN PERDANA MENTERI
Aras 1-6, Setia Perdana 2
Kompleks Setia Perdana
Pusat Pentadbiran Kerajaan Persekutuan
62502 PUTRAJAYA
MALAYSIA

Tel : 603-8000 8000
Faks : 603-8888 3163
Portal Rasmi : www.mampu.gov.my

Rujukan: MAMPU.600-1/17/3 (2)
Tarikh: 17 September 2021

Semua Ketua Setiausaha Kementerian;
Semua Ketua Jabatan Persekutuan;
Semua YB Setiausaha Kerajaan Negeri;
Semua Ketua Pengurusan Pihak Berkuasa Berkanun Persekutuan;
Semua Ketua Pengurusan Pihak Berkuasa Berkanun Negeri; dan
Semua Ketua Pengurusan Pihak Berkuasa Tempatan.

SURAT ARAHAN KETUA PENGARAH MAMPU
BILANGAN 2 TAHUN 2021

PANDUAN PEMBANGUNAN PELAN STRATEGIK ORGANISASI SEKTOR AWAM

TUJUAN

1. Arahan ini bertujuan menerangkan Panduan Pembangunan Pelan Strategik Organisasi Sektor Awam (PSOSA) seperti yang disediakan dalam **Lampiran A** sebagai rujukan agensi sektor awam.

LATAR BELAKANG

2. Setiap organisasi sektor awam bertanggungjawab membuat perancangan dan tindakan berdasarkan fungsi dan peranan masing-masing demi menyumbang kepada kejayaan agenda nasional. Perancangan dan tindakan tersebut perlulah dijajarkan supaya selari dengan agenda nasional. Penjajaran strategik dilakukan bertujuan

memastikan organisasi sentiasa fokus dan menawarkan perkhidmatan yang tepat, selaras dengan kehendak dan aspirasi pemegang taruh sebagaimana yang digariskan dalam dasar-dasar negara. Pengurusan strategik yang menyeluruh sangat penting bagi memastikan kejayaan pelaksanaan inisiatif dan hala tuju strategik agensi untuk menyumbang kepada kejayaan dasar-dasar nasional.

KEPERLUAN

3. Pengurusan strategik merupakan satu proses perancangan, pelaksanaan, pemantauan dan penilaian pelbagai strategi serta tindakan bagi mencapai matlamat sesebuah organisasi. Pengurusan strategik yang berkesan bermula daripada pembangunan dan penyediaan pelan strategik yang baik. Pelan strategik merupakan komponen terpenting dalam usaha agensi sektor awam merangka dan merancang dasar, menentukan program dan tindakan bagi mencapai matlamat organisasi dan seterusnya menyumbang kepada pencapaian agenda perkhidmatan awam dan negara. Pelan strategik yang baik dapat membantu organisasi untuk:

a. menjajarkan program dengan agenda nasional terkini;
b. membantu dalam proses membuat keputusan serta membentuk strategi yang efektif;
c. membantu organisasi merancang rangka kerja dengan tersusun dan sistematik;
d. memantau, mengukur dan menilai semula tahap pencapaian strategi, program dan aktiviti yang telah dirancang dan dilaksanakan;
e. menyediakan organisasi kepada pengurusan perubahan yang baik; dan
f. mewujudkan pembudayaan dan nilai bersama dalam kalangan warga organisasi.

PELAKSANAAN

4. MAMPU telah melaksanakan khidmat runding dan khidmat nasihat bagi membangunkan pelan strategik organisasi mulai tahun 2010 di agensi sektor awam dengan menggunakan modul yang dibangunkan secara *in-house* yang bersesuaian

dengan perkhidmatan awam. Walau bagaimanapun, permintaan khidmat runding dan khidmat nasihat yang semakin bertambah setiap tahun mendorong MAMPU mengambil inisiatif untuk membangunkan PSOSA seperti yang disediakan dalam **Lampiran A**, yang boleh dijadikan rujukan oleh agensi sektor awam.

5. PSOSA dihasilkan bertujuan meningkatkan keupayaan organisasi bagi membangunkan Pelan Strategik Organisasi (PSO) secara sistematik, boleh dipantau pelaksanaan dan prestasinya dalam tempoh yang ditetapkan. PSO agensi juga digalakkan mengandungi pelan tindakan yang menyokong agenda pendigitalan negara.

6. Penerangan lanjut berhubung panduan ini adalah seperti yang dilampirkan dalam **Lampiran A** dan **Lampiran A1**.

STRUKTUR TADBIR URUS

7. Bahagian Perundingan Pengurusan 1 (BPP1), MAMPU bertanggungjawab memantau pelaksanaan arahan ini. Laporan pemantauan pembangunan PSO bagi agensi sektor awam yang telah mendapatkan khidmat runding dan khidmat nasihat daripada MAMPU dilaksanakan satu kali setahun. Laporan ini akan dibentangkan kepada Pengurusan Tertinggi MAMPU secara berkala.

PEMAKAIAN

8. Panduan ini terpakai kepada agensi sektor awam tertakluk kepada penerimaannya oleh pihak berkuasa masing-masing.

TARIKH KUAT KUASA

9. Panduan ini berkuat kuasa mulai tarikh arahan dikeluarkan dan terpakai sehingga dibatalkan.

PERTANYAAN

10. Sebarang pertanyaan berkaitan Panduan Pembangunan Pelan Strategik Organisasi Sektor Awam (PSOSA) boleh dikemukakan kepada:

Pengarah
Bahagian Perundingan Pengurusan 1 (BPP1)
Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia (MAMPU)
Jabatan Perdana Menteri
Aras 5, Setia Perdana 2, Kompleks Setia Perdana,
Pusat Pentadbiran Kerajaan Persekutuan,
62502 PUTRAJAYA.
No. Tel. : 603-8872 5192
No. Faks. : 603-8888 3163
E-mel : advisori1@mampu.gov.my

"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"

DATUK SERI DR. YUSOF BIN ISMAIL
Ketua Pengarah MAMPU

SENARAI LAMPIRAN

LAMPIRAN	TAJUK
A	Panduan Pembangunan Pelan Strategik Organisasi Sektor Awam
A1	Pembangunan Pelan Strategik: Langkah Demi Langkah

LAMPIRAN A

Surat Arahan Ketua Pengarah MAMPU

Bilangan 2 Tahun 2021

PANDUAN PEMBANGUNAN PELAN STRATEGIK ORGANISASI SEKTOR AWAM

UNIT PEMODENAN TADBIRAN DAN PERANCANGAN

PENGURUSAN MALAYSIA (MAMPU)

JABATAN PERDANA MENTERI

KANDUNGAN

PERKARA	MUKA SURAT
SENARAI RAJAH	**iii**
SENARAI JADUAL	**v**
AKRONIM	**vi**
BAB 1: PENGENALAN	**1**
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Tujuan Panduan	1
1.3 Objektif Panduan	1
1.4 Punca Kuasa	2
BAB 2: PENGURUSAN STRATEGIK ORGANISASI SEKTOR AWAM	**5**
2.1 Pengenalan	5
2.2 Definisi Pengurusan Strategik	6
2.3 Model Pengurusan Strategik Organisasi Sektor Awam	7
2.4 Elemen Utama Pelan Strategik	8
2.5 Penyediaan Pelan Strategik Organisasi	10
BAB 3: KAEDAH PEMBANGUNAN PELAN STRATEGIK	**11**
3.1 Pengenalan	11
3.2 Penetapan Hala Tuju Strategik	11
3.3 Penentuan Isu Strategik	19
3.4 Penentuan Tindakan Strategik	30
3.5 Penyediaan Dokumen Pelan Strategik	37
3.6 Rumusan	38

BAB 4: MERENCANAKAN PELAKSANAAN, PEMANTAUAN DAN PENILAIAN **40**

4.1 Pengenalan 40

4.2 Proses Pelaksanaan 41

4.3 Proses Pemantauan dan Pengukuran Prestasi 42

4.4 Proses Penilaian dan Kajian Semula 44

4.5 Rumusan 46

BAB 5: PENUTUP **48**

SENARAI RAJAH

RAJAH	TAJUK
1.1	Klausa 4.1, PTPA Bilangan 1 Tahun 2018
2.1	Rasional Pengurusan Strategik
2.2	Definisi Pengurusan Strategik
2.3	Model Pengurusan Strategik Organisasi Sektor Awam
2.4	Model PDCA MS ISO 9001:2015
2.5	Elemen Utama Pelan Strategik
3.1	Model Pengurusan Strategik Organisasi Sektor Awam
3.2	Perincian Pihak Berkepentingan, Pelanggan dan Rakan Strategik
3.3	Ciri-ciri Pembangunan Visi Menggunakan Kaedah SMART
3.4	Perbezaan antara Optimistik dengan Pesimistik
3.5	Kaedah Secara *Inward, Outward* atau Gabungan Kedua-dua
3.6	Contoh Visi Kementerian
3.7	Contoh Visi Agensi Negeri
3.8	Contoh Visi Agensi Lain
3.9	Definisi Penyataan Misi
3.10	Contoh Penyataan Misi Kementerian
3.11	Contoh Penyataan Misi Agensi Negeri
3.12	Contoh Penyataan Misi Lain-lain Agensi
3.13	Contoh Nilai-nilai Bersama Pejabat SUK Negeri Kedah
3.14	Contoh Nilai-nilai Bersama Kementerian Kewangan (MOF)
3.15	Memahami Konsep Penjajaran Strategik
3.16	Hubungkait antara Rancangan Malaysia dengan Pelan Strategik Organisasi (PSO), Pelan Strategik Pendigitalan Sektor Awam dan Pelan Tindakan ICT
3.17	Keperluan kepada Analisis Persekitaran
3.18	Analisis Persekitaran Organisasi

3.19 Kerangka Empat Tindakan *Eliminate-Reduce-Raise-Create* (ERRC)
3.20 Komponen dalam Pembangunan Teras Strategik
3.21 Contoh Bidang/Sektor Dalam Komponen Teras Strategik
3.22 Contoh Teras Strategik Organisasi
3.23 Ciri-Ciri Utama Pernyataan Teras Strategik
3.24 Contoh Teras Strategik
3.25 Analisis Keperluan/Masalah Bagi Merangka Pelan Tindakan
3.26 Konsep CIC
3.27 Pelan Strategik Organisasi Sektor Awam
4.1 Model Pengurusan Strategik Organisasi Sektor Awam
4.2 Contoh Kaedah Pelaksanaan di Agensi
4.3 Contoh Kaedah Pemantauan di Agensi
4.4 Kaedah Penilaian kepada Program

SENARAI JADUAL

JADUAL	TAJUK
1	Dimensi Analisis Persekitaran
2	Komponen Pelan Tindakan
3	Templat Pelan Tindakan Organisasi
4	Contoh Konsep *Control-Influence-Contribute* dalam Konteks Kemalangan Jalan Raya
5	Sasaran *Output dan Outcome*
6	Perbezaan antara Sasaran *Output* dengan *Outcome*
7	Cadangan Senarai Kandungan Pelan Strategik
8	Perbezaan antara Kajian Semula dengan Kajian Impak

AKRONIM

BPR	*Business Process Reengineering* (proses perekayasaan kerja)
CIC	*Control, Influence and Contribute*
PDCA	*Plan, Do, Check and Act*
PSO	Pelan Strategik Organisasi
PSOSA	Panduan Pembangunan Pelan Strategik Organisasi Sektor Awam
PTPA	Pekeliling Transformasi Pentadbiran Awam
RMK-11	Rancangan Malaysia Kesebelas

BAB 1: PENGENALAN

1.1 PENDAHULUAN

1.1.1 Perkhidmatan awam pada masa ini berhadapan dengan pelbagai cabaran terutamanya dalam era Pendigitalan. Bagi memastikan penyampaian perkhidmatan yang berkualiti, pengurusan strategik merupakan satu kaedah yang penting bagi menjadikan perkhidmatan awam terus kekal relevan. Pengurusan strategik merupakan satu proses berterusan yang boleh digunakan untuk menyediakan hala tuju organisasi yang jelas dan boleh dicapai. Bagi memenuhi hasrat tersebut agensi perlu membangunkan pelan strategik organisasi yang komprehensif. Pelan strategik merupakan komponen terpenting dalam usaha merangka dan merancang dasar, menentukan program dan tindakan bagi mencapai matlamat organisasi dan seterusnya menyumbang kepada pencapaian agenda perkhidmatan awam dan negara.

1.2 TUJUAN PANDUAN

1.2.1 Panduan ini bertujuan membantu agensi sektor awam membuat persediaan awal (*groundwork*)/membangunkan secara sistematik pelan strategik organisasi masing-masing sebelum mendapatkan khidmat runding dan khidmat nasihat daripada MAMPU. Selain itu, ia juga dapat memandu agensi sektor awam membuat pengukuhan organisasi yang seterusnya akan memantapkan sistem penyampaian perkhidmatan agensi berkenaan.

1.3 OBJEKTIF PANDUAN

1.3.1 Objektif utama panduan ini adalah:

a. untuk menerangkan kaedah bagi merangka dasar, menentukan program dan tindakan bagi mencapai matlamat organisasi dan seterusnya

menyumbang kepada pencapaian agenda perkhidmatan awam dan negara; dan

b. untuk meningkatkan keupayaan organisasi bagi membangunkan Pelan Strategik secara sistematik.

1.4 PUNCA KUASA

1.4.1 Dalam usaha kerajaan memperkukuh keupayaan institusi, memperkemas proses pentadbiran dan pengukuran prestasi, Garis Panduan Bagi Mempertingkatkan Tadbir Urus Dalam Sektor Awam yang diedarkan melalui Surat KSN bertarikh 9 Mac 2007 telah dikeluarkan. Salah satu tanggungjawab yang perlu dilaksanakan oleh agensi adalah seperti yang berikut: “Agensi harus memastikan satu Pelan Strategik dan rangka pengurusan prestasi diwujudkan bagi memantau dan menilai pencapaian Agensi. Sehubungan dengan itu, Agensi perlu mendokumenkan Pelan Strategik mengikut jangka masa panjang, sederhana dan pendek dengan semakan dibuat pada setiap tahun.”

1.4.2 Mesyuarat Panel Pemantauan Penyampaian Perkhidmatan (Panel 3P) Bilangan 4 Tahun 2008 pada 11 April 2008 memutuskan MAMPU untuk mengambil tindakan susulan bagi memberikan bimbingan dalam penyediaan pelan perancangan strategik organisasi berikutan banyak organisasi tidak mempunyai dokumen pelan strategik yang menjadi kriteria penilaian utama Indeks Penarafan Bintang (Indeks SSR)*. Lanjutan daripada keputusan tersebut, MAMPU telah memberikan khidmat runding berkaitan dengan pelan strategik mulai tahun 2010. Walau bagaimanapun, permintaan khidmat runding dan khidmat nasihat yang semakin bertambah mendorong MAMPU untuk menghasilkan Panduan Pembangunan Pelan Strategik Organisasi Sektor Awam (PSOSA) ini.

*Nota: Indeks SSR telah digantikan dengan *Malaysian Government Performance Index* (MyGPI) yang sedang dilaksanakan secara rintis.

Pewujudan dan pelaksanaan pelan strategik organisasi merupakan satu kriteria yang dinilai dalam MyGPI, di bawah kriteria Pengurusan Strategik (dimensi Pengurusan Organisasi). Kriteria penilaian MyGPI meliputi tahap kefahaman warga agensi terhadap PSO serta menilai sejauh mana agensi melaksanakan pemantauan terhadap dasar/program/aktiviti utama yang dilaksanakan.

1.4.3 Pekeliling Transformasi Pentadbiran Awam (PTPA) Bilangan 1 Tahun 2018 – Panduan Pelaksanaan Sistem Pengurusan Berkualiti Berasaskan MS ISO 9001: 2015 Bagi Organisasi Sektor Awam pula menyatakan bahawa satu keperluan bagi agensi yang ingin melaksanakan dan mendapatkan pensijilan berasaskan MS ISO 9001:2015 adalah dengan mematuhi keperluan Klausa 4 (Konteks Organisasi) seperti yang ditunjukkan dalam **Rajah 1.1**. Rajah ini menunjukkan analisis persekitaran organisasi yang dilaksanakan semasa pembangunan pelan strategik boleh diguna pakai bagi memenuhi klausa ini sekali gus menunjukkan perlunya agensi mewujudkan PSO di setiap agensi.

Klausa 4.1: Memahami organisasi dan konteksnya

Agensi yang telah mempunyai pelan strategik, maklumat analisis persekitaran dalam pelan strategik boleh digunakan bagi memenuhi klausa ini.

Agensi yang tidak mempunyai pelan strategik bolehlah mempertimbangkan untuk mewujudkan Pelan Strategik Organisasi ataupun membincangkan keperluan tersebut semasa mana-mana mesyuarat yang bersesuaian pada peringkat agensi seperti Mesyuarat Pengurusan/Mesyuarat Kajian Semula Pengurusan (MKSP). Walau bagaimanapun, agensi digalakkan untuk menggunakan kaedah yang sistematik bagi tujuan ini seperti Analisis SWOT kerana kaedah itu merangkumi isu dalaman iaitu kekuatan (strengths) dan kekurangan (*weakness*), isu luaran iaitu peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*), faktor positif iaitu kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*) dan faktor negatif iaitu kekurangan (*weakness*) dan ancaman (*threats*).

Maklumat tersebut perlu didokumenkan bagi memudahkan pembuktian semasa audit.

Rajah 1.1: Klausa 4.1, PTPA Bilangan 1 Tahun 2018

1.4.4 Selain itu, dalam usaha meningkatkan kecekapan perkhidmatan awam selaras dengan Tonggak 1, Kajian Separuh Penggal Rancangan Malaysia Kesebelas (RMK-11), iaitu mereformasi tadbir urus ke arah meningkatkan ketelusan dan kecekapan perkhidmatan awam, maka wujudlah keperluan bagi agensi sektor awam untuk meneliti dan memperkemas semula sistem penyampaian perkhidmatan sedia ada melalui perancangan yang lebih sistematik dan tadbir urus yang lebih tersusun dengan membangunkan PSO bagi agensi masing-masing.

BAB 2: PENGURUSAN STRATEGIK ORGANISASI SEKTOR AWAM

2.1 PENGENALAN

2.1.1 Pengurusan strategik merupakan satu proses perancangan, pelaksanaan, pemantauan dan penilaian pelbagai strategi serta tindakan bagi mencapai matlamat sesebuah organisasi. Pengurusan strategik organisasi sektor awam melibatkan empat proses utama dan dapat dibahagikan kepada fasa yang berikut:

a. Fasa Pembangunan Pelan Strategik:
   i. Proses 1: Perancangan dan Formulasi.

b. Fasa Pascapembangunan Pelan Strategik:
   i. Proses 2: Pelaksanaan;
   ii. Proses 3: Pemantauan dan Pengukuran Prestasi; dan
   iii. Proses 4: Penilaian dan Semakan Semula.

2.1.2 Pengurusan strategik merangkumi beberapa elemen penting seperti memahami kedudukan strategik organisasi; mengenal pasti dan membangunkan pilihan-pilihan strategi dan program; melaksanakan strategi-strategi dan program yang dipilih; menilai pencapaian pelaksanaan yang ditetapkan dan seterusnya membuat penambahbaikan yang bersesuaian. Rasional pengurusan strategik adalah seperti dalam **Rajah 2.1**.

Rajah 2.1: Rasional Pengurusan Strategik

2.2 DEFINISI PENGURUSAN STRATEGIK

2.2.1 Terdapat pelbagai definisi yang diberikan oleh beberapa orang sarjana dalam bidang pengurusan strategik. Antara definisi yang sering dirujuk dan diguna pakai adalah seperti yang ditunjukkan dalam **Rajah 2.2** yang berikut:

Pengurusan strategik pada asasnya adalah proses berterusan yang diambil oleh sesebuah organisasi yang merangkumi tiga elemen penting iaitu:
1. Memahami kedudukan strategik organisasi;
2. Mengenal pasti dan membangunkan pilihan-pilihan strategik; dan
3. Melaksanakan strategi-strategi yang dipilih.

Johnson et al. (2005)

"Strategic Management is the art and science of formulating, implementing and evaluating cross-functional decisions that enable an organisation to achieve its objectives"

Fred R. David (2007)

"Strategic Management is the process by which an organisation manages the formulation and implementation of its strategy"

Mason Carpenter & William Sanders (2006)

"Strategic planning is a process in which organizational leaders determine their vision for the future as well as identify their goal and objectives for organization. The process also includes establishing sequence in which goal should fall so the organization is enable to reach its stated vision"

Margeret Rouse (2016)

Pengurusan strategik merupakan satu proses perancangan, pelaksanaan, pemantauan dan penilaian pelbagai strategi serta tindakan bagi mencapai matlamat sesebuah organisasi

MAMPU, JPM (2021)

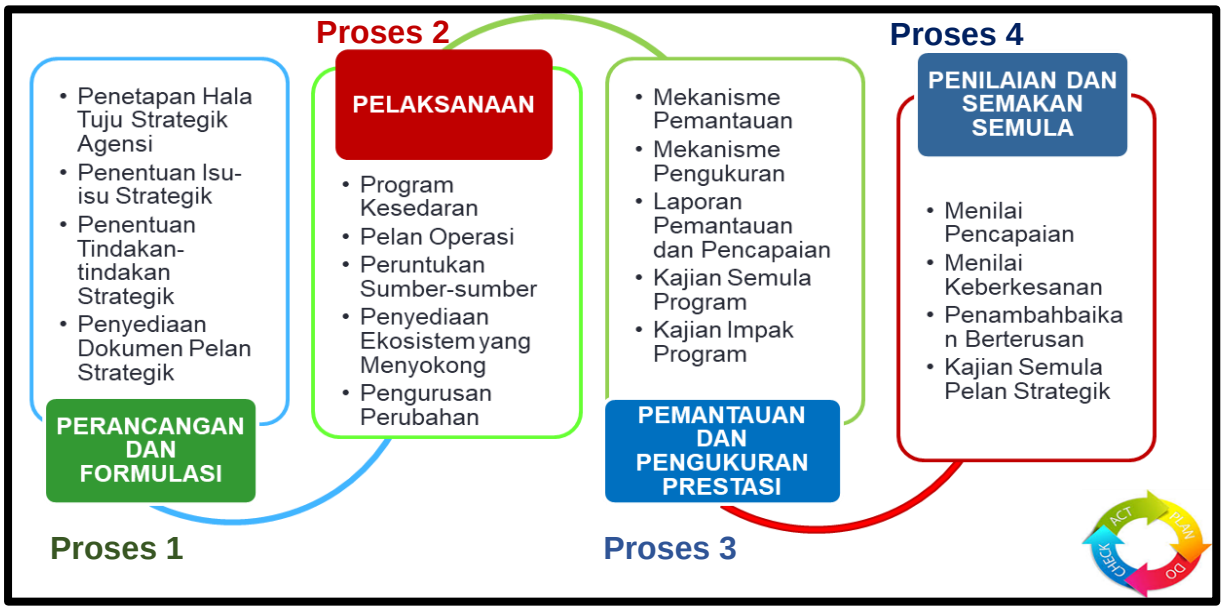
Diadaptasi daripada: Modul Pengenalan Pengurusan Strategik Organisasi Sektor Awam oleh MAMPU

Rajah 2.2: Definisi Pengurusan Strategik

2.3 MODEL PENGURUSAN STRATEGIK ORGANISASI SEKTOR AWAM

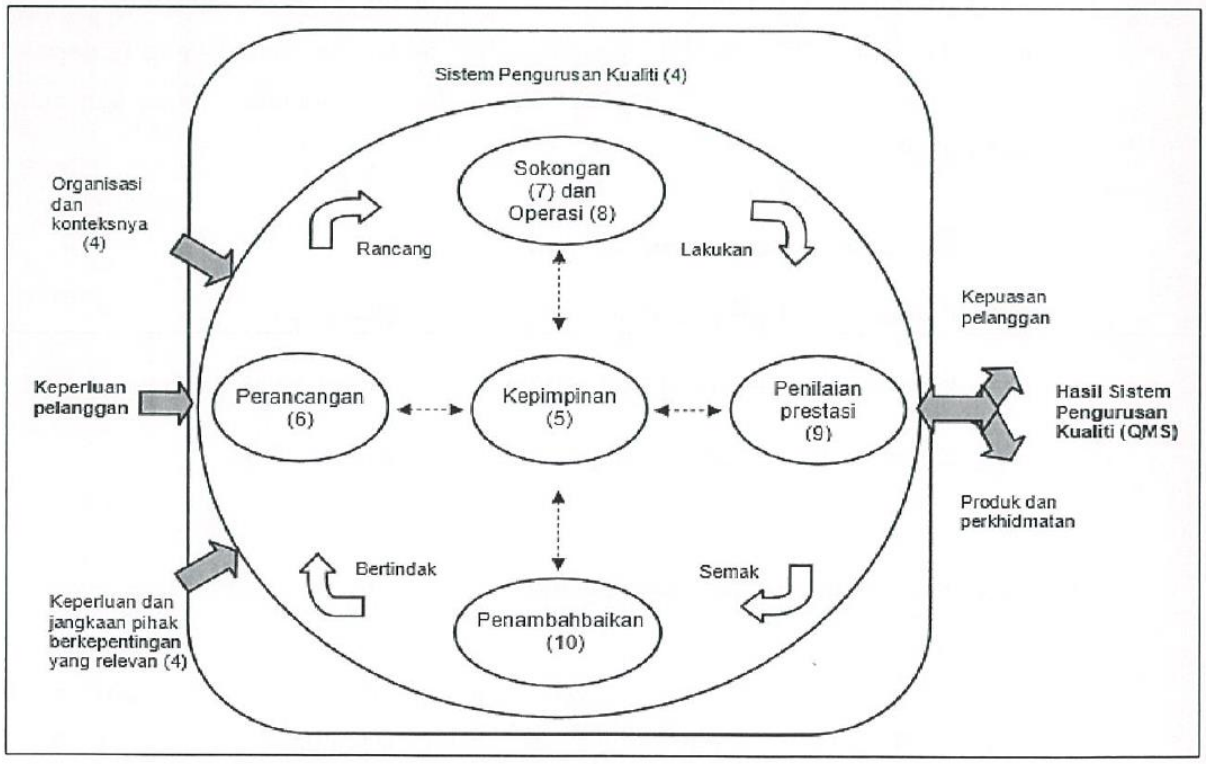
2.3.1 Proses pertama dalam pengurusan strategik ialah Proses Perancangan dan Formulasi yang melibatkan tiga perkara utama, iaitu penetapan hala tuju strategik, penentuan isu-isu strategik, penyediaan tindakan-tindakan strategik dan seterusnya penyediaan dokumen pelan strategik organisasi. Proses seterusnya, iaitu Proses Pelaksanaan, Proses Pemantauan dan Pengukuran Prestasi, serta Proses Penilaian dan Semakan Semula program-program pula akan dilaksanakan melalui penilaian atau penjajaran semula sekiranya tidak mencapai prestasi yang disasarkan sebagaimana yang dirancang.

2.3.2 Berdasarkan keperluan sektor awam, MAMPU telah membangunkan Model Pengurusan Strategik Organisasi Sektor Awam dengan menggunakan pendekatan *Deming Cycle* yang merangkumi proses *Plan, Do, Check and Act* (PDCA). Model ini dipilih kerana model ini merupakan satu kaedah pengurusan yang lengkap serta dapat difokuskan kepada empat proses utama pengurusan strategik organisasi dan seterusnya dikaitkan dengan pelaksanaan keperluan (klausa) MS ISO 9001:2015 yang turut menggunakan pendekatan proses *Plan, Do, Check and Act* (PDCA) seperti yang dipaparkan dalam **Rajah 2.3** dan **Rajah 2.4.**



Diadaptasi daripada:
Buku "Melaksana Transformasi 2010" dan Model "*Deming Cycle* PDCA" 1950

Rajah 2.3: Model Pengurusan Strategik Organisasi Sektor Awam



Nota: Nombor di dalam kurungan merujuk klausa dalam Standard MS ISO 9001: 2015.

Diadaptasi daripada: PTPA Bilangan 1 Tahun 2018 Panduan Pelaksanaan Sistem Pengurusan Kualiti

Rajah 2.4: Model PDCA MS ISO 9001:2015

2.3.3 Secara amnya, sistem pengurusan kualiti mestilah diselarikan dengan perancangan strategik sesebuah organisasi. Inisiatif-inisiatif strategik organisasi yang dirancang haruslah berkaitan dengan dasar-dasar kualiti dan dasar-dasar kualiti ini seharusnya menggambarkan arah strategik sesebuah organisasi.

2.4 ELEMEN UTAMA PELAN STRATEGIK

2.4.1 Pengurusan strategik yang berkesan bermula daripada pembangunan dan penyediaan pelan strategik yang baik. Pelan strategik merupakan komponen terpenting dalam usaha merangka dan merancang dasar, menentukan program dan tindakan bagi mencapai matlamat organisasi dan seterusnya menyumbang kepada pencapaian agenda perkhidmatan awam dan negara.

2.4.2 Bagi menghasilkan Pelan Strategik yang komprehensif, terdapat lima elemen utama yang perlu diberikan penekanan untuk memastikan pelan strategik yang dihasilkan mencapai matlamat sesebuah organsasi. Elemen berkenaan adalah seperti yang ditunjukkan dalam **Rajah 2.5**.

Rajah 2.5: Elemen Utama Pelan Strategik

2.5 PENYEDIAAN PELAN STRATEGIK ORGANISASI

2.5.1 Dalam penyediaan pelan strategik organsasi, agensi perlu memahami perkara serta langkah yang akan digunakan bagi membangunkan pelan strategik secara keseluruhannya. Secara ringkas, perkara yang perlu diberikan **perhatian** adalah seperti yang berikut:

a. Penetapan hala tuju strategik;
   i. Mengenal pasti *stakeholders*
   ii. Pembangunan Visi, Misi dan Nilai Bersama

b. Penentuan isu strategik;
   i. Menganalisis persekitaran (SWOT/ PESTEL/ 7S)
   ii. Mengenal pasti isu strategik
   iii. Membuat rumusan rangka tindakan (Teras, Strategi dan bayangan Program)

c. Penentuan tindakan strategik;
   i. Menetapkan Program dan Pelan Tindakan

d. Penyediaan dokumen pelan strategik; dan

e. Merencanakan Pelaksanaan, Pemantauan dan Penilaian.

BAB 3: KAEDAH PEMBANGUNAN PELAN STRATEGIK

3.1 PENGENALAN

3.1.1 Pelan Strategik merupakan dokumen penting bagi membantu organisasi mencapai hala tuju yang ditetapkan. Bab ini menerangkan kaedah pembangunan pelan strategik yang merangkumi Proses Perancangan dan Formulasi. Proses ini melibatkan penetapan hala tuju strategik, penentuan isu strategik dan penentuan tindakan strategik seperti dalam **Rajah 3.1**.

Diadaptasi daripada: Buku "Melaksana Transformasi 2010" dan Model *"Deming Cycle PDCA"*

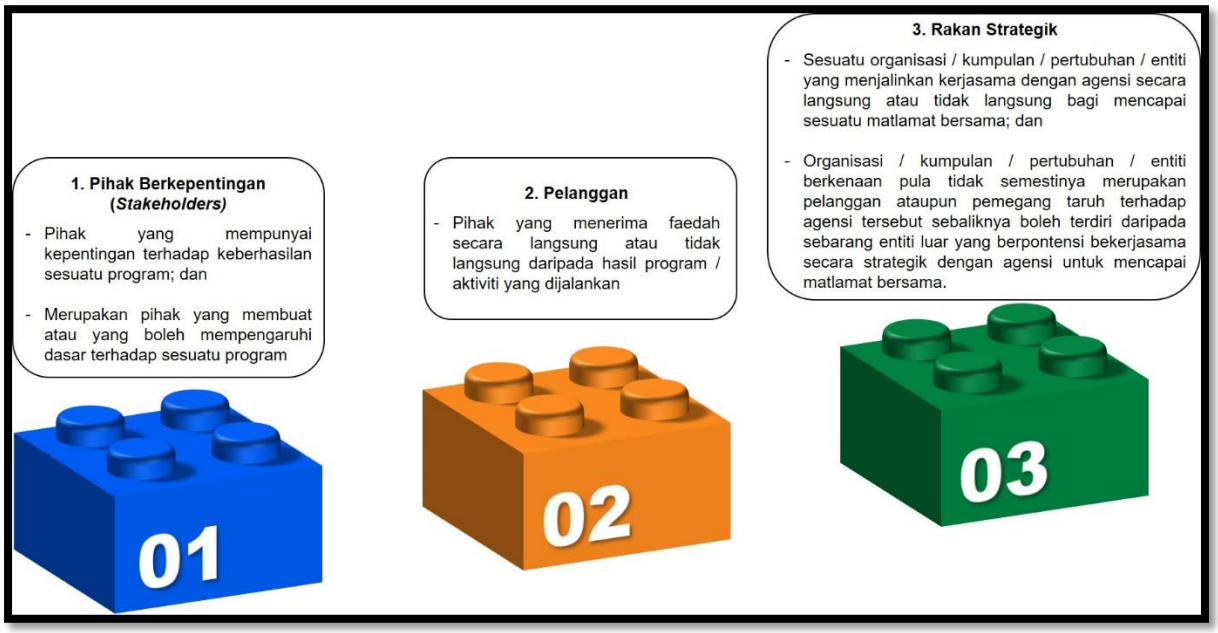
Rajah 3.1: Model Pengurusan Strategik Organisasi Sektor Awam

3.2 PENETAPAN HALA TUJU STRATEGIK

3.2.1 Penetapan hala tuju strategik adalah penting bagi menetapkan sasaran organisasi supaya selaras dengan keperluan agenda nasional atau sebarang perubahan persekitaran semasa yang memberikan impak kepada organisasi berkenaan. Penetapan hala tuju strategik melibatkan empat langkah penting seperti yang berikut:

a. Langkah 1: Mengenal Pasti Pihak Berkepentingan (*Stakeholders*), Pelanggan dan Rakan Strategik

Proses ini merupakan satu langkah awal bagi membolehkan agensi mengenal pasti kedudukan strategik dan hala tuju masing-masing. Dalam proses ini, agensi hendaklah menyenaraikan dan mengenal pasti pihak-pihak yang terlibat dan mempunyai hubung kait secara langsung dengan agensi bagi mencapai matlamat yang disasarkan. Pengenalpastian pihak berkepentingan sangat perlu untuk merangka pelan strategik kerana kumpulan ini akan menentukan hala tuju dan aspirasi masa hadapan organisasi. Memahami pelanggan akan membolehkan organisasi mengenal pasti isu strategik yang perlu diatasi bagi memenuhi keperluan dan ekspektasi mereka. Perhubungan dengan rakan strategik dijalin untuk perkongsian sumber, kepakaran dan saling melengkapi bagi penyampaian perkhidmatan kepada pihak berkepentingan dan pelanggan. Ketiga-tiga pihak ini berhak mendapat perhatian, sumber atau output organisasi. Perincian berkenaan pihak-pihak yang terlibat adalah seperti yang ditunjukkan dalam **Rajah 3.2**:



Rajah 3.2: Perincian Pihak Berkepentingan, Pelanggan dan Rakan Strategik

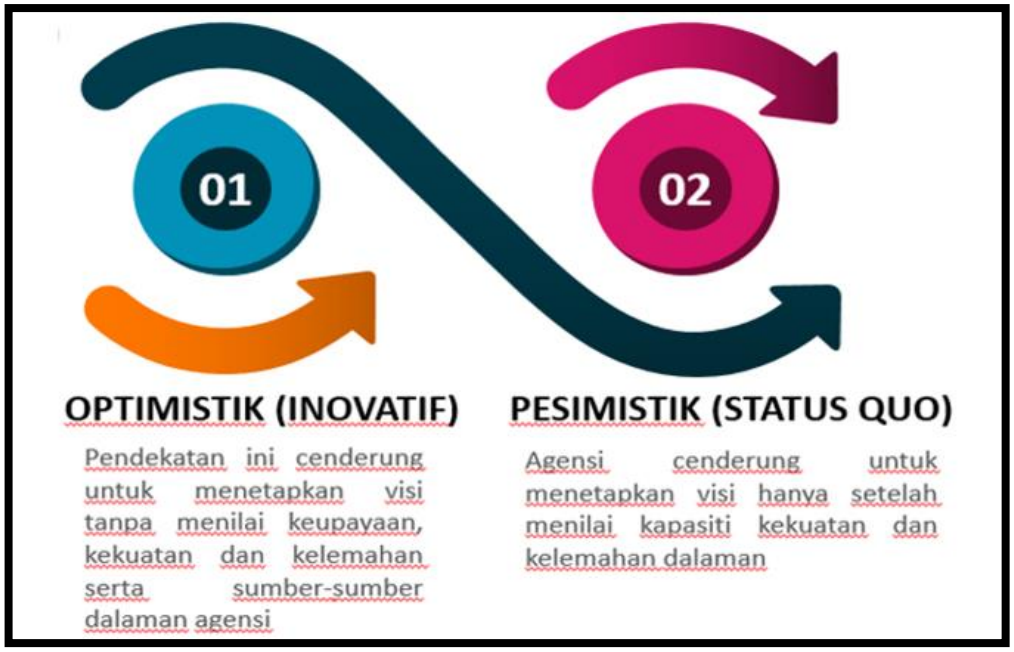
b. Langkah 2: Menetapkan Visi

Visi ialah penyataan aspirasi yang menjelaskan hala tuju masa hadapan yang hendak dicapai oleh organisasi dalam jangka masa panjang. Tiada penetapan khusus berkenaan tempoh masa yang sesuai bagi sesuatu Pelan Strategik namun lazimnya pelan strategik dibangunkan dalam tempoh tiga hingga lima tahun bagi memudahkan penjajaran dengan agenda yang lebih tinggi dibuat. Terdapat tiga elemen penting untuk membangunkan visi iaitu:

i. **Ciri-ciri** visi yang menggunakan kaedah (SMART) *Specific, Measurable, Achievable, Realistic* dan *Timeliness* seperti yang dipaparkan dalam **Rajah 3.3**;

Rajah 3.3: Ciri-ciri Pembangunan Visi Yang Menggunakan Kaedah SMART

ii. **Pendekatan** visi menerusi dua kaedah, iaitu Optimistik atau Pesimistik seperti yang ditunjukkan dalam **Rajah 3.4**;



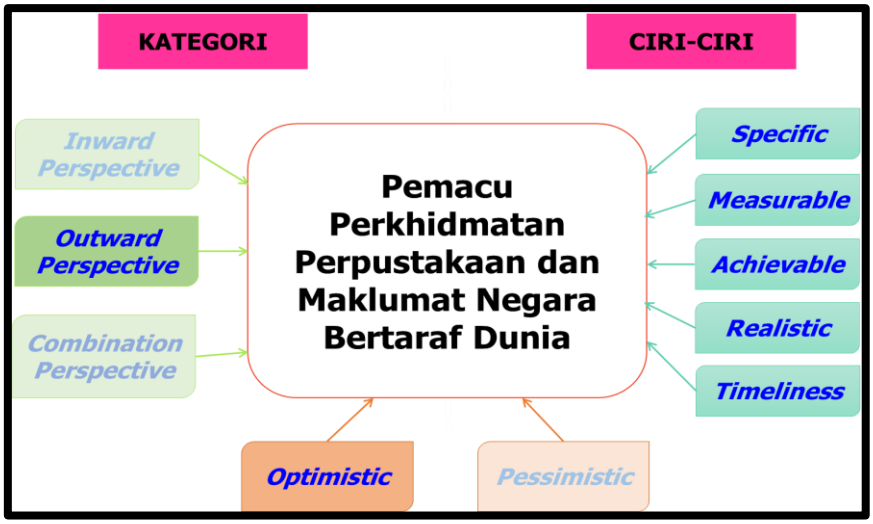
Rajah 3.4: Perbezaan antara Optimistik dengan Pesimistik

iii. Visi pula boleh **dikategorikan** sama ada secara *inward* (berpandangan ke dalam), *outward* (berpandangan ke luar) atau gabungan kedua-duanya mengikut fungsi penubuhan agensi, demografik, persekitaran dan kesesuaian agensi seperti yang dipaparkan dalam **Rajah 3.5**. Contoh-contoh pernyataan Visi agensi boleh dilihat dalam **Rajah 3.6**, **Rajah 3.7** dan **Rajah 3.8**.

Rajah 3.5: Kaedah secara *inward*, *outward* atau gabungan kedua-dua

Rajah 3.6: Contoh Visi Kementerian

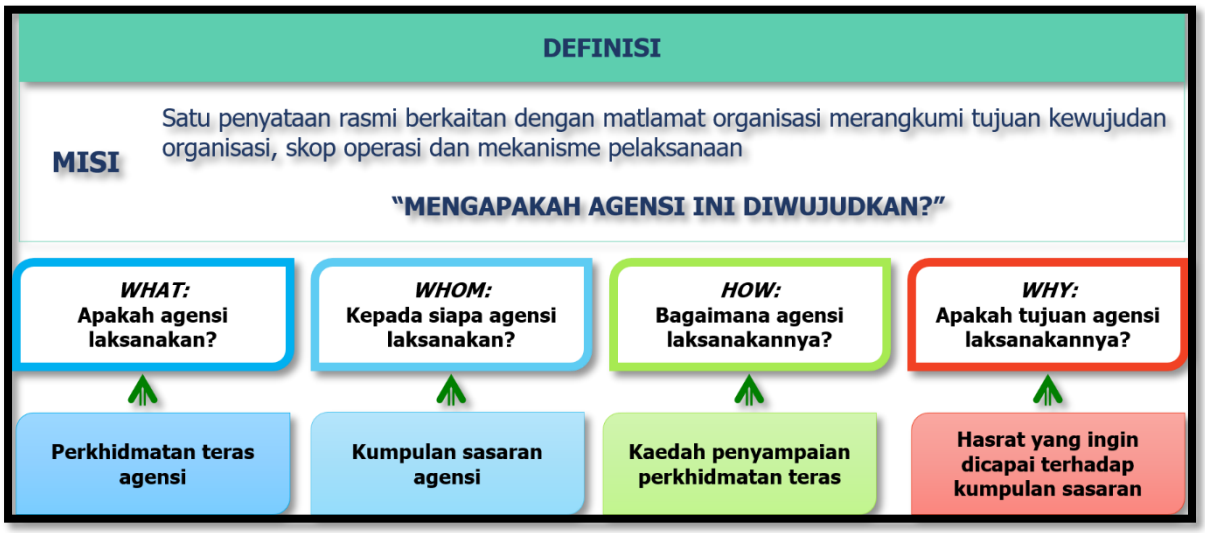
Rajah 3.7: Contoh Visi Agensi Negeri



Rajah 3.8: Contoh Visi Agensi Lain

c. Langkah 3: Menetapkan Misi

Misi merupakan satu penyataan rasmi berkaitan dengan matlamat organisasi yang merangkumi tujuan kewujudan organisasi, skop operasi dan mekanisme pelaksanaan. Misi juga menjelaskan tujuan sesebuah organisasi diwujudkan dan elemen yang terlibat ialah perkhidmatan teras organisasi, bentuk dan kaedah untuk melaksanakan perkhidmatan teras serta nilai yang perlu ada bagi melaksanakan perkhidmatan teras. Kaedah menetapkan misi organisasi adalah berdasarkan pendekatan 3W + 1H *(What + Whom + How + Why)* seperti yang dipaparkan dalam **Rajah 3.9.** Contoh-contoh pernyataan Misi agensi boleh dilihat dalam **Rajah 3.10**, **Rajah 3.11** dan **Rajah 3.12.**



Rajah 3.9: Definisi Penyataan Misi

"Melengkapkan Infrastruktur Asas yang Berkualiti dan Mempertingkatkan Kemampanan Sosioekonomi Masyarakat Luar Bandar Berteraskan Pembangunan yang Inklusif dan Holistik"

What? Perkhidmatan Teras	Melengkapkan Infrastruktur Asas
Whom? Kumpulan Sasaran	Masyarakat Luar Bandar
Why? Tujuan Perkhidmatan Diberikan	Mempertingkatkan Kemampanan Sosioekonomi Masyarakat Luar Bandar
How? Kaedah Penyampaian Perkhidmatan	Pembangunan yang Inklusif dan Holistik
How? Nilai Penyampaian Perkhidmatan	Inklusif dan Holistik

Rajah 3.10: Contoh Penyataan Misi Kementerian

"Menggerakkan Agenda Transformasi Melalui Pentadbiran yang Inovatif dan Produktif Demi Kemakmuran Rakyat"

What? Perkhidmatan Teras	Pentadbiran Kerajaan Negeri
Whom? Kumpulan Sasaran	Rakyat Negeri Kedah
Why? Tujuan Perkhidmatan Diberikan	Kemakmuran Rakyat
How? Kaedah Penyampaian Perkhidmatan	Agenda Transformasi
How? Nilai Penyampaian Perkhidmatan	Inovatif dan Produktif

Rajah 3.11: Contoh Penyataan Misi Agensi Negeri

"Memperkasakan Perkhidmatan Perpustakaan dan Maklumat Berkualiti serta Memelihara Khazanah Intelek Negara bagi Membentuk Masyarakat Berilmu"

What? Perkhidmatan Teras	Perkhidmatan Perpustakaan dan Maklumat Berkualiti serta Memelihara Khazanah Intelek Negara
Whom? Kumpulan Sasaran	Masyarakat Malaysia
Why? Tujuan Perkhidmatan Diberikan	Membentuk Masyarakat Berilmu
How? Kaedah Penyampaian Perkhidmatan	Pemerkasaan Perkhidmatan Perpustakaan dan Pemeliharaan Khazanah Intelek
How? Nilai Penyampaian Perkhidmatan	Berkualiti, Masyarakat Berilmu

Rajah 3.12: Contoh Penyataan Misi Agensi Lain

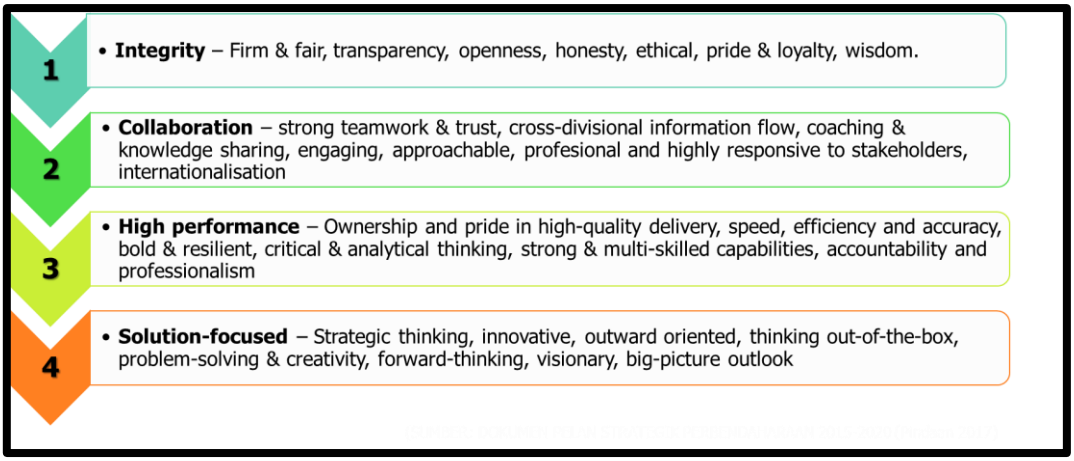
d. Langkah 4: Mengenal pasti Nilai-nilai Bersama

Nilai-nilai bersama ialah nilai yang perlu dihayati dan diamalkan oleh seluruh warga bagi menjayakan visi dan hasrat organisasi seperti yang ditetapkan. Penghayatan nilai-nilai bersama oleh warga organisasi untuk melaksanakan program dan aktiviti organisasi akan memupuk kesepaduan dan menyumbang kepada kejayaan visi/hasrat yang direncanakan. Nilai-nilai bersama boleh dibentuk menggunakan kaedah-kaedah seperti yang berikut:

i. Pembangunan Nilai-nilai Bersama menggunakan akronim nama sesuatu Jabatan/Agensi tersebut seperti contoh dalam **Rajah 3.13**;

Rajah 3.13: Contoh Nilai-nilai Bersama Pejabat SUK Negeri Kedah

ii. Pembangunan Nilai-nilai Bersama berdasarkan kreativiti dan inovasi sebagaimana contoh dalam **Rajah 3.14**.



Rajah 3.14: Contoh Nilai-nilai Bersama Kementerian Kewangan (MOF)

3.3 PENENTUAN ISU STRATEGIK

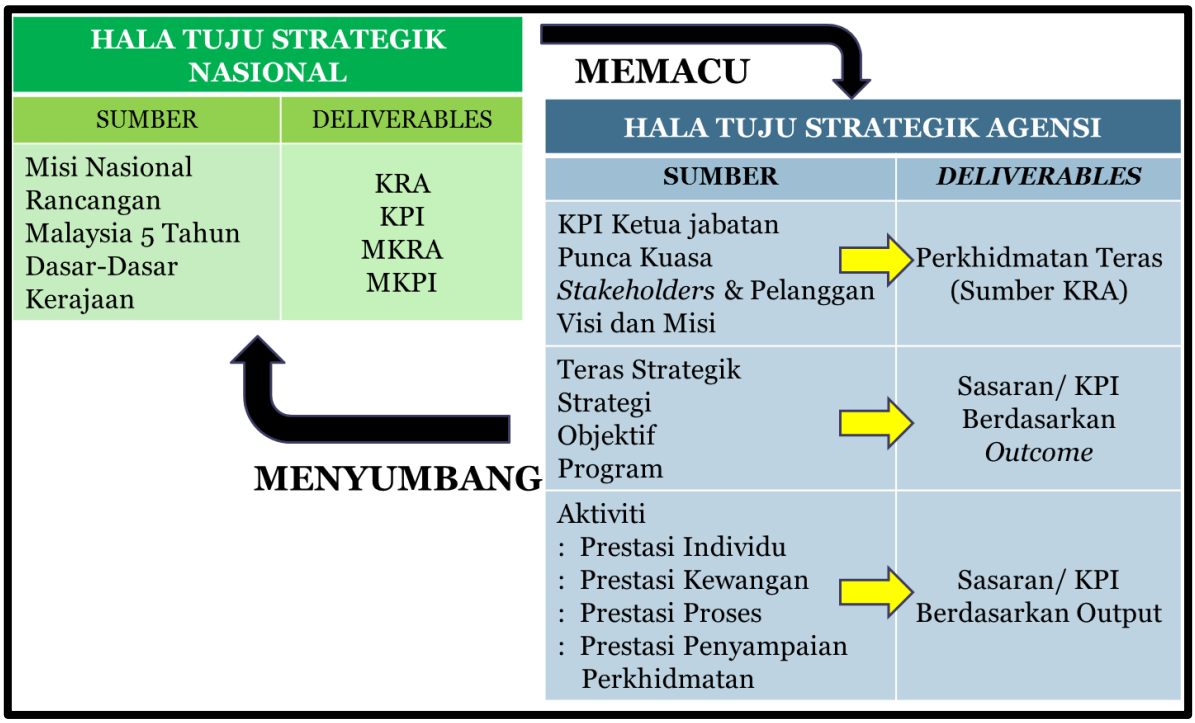
3.3.1 Penentuan isu strategik pula melibatkan pengenalpastian isu strategik seterusnya merangka teras strategik dan strategi menggunakan analisis persekitaran. Agensi perlu membangunkan dan menetapkan teras strategik untuk menjawab persoalan, isu dan fokus strategik organisasi. Analisis persekitaran organisasi dapat membantu agensi menentukan isu strategik seterusnya membuat rumusan rangka tindakan termasuk menetapkan teras strategik dan strategi serta mendapatkan bayangan program-program strategik agensi. Teras strategik akan memberikan gambaran yang jelas berkenaan bidang fokus utama penyampaian perkhidmatan bagi sesebuah organisasi. Teras strategik boleh dibangunkan melalui empat langkah seperti yang berikut:

a. Langkah 1: Penjajaran Strategik

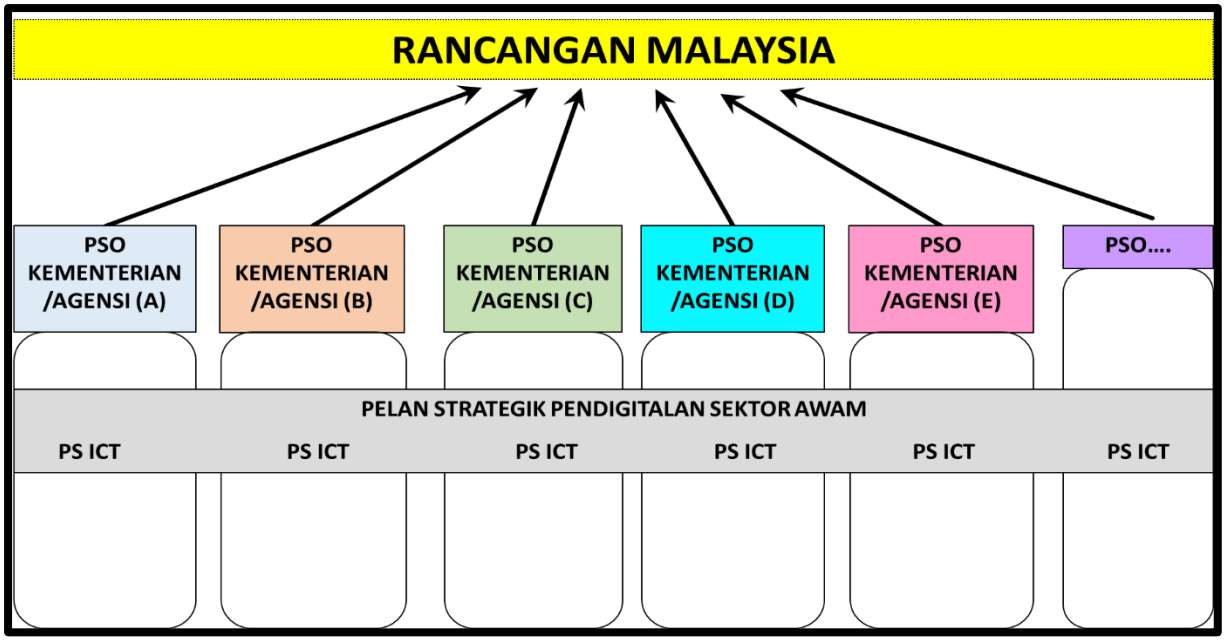
i. Penjajaran strategik dilakukan bertujuan memastikan agensi sentiasa fokus dan menawarkan perkhidmatan yang tepat, selaras dengan kehendak dan aspirasi pihak berkepentingan sebagaimana yang digariskan dalam dasar-dasar nasional negara seperti dokumen Rancangan Malaysia dan dasar lain yang menjadi rujukan utama sesebuah organisasi.

ii. Konsep penjajaran strategik boleh digunakan untuk membangunkan teras strategik bagi memastikan teras strategik adalah selaras dengan aspirasi dan dasar nasional. Bagi menentukan dengan jelas peranan dan sumbangan agensi dalam kejayaan aspirasi terkini negara, penjajaran strategik harus dilaksanakan dengan teliti agar penyampaian perkhidmatan yang diberikan memenuhi keberhasilan (*outcome*) yang ditetapkan bagi setiap organisasi sektor awam.

iii. Hala tuju strategik nasional akan memacu hala tuju strategik agensi manakala kejayaan pencapaian inisiatif agensi akan menyumbang kepada kejayaan dasar-dasar nasional secara amnya berdasarkan fungsi dan peranan sesebuah organisasi. Penjajaran strategik tersebut adalah seperti yang digambarkan dalam **Rajah 3.15** dan **3.16.**



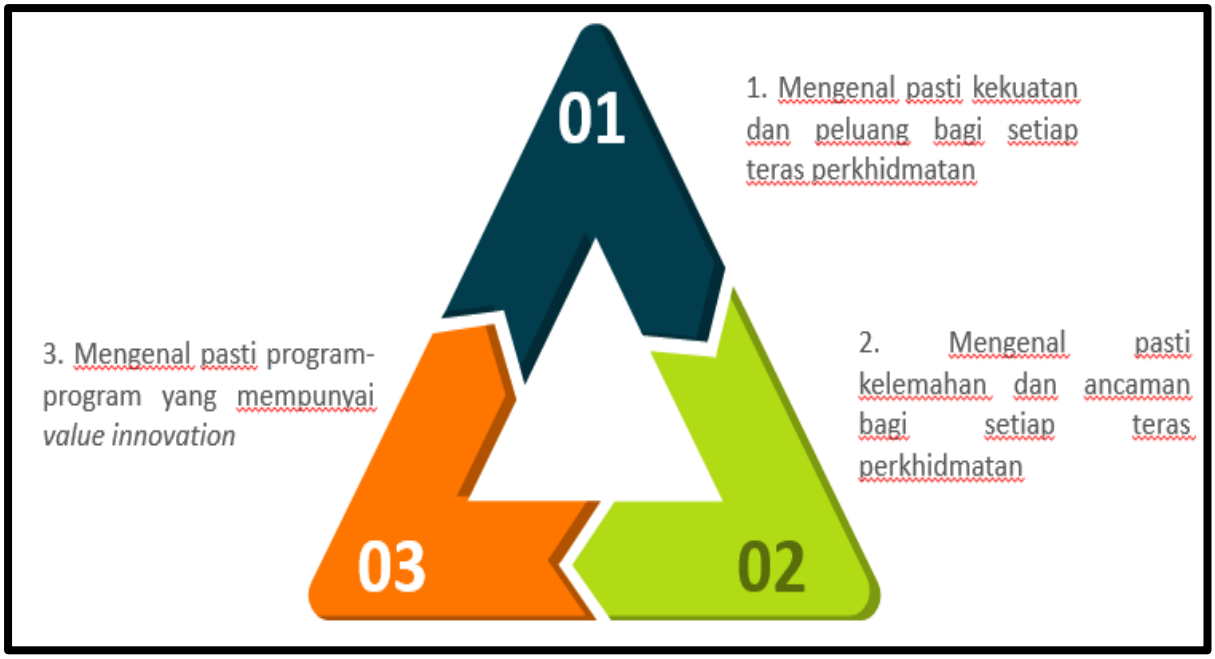
Rajah 3.15: Memahami Konsep Penjajaran Strategik



Rajah 3.16: Hubungkait antara Rancangan Malaysia dengan Pelan Strategik Organisasi (PSO), Pelan Strategik Pendigitalan Sektor Awam dan Pelan Tindakan ICT

b. Langkah 2: Menganalisis Persekitaran

i. Analisis persekitaran ialah satu kaedah pengurusan bagi memahami landskap semasa organisasi dari segi jangkaan perubahan persekitaran, cabaran dan tuntutan masa hadapan. Selain itu, analisis persekitaran juga digunakan untuk membentuk strategi dan program yang berkesan bagi mencapai matlamat teras strategik. Keperluan kepada analisis persekitaran adalah seperti yang ditunjukkan dalam **Rajah 3.17.**



Rajah 3.17: Keperluan Kepada Analisis Persekitaran

ii. Secara ringkasnya, terdapat lapan dimensi yang dicadangkan dan boleh dipertimbangkan untuk menganalisis persekitaran fungsi organisasi seperti yang dicadangkan dalam **Jadual 1.**

Jadual 1: Dimensi Analisis Persekitaran

DIMENSI 1: Penjajaran dengan Agenda Nasional	Setiap organisasi awam **bertanggungjawab, mengikut fungsi dan peranan masing-masing, untuk menyumbang kepada kejayaan agenda nasional semasa**. Sama ada berperanan sebagai organisasi peneraju utama atau pun organisasi sokongan, setiap perancangan dan tindakan perlulah **dijajarkan selari dengan agenda nasional**. Sekiranya berlaku sebarang penambahbaikan ataupun perubahan hala tuju nasional yang baharu, program dan projek perlulah dinilai semula selaras dengan perubahan yang berlaku bagi memenuhi matlamat atau sasaran yang ditetapkan.

DIMENSI 2: Aspirasi *Stakeholder*/ Pemegang Taruh	Dalam pelaksanaan analisis persekitaran, organisasi perlu **mengambil kira dan memahami aspirasi** dan kehendak pihak berkepentingan bagi memastikan penyampaian perkhidmatan adalah bersesuaian dengan perkembangan terkini.
DIMENSI 3: Perubahan Punca Kuasa	Punca kuasa ialah kuasa untuk melaksanakan sesuatu inisiatif berpunca daripada keputusan mesyuarat, akta, peraturan dan lain-lain yang berkaitan. **Kewujudan dan peranan setiap organisasi awam adalah tertakluk kepada punca kuasa yang ada dalam pelbagai bentuk dan tahap**. Terdapat punca kuasa yang berada dalam dan luar kawalan organisasi. Adakalanya sesuatu punca kuasa tersebut akan mengalami pindaan atau penambahbaikan dari semasa ke semasa. Perubahan inilah yang perlu sentiasa diberikan perhatian oleh setiap organisasi awam supaya relevan dengan perkembangan terkini.
DIMENSI 4: Pencapaian Perancangan Program Yang Lepas	Semasa melaksanakan analisis persekitaran, organisasi perlu **menilai pencapaian program-program yang telah dirancang**. Penilaian ini perlu bagi memastikan program tersebut mencapai sasaran yang ditetapkan atau tidak. Sekiranya tidak tercapai, organisasi perlu melaksanakan analisis jurang untuk penambahbaikan selanjutnya.
DIMENSI 5: Ekspektasi Pelanggan	Dalam konteks melakukan perubahan kepada keadaan yang lebih baik, organisasi perlu **sentiasa peka kepada kehendak dan keperluan pelanggan**. Hal ini akan dapat dicapai sekiranya organisasi mengenali dan mempunyai kefahaman terhadap pelanggannya. Justeru, sebarang perubahan demografi, sikap, tahap pendidikan, perlakuan, ekspektasi, persepsi pelanggan dan sebagainya perlu sentiasa diperhatikan bagi disesuaikan dengan bentuk dan kaedah perkhidmatan disampaikan.

DIMENSI 6: Persekitaran Semasa Organisasi	Keadaan operasional sesuatu organisasi sangat dipengaruhi oleh pelbagai faktor dalaman dan luaran. Analisis persekitaran semasa memberikan peluang kepada organisasi untuk menilai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang berkaitan. Keadaan ini seterusnya memberikan gambaran mengenai tindakan yang perlu dilakukan bagi menjadikan organisasi lebih baik dan berfungsi dengan lebih optimum.
DIMENSI 7: Peluang Kolaborasi	Elemen pelaksanaan **program secara kolaborasi** turut diberikan penekanan oleh Kerajaan bagi tujuan penyampaian perkhidmatan secara cepat, berimpak tinggi dengan kos yang optimum. Peluang untuk saling menikmati manfaat melalui usaha kolaboratif dengan rakan strategik boleh diterokai bagi merealisasikan faedah bersama.
DIMENSI 8: Dimensi lain yang berkaitan (Berkait rapat dan unik kepada organisasi tertentu)	Walaupun setiap organisasi Kerajaan secara prinsipnya diwujudkan bertujuan memberikan perkhidmatan kepada rakyat, peranan dan fungsi yang khusus menjadikan setiap organisasi unik dan mempunyai sifat tersendiri. Sehubungan dengan itu, tujuh elemen yang dinyatakan sebelum ini merupakan elemen umum yang lazimnya berkait rapat dengan persekitaran operasi organisasi awam. Mengambil kira keunikan fungsi dan peranan organisasi, mungkin terdapat elemen lain yang lebih spesifik yang mahu diambil kira oleh organisasi apabila melakukan analisis persekitaran semasa.

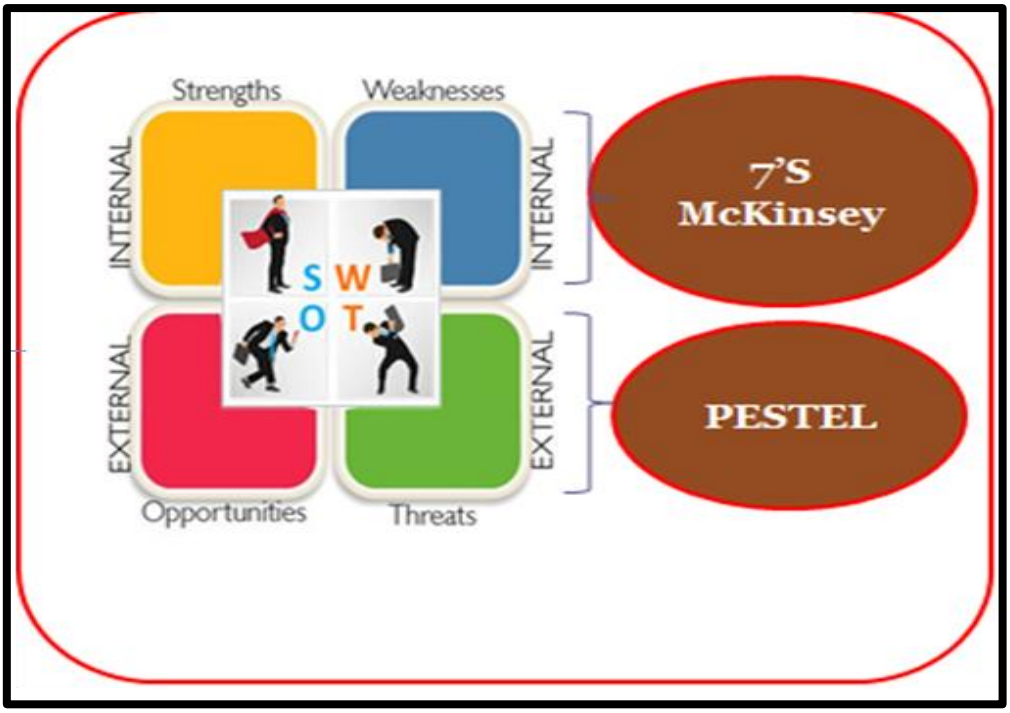
iii. Semasa menganalisis persekitaran organisasi, agensi perlu mengenal pasti jurang, peluang dan ancaman serta membangunkan senario masa hadapan melalui dua aktiviti seperti yang berikut:

1) Mengumpul data

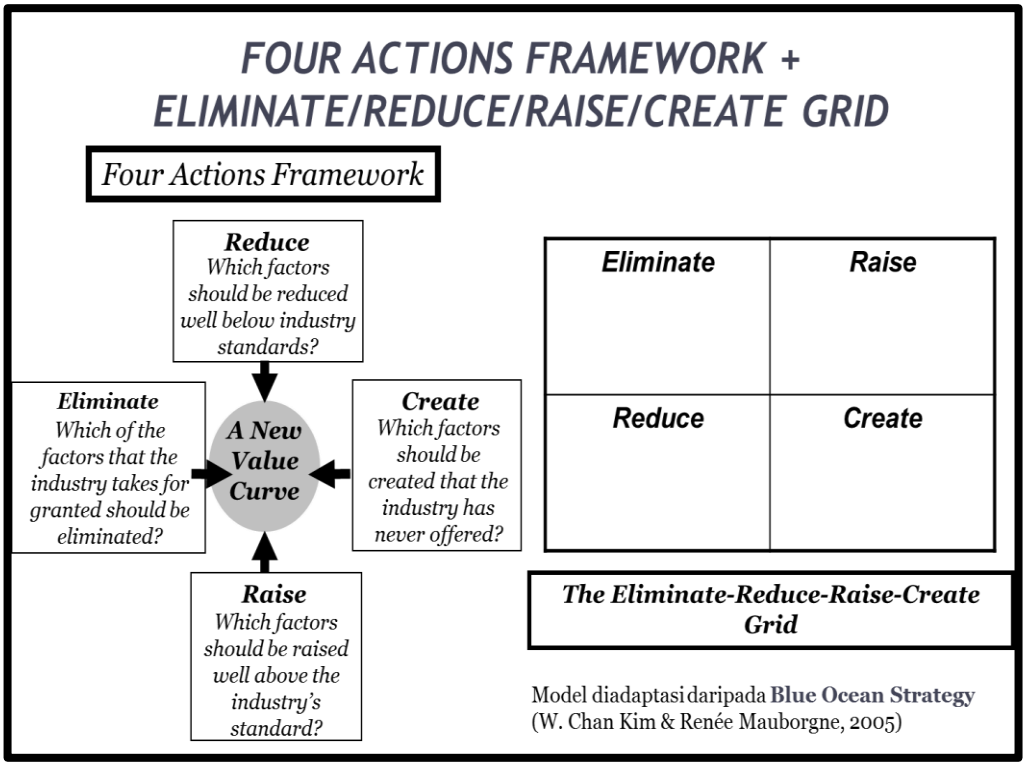
Terdapat dua jenis data yang perlu diperoleh oleh organisasi, iaitu data primer dan data sekunder. Data primer boleh didapati melalui beberapa kaedah seperti kaedah tinjauan, temu bual, soal selidik, pemerhatian ke atas pihak berkepentingan dan warga organisasi. Data sekunder boleh diperoleh daripada laporan dan pelbagai media yang ada.

2) Menganalisis data

Terdapat banyak kaedah yang boleh digunakan untuk menganalisis persekitaran, tertakluk kepada kesesuaian organisasi. Walau bagaimanapun, empat kaedah yang lazim digunakan ialah analisis **SWOT, PESTEL, 7S' McKinsey** di **Rajah 3.18** dan **ERRC** seperti yang ditunjukkan dalam **Rajah 3.19**. Dalam aktiviti ini, organisasi perlu mengenal pasti isu strategik dan membuat rumusan tentang rangka tindakan masa hadapan seterusnya membuat analisis jurang terhadap pencapaian dan perancangan sedia ada.



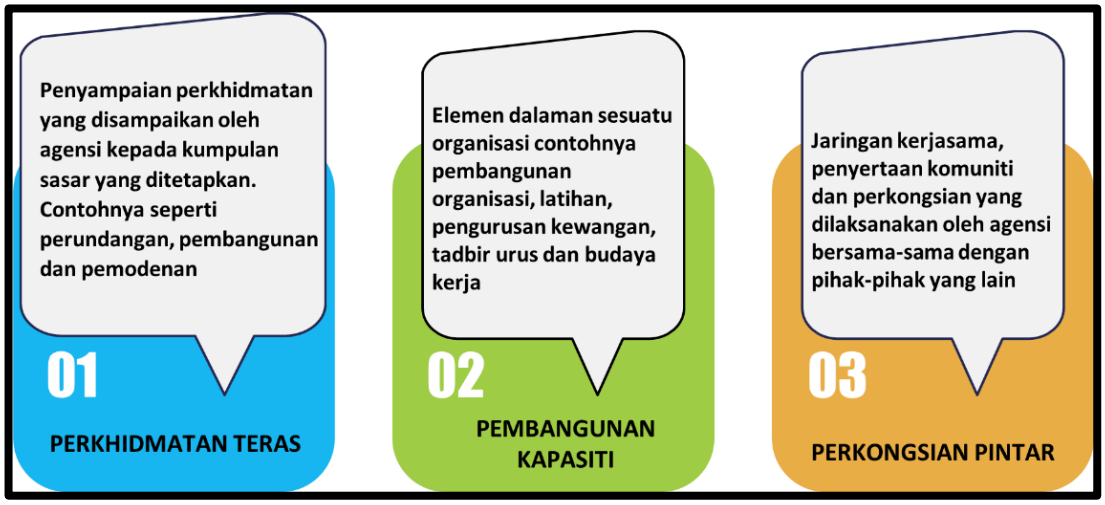
Rajah 3.18: Analisis Persekitaran Organisasi



Rajah 3.19: Kerangka Empat Tindakan *Eliminate-Reduce-Raise-Create* (ERRC)

c. Langkah 3: Mengenal Pasti Teras Strategik

i. Teras Strategik mengenal pasti bidang tumpuan/fokus spesifik perkhidmatan organisasi sepanjang tempoh pelan strategik. Teras Strategik boleh dikenal pasti daripada penemuan isu strategik melalui analisis persekitaran fungsi organisasi di Langkah 2. Teras strategik yang dibangunkan hendaklah berupaya menjawab persoalan/isu/fokus strategik organisasi. Secara umumnya, teras Strategik agensi boleh merangkumi komponen seperti yang ditunjukkan dalam **Rajah 3.20** dan **Rajah 3.21** yang berikut:



Rajah 3.20: Komponen Dalam Pembangunan Teras Strategik

PEMBANGUNAN KAPASITI	PERKHIDMATAN TERAS
• Pembangunan Organisasi • Pengurusan Sumber Manusia • Pengurusan Maklumat • Tadbir Urus • Pengurusan Kewangan • Pengurusan Imej • Pengurusan Sekitaran • Budaya Kerja • Teknologi	• Perundangan • Pembangunan • Kewangan • Perdagangan • Keselamatan • Pemodenan • Pengurusan Projek
PERKONGSIAN PINTAR • Jaringan Kerjasama • Penyertaan Komuniti • Perkongsian Sumber	

Rajah 3.21: Contoh Bidang/Sektor Dalam Komponen Teras Strategik

ii. Dalam pembangunan teras strategik sesuatu organisasi, bilangan teras yang dicadangkan adalah antara **empat hingga enam teras.** Tujuan penetapan bilangan teras ini adalah untuk memastikan:

1) Teras strategik telah menggambarkan keseluruhan fokus/tumpuan organisasi; dan
2) Organisasi lebih fokus dan memudahkannya mencapai visi yang telah ditetapkan.

iii. Walau bagaimanapun, penetapan komponen dan bilangan teras strategik adalah tertakluk kepada kesesuaian sesuatu organisasi berdasarkan fungsi, kapasiti sesuatu organisasi, keperluan memenuhi kehendak *stakeholder* dan dasar serta arahan semasa. Berikut merupakan contoh teras strategik mengikut komponen teras organisasi seperti yang ditunjukkan dalam **Rajah 3.22**.

Sumber: Pelan Strategik Kementerian Sumber Manusia (KSM) 2016-2020

Rajah 3.22: Contoh Teras Strategik Organisasi

d. Langkah 4: Merangka Teras Strategik

i. Hasil daripada analisis persekitaran fungsi organisasi yang dilaksanakan di Langkah 2, agensi boleh menggunakannya untuk merangka strategi bagi menangani kelemahan dan/atau ancaman berdasarkan analisis SWOT, PESTEL, 7S' McKinsey. Agensi juga boleh melaksanakan analisis persekitaran di peringkat setiap teras strategik yang terhasil bagi mengenal pasti isu strategik secara lebih spesifik sekali gus menghasilkan strategi-strategi dan gambaran program-program dalam pelan tindakan.

ii. Berdasarkan klasifikasi strategi-strategi tersebut, organisasi boleh merangka teras strategik yang bersesuaian dan dapat memberikan gambaran mengenai teras perkhidmatan organisasi berpandukan tiga ciri utama seperti yang ditunjukkan dalam **Rajah 3.23.** Contoh teras strategik dan strategi yang dibangunkan dapat dilihat seperti yang dipaparkan dalam **Rajah 3.24** yang berikut:

Rajah 3.23: Ciri-Ciri Utama Pernyataan Teras Strategik

Rajah 3.24: Contoh Teras Strategik

3.4 PENENTUAN TINDAKAN STRATEGIK

3.4.1 Menetapkan Pelan Tindakan

a. Agensi perlu merangka dan membangunkan pelan tindakan berdasarkan teras strategik yang telah dikenal pasti. Pelan tindakan merupakan senarai tindakan yang menyatakan strategi, program, indikator, sasaran, tempoh serta bahagian bertangunggjawab yang terlibat bagi mencapai sasaran yang ditetapkan selari dengan keperluan visi dan misi organisasi. Penerangan mengenai komponen-komponen ini boleh dirujuk seperti yang ditunjukkan dalam **Jadual 2**.

b. Pelan tindakan ini juga mengambil kira keperluan sumber organisasi, iaitu peruntukan kewangan, sumber manusia, teknologi dan kemudahan-kemudahan fasiliti untuk melaksanakan program dan aktiviti yang disasarkan. Pelan tindakan yang telah dibangunkan seterusnya akan digunakan sebagai panduan dalam penyediaan Sasaran Kerja Tahunan (SKT) dan mengemukakan permohonan bagi mendapatkan peruntukan tahunan (peruntukan mengurus dan pembangunan) organisasi.

Jadual 2: Komponen Pelan Tindakan

KOMPONEN	PENERANGAN
Strategi	Kaedah pelaksanaan ke arah memenuhi perkhidmatan teras organisasi, iaitu **"Bagaimanakah Agensi Bertindak?"**
Program	Aktiviti-aktiviti utama bagi setiap strategi ke arah mencapai objektif yang ditetapkan
Indikator	Petunjuk bagi menggambarkan sasaran yang ingin dicapai dalam tempoh pelan strategik
Sasaran	Nilai yang ditetapkan untuk dicapai dalam tempoh tertentu pelan strategik. Dicadangkan sasaran dalam bentuk *outcome*
Tempoh/ Tahun Sasaran	Sasaran masa yang diperlukan bagi pelaksanaan sesuatu program
Bahagian Bertanggungjawab	Bahagian/seksyen/unit yang bertanggungjawab terhadap pencapaian strategi/program yang dirancang

c. Beberapa pendekatan boleh digunakan untuk membangunkan pelan tindakan seperti pendekatan SMART. Pendekatan SMART akan memudahkan organisasi menetapkan program-program yang jelas, realistik serta boleh dilaksanakan dan diukur pencapaiannya dalam tempoh yang ditetapkan.

d. Untuk membangunkan pelan tindakan, organisasi boleh menggunakan templat seperti yang ditunjukkan dalam **Jadual 3** yang berikut.

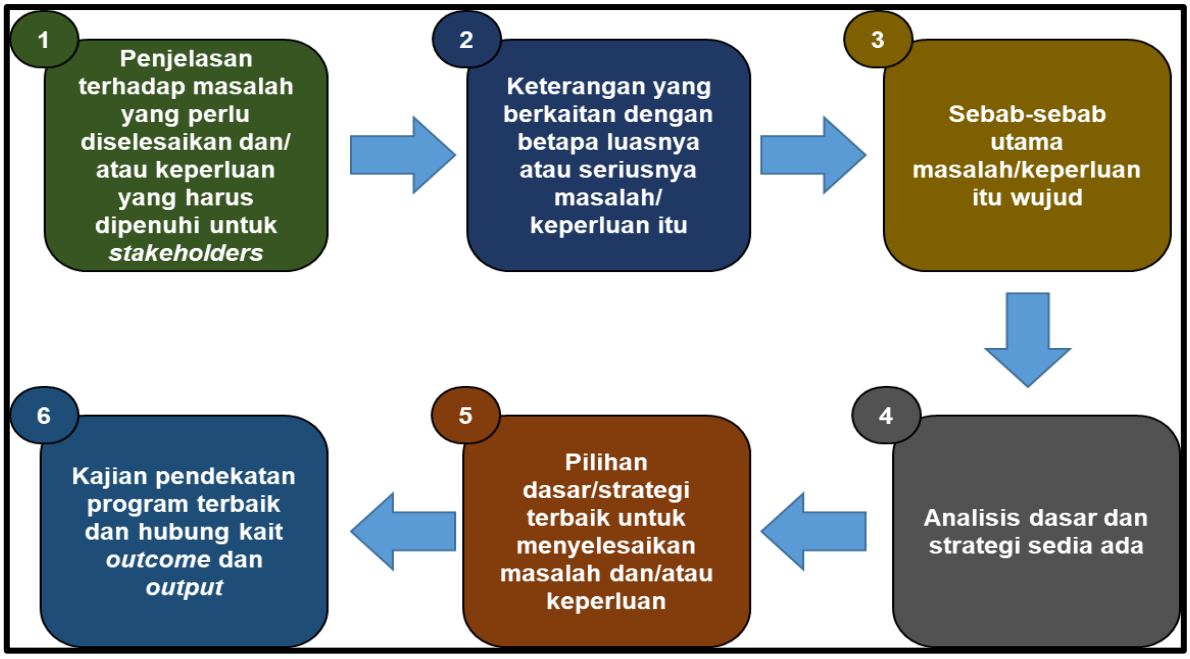
Jadual 3: Templat Pelan Tindakan Organisasi

TERAS STRATEGIK				
STRATEGI				
Program	**Indikator**	**Sasaran**	**Tempoh/ Tahun Sasaran**	**Bahagian Yang Bertanggung-jawab**

3.4.2 Menetapkan Strategi, Program dan Sasaran menggunakan tiga kaedah yang berikut:

a. Analisis Keperluan/Masalah

Agensi boleh menggunakan kaedah analisis keperluan/masalah bagi menganalisis sesuatu masalah/keperluan/cabaran yang wujud dan mendapatkan pendekatan/strategi/program yang bersesuaian untuk dilaksanakan oleh agensi seperti yang ditunjukkan dalam **Rajah 3.25**. Keperluan/Masalah yang ingin ditangani boleh diambil daripada penemuan isu strategik daripada analisis persekitaran.



Rajah 3.25: Analisis Keperluan/Masalah Bagi Merangka Pelan Tindakan

b. Konsep *Control, Influence and Contribute* (CIC)

i. Penentuan sesuatu strategi dan program dalam pelan tindakan perlu mengambil kira konsep CIC, iaitu ***Control, Influence and Contribute.*** Konsep CIC membantu agensi berfikir tentang sejauh mana agensi mempunyai kawalan/mempengaruhi/menyumbang terhadap pencapaian yang dikehendaki. Lazimnya, strategi dan program yang berada dalam kawalan sesebuah organisasi akan memudahkan pemantauan dan penilaian dari masa ke masa.

ii. Walau bagaimanapun, sekiranya agensi tidak mempunyai kawalan penuh terhadap strategi atau program yang dirancang, faktor sejauh mana keupayaan untuk mempengaruhi atau menyumbang kepada pencapaian keberhasilan yang mungkin berada pada peringkat nasional/keberhasilan utama agensi lain wajar turut dipertimbangkan. Penerangan lanjut dan contoh-contoh konsep CIC adalah seperti yang ditunjukkan dalam **Rajah 3.26** dan **Jadual 4**.

CONTROL **(KAWALAN)**	Sama ada agensi mempunyai kawalan penuh terhadap pencapaian agensi
INFLUENCE **(PENGARUH)**	Sama ada agensi boleh mempengaruhi pencapaian agensi lain
CONTRIBUTE **(SUMBANGAN)**	Sama ada agensi hanya menyumbang kepada pencapaian agensi lain
SEMASA MERANGKA PELAN TINDAKAN, AGENSI PERLU MEMASTIKAN PELAN TINDAKAN ADALAH DALAM KAWALAN AGENSI	

Rajah 3.26: Konsep CIC

Jadual 4: Contoh Konsep *Control-Influence-Contribute* dalam Konteks Kemalangan Jalan Raya

Contoh Pencapaian diharapkan: Pengurangan Kadar Kemalangan Jalan Raya		
Konsep	**Organisasi**	**Program**
Control (Kawalan)	**JPJ**	Mengeluarkan lesen memandu
	Puspakom	Memeriksa kenderaan untuk memastikan kenderaan tersebut selamat digunakan di atas jalan raya
Influence (Pengaruh)	**JPJ**	Menempatkan kamera AES di lokasi-lokasi kemalangan maut
	JKJR	Melaksanakan penyelarasan dan pengurusan program-program keselamatan jalan raya di peringkat kebangsaan dan negeri
	MIROS	Menjalankan penyelidikan berkenaan dengan reka bentuk jalan raya dan persekitaran jalan raya yang lebih selamat
Contribute (Sumbangan)	**MIROS**	Menyumbang pangkalan data kemalangan dan kecederaan kebangsaan kepada organisasi yang memerlukan
	PDRM/JPJ	Melaksanakan operasi dan penguatkuasaan peraturan jalan raya (OPS Sikap)
	PLUS	Mengeluarkan maklumat jadual perjalanan semasa musim perayaan

c. Indikator Berbentuk *Output* dan *Outcome*

i. Program-program yang terkandung dalam pelan tindakan mestilah mempunyai indikator sasaran yang jelas. Penetapan indikator yang jelas akan memudahkan pelaksanaan program, pemantauan yang berterusan serta penambahbaikan dilakukan terhadap strategi/program sedia ada sekiranya terdapat sebarang masalah terhadap pelaksanaan sesuatu program tersebut. Indikator sasaran terbahagi kepada dua seperti yang ditunjukkan dalam **Jadual 5**:

Jadual 5: Sasaran *Output* dan *Outcome*

Indikator berbentuk Output	Indikator berbentuk *Outcome* (Keberhasilan)
Indikator ini digunakan untuk **mengukur kecekapan aktiviti dan pencapaian aktiviti tahun semasa** (hasil langsung daripada pelaksanaan aktiviti). Pencapaian indikator ini **akan menyumbang kepada pengukuran *outcome*.** Contoh: Kos/Bilangan/Masa/Produk/Proses "Output ialah produk atau keluaran yang dihasilkan daripada input sesuatu program/projek untuk mencapai matlamat. Output merupakan **prasyarat kepada pencapaian *outcome*** atau impak yang disasarkan. Kebiasaannya, **lebih daripada satu output diperlukan untuk menghasilkan sesuatu *outcome*** atau impak. **Kuantiti dan kualiti** output mempengaruhi *outcome* yang akan dinikmati oleh golongan sasar. Penghasilan output yang bersifat substandard dan berkualiti rendah akan menyumbang kepada pencapaian *outcome* yang rendah."	Indikator ini digunakan bagi **mengukur keberkesanan sesuatu program** yang melibatkan perbandingan antara **pencapaian semasa dengan pencapaian sebelumnya**. "*Outcome* merupakan **kesan/keberhasilan jangka pendek atau sederhana yang diperoleh daripada output** pembangunan. *Outcome* merupakan perubahan positif yang seharusnya dicapai melalui program/projek terhadap golongan sasar dalam tempoh masa tertentu yang ditetapkan. Lazimnya ***outcome* akan berlaku dalam tempoh satu hingga lima tahun** selepas program/projek dilaksanakan bergantung kepada sifat program/projek itu sendiri. Terdapat program/projek yang memberikan kesan *outcome* serta-merta (*immediate outcome*) dan kesan *outcome* berdasarkan tempoh matang yang tertentu (*eventual outcome*). Oleh itu, **sasaran *outcome* mengikut tempoh masa** adalah **penting untuk ditentukan di peringkat perancangan**. *Outcome* juga perlu dilihat dari sudut ekonomi, sosial, politik dan juga alam sekitar. **Pencapaian *outcome* seharusnya berupaya menjawab persoalan objektif program/projek**.

Indikator berbentuk Output	Indikator berbentuk *Outcome* (Keberhasilan)
	Contoh-contoh pernyataan *outcome* seperti **peningkatan pendapatan** Ketua Isi Rumah (KIR) miskin tegar, **peningkatan kemahiran graduan** universiti, **kebolehpasaran graduan**, **penjimatan masa**, **penjimatan jarak perjalanan**, **pengurangan kos operasi**, **peningkatan produktiviti** dan lain-lain. Walau bagaimanapun, pencapaian *outcome* program/projek sangat bergantung kepada faktor seperti keberkesanan perancangan, ketepatan objektif, kualiti pelaksanaan/pembinaan, kuantiti output/produktiviti yang dihasilkan, keberkesanan pemantauan, kerjasama dan koordinasi dan tempoh masa matang.

Diadaptasi daripada: Surat Pekeliling Am Bil. 1/2012
Garis Panduan Pengukuran Pencapaian Program/Projek Pembangunan Melalui Penilaian *Outcome*

ii. Bagi program-program dalam pelan tindakan, agensi disarankan untuk menggunakan indikator berbentuk *outcome* selaras dengan kehendak *stakeholders* yang mengutamakan *outcome* dalam pelaksanaan program agensi sektor awam. *Outcome* dapat membantu untuk menilai keberkesanan program dalam tempoh masa yang panjang. Perbezaan antara sasaran *output* dengan *outcome* adalah seperti yang ditunjukkan dalam **Jadual 6.**

Jadual 6: Perbezaan antara Sasaran *Output* dengan *Outcome*

ASPEK PERKHIDMATAN	SASARAN OUTPUT	SASARAN *OUTCOME*
Perkhidmatan kaunter	Bilangan pelanggan dilayan dalam masa 10 minit	Tahap kepuasan pelanggan pada skala 1 – 5
Proses permohonan lesen perniagaan	Purata bilangan permohonan lesen yang siap diproses setiap bulan	• % Pengurangan kadar peniaga kecil yang berniaga tanpa lesen • % Peningkatan kadar kutipan bulanan bayaran lesen
Pengurusan pertanian	Keluasan tanah (hektar) yang ditanam padi	Peningkatan keluaran padi (*metric tonne*)
Penyelenggaraan kemudahan awam	Jumlah peruntukan yang dibelanjakan untuk penyelenggaraan jalan raya negeri	Pengurangan kadar kemalangan maut di jalan raya negeri
Pembangunan sumber manusia	Bilangan kakitangan yang dihantar berkursus	Peningkatan produktiviti dan kualiti hasil kerja

3.5 PENYEDIAAN DOKUMEN PELAN STRATEGIK

3.5.1 Dalam proses perancangan dan formulasi, agensi sektor awam perlu mendokumentasikan pelan strategik organisasi yang dirangka dan diterbitkan sama ada salinan bercetak atau dimuat naik melalui laman sesawang agensi berkenaan. Dokumentasi adalah penting bagi tujuan rujukan warga organisasi dan juga sebagai dokumen pembuktian bahawa pelan strategik telah dibangunkan.

3.5.2 Dokumentasi ini memainkan peranan penting bagi menjayakan pelan tindakan yang dirangka dan seterusnya menggambarkan bahawa organisasi komited terhadap penyampaian perkhidmatannya. Dalam dokumen pelan strategik tersebut, organisasi disarankan supaya menyediakan dokumen berdasarkan cadangan kandungan yang meliputi perkara seperti yang ditunjukkan dalam **Jadual 7**.

Jadual 7: Cadangan Senarai Kandungan Pelan Strategik

BAB	TAJUK	KANDUNGAN
1	**Pendahuluan**	a. Ringkasan Eksekutif Pengenalan; b. Latar Belakang Organisasi; c. Carta Organisasi; d. Fungsi dan Peranan Organisasi; dan e. Punca kuasa.
2	**Analisis Senario Persekitaran**	a. Pihak berkepentingan, Pelanggan dan Rakan Strategik Organisasi; dan b. Isu/cabaran Strategik berdasarkan Analisis Persekitaran.
3	**Hala Tuju Strategik**	a. Visi; b. Misi; c. Motto / slogan; dan d. Nilai-nilai Bersama.
4	**Strategi dan Formulasi Tindakan**	a. Teras Strategik; dan b. Pelan Tindakan: i. Strategi-strategi; ii. Program; iii. Indikator; dan iv. Sasaran dan Tahun Sasaran.
5	**Pelaksanaan Ke Arah Kejayaan**	a. Mekanisme Pelaksanaan; b. Pemantauan; c. Penilaian; d. Elemen Penentu Kejayaan; dan e. Perantaian ke Hadapan (*Way Forward*).

3.6 RUMUSAN

3.6.1 Pelan Strategik merupakan satu dokumen yang penting kepada sesuatu organisasi untuk mencapai hala tuju yang ditetapkan. Pemahaman dan pelaksanaan terhadap kaedah pembangunan pelan strategik ini akan menyumbang kepada penghasilan pelan strategik yang mantap dan fleksibel bagi menghadapi sebarang perubahan atau rintangan yang mungkin dihadapi oleh organisasi sektor awam pada masa hadapan. Hasil daripada tindakan tersebut seterusnya akan menjadi panduan dan rujukan dalam pelaksanaan, pemantauan, penilaian prestasi dan semakan semula pelan strategik organisasi. Gambaran keseluruhan proses Pembangunan Pelan Strategik Organisasi Sektor Awam adalah seperti yang ditunjukkan dalam **Rajah 3.27**.

Rajah 3.27: Pelan Strategik Organisasi Sektor Awam

BAB 4: MERENCANAKAN PELAKSANAAN, PEMANTAUAN DAN PENILAIAN

4.1 PENGENALAN

4.1.1 Setelah agensi selesai membangunkan pelan strategik, agensi akan meneruskan fasa seterusnya, iaitu Fasa Pascapembangunan Pelan Strategik Organisasi yang melibatkan Proses Pelaksanaan, Proses Pemantauan dan Pengukuran Prestasi, serta Proses Penilaian dan Kajian Semula seperti yang ditunjukkan dalam **Rajah 4.1.** Agensi perlu melaksanakan pelan tindakan dalam bentuk strategi/program yang akan dipantau dan diukur prestasi pencapaiannya. Ketiga-tiga proses ini akan membantu agensi sektor awam menyediakan laporan pencapaian pelan strategik dengan lebih teratur dan berkesan.

Diadaptasi daripada: Buku "Melaksana Transformasi 2010" dan Model "*Deming Cycle PDCA*"

Rajah 4.1: Model Pengurusan Strategik Organisasi Sektor Awam

4.2 PROSES PELAKSANAAN

4.2.1 Proses ini akan menyatakan perihal berkaitan dengan mekanisme dan kaedah pelan strategik organisasi yang berjaya dilaksanakan secara berkesan. Tiga elemen utama yang diperlukan bagi membantu keberhasilan program dalam pelan tindakan seperti yang berikut:

a. **Jadual Pelaksanaan**: Memastikan Sasaran Kerja Tahunan Bahagian sejajar dengan tempoh dan kumpulan sasaran dalam pelan tindakan agensi. Penjajaran ini penting bagi memastikan aktiviti-aktiviti bahagian menyumbang kepada pencapaian program-program dalam Pelan Strategik;

b. **Peruntukan Sumber**: Memastikan peruntukan sumber yang mencukupi supaya dapat membantu agensi mencapai keberhasilan sesuatu program dengan lebih mudah dan dalam tempoh yang ditetapkan. Sumber-sumber ini termasuk kewangan, modal insan, infrastruktur, teknologi maklumat dan komunikasi; dan

c. **Pengurusan Ekosistem**: Hal ini termasuk pengurusan perubahan, program kesedaran, proses perekayasaan kerja (*Business Process Reengineering* [BPR]), struktur organisasi, kepimpinan dan pengurusan perubahan. Pengukuran Ekosistem adalah penting kerana akan membantu agensi mencapai keberhasilan program yang dihasratkan dalam pelan strategik dengan lebih cepat serta berkesan.

4.2.2 Contoh-contoh kaedah pelaksanaan adalah seperti yang ditunjukkan dalam **Rajah 4.2.** Walau bagaimanapun, agensi digalakkan untuk melaksanakan proses pelaksanaan dengan lebih kreatif dan inovatif mengikut kesesuaian agensi.

Pelaksanaan

- Melaksanakan program kesedaran pelan strategik melalui laman web secara berkala, seminar dan juga mesyuarat pengurusan tertinggi
- Status pencapaian pelaksanaan pelan strategik akan disalurkan dan dihebahkan melalui portal khas pelan strategik
- Memastikan setiap Bahagian membangunkan SKT Bahagian sejajar dengan Pelan Strategik Jabatan sebagai panduan pelaksanaan program bahagian-bahagian
- Membangunkan pelan operasi atau jadual pelaksanaan yang terperinci terhadap setiap strategi dan program

Rajah 4.2: Contoh Kaedah Pelaksanaan di Agensi

4.3 PROSES PEMANTAUAN DAN PENGUKURAN PRESTASI

4.3.1 Proses Pemantauan dan Pengukuran Prestasi merupakan satu proses berkenaan dengan kaedah aktiviti pemerhatian dan pengukuran prestasi terhadap strategi dan program dilaksanakan secara berkala. Proses ini juga merupakan satu proses rutin yang bertujuan mengumpul maklumat berkenaan semua aspek dan elemen yang perlu diimplementasikan ketika sesuatu projek atau program itu dilaksanakan. Agensi perlu membuat pemantauan secara berkala dan mengukur prestasi program-program dalam pelan tindakan yang dirangka bagi memastikan semua program dirancang berjaya dilaksanakan dan mencapai sasaran ditetapkan. Pemantauan program mengandungi tiga elemen utama seperti yang berikut:

a. **Mekanisme Pemantauan dan Pengukuran**: Beberapa kaedah pemantauan boleh dilaksanakan oleh agensi. Dalam konteks ini, agensi disarankan untuk menubuhkan Jawatankuasa Pengurusan Pelan Strategik yang dipengerusikan oleh Ketua Jabatan dan Jawatankuasa Kerja Pengurusan Strategik di peringkat sektor/bahagian. Walau bagaimanapun, agensi boleh menggunakan jawatankuasa sedia ada untuk memantau pelaksanaan pelan tindakan yang dirangka tersebut. Selain penubuhan jawatankuasa, pemantauan program juga boleh

dilaksanakan melalui lawatan tapak, mendapatkan maklum balas melalui e-mel atau sistem dalam talian seperti sistem MyPrestasi yang digunakan di MAMPU. Kaedah pengukuran pula boleh dilaksanakan melalui pemerhatian, laporan pihak dalaman atau laporan pihak luaran.

b. **Laporan Pemantauan dan Pencapaian**: Agensi boleh menggunakan mesyuarat jawatankuasa atau mana-mana mesyuarat yang bersesuaian untuk membentangkan laporan pemantauan dan pencapaian yang dilaksanakan secara berkala dan berterusan sepanjang tempoh program dilaksanakan.

c. **Kajian Keberkesanan**: terdapat pelbagai kaedah kajian keberkesanan boleh dilaksanakan oleh agensi seperti semakan semula proses kerja sedia ada, kajian impak program utama atau kajian struktur organisasi. Kajian struktur organisasi ini akan melihat sama ada struktur organisasi yang sedia ada dapat membantu merealisasikan pelan strategik yang dibangunkan. Sekiranya tidak, agensi boleh membuat perubahan yang diperlukan tertakluk kepada peraturan-peraturan, undang-undang dan keputusan pengurusan atasan.

4.3.2 Contoh-contoh kaedah pemantauan adalah seperti yang ditunjukkan dalam **Rajah 4.3**. Walau bagaimanapun, agensi digalakkan untuk melaksanakan proses pemantauan dengan lebih kreatif dan inovatif mengikut kesesuaian agensi.

Pemantauan & Pengukuran Prestasi

- Jawatankuasa Pelan Strategik yang dipengerusikan oleh Ketua Jabatan yang akan bersidang setiap enam bulan
- Jawatankuasa Kerja Pelan Strategik peringkat bahagian
- Pencapaian KPI bagi setiap program akan dilaporkan dalam mesyuarat Jawatankuasa Pelan Strategik dan Jawatankuasa Kerja Pelan Strategik
- Laporan pencapaian setiap program di bawah strategi-strategi akan diberikan perhatian dalam kedua-dua mesyuarat berkenaan
- Jawatankuasa Kerja akan memberikan perhatian kepada program yang signifikan kepada pencapaian strategi untuk melaksanakan kajian impak mengikut keutamaan
- Peranan Ketua Jabatan dalam pemantauan keberkesanan pelaksanaan program

Rajah 4.3: Contoh Kaedah Pemantauan di Agensi

4.4 PROSES PENILAIAN DAN KAJIAN SEMULA/ KAJIAN IMPAK

4.4.1 Bagi memastikan penilaian program dalam pelan strategik dilaksanakan dengan teratur, agensi digalakkan untuk membuat penilaian dan kajian semula bagi menilai pencapaian serta keberkesanan sesuatu program dan seterusnya menentukan proses penambahbaikan yang perlu dilaksanakan bagi mencapai sasaran program tersebut. Kebiasaannya kajian semula dilaksanakan di pertengahan tempoh pelan dan kajian semula tersebut bertujuan menyesuaikan semula Pelan Strategik dengan perubahan, cabaran, keperluan dan kesediaan sumber semasa.

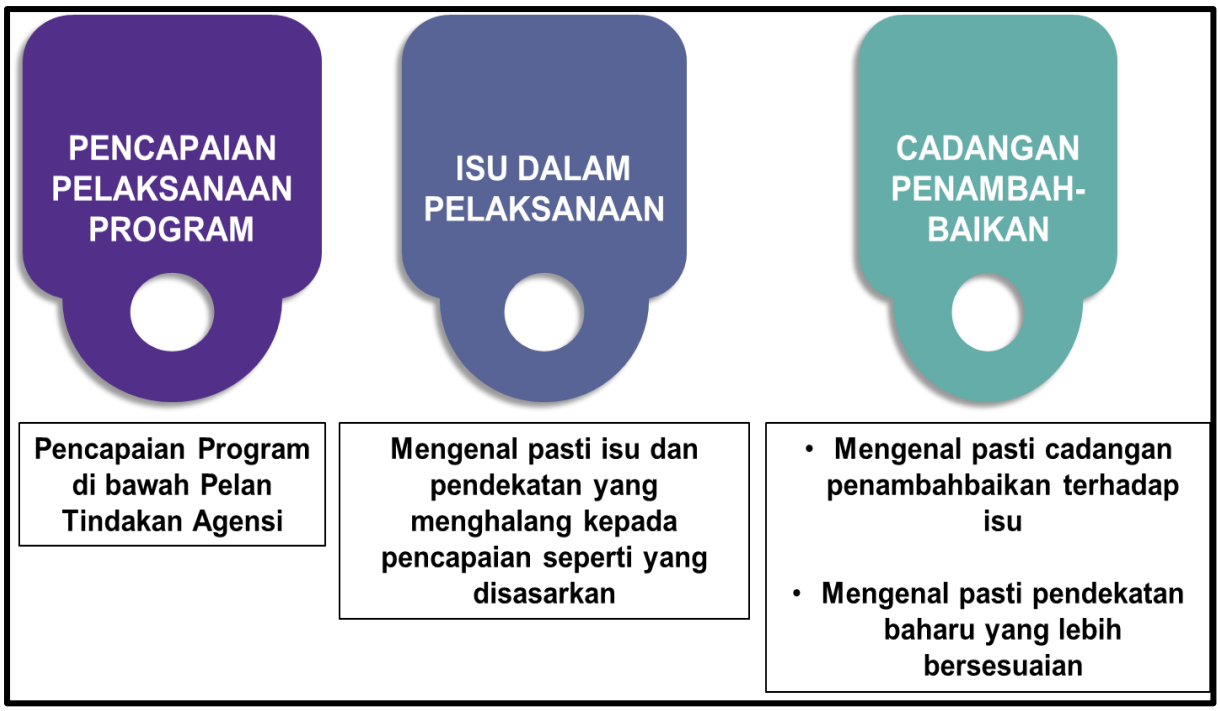
4.4.2 Kajian impak pula dilakukan terhadap program-program utama agensi bertujuan menilai impak program tersebut terhadap pelanggan dan pihak berkepentingan selepas program selesai dilaksanakan. Bagi program-program yang kurang memberikan impak, program tersebut dicadangkan agar ditambah baik atau digugurkan dalam pelan strategik agensi yang baharu.

4.4.3 Terdapat beberapa perbezaan antara kajian semula dengan kajian impak yang boleh dilihat seperti yang ditunjukkan dalam **Jadual 8**.

Jadual 8: Perbezaan antara Kajian Semula dengan Kajian Impak

Kajian Semula	Kajian Impak
• Semakan pelaksanaan program • Digunakan untuk program yang sedang dilaksanakan • Melihat semula hala tuju baharu organisasi • Penyelarasan strategi dan program berdasarkan cabaran dan keperluan semasa • Melihat status pelaksanaan dan kesesuaian strategi yang digunakan • Melihat kepada perbezaan sasaran dengan pencapaian (*as is – to be*) • Semakan atau penilaian dilaksanakan semasa dalam tempoh pelaksanaan pelan	• Penilaian impak program kepada pelanggan dan pihak berkepentingan setelah program selesai dilaksanakan • Analisis terhadap keberkesanan program • Program yang telah dilaksanakan • Menjadi dokumen rujukan • Mengandungi cadangan kajian dan syor daripada dapatan kajian • Mengukur tahap pencapaian objektif • Memerlukan data-data primer dan data sekunder • Dilaksanakan setelah tamat pelaksanaan pelan strategik

4.4.4 Penerangan berhubung dengan proses penilaian terhadap program dalam kajian semula atau kajian impak adalah seperti yang ditunjukkan dalam **Rajah 4.4**. Proses ini melibatkan kaedah mengenal pasti isu dan cadangan penambahbaikan yang perlu diambil seterusnya memastikan pendekatan baharu yang lebih sesuai dapat dilaksanakan. Contoh penilaian program, strategi, teras strategik dan pencapaian keseluruhan pelan strategik adalah seperti yang dipaparkan dalam **Templat A, Penilaian Program dan Strategi.** Berdasarkan Penilaian tersebut cadangan penambahbaikan terhadap isu dan mengenal pasti pendekatan baharu yang lebih bersesuaian hendaklah dikemukakan.



Rajah 4.4: Kaedah Penilaian Kepada Program

Analisis penilaian ini boleh digunakan untuk membantu agensi dalam pelaksanaan kajian semula di pertengahan tempoh pelan strategik atau penilaian pencapaian di akhir tempoh pelan strategik sebelum membangunkan pelan strategik yang baharu.

4.5 RUMUSAN

4.5.1 Proses Pelaksanaan, Proses Pemantauan dan Pengukuran Prestasi, serta Proses Penilaian dan Kajian Semula/Kajian Impak ini dilaksanakan selepas pelan strategik organisasi selesai dibangunkan. Ketiga-tiga proses ini memainkan peranan yang penting dan signifikan bagi menentukan kejayaan Pelan Strategik Organisasi.

4.5.2 Perancangan tanpa pelaksanaan tidak akan dapat merealisasikan pelan strategik yang dibangunkan oleh agensi. Oleh itu, agensi harus memikirkan kaedah pelaksanaan yang bersesuaian untuk memastikan pelan tindakan dapat dicapai dengan berkesan seterusnya proses pemantauan akan

membantu agensi memastikan semua program yang dirancang berjaya dilaksanakan dan mencapai sasaran ditetapkan. Proses penilaian pula akan membantu agensi untuk mengukur pencapaian pelan strategik supaya tindakan penambahbaikan sewajarnya dapat diambil dalam usaha meningkatkan prestasi agensi ke tahap yang lebih baik.

BAB 5: PENUTUP

5.1 Panduan Pembangunan Pelan Strategik Organisasi Sektor Awam (PSOSA) akan menjadi rujukan yang boleh dimanfaatkan oleh setiap agensi sektor awam untuk membangunkan pelan strategik organisasi secara sistematik. Panduan ini menerangkan secara terperinci kaedah pembangunan pelan strategik organisasi yang boleh digunakan oleh agensi sektor awam terutamanya kaedah menganalisis strategi dan memformulasikan pelan tindakan secara strategik. Panduan ini juga turut menerangkan secara umum prinsip asas dalam pengurusan strategik sektor awam yang merangkumi definisi dan model pengurusan strategik sektor awam serta kaedah sesebuah agensi sektor awam dapat merencanakan pelaksanaan, pemantauan dan penilaian pelan strategik organisasi.

5.2 Keseluruhan panduan ini merangkumi dua fasa pengurusan strategik sesebuah organisasi, iaitu Fasa Pembangunan Pelan Strategik (Proses Perancangan dan Formulasi) dan Fasa Pascapembangunan Pelan Strategik (Proses Pelaksanaan, Proses Pemantauan & Pengukuran Prestasi dan Proses Penilaian & Semakan Semula).

5.3 Proses Perancangan dan Formulasi merupakan proses paling kritikal kerana proses ini perlu dijajarkan dengan hala tuju organisasi bagi memenuhi keperluan agenda nasional seperti Pelan Rancangan Malaysia dan dasar-dasar utama semasa. Proses ini menerangkan kaedah yang sesuai digunakan oleh agensi sektor awam untuk menetapkan hala tuju strategik agensi serta kaedah menganalisis persekitaran ke arah menghasilkan Pelan Tindakan dan program yang strategik dalam tempoh tertentu yang ditetapkan.

5.4 Fasa Pascapembangunan Pelan Strategik pula menerangkan kaedah dan persediaan yang perlu dibuat oleh agensi dalam pelaksanaan program-program strategik yang telah ditetapkan, mekanisme-mekanisme pemantauan program dan pengukuran prestasi serta kaedah penilaian pencapaian program dan kajian semula pelan strategik.

5.5 Bagi memastikan penambahbaikan berterusan dapat dilaksanakan, agensi perlu menyediakan pelan strategik organisasi masing-masing secara jelas berpandukan hala tuju dan persekitaran agensi agar dapat difahami oleh seluruh warga organisasi. Sehubungan dengan itu, panduan ini adalah penting untuk diamati dan dihayati oleh pengurusan atasan sesebuah organisasi sektor awam supaya pendekatan yang diambil bagi penyediaan pelan strategik organisasi adalah lebih teratur dan menepati objektif pengurusan strategik secara amnya.

5.6 Akhir kata, penerbitan panduan ini juga diharapkan dapat digunakan sepenuhnya oleh agensi sektor awam untuk melaksanakan pengurusan strategik dengan lebih efektif dan efisien menerusi pelan strategik yang dihasilkan kelak. Hal ini adalah penting bagi memastikan kualiti sistem penyampaian perkhidmatan awam negara terus dipertingkatkan dan mampan kerana pelan yang terhasil kelak akan membantu organisasi mencapai hala tuju yang ditetapkan seterusnya menyumbang kepada keberkesanan penyampaian perkhidmatan awam secara keseluruhannya.

LAMPIRAN A1

PEMBANGUNAN PELAN STRATEGIK: LANGKAH DEMI LANGKAH

LAMPIRAN A1

PEMBANGUNAN PELAN STRATEGIK: LANGKAH DEMI LANGKAH

Aktiviti 1: Mengenal Pasti Keperluan **Pemegang Taruh (Pihak berkepentingan), Pelanggan dan Rakan Strategik**

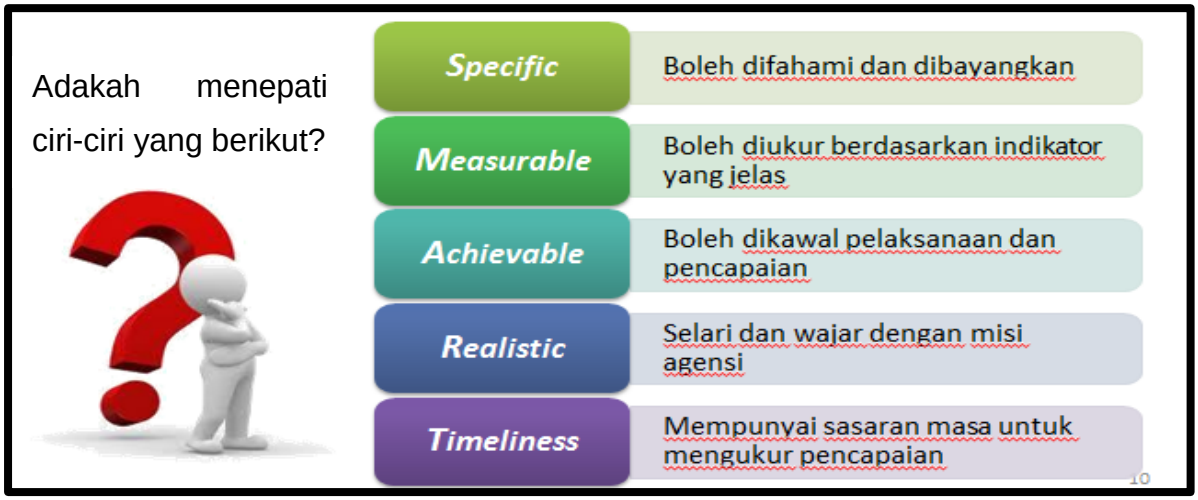
Pemegang Taruh (Pihak Berkepentingan)	Senaraikan pihak berkepentingan organisasi
Pelanggan	Senaraikan pelanggan organisasi
Rakan Strategik	Senaraikan rakan strategik organisasi

Contoh: Pihak Berkuasa Tempatan

PIHAK BERKEPENTINGAN	PELANGGAN	RAKAN STRATEGIK
• SUK • Exco • Ahli Majlis • KPKT	• Masyarakat Setempat • Pembayar Cukai • Peniaga • Pelancong	• NGO • IPT • GLC • Badan Berkanun

Aktiviti 2: Membangunkan Visi Dan Misi

1. Sila nyatakan **visi** organisasi sedia ada dan bangunkan visi baharu menggunakan kaedah **SMART** seperti panduan yang berikut:

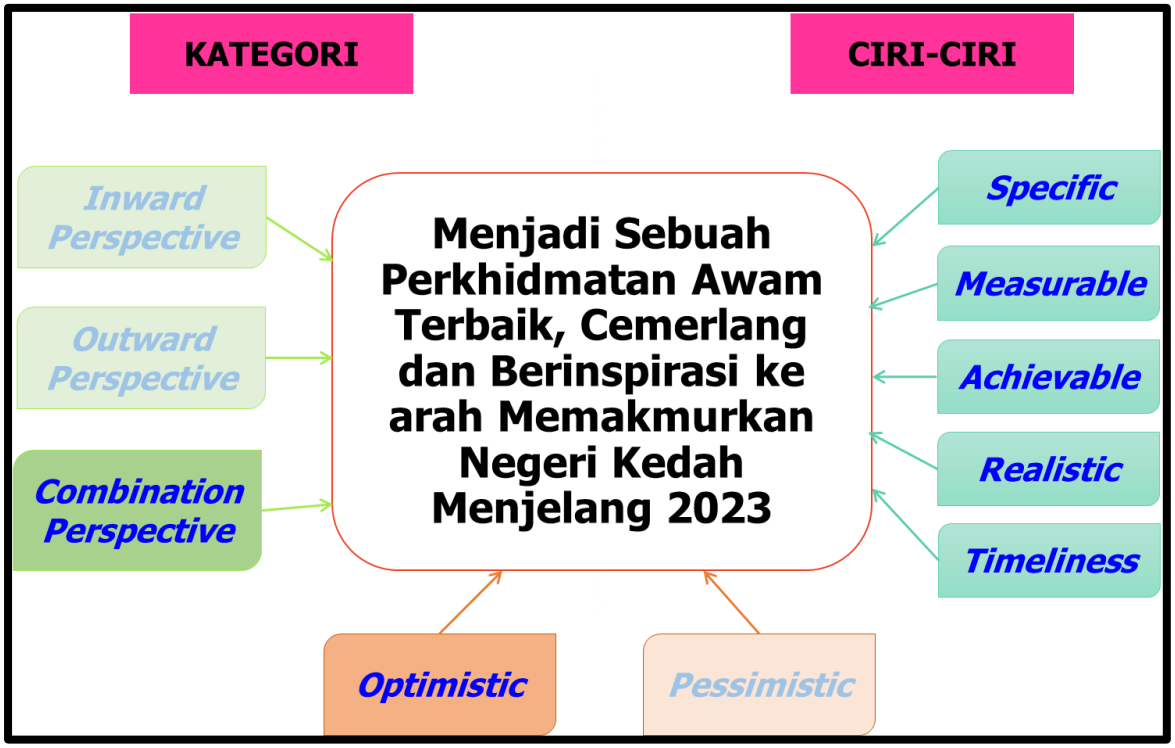


Contoh: Setiausaha Kerajaan Negeri X

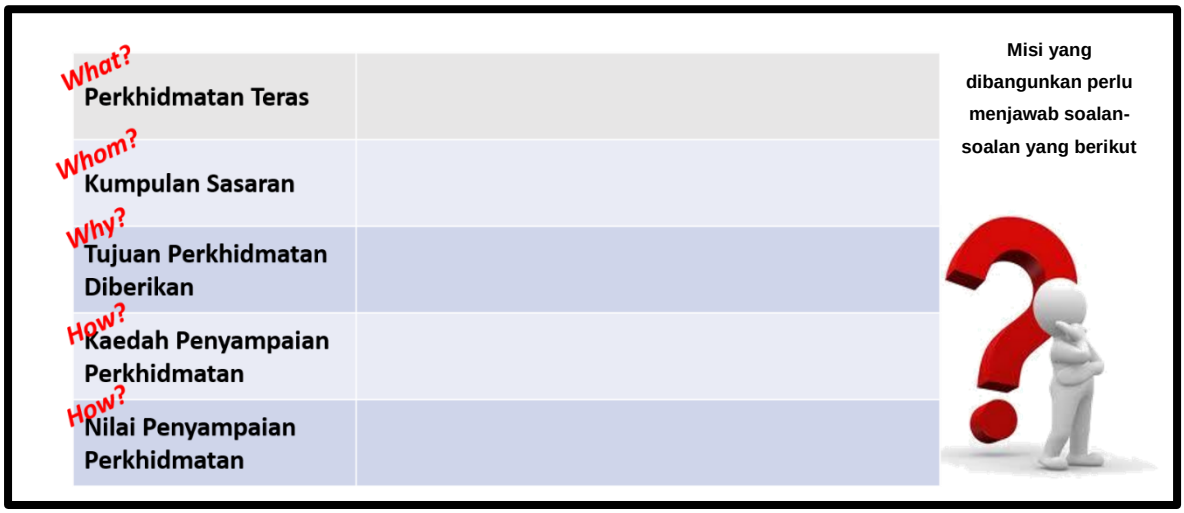
VISI	**"Ke arah Bandar Raya Pintar, Peneraju Dalam Teknologi Hijau dan Rakyat yang Berdaya Saing Serta Berinovatif Menjelang 2020"**
***S**pecific*	Berpaksikan Bandar Raya Pintar, Peneraju Dalam Teknologi Hijau dan Rakyat yang Berdaya Saing
***M**easurable*	Mempunyai indikator yang boleh mengukur komponen Bandar Raya Pintar, Teknologi Hijau, Rakyat yang Berdaya Saing Serta Berinovatif
***A**chievable*	Indikator yang ditetapkan boleh diukur dan mempunytai tempoh untuk dicapai
***R**ealistic*	Dalam kawalan organisasi dan mempunyai sasaran yang jelas serta boleh dicapai
***T**imeliness*	Tempoh yang sesuai

VISI SEDIA ADA	VISI BAHARU

Contoh Visi Kementerian



2. Sila nyatakan Misi organisasi sedia ada dan bangunkan misi baharu menggunakan kaedah 3W+2H seperti yang berikut:



What? Perkhidmatan Teras		Misi yang dibangunkan perlu menjawab soalan-soalan yang berikut
Whom? Kumpulan Sasaran		
Why? Tujuan Perkhidmatan Diberikan		
How? Kaedah Penyampaian Perkhidmatan		
How? Nilai Penyampaian Perkhidmatan		

Contoh: Setiausaha Kerajaan Negeri

MISI	**”Memberikan Nasihat dan Perkhidmatan Perundangan bagi Mendukung Kedaulatan Undang-undang dan Melindungi Kepentingan Negara secara Berkualiti Tinggi, Cekap, Adil dan Saksama mengikut Perlembagaan dan Undang-undang”**
Perkhidmatan Teras (*WHAT*)	Memberikan Nasihat dan Perkhidmatan Perundangan
Kumpulan Sasaran (*WHOM*)	Warganegara
Tujuan Perkhidmatan Diberikan (*WHY*)	Mendukung kedaulatan Undang-undang dan melindungi kepentingan negara
Kaedah Penyampaian Perkhidmatan (*HOW*)	Mengikut Perlembagaan dan Undang-undang
Nilai Penyampaian Perkhidmatan (*HOW*)	Berkualiti Tinggi, Cekap, Adil dan Saksama

MISI	**SEDIA ADA:** **Sila nyatakan**	**BAHARU:** **Sila nyatakan**
Perkhidmatan Teras (*WHAT*)		
Kumpulan Sasaran (*WHOM*)		
Tujuan Perkhidmatan Diberikan (*WHY*)		
Kaedah Penyampaian Perkhidmatan (*HOW*)		
Nilai Penyampaian Perkhidmatan (*HOW*)		

Aktiviti 3: Sila kenal pasti **nilai-nilai bersama** organisasi dengan menggunakan kaedah akronim atau tanpa akronim seperti contoh di bawah:

Contoh: Kementerian Pembangunan Wanita, Keluarga dan Masyarakat

AKRONIM	TANPA AKRONIM
Kementerian Pembangunan Wanita, Keluarga dan Masyarakat (KPWKM) **K –** Kerjasama Berpasukan **P –** Prihatin dan Penyayang **W –** Wibawa dan Professional **K –** Kreatif dan Inovatif **M –** Mengutamakan Pelanggan	Jabatan Bantuan Guaman (JBG) Integriti Professional Responsif Kerja Berpasukan Kreatif dan Inovatif Berorientasikan Pelanggan

Nilai-Nilai Bersama Organisasi:

Aktiviti 4: Sila **analisis persekitaran** dengan menggunakan kaedah **SWOT** berdasarkan **fungsi utama** organisasi seperti contoh yang berikut.

Analisis Persekitaran Jabatan Agama Islam

S- *STRENGTH*		**W-*WEAKNESS***	
S1	SOP pengurusan masjid dan surau yang lengkap dan teratur	W1	Kadar pematuhan SOP yang masih sederhana
S2	Pegawai dan kakitangan yang terlatih berpengalaman	W2	Jawatankuasa Kariah Masjid yang kurang terlatih
S3	Struktur tadbir urus yang serba lengkap	W3	Peningkatan fenomena masjid kurang Jemaah
S4	Peruntukan yang mencukupi	W4	Kurang minat kesukarelaan untuk menjadi AJK masjid
		W5	Kesukaran mendapatkan bahan bukti ajaran menyeleweng
O-*OPPORTUNITY*		**T-*THREAT***	
O1	Minat masyarakat yang semakin ingin mendalami ilmu agama	T1	Peningkatan kes penceramah tanpa tauliah
O2	Perhatian awam terhadap isu berkaitan organisasi	T2	Kewujudan masjid/ surau persendirian tanpa kelulusan
O3	Isu berkaitan dengan fungsi utama organisasi menjadi prioriti kerajaan	T3	Kemasukan pelbagai ajaran baharu menimbulkan kekliruan dalam kalangan masyarakat
O4	Teknologi baharu yang mampu membantu aspek pengawasan dan pengawalseliaan serta potensi medium baharu dakwah		
O5	Minat organisasi awam/swasta/ NGO untuk berkolaborasi		

ANALISIS PERSEKITARAN MENGGUNAKAN KAEDAH SWOT			
S- *STRENGTH*		**W-*WEAKNESS***	
S1		W1	
S2		W2	
S3		W3	
S4		W4	
S5		W5	
O-*OPPORTUNITY*		**T-*THREAT***	
O1		T1	
O2		T2	
O3		T3	
O4		T4	
O5		T5	

Aktiviti 5: Membangunkan **Teras Strategik** Organisasi berdasarkan analisis **SWOT**

1. Berdasarkan analisis SWOT yang dijalankan terhadap fungsi-fungsi utama organisasi, **isu dan peluang penambahbaikan dapat dikenal pasti**. Sila susun semula isu yang mempunyai perkaitan untuk membentuk teras/ fokus strategik seperti contoh di bawah:

S1	SOP pengurusan masjid dan surau yang lengkap dan teratur
S2	Pegawai dan kakitangan yang terlatih berpengalaman
S3	Struktur tadbir urus yang serba lengkap
O3	Isu berkaitan dengan fungsi utama organisasi menjadi prioriti kerajaan
O4	Teknologi baharu yang mampu membantu aspek pengawasan dan pengawalseliaan serta potensi medium baharu dakwah
Berdasarkan susunan yang disediakan, didapati isu utama yang dikenal pasti menjurus kepada **tadbir urus pengurusan masjid, surau dan dakwah.**	

2. Seterusnya organisasi perlu membangunkan pernyataan teras strategik dengan mengambil kira ciri-ciri yang berikut:

Menggunakan contoh yang sama di perenggan 1, pernyataan teras strategik untuk fokus strategik yang telah dikenal pasti adalah seperti yang berikut:

Teras Strategik:	**Memperkasakan keberkesanan <u>tadbir urus masjid</u> dan <u>surau</u> serta pemantapan pendekatan kolaborasi <u>dakwah</u> pelbagai hala bagi menjamin kemaslahatan ummah**
Kata Kerja	Memperkasakan
Menjawab Isu/ Fokus Strategik	Pengurusan/tadbir urus masjid, surau dan dakwah
Tujuan	Kemaslahatan ummah

Organisasi perlu **mengulang semula aktiviti 5** untuk membangunkan pernyataan **teras strategik bagi fokus strategik lain** yang telah dikenal pasti.

Aktiviti 6: Membangunkan Pelan Tindakan

1. Penyediaan **strategi dan program** bagi Teras Strategik

Dalam aktiviti ini organisasi perlu merujuk semula **analisis SWOT** bagi merangka **strategi dan program** yang dapat meningkatkan kekuatan (*strength*), mengurangkan kelemahan (*weakness*), mengatasi ancaman (*threat*) dan mewujudkan inisiatif-inisiatif baharu untuk menggunakan peluang (*opportunity*) bagi teras strategik yang telah dikenal pasti.

Contoh:

1. Pengurusan Sumber Hasil Sedia Ada Dan Sumber Hasil Baharu		
Strategi 1	W1	Kadar pematuhan SOP yang masih sederhana
	W2	Kekeliruan dalam kalangan kakitangan berkaitan dengan tuntuan balik GST oleh PBT
	S1	SOP pengurusan kutipan hasil yang lengkap dan teratur
	S2	Pegawai dan kakitangan yang terlatih dan berpengalaman
	S3	Struktur tadbir urus dan akauntabiliti yang serba lengkap
		Strategi 1: Pengukuhan kesedaran dan pematuhan SOP dikalangan kakitangan melalui penyediaan latihan secara insentif dan terangkum.
		Cth. Program: Bimbingan intensif, *close-supervision,* pemantauan dalam mesyuarat utama majlis, *job-rotation*

2. Penyediaan **Pelan Tindakan**

Strategi dan program yang telah dikenal pasti melalui perenggan 1 perlu dimasukkan ke dalam jadual seperti yang dipaparkan di bawah:

TERAS STRATEGIK 1				
STRATEGI 1				
PROGRAM	INDIKATOR	SASARAN	TEMPOH/ TAHUN SASARAN	BAHAGIAN YANG BERTANGGUNG JAWAB

Contoh Pengisian Pelan Tindakan

TERAS STRATEGIK 1	MEMPERKASAKAN PENDIDIKAN KENEGARAAN DAN PATRIOTISME BAGI MELAHIRKAN WARGANEGARA YANG BERKUALITI DAN CINTAKAN NEGARA			
Strategi 1	Pengukuhan Kesedaran dan Pematuhan SOP dalam Kalangan Kakitangan Melalui Penyediaan Latihan Secara Intensif dan Terangkum			
PROGRAM	**INDIKATOR SASARAN**	**SASARAN (BILANGAN/ PERATUSAN)**	**TAHUN/ TEMPOH SASARAN**	**BAHAGIAN YANG BERTANGGUNG JAWAB**
1. Program bimbingan intensif dan *close-supervision*.	% minimum pegawai dan kakitangan yang mengikuti program bimbingan	80%	2018	BPPL BDPS BPPK
2. Pelaksanaan audit pematuhan SOP secara berkala	• Bilangan audit pematuhan • Batas maksimum peratusan kes ketidakpatuhan	• 1 kali setahun • Tidak melebihi 2% kes setahun	2017-2021 2017-2021	BPPL

Aktiviti 7: Kaedah Pelaksanaan, Pemantauan dan Penilaian Semula

1. Penyediaan kaedah **pelaksanaan program**

Organisasi perlu menyatakan kaedah Pelan Tindakan yang dibangunkan, akan dilaksanakan, seperti contoh di bawah:

Contoh Pelaksanaan Pelan Strategik:

Pelaksanaan

- Melaksanakan program kesedaran pelan strategik melalui laman web secara berkala, seminar dan juga mesyuarat pengurusan tertinggi
- Status pencapaian pelaksanaan pelan strategik akan disalurkan dan dihebahkan melalui portal khas pelan strategik
- Memastikan setiap Bahagian membangunkan SKT Bahagian sejajar dengan Pelan Strategik Jabatan sebagai panduan pelaksanaan program bahagian-bahagian
- Membangunkan pelan operasi atau jadual pelaksanaan yang terperinci terhadap setiap strategi dan program

2. **Pemantauan** dan Pengukuran Prestasi

Organisasi perlu menyatakan kaedah **Pemantauan dan Pengukuran Prestasi** Pelan Tindakan akan dilaksanakan, seperti contoh di bawah:

Contoh Pemantauan dan Pengukuran Prestasi:

Pemantauan & Pengukuran Prestasi

- Jawatankuasa Pelan Strategik yang dipengerusikan oleh Ketua Jabatan yang akan bersidang setiap enam bulan
- Jawatankuasa Kerja Pelan Strategik peringkat bahagian
- Pencapaian KPI bagi setiap program akan dilaporkan dalam mesyuarat Jawatankuasa Pelan Strategik dan Jawatankuasa kerja Pelan Strategik
- Laporan pencapaian setiap program di bawah strategi-strategi akan diberikan perhatian dalam mesyuarat di kedua-dua peringkat berkenaan
- Jawatankuasa Kerja akan memberikan perhatian kepada program yang signifikan kepada pencapaian strategi untuk melaksanakan kajian impak mengikut keutamaan
- Peranan Ketua Jabatan dalam pemantauan keberkesanan pelaksanaan program

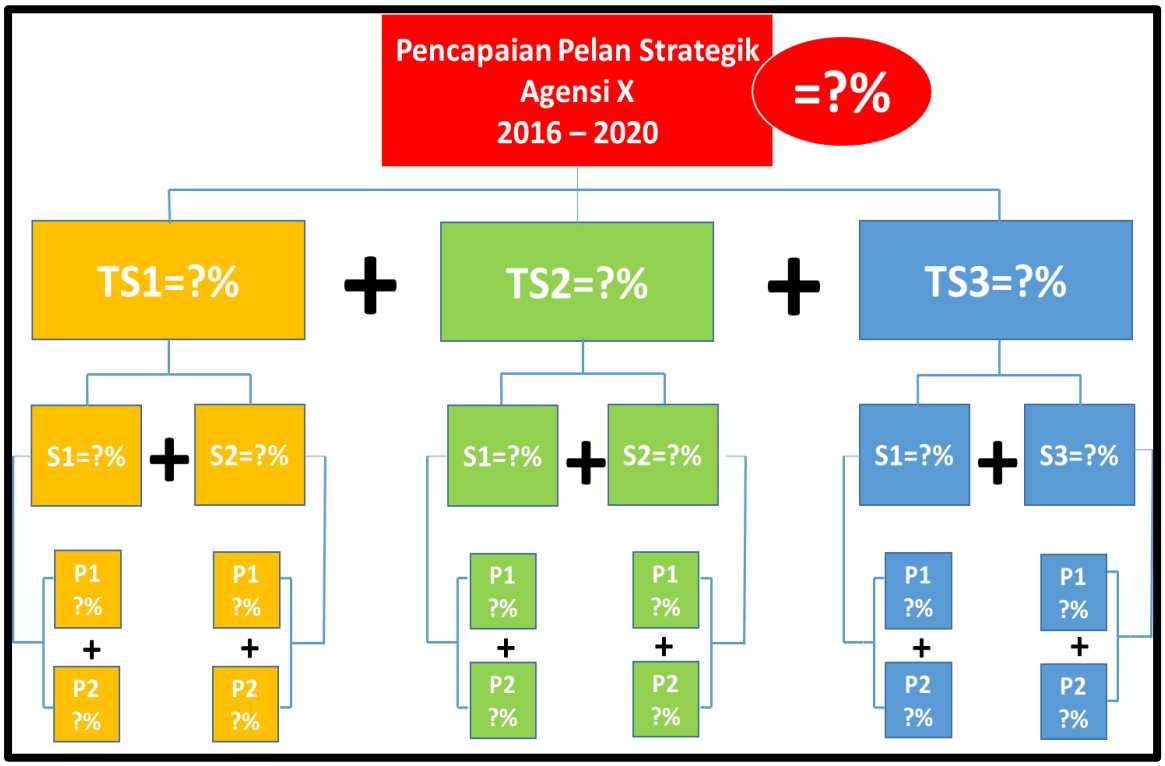
3. **Penilaian** dan Semakan Semula

Organisasi perlu menyatakan kaedah **Penilaian dan Semakan Semula** Pelan Tindakan akan dilaksanakan seperti contoh di bawah:

Penilaian & Semakan Semula

- Bagi program yang tidak mencapai sasaran. J/Kuasa Kerja akan membentuk ***taskforce*** bagi memastikan mencapai sasaran seperti yang ditetapkan
- J/Kuasa Pelan Strategik akan malaksanakan kajian semula pelan strategik bagi menyelaras hala tuju dan strategi yang bersesuaian dengan cabaran dan keperluan semasa

Contoh penilaian pencapaian pelan strategik:



Petunjuk: TS –Teras Strategik, S – Strategi, P – Program

Nota: Pencapaian keseluruhan program menyumbang kepada pencapaian strategi, manakala pencapaian keseluruhan strategi akan menyumbang kepada pencapaian teras strategik dan akhirnya pencapaian keseluruhan teras strategik akan menyumbang kepada pencapaian pelan strategik.

Penilaian Program dan Strategi

Contoh pengiraan pencapaian, analisis jurang dan cadangan penambahbaikan bagi program-program di teras strategik 3 organisasi x bagi tempoh tahun 2016 hingga tahun 2018 adalah seperti yang berikut:

Teras Strategik 1	Pengukuhan Khidmat Runding yang Berkualiti								
Strategi 1	Pengukuhan dan Pengekalan Kepakaran Dalaman MAMPU								
PROGRAM	SASARAN	PENCAPAIAN					PERATUS & JURANG PENCAPAIAN (perbezaan antara sasaran dan pencapaian)	ANALISIS JURANG (Sekiranya tidak mencapai sasaran)	CADANGAN PENAMBAHBAIKAN
		2016	2017	2018	2019	2020			
Program 1: Membangunkan program-program kepakaran: i. Sangkutan ii. Perkongsian pintar iii. Pensijilan	Bilangan program bagi tempoh 2011 hingga tahun 2013: a) ICT sebanyak 10 program b) PT sebanyak 5 program Jumlah sasaran program - 15	3 1	3 3	1 1	- -	- -	Pencapaian Sasaran = 12/15 x 100% **= 80%** Jurang pencapaian = 100% - 80% = 20%	Kadar *turnover* pegawai pegawai yang tinggi	i. Pelaksanaan Pelan penggantian ii. Memperluas mekanisme pengiktirafan dan penghargaan kepada pegawai
Program 2: Pengiktirafan dan penghargaan	Bilangan pegawai yang mendapat pengiktirafan kepakaran bagi tempoh 2011 hingga 2013 a) ICT sebanyak 6 program b) PT sebanyak 3 program Jumlah sasaran pegawai adalah 9	2 1	1 1	2 1	- -	- -	Pencapaian Sasaran = 8/9 x 100% **= 89%** Jurang pencapaian = 100% - 89% = 11%		
	PERATUS PENCAPAIAN STRATEGI 1						80% + 89% 2 = 84.5		

Berdasarkan contoh yang ditunjukkan di atas, pencapaian strategi 1 adalah sebanyak 84.5 peratus, iaitu purata pencapaian program 1 dan program 2.

Penilaian Teras Strategik

Menggunakan contoh yang sama, organisasi perlu melaksanakan penilaian setiap strategi bagi mendapatkan pencapaian teras 3 seperti yang berikut:

STRATEGI	KETERANGAN STRATEGI	PENCAPAIAN 2016-2018 (%)
Strategi 1 (S1)	Pengukuhan dan Pengekalan Kepakaran Dalaman MAMPU	84.5
Strategi 2 (S2)		92.5
Strategi 3 (S3)		70.0
Strategi 4 (S4)		94.3
	Jumlah Pencapaian	341.3
	PERATUS PENCAPAIAN TERAS 3 $\frac{S1+S2+S3+S4}{4} = \frac{3.413}{4} = 85.3\%$	**85.3%**

Penilaian Pelan Strategik Keseluruhan

Seterusnya penilaian keseluruhan pelan strategik dapat diperoleh dengan mengira purata pencapaian setiap teras strategik seperti yang berikut:

TERAS STRATEGIK	KETERANGAN TERAS STRATEGIK	PENCAPAIAN 2016 – 2018 (%)
Teras Strategik 1 (TS1)		78.0
Teras Strategik 2 (TS2)		95.3
Teras Strategik 3 (TS3)	Pengukuhan Khidmat Runding yang Berkualiti	85.3
Teras Strategik 4 (TS4)		82.2
Teras Strategik 5 (TS5)		90.0
	Jumlah Pencapaian	430.8
	PERATUS PENCAPAIAN PELAN STRATEGIK $\frac{TS1+TS2+TS3+TS4+TS5}{5} = \frac{430.8}{5} = 0.8616 = 86.2\%$	86.2%