

FORMULATION OF STRATEGIC PLANNING BASE ON ENVIRONMENT: STUDIES IN FIVE ORGANIZATIONS

Sam'un Jaja Raharja

Departement of Business Administrative Science
Faculty of Social and Political Sciences University of Padjadjaran
Email : s.raharja2016@unpad.ac.id harja_63@yahoo.com

ABSTRACT

Vision is one element in the strategic planning of the organization. The mission is a further elaboration of the vision to realize that vision. While the goal is the target to be achieved in a shorter time. In many cases the three often interrelated. The make-up is often just by the thought leaders of the organization, without going through a critical analysis environment that will give a different pressure and produces unique to each organization.

Study aims and objectives to describe the environment of the organization as a basis for formulating the vision and mission of the organization. The research method using descriptive analytic method. The data collected from literature and the relevant documents. The results showed that not all environmental aspects of the organization understand that the formulation of the vision and mission goals and objectives are unclear and erroneous. Many repeating keywords in the vision and mission, even on goals and objectives. Not all organizations able to develop a formulation of strategic objectives quantitatively caused by mistake in understanding in the preparation of the vision-mission-goals and objectives of the organization

Keywords : vision, mission, environmental organization

PENYUSUNAN PERENCANAAN STRATEJIK BERBASIS LINGKUNGAN: STUDI PADA LIMA ORGANISASI

ABSTRAK

Visi merupakan salah satu unsur dalam perencanaan stratejik organisasi. Misi adalah penjabaran lebih lanjut dari visi untuk mewujudkan visi tersebut. Sedangkan tujuan merupakan target yang harus dicapai dalam waktu yang lebih pendek. Dalam banyak kasus antara ketiganya sering tidak saling terkait. Penyusunannya seringkali hanya berdasarkan pemikiran pimpinan organisasi, tanpa melalui analisis kritis lingkungan. Analisis memberikan tekanan yang berbeda dan menghasilkan keunikan pada setiap organisasi. Maksud dan tujuan penelitian untuk mendeskripsikan lingkungan organisasi sebagai basis perumusan isi-misi organisasi. Metode penelitian menggunakan metode deksriptif analitik. Data yang dikumpulkan dari bahan pustaka dan dokumen lain yang relevan. Hasil penelitian menunjukkan tidak semua organisasi memahami aspek lingkungan sehingga perumusan visi-misi tujuan dan sasaran tidak jelas dan keliru. Banyak pengulangan kata kunci pada visi dan misi, bahkan pada tujuan dan sasaran. Tidak semua organisasi mampu menyusun perumusan sasaran stratejik secara kuantitatif karena kekeliruan dalam menyusun visi-misi-tujuan dan sasaran organisasi

Kata kunci visi, misi, lingkungan organisasi

PENDAHULUAN

Salah satu unsur perencanaan strategik baik pada organisasi publik (pemerintah) maupun organisasi perusahaan adalah pernyataan visi dan perumusan misi organisasi. Visi adalah impian atau keinginan yang ingin diwujudkan dalam kurun waktu tertentu. Sedangkan misi adalah penjabaran lebih lanjut dari visi berupa cara untuk mewujudkan keinginan tersebut. Sementara tujuan merupakan target yang harus dicapai dalam waktu yang lebih pendek dan merupakan bagian tak terpisahkan dari visi dan misi.

Namun dalam banyak kasus banyak sekali visi-misi- tujuan dan sasaran organisasi disusun hanya berdasarkan pemikiran para elite organisasi dan tanpa melalui analisis lingkungan. Padahal secara teoritis, analisis dan situasi lingkungan akan memberikan tekanan yang berbeda dari setiap organisasi, yang dengan demikian, memberikan perbedaan pula dalam penetapan visi misi organisasi.

Penelitian ini bertitik tolak dari permasalahan tersebut di atas dengan maksud untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam dan komprehensif bagi para pimpinan organisasi dalam merumuskan visi misi organisasi. Sedangkan tujuannya memberikan pemahaman baru tentang berbagai lingkungan organisasi sehingga dapat menjadi rujukan dalam menyusun visi-misi dan rencana strategis organisasi.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Strategik dan Lingkungan Organisasi

Alkhafaji mendefinisikan manajemen strategik sebagai;

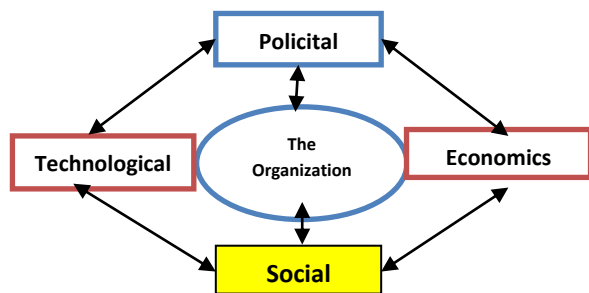
“the process of assesing the corporation and its environment in order to meet the firms’s long-term objectives of adapting and adjusting to its environment through manipulation of oportunities and reduction of threats. ... This process requires a careful evaluation of the firm’s environment before making managerial decision and taking actions. This process results in the formulation and implementation of strategies designed to achieve the objectives of organization.”

Definisi yang dikemukakan oleh Alkhafaji tersebut di atas setidaknya mengandung empat hal. *Pertama* penilaian keadaan internal dan eksternal organisasi. *Kedua*, hasil penilaian dikaitkan dan disesuaikan dengan sasaran jangka panjang organisasi dalam bentuk kajian simulatif atas peluang dan ancaman *Ketiga* untuk menghasilkan suatu simulasi yang memadai diperlukan kajian dan evaluasi secara seksama atas kondisi lingkungan sebelum hal itu menjadi sebuah keputusan. *Keempat*, hasil evaluasi dan kajian menghasilkan sebuah formulasi dan rencana implementasi (desain strategi) untuk mencapai sasaran organisasi.

Sementara itu Harrison dan John mendefinisikan manajemen strategik sebagai *“The process through which organizatios analyze and learn from their internal and external environments, establish long-and short-term goals, create strategies that are intended to help achieve establish goals, and excecute those strategies, all in effort to satisfy key organizational stakeholders”* Inti dari definisi Harrison dan John lebih menekankan pada bagaimana memuaskan stakeholder organisasi

Ada empat pertanyaan penting dalam penyusunan manajemen strategik organisasi. *Pertama*, siapa diri kita, dimana pertanyaan ini berkaitan dengan posisi perusahaan/organisasi. Posisi tersebut sebagai pemimpin, penantang, pengikut pasar atau ‘nicher.” *Kedua*, dimana posisi kita saat ini berkaitan dengan kondisi internal perusahaan dibandingkan dengan perusahaan lain, rencana saat ini dan kecocokan pendekatan yang digunakan. *Ketiga*, masa depan seperti apa yang diinginkan. Pertanyaan ini berkaitan dengan apa yang akan dicapai dalam jangka waktu tertentu dan relevansi strategi saat ini. *Keempat*, bagaimana caranya mencapai masa depan yang diinginkan. Hal ini berkaitan dengan strategi yang dipilih serta implementasinya, sejak langkah pertama tersusun secara sistematis, sekuensial dan konsisten

Untuk menjawab pertanyaan tersebut di atas diawali dengan melakukan analisis lingkungan. Terdapat beberapa pendekatan dalam analisis lingkungan, salah satunya adalah analisis PEST (Political, Economic, Social dan Technology) dengan beberapa variasinya.



Pilihan atas berbagai variasi dalam **PEST** analisis sangat tergantung kepada bagian mana yang paling kritis serta risiko mana yang paling menentukan. Pada organisasi dimana negara dengan stabilitas politik yang rapuh, maka politik menempati bagian awal. Sedangkan pada politik relatif stabil, ekonomi lebih mengemuka. Untuk menakar bagaimana lingkungan mempengaruhi, baik lingkungan internal maupun eksternal dapat dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT.

Dokumen Analisis Lingkungan

Keseluruhan hasil perumusan isu strategik, lingkungan organisasi disusun dalam suatu dokumen yang mengikat semua pihak. Hal ini dapat dilakukan melalui pelaksanaan sosialisasi baik secara pasif melalui spanduk, penerbitan buku, pamflet dan lain-lain. Dapat juga dilakukan secara aktif melalui lokakarya, ceramah dan pengarahan pimpinan dalam berbagai kesempatan. Kelebihan sosialisasi secara aktif adalah memungkinkan terjadinya proses dialog dan menemukan hal-hal penting (mungkin juga krusial) yang tidak terduga sebelumnya. Proses ini akan semakin memantapkan dan berguna untuk penyempurnaan.

Kriteria dalam Penyusunan Visi, Misi Organisasi dan Tujuan Organisasi

Hutabarat dan Huseini (2012) menyatakan ada tujuh kriteria visi yang dapat dilaksanakan dan dicapai. Ketujuh hal tersebut adalah (1) Visi harus menantang untuk memberikan motivasi untuk mewujudkannya (2) Rasional, secara nalar dapat diwujudkan atau dapat dicapai (3) Konsisten, dimana sekali diluncurkan, maka harus diikuti (4) Jelas dan sederhana, dimengerti oleh seluruh karyawan dalam perusahaan, menjadi milik bersama (5) Visi merupakan vektor dalam arti ada besaran, arah, dan batasan waktu (6) Visi harus disosialisasikan dan menjadi jiwa anggota organisasi (7) Visi menggambarkan keunikan perusahaan yang berbeda dengan organisasi lain.

Selanjutnya Hutabarat dan Huseini juga mengemukakan kriteria sebuah misi organisasi yang baik setidaknya memenuhi tujuh kriteria (1) Visioner dan berlaku pada periode tertentu (2) Menjelaskan maksud dan aspirasi perusahaan (3) Menjelaskan aktivitas posisi dan *positioning* (4) Mengandung nilai-nilai utama perusahaan baik etika maupun perilaku (5) Mencerminkan maksud, kemampuan serta kapabilitas perusahaan (6) Menjadi jiwa perusahaan (7) Merupakan filosofi dan falsafah. Demikian juga dengan

Sementara tujuan dan sasaran juga setidaknya memenuhi tujuh kriteria berikut (1) Merupakan langkah menuju sesuatu yang lebih besar (2) Dibatasi namun sebaiknya lebih dari satu (3) Realistik dan memiliki kemungkinan berhasil (4) Selaras dengan visi dan misi perusahaan (5) Bersifat fleksibel, adaptif dan disesuaikan dengan perubahan yang terjadi (6) Dimengerti oleh seluruh organisasi dengan persepsi yang sama (7) Dapat diukur dan sedapat mungkin ditulis.

Proses Perumusan Misi Organisasi

Analisis lingkungan harus memberikan informasi yang cukup kepada pimpinan organisasi untuk ber-refleksi. Data harus digambarkan dari seluruh level lingkungan organisasi: lingkungan umum, lingkungan operasi dan lingkungan internal. Analisis informasi ini harus menetapkan posisi lingkungan yang relevan dan berbagai isu-isu startegis bagi organisasi.

Informasi yang diperoleh dari analisis lingkungan memberikan dasar yang kuat dengan mana misi organisasi dapat dibangun. Pimpinan organisasi yang mampu memahami lingkungan internal dan eksternal, merupakan bekal yang paling baik untuk menyusun kerangka misi organisasi. Sebuah misi organisasi yang cocok mencerminkan lingkungan organisasi dan karenanya akan memberikan keuntungan jangka panjang bagi organisasi.

Misi organisasi dihasilkan dari kajian atas desain strategi organisasi yang dihasilkan dari suatu proses manajemen strategik. Seperti dikemukakan dalam paparan terdahulu, bahwa manajemen strategik mengandung empat elemen utama. Elemen utama yang terkait dengan misi organisasi adalah formulasi strategi. Ada tujuh langkah dalam formulasi strategi (Alkafaji, 2004)

yaitu (1) formulasi strategi (2) filosofi dan nilai-nilai manajemen (3) perumusan misi (4) penetapan sasaran (5) strategi korporasi dan unit bisnis (6) keputusan strategis dan (7) penentuan kebijakan

Pendapat yang dikemukakan oleh Alkhafaji tersebut jika dikaitkan dengan situasi lingkungan dapat dianalisis dengan menelaah berbagai model *visi, misi, dan desirable objective*. Ada beberapa syarat-syarat sebuah *desirable objective* yang baik yaitu 3R+T

- Realistis: Dapat dicapai dalam skala waktu tertentu (yang ditentukan)
- Reasonabel: Mudah dipahami oleh setiap individu maupun unit
- Relevan: Setiap yang dikerjakan personal atau unit (akan) memberikan jumlah kontribusi atau menjadi bagian dari pencapaian organisasi secara keseluruhan.
- Terukur: setiap yang dikerjakan memiliki parameter yang dapat diukur dalam satuan waktu atau jumlah

Proses Penyusunan dan Pelaksanaan Visi Organisasi

Beberapa langkah dalam penyusunan dan pelaksanaan visi-misi sebuah organisasi dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut;

a. Menetapkan Visi Organisasi

Adanya statemen visi berupa dokumen yang berisikan “strategic intentions” dari organisasi yang berbicara tentang “animating the dream” (sesuatu yang diimpikan). *Animating the dream* ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Eleanor Roosevelt bahwa masa depan adalah milik orang-orang yang percaya pada mimpi Roosevelt (Hutabarat dan Huseini, 2012). Statemen memberikan aspirasi tentang arah strategik masa depan organisasi.

b. Mengembangkan Suatu Proses Implementasi Yang Efektif

Untuk menjalankan suatu proses implementasi yang efektif, maka setiap individu, kelompok harus sudah mengetahui peran dan tanggungjawabnya. Dalam proses implementasi yang efektif di dalamnya mengandung rencana aksi telah disusun, skala waktu pencapaian dengan membuat siklus rencana. Untuk mencapai hal tersebut, maka diperlukan adanya

sumberdaya (setidaknya komitmen untuk itu), proses komunikasi dan sosialisasi telah dibuat untuk dilaksanakan prosedur monitoring dan evaluasi, termasuk indikator kinerja dan patokan serta prosedur pertanggungjawaban yang harus ditetapkan batas-batasnya

c. Melakukan Penilaian Ulang Atas Strategi dan Proses Strategik

Merupakan proses yang berjalan terus menerus (*the ongoing process*). Penilaian diperlukan karena dimungkinkan adanya beberapa point strategi yang sudah disusun, sudah ketinggalan zaman. Penilaian ulang memungkinkan munculnya atau lahirnya rumusan strategi yang baru, menggantikan strategi yang “out of date.” Strategi yang lahir belakangan merupakan atau sebagai strategi yang dihasilkan dari proses “*crafting, not scientific*.”

Ashgride Model

Keterkaitan visi-misi dan tujuan serta sasaran organisasi dapat dikaji dengan Ashgride Model. Model ini memperlihatkan bahwa organisasi akan memiliki misi yang efektif ketika budaya bersesuaian dengan strategi dalam bentuk titik temu antara nilai-nilai yang di bawa oleh anggota organisasi dengan strategi. Rumusan misi organisasi terletak pada “diamond” yang dilengkapi dengan sudut “purpose” atau *goals* dan standar atau perilaku/tindakan yang akan harus dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Mengacu kepada Kinde, model Ashgride ini merupakan salah satu tujuh model yang diperkenalkan: *political, enforced choice, planning, cultural, command dan incremental*. Salah satu ciri dari model *cultural* adalah “doing things” atau begini cara kami bekerja yang diambil dari pengalaman masa lalu, asumsi dan nilai-nilai budaya. Banyak organisasi yang menggunakan pendekatan kultural dengan mengadopsi budaya atau ajaran tertentu. Visi dengan kalimat “iman dan taqwa,” “budaya melayu,” “kearifan local” merupakan contoh dari penerapan Ashgride model dan model Kinde

Penjelasan lanjut model Ashgride bagaimana sebuah misi diimplementasikan, dengan cara mengacu kepada panduan (1) Dilakukan dalam tahunan bukan bulanan (2) Konsensus pimpinan puncak sangat diperlukan (3) Tindakan sebagai komunikasi terbaik ketimbang (hanya) kata-kata (4) Visibilitas pimpinan puncak sangat penting

dalam memberikan arah bagi yang lain (5) Pimpinan puncak secara terus menerus membantu (mengarahkan) para anggota organisasi (6) Strategi dan nilai-nilai harus dirumuskan bersama (7) Fokus pada keterkaitan

antara perilaku dan nilai (8) Ciptakan misi yang inspiratif, tetapi tetap realistis

Untuk mengetahui seberapa jauh sebuah statemet misi efektif dapat dilakukan dengan mengukur dari pertanyaan berikut;

**Mengukur skor Pernyataan Misi Organisasi
(Jelek/Tidak = 0, Sebagian = 1, Baik/Ya =2)**

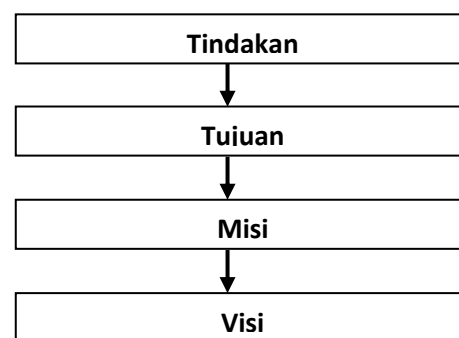
No	Pertanyaan	Nilai Skor
1	Apakah uraian statemen misi menginspirasi dengan baik tujuan dan menghindarkan para stakeholder bermain (untuk kepentingan) sendiri	
2	Apakah statemen misi menguraikan tanggung jawab organisasi terhadap stakeholdernya	
3	Apakah statemen misi menjelaskan dengan baik domain bisnis dan menjelaskan itu (dianggap) menarik	
4	Apakah statemen misi menguraikan positioning strategi yang akan menjadi cara utama organisasi dalam mengidentifikasi pemilihan persaingan (secara unggul) yang akan dihadapi	
5	Apakah statemen misi mengidentifikasi nilai-nilai terkait dengan tujuan organisasi dan dijadikan sebagai belief dan para pekerja bangga atasnya	
6	Apakah <i>ritme</i> dan gema nilai-nilai memperkuat strategi organisasi	
7	Apakah statemen misi menguraikan standar perilaku utama yang dijadikan “suar”, rambu-rambu, arah strategi dan nilai-nilai organisasi	
8	Apakah standar perilaku menguraikan cara-cara yang memungkinkan pekerja secara individual untuk menilai apakah mereka telah berperilaku secara tepat atau tidak	
9	Apakah statemen misi memberikan suatu gambaran bagaimana perusahaan “mengikat” budaya organisasi	
10	Apakah statemen misi mudah dibaca	
Total Skor		

Skor total untuk pernyataan misi yang ideal adalah 20. Namun demikian jika total skor <10 maka pernyataan misi organisasi tersebut kurang bagus dan harus dirumuskan ulang.

2.7 Sekuensi Visi - Misi - Tujuan dan Sasaran Organisasi

Sekuensi antara visi-misi, tujuan dan sasaran setiap organisasi tidak selalu sama. Hal ini juga “mengkoreksi” kebiasaan selama ini dimana setiap organisasi menyusun dengan urutan yang sama tanpa mempertimbangkan aspek lingkungan lingkungan saat penyusunan. Berikut ini berbagai jenis sekuensi sesuai dengan kondisi lingkungan organisasi.

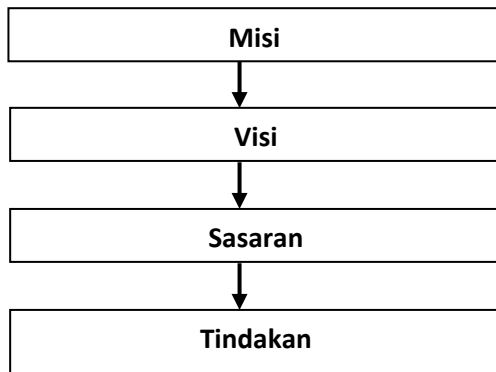
2.7.1 Lingkungan Krisis



Pada organsisasi dengan lingkungan krisis, terlihat bahwa urutan pertama yang harus segera dilakukan adalah menetapkan sasaran/ tindakan yang sifatnya “darurat”. Oleh karena itu dalam kondisi lingkungan kritis, maka tindakan “segera” menjadi pilihan. Setelah tindakan darurat dilakukan, dicoba dirumuskan lebih lanjut

dalam bentuk rumusan yang lebih luas dan general dalam bentuk “goals”. Jika tindakan tersebut tidak sejalan dengan “goals” maka tindakan “darurat” tersebut tidak diulangi, cukup dengan sekali saja. Demikian seterusnya sampai ditemukan rumusan yang tepat dan terkait erat antara sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.

Lingkungan Stabil dan Matang



Pada organisasi dengan lingkungan stabil dan “mature”, maka yang diutamakan adalah misi. Misi berupa uraian yang berisikan bagaimana strategi dilaksanakan. Tentu timbul pertanyaan, mengapa demikian? Penjelasan adalah bahwa pada organisasi yang sudah “mature” visi bukan lagi hal yang harus diperdebatkan, namun sudah dianggap stabil, matang dan “visioner.” Oleh karena itu yang harus menjadi perhatian utama adalah bagaimana langkah-langkah dirumuskan dalam bentuk statemen atau uraian misi. Dilanjutkan dengan elaborasi sampai dengan tujuan dan sasaran organisasi

Lingkungan Baru



Pada organisasi dengan lingkungan baru, maka segala sesuatu harus dimulai dari awal. Oleh karena itu tidak mengherankan urutan pertama yang harus dirumuskan adalah visi. Penjelasan adalah bahwa pada organisasi yang baru, maka impian atau cita-cita harus

dirumuskan lebih dahulu, apa yang akan dicapai organisasi di masa datang dalam kurun waktu tertentu. Oleh karena itu yang harus menjadi perhatian utama adalah bagaimana visi dirumuskan dalam bentuk statement.. Demikian seterusnya sampai hal tersebut dielaborasi sampai dengan tujuan dan sasaran organisasi.

METODE PENELITIAN

Obyek penelitian ini adalah rencana strategik lima organisasi yang dijadikan kajian. Studi ini didasarkan pada pemikiran bahwa ada perbedaan sesuai dengan konteks situasi dan kondisi dari tiap organisasi.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deksriptif analitik dengan memanfaatkan sumber-sumber pustaka yang relevan. Data dikumpulkan dengan mengkaji dokumen rencana strategik pada lima organisasi yang diteliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Ilustrasi Keterkaitan: Kedaulatan Pangan

Visi yang diinginkan oleh sebuah organisasi untuk menjadi.... Biasanya diawali “*to be*”, berorientasi masa depan, menggambarkan apa yang akan dicapai organisasi.

Misi adalah apa yang dilakukan organisasi untuk mencapai visi dengan sebuah pernyataan pendek diawali dengan “*to do*.” Untuk menjawab pertanyaan “*how to do it*” sebagai ilustrasi dari visi “mejadi negara dengan kedaulatan pangan” adalah “kebijakan pro pertanian seperti penyediaan pupuk murah, larangan dan kontrol alih fungsi lahan pertanian, penyediaan sarana produksi pertanian dan peningkatan nilai tukar petani”

Tujuan adalah keinginan besar bersifat jangka panjang yang menegaskan bagaimana misi dicapai. Dalam hal ini sebagai ilustrasi, maka tujuannya adalah “swasembada beras pada tahun 2021.”

Terakhir adalah sasaran yaitu keinginan yang bersifat kuantitatif dengan waktu pencapaian yang realistic dan terukur. Ilustrasi lanjutan dari visi, misi, dan tujuan di atas, sasarannya adalah “target peningkatan panen padi setiap tahun 20% mulai tahun 2016.”

Analisis Kasus Visi-Misi Tujuan dan Sasaran pada Lima Organisasi

Paparan berikutnya adalah analisis kasus pada lima organisasi (pemerintah) yang menyusun visi sampai dengan sasaran strategik yaitu Kementerian Koordinator Perekonomian,

Badan Kepegawaian Negara, Kementerian Lingkungan Hidup, Pusat Penanggulangan Krisis Kesehatan dan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Data selengkapnya lima organisasi tersebut terdapat pada tabel berikut:

Tabel: Berbagai Model Visi – Misi – Tujuan dan Sasaran pada Lima Organisasi (Tahun 2013)

LEMBAGA	VISI	MISI	TUJUAN	SASARAN
KEMENTERIAN KOORDINATOR PEREKONOMIAN	Terwujudnya lembaga koordinasi dan sinkronisasi pembangunan ekonomi yang efektif dan berkelanjutan”.	<i>Meningkatkan sinkronisasi dan koordinasi perencanaan, penyusunan, dan pelaksanaan kebijakan di bidang perekonomian”.</i>	Sinkronisasi dan Koordinasi perencanaan, penyusunan, dan pelaksanaan kebijakan bidang perekonomian yang efektif dalam meningkatkan daya saing perekonomian”	<ul style="list-style-type: none"> a. Peningkatan pertumbuhan ekonomi; b. Pengurangan tingkat pengangguran; c. Ketersediaan pasokan dan keterjangkauan bahan pangan pokok untuk seluruh lapisan masyarakat; d. Kelanjutan revitalisasi pertanian, perikanan, dan kehutanan; e. Pertumbuhan ekonomi perdesaan dalam rangka ketahanan pangan dan energi; f. Peningkatan koordinasi perencanaan kebijakan dan sinkronisasi implementasi kebijakan sektor energi, sumber daya mineral, dan kehutanan guna mengoptimalkan pertumbuhan ekonomi; g. Peningkatan koordinasi perencanaan kebijakan dan sinkronisasi implementasi kebijakan percepatan penggunaan energi alternatif dalam rangka mendukung ketahanan energi; h. Penguatan tata kelola dan akuntabilitas implementasi pengelolaan industri ekstraktif (Extractive Industries Transparency Initiative /EITI); i. Percepatan pertumbuhan industri nasional, peningkatan ekspor nonmigas yang memiliki nilai tambah tinggi dan nilai inovasi, meningkat dan meratanya pertumbuhan investasi langsung, meningkatnya peran UMKM dan industri jasa termasuk pariwisata; j. Pengurangan ketimpangan pembangunan antarwilayah;

				<p>k. Peningkatan dukungan infrastruktur dan pembangunan transportasi untuk pertumbuhan perekonomian;</p> <p>l. Peningkatan kerja sama ekonomi bilateral, multilateral, dan regional yang mendukung dan mendorong pertumbuhan ekonomi;</p> <p>m. m.Peningkatan budaya organisasi berbasis kinerja dan kompetensi;</p> <p>n. Penguatan tata kelola organisasi yang baik.</p>
BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA	Menjadi Pembina dan Penyelenggara Manajemen Kepegawaian yang Profesional dan Bermartabat Tahun 2025	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengembangkan sistem manajemen kepegawaian Negara 2. Mengembangkan sistem pelayanan kepegawaian. 3. Mengembangkan manajemen internal BKN 	<ol style="list-style-type: none"> a. Mewujudkan Manajemen Kepegawaian yang Modern dengan indikasi meningkatnya efektivitas sistem perencanaan dan engembangan kepegawaian, sistem pembinaan kinerja yang optimal, kualitas rumusan perundang-undangan kepegawaian, dan efektivitas sistem pengawasan danpengendalian kepegawaian. b. Mewujudkan Pelayanan Prima Bidang Kepegawaian dengan indikasikan oleh meningkatnya pelayanan kepegawaian berbasis teknologi informasi dan sistem informasi kepegawaian yang terintegrasi. c. Mewujudkan Manajemen Internal yang Efektif, Efisien, dan Akuntabel dengan indikasi oleh meningkatnya efektivitas koordinasi perencanaan 	<ol style="list-style-type: none"> a. Meningkatkan Efektifitas Sistem Perencanaan dan Pengembangan Kepegawaian b. Meningkatkan Sistem Pembinaan Kinerja yang Optimal c. Meningkatkan Kualitas RumusanPerundang-undangan Kepegawaianeningkatkan Pelayanan Kepegawaian Berbasis Teknologi Informasi d. Meningkatkan Sistem InformasiKepegawaian yang Terintegrasi e. Meningkatkan Efektifitas Sistem Pengawasan dan Pengendalian Kepegawaian f. Meningkatkan Efektifitas Koordinasi Perencanaan Program, Sumber Daya,serta Pengelolaan Administrasi g. Meningkatkan Pemenuhan Standar dan Mutu Sarana Prasarana Kantor

			program, sumber daya, dan pengelolaan administrasi serta pemenuhan standar dan mutu sarana prasarana	
KEMENTERIAN LINGKUNGAN HIDUP	Terwujudnya Kementerian Lingkungan Hidup yang handal dan proaktif, serta berperan dalam pelaksanaan pembangunan berkelanjutan, dengan menekankan pada ekonomi hijau.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mewujudkan kebijakan pengelolaan sumber daya alam dan lingkungan hidup terintegrasi, guna mendukung tercapainya pembangunan berkelanjutan, dengan menekankan pada ekonomi hijau; 2. Melakukan koordinasi dan kemitraan dalam rantai nilai proses pembangunan untuk mewujudkan integrasi, sinkronisasi antara ekonomi dan ekologi dalam pembangunan berkelanjutan; 3. Mewujudkan pencegahan kerusakan dan pengendalian pencemaran sumber daya alam dan lingkungan hidup dalam rangka pelestarian fungsi lingkungan hidup; 4. Melaksanakan tatakelola pemerintahan yang baik serta mengembangkan kapasitas kelembagaan dalam pengelolaan sumber daya alam dan lingkungan hidup secara terintegrasi. 	Tujuan yang ingin dicapai Kementerian Lingkungan Hidup Tahun 2010-2014 sesuai Visi dan Misi tersebut di atas adalah: "Terwujudnya pembangunan Indonesia berdasarkan pembangunan berkelanjutan dengan penekanan pada ekonomi hijau (green economy) untuk "menahan laju kemerosotan daya tampung, daya dukung, dan kelangkaan sumberdaya alam, serta mengatasi bencana lingkungan".	Secara umum, sasaran pembangunan yang ingin dicapai adalah mewujudkan perbaikan fungsi lingkungan hidup dan pengelolaan sumberdaya alam yang mengarah pada pengarusutamaan prinsip pembangunan berkelanjutan. Sasaran khusus yang hendak dicapai adalah: <ol style="list-style-type: none"> 1. Terkendalinya pencemaran dan kerusakan lingkungan sungai, danau, pesisir dan laut, serta air tanah; 2. Terlindunginya kelestarian fungsi lahan, keanekaragaman hayati dan ekosistem hutan; 3. Membaiknya kualitas udara dan pengelolaan sampah serta limbah bahan berbahaya dan beracun (B3); 4. Pengelolaan sumber daya alam dan lingkungan hidup terintegrasi. Sasaran strategis yang ingin dicapai pada tahun 2010-2014, diarahkan pada lokus prioritas sebagai berikut: <ol style="list-style-type: none"> 1. Daerah Aliran Sungai (DAS), dengan lokus kegiatan utama yaitu Sungai Ciliwung dan Bengawan Solo; 2. Perkotaan, dengan lokus kegiatan mewakili karakteristik Kota Metropolitan, Kota Besar, Kota Sedang, dan Kota Kecil; 3. Ekosistem Pulau, dengan lokus kegiatan utama yaitu Teluk Tomini dan pulau-pulau
PUSAT PENANGGULANGAN KRISIS KEMENTERIAN KESEHATAN	Menurunnya Resiko Kesehatan akibat Krisis Kesehatan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengembangkan pedoman dan kebijakan yang mendukung upaya penanggulangan krisis kesehatan. 2. Meningkatkan keterpaduan melalui pengembangan 	Terselenggaranya upaya penanggulangan krisis kesehatan secara berhasil guna dan berdaya guna dalam rangka menurunkan resiko kesehatan pada setiap kejadian yang	Meningkatnya kemampuan sumber daya dalam kegiatan penanggulangan krisis kesehatan di Kabupaten/Kota melalui: <ul style="list-style-type: none"> • Adanya sarana, prasarana dan perbekalan kesehatan dalam penanggulangan krisis kesehatan di Kabupaten/Kota rawan

		<p>jejaring penanggulangan krisis kesehatan.</p> <p>3. Meningkatkan kapasitas sumber daya kesehatan dalam penanggulangan krisis kesehatan yang bermutu dan merata.</p> <p>4. Menyediakan akses informasi bagi terselenggaranya penanggulangan krisis kesehatan yang cepat, tepat dan akurat.</p> <p>5. Meningkatkan pemberdayaan masyarakat dalam penanggulangan krisis kesehatan.</p>	<p>menimbulkan atau berdampak pada krisis kesehatan.</p>	<p>krisis kesehatan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adanya petugas terlatih untuk penanggulangan krisis kesehatan di Kabupaten/Kota rawan krisis kesehatan. • Adanya fasilitas sistem informasi penanggulangan krisis kesehatan di Kabupaten/Kota rawan krisis kesehatan. • Adanya produk informasi penanggulangan krisis kesehatan. • Adanya produk kebijakan/pedoman untuk penanggulangan krisis kesehatan. <p>Meningkatnya peran dan fungsi PPK Regional dan Sub Regional dalam penanggulangan krisis kesehatan melalui</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adanya sarana, prasarana dan perbekalan kesehatan dalam penanggulangan krisis kesehatan di PPK Regional dan Sub Regional • Adanya tenaga pelatih dan tenaga terlatih untuk penanggulangan krisis kesehatan di PPK Regional dan Sub Regional. • Adanya fasilitas sistem informasi penanggulangan krisis kesehatan di PPK Regional dan Sub Regional. • Optimalisasi jejaring penanggulangan krisis kesehatan yang terpadu antara PPK Regional dan Sub Regional dengan anggota regional. <p>Meningkatnya peran dan fungsi PPK dalam penanggulangan krisis kesehatan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tersedianya peraturan, kebijakan, pedoman dan standar yang mendukung penanggulangan krisis kesehatan. • Optimalisasi jejaring kerjasama lintas program dan lintas sektor dalam penanggulangan krisis kesehatan. • Tersedianya Sumber Daya Manusia yang memiliki kemampuan dalam bidang teknis fungsional dan manajemen
--	--	--	--	--

				<p>penanggulangan krisis kesehatan di daerah rawan krisis kesehatan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tersedianya sarana dan prasarana di daerah rawan krisis kesehatan yang memadai dalam penanggulangan krisis kesehatan. • Tersedianya sistem penganggaran yang dapat memenuhi kebutuhan penanggulangan krisis kesehatan. • Tersedianya informasi penanggulangan krisis kesehatan yang cepat, tepat dan akurat. • Peningkatan peran serta masyarakat dalam penanggulangan krisis kesehatan.
KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN	Terselenggaranya Layanan Prima Pendidikan Nasional untuk Membentuk Insan Indonesia Cerdas Komprehensif	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan Ketersediaan Layanan Pendidikan 2. Meningkatkan Keterjangkauan Layanan Pendidikan 3. Meningkatkan Kualitas Mutu dan Relevansi Layanan Pendidikan 4. Meningkatkan Kesetaraan Dalam Memperoleh Layanan Pendidikan 5. Meningkatkan Kepastian/Keterjaminan Memperoleh Layanan Pendidikan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tersedia dan terjangkau layanan PAUD bermutu dan berkesetaraan di semua provinsi, kabupaten dan kota 2. Terjaminnya kepastian memperoleh layanan pendidikan dasar bermutu dan berkesetaraan di semua provinsi, kabupaten dan kota 3. Tersedia dan terjangkau layanan pendidikan menengah yang bermutu, relevan dan berkesetaraan di semua provinsi, kabupaten dan kota. 4. Tersedia dan terjangkau layanan pendidikan tinggi bermutu relevan, berdaya saing internasional dan berkesetaraan di semua provinsi. 5. Tersedia dan terjangkau layanan pendidikan orang 	<ol style="list-style-type: none"> 1. APK PAUD nasional mencapai 72,9%, sekurang-kurangnya 75% provinsi mencapai APK \geq 60%, sekurang-kurangnya 75% kota mencapai APK \geq 75%, dan sekurang-kurangnya 75% kabupaten mencapai APK \geq 50% 2. APM SD/MI/Paket A nasional mencapai 96%; sekurang-kurangnya 85% provinsi mencapai APM \geq 95%; sekurang-kurangnya 90% kota mencapai APM \geq 96% , dan sekurang-kurangnya 90% kabupaten mencapai APM \geq 94% 3. APK nasional melampaui 85%, ekurang-kurangnya 60% provinsi mencapai APK minimal 80%, sekurang-kurangnya 65% kota mencapai APK minimal 85%, dan sekurang-kurangnya 70% kabupaten mencapai APK minimal 65%; 4. APK PT dan PTA usia 19-23 tahun mencapai 30%,100% PTN dan 50% PTS memperoleh Sertifikat ISO 9001:2008 dan sekurang-kurangnya 90% prodi PT berakreditasi dan 63% berakreditasi minimal B 5. Sekurang-kurangnya 30% program keahlian lembaga kursus dan pelatihan berakreditasi, dan 25% lulusan program kecakapan hidup (PKH)

			dewasa berkelanjutan yang berkesetaraan, bermutu dan relevan dengan kebutuhan masyarakat 6. Tersedianya sistem tata kelola yang handal dalam menjamin terselenggaranya layanan prima pendidikan nasional	bersertifikat kompetensi 6. Opini audit BPK RI atas laporan keuangan Adalah Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) mulai tahun 2012 dan Skor Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) sekurang- kurangnya 75
--	--	--	---	---

a. Kementerian Koordinator Perekonomian

Kata “meningkatkan” dalam pernyataan misi menunjukkan kelanjutan dari suatu kondisi yang telah ada atau dicapai sebelumnya. Ini mengindikasikan bahwa organisasi tersebut sudah dalam tahap “mature.” Namun sayangnya ketika merumuskan tujuan yang dicoba dikaitkan dengan kata visi “terwujud” menunjukkan organisasi tersebut belum dewasa atau cita-citanya belum terwujud. Kata terwujud menunjukkan pada organisasi sesuatu yang belum dicapai.

Demikian juga jika dikaji lebih lanjut pada sasaran strategis, masih mengulangi kata peningkatan atau pengurangan, tanpa memberikan indikasi yang jelas secara kuantitatif. Secara keseluruhan perumusan visi-misi-tujuan dan sasaran pada Kementerian Koordinator Perekonomian tidak menunjukkan urutan yang jelas dan terukur

b. Badan Kepegawaian Negara

Organisasi Badan Kepegawaian Negara memiliki visi yang cukup jelas, dengan memilih kata “menjadi” pada rumusan visi. Rumusan visi ini merupakan tipe *entrepreneur*. Selanjutnya uraian misi dan tujuan dirumuskan dengan jelas yang dilengkapi dengan indikasi-indikasi pencapaian secara kualitatif. Secara teoritik proses manajemen stratejik pada Badan Kepegawaian Negara ini menunjukkan urutan yang benar. Akan tetapi ketika menganalisis sasaran stratejik, organisasi ini terjebak dan mengulang kembali pilihan kata kunci “meningkatkan” tanpa indikator kuantitatif. Kata meningkatkan tanpa indikator kuantitatif pada dasarnya masih termasuk ke dalam kategori misi atau tujuan. Kendati urutan perumusan visi-misi-

tujuan dan sasaran sudah berurutan dengan baik, namun tanpa indikator kuantitatif pada sasaran, menunjukkan perumusan ini belum maksimal.

c. Kementerian Lingkungan Hidup

Organisasi Kementerian Lingkungan Hidup memiliki rumusan visi yang kurang jelas dan juga keliru. Hal ini dapat dilihat dari kata rumusan visi “terwujudnya” organisasi kementerian. Kata ini menunjukkan cita-cita mewujudkan kementerian, bukan apa yang akan dicapai oleh Kementerian tersebut. Kekeliruan menjadi semakin jelas, ketika rumusan misi masih menggunakan kata “mewujudkan”. Demikian juga dengan rumusan tujuan masih mengulangi kata “terwujudnya.” Ketidakjelasan diperparah dengan rumusan sasaran strategis yang tidak menguraikan indikator kuantitatif dan masih adanya kalimat “secara umum”

d. Pusat Penanggulangan Krisis Kementerian Kesehatan

Sesuai dengan nama organisasinya sebagai pusat penanggulangan krisis, maka urutan visi-misi-tujuan dan sasaran akan lebih cocok menggunakan sekuensi “crisis” sebagaimana sudah diungkapkan pada uraian terdahulu. Rumusan visinya “menurunkan resiko” sudah sesuai dengan hakekat dari manajemen stratejik pada saat krisis yaitu **goals**. Namun elaborasi lebih lanjut dalam menyusun misi-tujuan dan sasaran, organisasi ini kembali terjebak dalam rumusan yang kualitatif, tidak kuantitatif

e. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan

Berdasarkan hasil analisis, dari keseluruhan organisasi yang dijadikan penelitian, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan memiliki sekuensi dan rumusan yang jelas. Hal

ini dapat dilihat dari elaborasi setiap tahap (1) tidak ada pengulangan kata kunci dalam setiap urutan rumusan (2) terdapat ukuran kuantitatif dalam rumusan sasaran strategik. Organisasi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dapat dikategorikan organisasi yang sudah “mature” yang ditandai kata kunci visi “terselenggaranya.” Kata kunci ini menunjukkan semuanya sudah siap dan sudah ada, tinggal bagaimana implementasinya di lapangan dalam bentuk penyelenggaraan berbagai kegiatan

SIMPULAN

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan sebagai berikut

Pertama, analisis lingkungan sangat penting untuk menentukan sekuensi atau urutan tahap mana yang perlu menjadi prioritas. Urutan tidak selalu dimulai dengan visi namun dapat saja dimulai dengan sasaran atau tindakan terutama dalam kondisi lingkungan kritis dan memerlukan tindakan dengan segera.

Kedua, tidak semua organisasi memahami aspek lingkungan organisasinya sehingga perumusan visi-misi tujuan dan sasaran seringkali tidak jelas dan keliru. Hal ini ditunjukkan dengan pengulangan kata kunci pada visi pada kata kunci misi, bahkan pada tujuan dan sasaran

Ketiga, tidak semua organisasi mampu menyusun perumusan sasaran strategik secara kuantitatif karena kurangnya pemahaman tentang penyusunan visi-misi-tujuan dan sasaran

DAFTAR PUSTAKA

- Alkhafaji, Abbas F., 2004. *The Art of Strategic Management* Vol 8. Jaico Publishing House, Mumbai
- Harison S. Jeffrey and Caron John. 1994 *Strategic Management of Organizations and Stakeholders: Theory and Cases*. West Publishing Company. Minneapolis
- Hinde, K.tt. *Corporate and Strategic Management*, University of Northumbria
- Hutabarat, Jemsly dan Martani Huseini (2012) *Strategi: Pendekatan Komprehensif dan Terintegrasi “Strategic Excellence” dan “Operational Excellence Secara Simultan.”* UI Press

Koplav, Tom and David Goldsmith, 1998. *Strategic Management: Strategic Framework*. Global Business Network.

Daft, Richard L., 1992. *Organization Theory and Design*, Info Access, Singapore

Samuel Certo and J. Paul Peter, 1990. *Strategic Management: A Focus On Process*, McGraw Hill International Edition, Singapore