

***IMPLEMENTATION OF PUBLIC SECTOR MANAGEMENT STRATEGIES IN
THE SCOPE OF THE KEMENPANRB***

**IMPLEMENTASI MANAGEMEN STRATEGI SEKTOR PUBLIK DI LINGKUP
KEMENPANRB**

Astrid Isyana Biki

Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Terbuka
501202585@ecampus.ut.ac.id

ABSTRACT

This research aims to analyze the implementation of strategic management in the public sector, especially within the scope of the Ministry of State Apparatus Empowerment and Bureaucratic Reform (Ministry of PANRB). The method used in this research is a literature study of the Strategic Plan (Renstra) documents of the Ministry of PANRB for 2020-2024 linked to the concept of Strategic Thinking according to Peter Sange, the concept of Strategic Planning proposed by Budiati (2023), as well as Wheelen and Hunger's Strategy Implementation Theory (2023). 2004). The results of the research show that the PANRB Ministry, as the Ministry which has duties related to matters in the field of utilization of state apparatus and bureaucratic reform, has theoretically implemented strategic management within the scope of its organization.

Keywords: Strategic Management, Public Sector.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan manajemen strategis sektor publik khususnya di lingkup Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kementerian PANRB). Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi literatur terhadap dokumen Rencana Strategis (Renstra) Kementerian PANRB tahun 2020-2024 dihubungkan dengan konsep Berpikir Strategis menurut Peter Sange, konsep Perencanaan Strategis yang dikemukakan oleh Budiati (2023), serta Teori Implementasi Strategi Wheelen dan Hunger (2004). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kementerian PANRB sebagai Kementerian yang memiliki tugas terkait urusan-urusan di bidang pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi ini, secara teoritis telah mengimplementasikan manajemen strategis di lingkup organisasinya.

Kata Kunci: Manajemen Strategik, Sektor Publik.

PENDAHULUAN

Setiap orang dalam menjalani kehidupannya sehari-hari pasti pernah membuat strategi. Contohnya saat berkendara dengan kendaraan bermotor menuju ke kantor, pengemudi akan mencari strategi bagaimana dapat tiba di kantor dengan waktu paling singkat. Pengemudi kemudian akan memilih rute tercepat dan terhindar dari kemacetan. Begitu pula dengan seorang ibu rumah tangga yang berstrategi mengatur pengeluaran rumah tangga untuk berhemat. Biasanya ibu rumah tangga akan memilih opsi belanja kebutuhan dapur di pasar tradisional daripada berbelanja di supermarket atau swalayan.

Strategi yang dibuat oleh

pengemudi kendaraan bermotor dan ibu rumah tangga di atas, bukanlah keputusan yang diambil secara instan tanpa pertimbangan sebelumnya. Keputusan-keputusan tersebut lahir dari sebuah proses yang terdiri dari penetapan tujuan, penyusunan opsi rencana aksi, pemilihan alternatif opsi, serta evaluasi atas pengalaman-pengalaman terdahulu.

Pemikiran strategis merupakan sebuah proses pengembangan serta evaluasi atas keputusan dan tindakan yang berhubungan dengan kondisi saat ini dan situasi di masa depan. Bagi organisasi, pemikiran strategis mengandung rencana yang efektif dan sejalan dengan tujuan organisasi dalam konteks situasi tertentu (Budiati et al.,

2023). Sementara itu, dalam lingkup publik pemikiran strategis mutlak diperlukan. Mengingat sektor publik berkaitan erat dengan kepentingan banyak orang serta merupakan cermin dari efektivitas penyelenggaraan sistem pemerintahan.

Bagi lembaga pemerintahan di Indonesia, perencanaan strategis umumnya bersifat jangka panjang. Perencanaan strategis memberi rumusan ke mana organisasi akan mengarah serta bagaimana sumber daya dialokasikan. Selain itu, perencanaan strategis juga memiliki dimensi jangka waktu serta harus adaptif dengan berbagai kemungkinan situasi lingkungan yang akan terjadi dan berpengaruh pada organisasi. Kompleksitas dimensi sektor publik inilah yang membuat implementasi strategi pada sektor publik menarik untuk diulas.

METODE PENELITIAN

Untuk mempelajari dan menganalisis implementasi strategi di sektor publik, mahasiswa mengambil objek organisasi publik Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kementerian PANRB) sebagai lembaga pengampu Aparatur Sipil Negara sekaligus regulator reformasi birokrasi di tanah air.

Adapun metode yang digunakan untuk menganalisis penerapan strategi di KemenPANRB adalah dengan studi literatur terhadap penyusunan dokumen Rencana Strategis (Renstra) Kementerian PANRB tahun 2020-2024,

kemudian membandingkan instrumen-instrumen yang ada pada Rencana Strategis tersebut dengan konsep-konsep dasar berpikir strategis, perencanaan strategis, dan konsep implementasi strategi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil KEMENPANRB

Sebelum melakukan analisis terhadap implementasi strategi di lingkup Kementerian PANRB, mahasiswa akan menguraikan secara singkat komponen internal organisasi di lingkup kementerian ini.

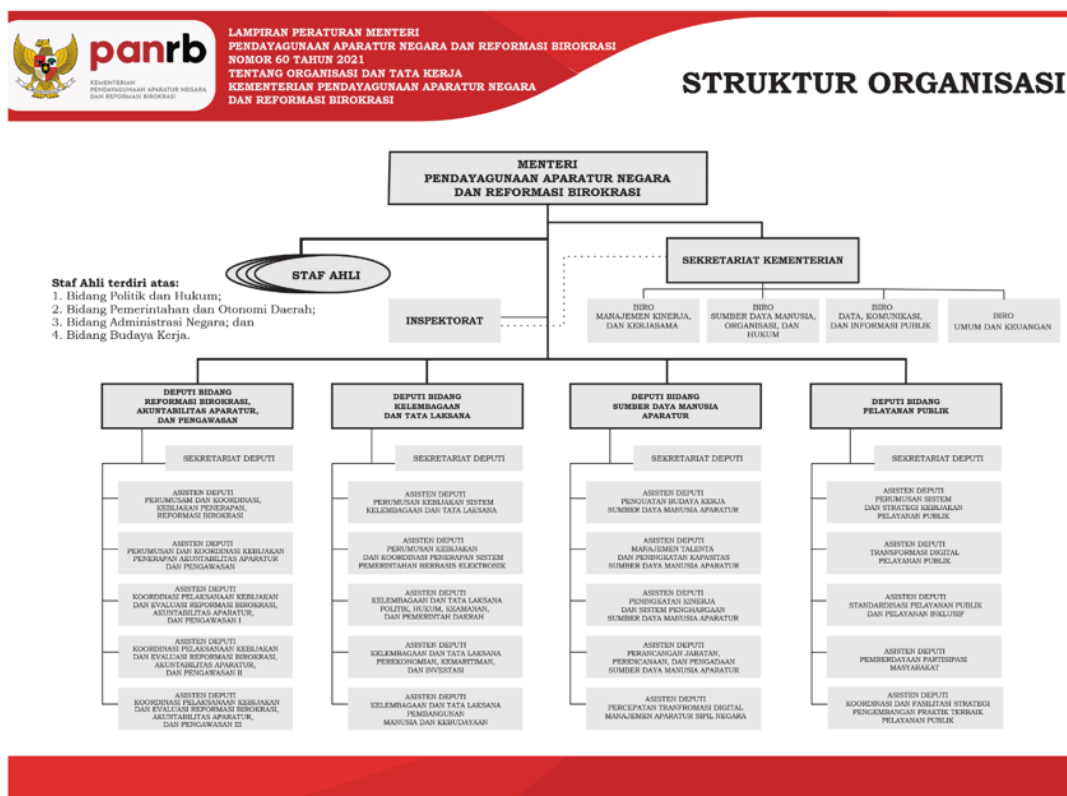
1. Sejarah KEMENPANRB

Tugas dan fungsi Kementerian PANRB dalam bentuk lembaga pemerintahan telah ada sejak era kemerdekaan. Namun demikian, nama Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi baru dicetuskan oleh Presiden Susilo Bambang Yudhoyono pada saat mengumumkan susunan Kabinet Indonesia Bersatu Jilid II tanggal 22 Oktober 2009.

Perubahan nama KemenPAN menjadi Kementerian PANRB sekaligus mengandung pesan penguatan peran dan tanggung jawab kementerian ini untuk melakukan optimalisasi penerapan reformasi birokrasi yang merupakan agenda strategis Presiden terpilih.

2. Struktur Organisasi

Berikut adalah strktur organisasi KEMENPANRB



Gambar 1. Struktur Organisasi KEMENPANRB

Dikutip dari laman menpan.go.id, struktur organisasi Kementerian PANRB bersifat fungsional dengan rentang komando yang tidak dalam. Kementerian ini tidak memiliki unit vertikal di daerah dan tidak secara langsung memberikan layanan publik kepada masyarakat. Dapat dikatakan model struktur organisasi ramping yang ada di kementerian ini adalah struktur organisasi ideal yang akan dijadikan *benchmark* bagi lembaga-lembaga sektor publik lainnya.

3. Tugas dan Fungsi

Sebagai lembaga pemerintah pembantu Presiden, Kementerian PANRB memiliki tugas untuk menyelenggarakan urusan-urusan di bidang pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi yang nantinya bermuara pada pencapaian Visi dan Misi Presiden dan Wakil Presiden. Untuk itu, Kementerian PANRB menjalankan beberapa fungsi krusial antara lain:

- Merumuskan serta menetapkan kebijakan terkait reformasi birokrasi, akuntabilitas aparatur dan pengawasan, kelembagaan dan tata laksana, sumber daya aparatur, dan pelayanan publik;
- Melakukan koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan di bidang reformasi birokrasi, akuntabilitas aparatur dan pengawasan, kelembagaan dan tata laksana, sumber daya aparatur, dan pelayanan publik
- Melakukan koordinasi mengenai pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada internal organisasi;
- Melakukan koordinasi terkait supervisi dan pengawasan penyelenggaraan administrasi pemerintahan;
- Mengelola barang milik negara yang menjadi tanggung jawab Kementerian PANRB;
- Melakukan pengawasan dan pelaksanaan tugas di lingkungan

Kementerian PANRB.

4. Visi dan Misi

Mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi di bidang pendayagunaan aparatur negara dan penerapan reformasi birokrasi, organisasi Kementerian PANRB menetapkan Visi dan Misi yang berfungsi sebagai *guidance* bagi seluruh anggota organisasi.

Visi

”Mewujudkan Aparatur Negara yang Profesional dan Berintegritas Tinggi untuk Mencapai Pemerintahan yang Berkelas Dunia dalam pelayanan kepada Presiden dan Wakil Presiden untuk mewujudkan visi presiden dan wakil presiden: Indonesia Maju yang Berdaulat, Mandiri, dan berkepribadian yang berlandaskan Gotong Royong.”

Misi

- Menciptakan kelembagaan dan tata kelola birokrasi yang ramping, lincah, terintegrasi dan berbasis elektronik – *digital bureaucracy*
- Membangun SDM Aparatur yang Adaptif, Profesional, Kompetitif, dan Berwawasan Global
- Mengembangkan Sistem Manajemen Kinerja Instansi Pemerintah yang Transparan dan

Akuntabel

- Menciptakan Sistem Pengawasan yang Profesional, Independen dan Berintegritas
- Mewujudkan Pelayanan Publik yang Bersih, Akuntabel dan Melayani
- Meningkatkan Kualitas Pengelolaan Reformasi Birokrasi

5. Nilai atau Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan salah satu instrumen penggerak sumber daya manusia untuk mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Selain itu budaya organisasi juga dapat meningkatkan rasa memiliki dan menjadi pedoman serta standar perilaku anggota organisasi. Kementerian PANRB sebagai pengampu Aparatur Sipil Negara dan regulator reformasi birokrasi, telah menetapkan *core value* ASN BerAKHLAK untuk digunakan sebagai acuan atau pondasi baru bagi seluruh aparat pelayan publik di tanah air. BerAKHLAK merupakan singkatan dari Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif. Berikut ini adalah penjabaran dari masing-masing nilai inti organisasi Kementerian PANRB:



Gambar 2. Penjabaran Nilai Inti Organisasi Kementerian PANRB

6. Layanan

Meskipun Kementerian PANRB tidak secara langsung memberikan layanan kepada publik, produk layanan yang menjadi *output* Kementerian PANRB seperti regulasi dan asistensi terhadap lembaga pemerintah memiliki *outcome* yang sangat signifikan bagi kualitas layanan publik di Indonesia. Berikut adalah beberapa layanan utama Kementerian PANRB yang dikutip dari dokumen standar layanan milik Kementerian PANRB:

- Data dan informasi
- Konsultasi
- Audiensi
- Sosialisasi kebijakan yang berkaitan dengan pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi
- Penataan organisasi
- Penetapan kebutuhan calon Aparatur Sipil Negara
- Pengaduan pelayanan publik
- Layanan perpustakaan
- Penetapan tunjangan kinerja instansi pemerintah
- Penetapan kelas jabatan
- Penetapan jabatan fungsional
- Penetapan hari dan jam kerja

instansi pemerintah

- Penetapan pakaian dinas instansi pemerintah
- Pertimbangan pembaangunan dan pengembangan aplikasi khusus dalam rangka implementasi sistem pemerintahan berbasis elektronik
- Penetapan tunjangan jabatan fungsional
- Penetapan hak keuangan pimpinan/anggota lembaga non struktural

IMPLEMENTASI STRATEGI DI LINGKUP KEMENPANRB

Seperti telah diuraikan pada bagian pendahuluan, strategi adalah instrumen penting dalam suatu rangkaian upaya pencapaian tujuan. Dalam konteks layanan publik, ketrampilan berpikir strategis atau *strategic thinking* penting untuk membantu organisasi mempersiapkan diri mengatasi perubahan dan menghadapi tantangan khususnya yang berkaitan dengan pemberian layanan kepada publik sebagai *stakeholder* utama.

Di lingkup Kementerian PANRB pemikiran-pemikiran strategis ini diimplementasikan untuk menjawab isu-

isu strategis. Isu-isu yang teridentifikasi kemudian dikelola dan dicarikan alternatif solusi melalui mekanisme penetapan kebijakan organisasi berupa Tujuan Strategis, Sasaran Strategis, Peta Strategi, yang terangkum dalam Rencana Strategis 5 (lima) tahunan.

1. Isu Strategis

Kementerian PANRB dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dihadapkan pada beberapa potensi dan permasalahan yang berasal dari internal maupun eksternal organisasi. Potensi dan permasalahan ini dikelompokkan menjadi 5 (lima) isu besar.

1) Isu terkait Aparatur Sipil Negara (ASN), antara lain:

- Belum terbangun budaya kerja produktif
- Rendahnya profesional, kompetensi dan tingkat pendidikan, kualitas, kinerja, dan integritas ASN
- Heterogenitas permasalahan ASN di daerah belum memperoleh respon afirmatif ataupun asimetris dari UU ASN
- Kompetensi dan penempatan dengan kebutuhan pembangunan belum sinkron
- Jumlah ASN dan kebutuhan pembangunan potensi daerah belum sinkron
- Manajemen ASN berbasis sistem merit belum optimal
- Regulasi terkait pelaksanaan UU ASN belum terpenuhi
- Tenaga administrasi mendominasi postur ASN

2) Isu Reformasi Birokrasi dan Akuntabilitas Aparatur, antara lain:

- Rendahnya faktor kepemimpinan dan komitmen terhadap pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada Kementerian Lembaga dan Daerah
- *Roadmap* Reformasi Birokrasi di tingkat pusat dan daerah belum berjalan sesuai rencana

- Besarnya pengaruh politik terhadap birokrasi
- Manajemen perubahan di tingkat pusat dan daerah belum berjalan dengan baik
- Individu dan organisasi telah mengetahui program dan aksi yang perlu dilakukan, tetapi belum semuanya mencapai hasil yang diinginkan secara tepat, efektif, dan efisien

3) Isu Kelembagaan dan Tata Laksana

- Penataan organisasi masih bersifat internal, administratif, dan parsial belum menyentuh esensi *external outcome*
- Struktur organisasi yang dalam berdampak pada lambatnya pengambilan keputusan
- Desain kelembagaan Kementerian dan Lembaga belum disesuaikan dengan dinamika penyelenggaraan pemerintahan
- Proses bisnis inter dan antar pemerintahan belum optimal dan berjalan sendiri-sendiri
- Desain organisasi pemerintah daerah belum bersifat asimetris/afirmatif terhadap permasalahan dan prioritas pembangunan daerah
- Adanya pembentukan lembaga yang lebih mengakomodasi kepentingan politik
- Kelembagaan yang *overlapping* dan hubungan kerja yang diwarnai ego sektoral
- Lemahnya koordinasi dan kolaborasi antar lembaga pemerintah baik di tingkat pusat maupun daerah

4) Isu Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)

- Belum ada tata kelola SPBE yang terpadu
- Model *e-government* masih didominasi perspektif *provider* tunggal dan tidak terintegrasi
- Revolusi industri serta teknologi informasi dan

- komunikasi menuntut dipenuhi layanan yang cerdas
- Perlunya internalisasi budaya penerapan sistem/aplikasi pendukung layanan dalam organisasi
- 5) Isu Layanan Publik
- Standar pelayanan publik implementasinya belum dilakukan secara menyeluruh sehingga belum terwujud kepastian layanan bagi masyarakat serta rentannya potensi mal-administrasi yang mengarah pada praktik pungli atau KKN
 - Inovasi layanan publik banyak yang belum berimplikasi pada perbaikan layanan secara menyeluruh
 - Masih tingginya pengaduan terhadap layanan publik yang masuk pada aplikasi LAPOR!SP4N yang dikelola Kementerian PANRB. Di sisi lain pengaduan yang masuk belum sepenuhnya ditindaklanjuti. Hal ini berdampak pada rendahnya kepercayaan publik terhadap pemerintah
 - Rendahnya keterlibatan masyarakat dari kalangan individu, kelompok, maupun swasta dalam penyelenggaraan layanan publik
 - Sistem layanan publik antar penyedia layanan, instansi, dan pelaku usaha belum terintegrasi. Ketersediaan layanan masih dalam bentuk

infrastruktur ruang layanan

- ASN sebagai pelayan publik masih belum memiliki *mindset* dan budaya melayani

2. Tujuan Strategis

Berdasarkan hasil identifikasi terhadap potensi dan permasalahan yang dituangkan dalam isu-isu strategis di atas, Kementerian PANRB kemudian menyusun 2 (dua) Tujuan Strategis utama organisasi yaitu Pertama, "Terwujudnya birokrasi yang berkualitas, kapabel dan berdaya saing". Kedua, "Terwujudnya Kementerian PANRB yang berkualitas dan kapabel".

Capaian terhadap tujuan strategis pertama diukur dengan indikator pelaksanaan reformasi birokrasi nasional yang mencakup keberhasilan reformasi birokrasi seluruh instansi pemerintah baik di tingkat pusat, provinsi maupun di tingkat kabupaten/kota. Sedangkan capaian atas tujuan strategis kedua diukur menggunakan indikator kinerja Kementerian PANRB yang meliputi seluruh elemen rencana aksi pada delapan area perubahan sesuai *roadmap* reformasi birokrasi nasional.

3. Sasaran Strategis

Berangkat dari 2 (dua) Tujuan Strategis di atas, Kementerian PANRB kemudian menetapkan 10 (sepuluh) Sasaran Strategis yang akan mendukung pencapaian Tujuan Strategis organisasi Kementerian PANRB.

Table 1. Tujuan Strategis

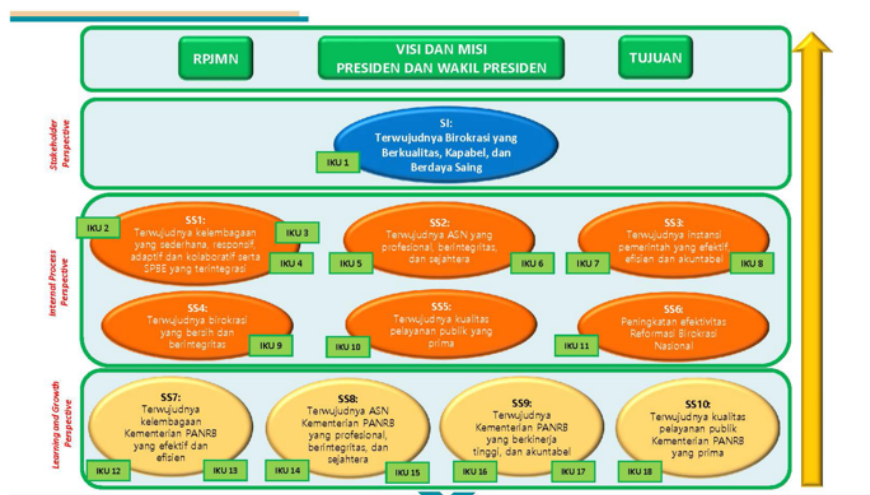
<i>Tujuan Strategis 1</i> Terwujudnya birokrasi yang berkualitas, kapabel dan berdaya saing	<i>Sasaran 1</i> Terwujudnya kelembagaan yang sederhana, responsif, adaptif, dan kolaboratif serta SPBE yang terintegrasi <i>Sasaran 2</i> Terwujudnya ASN yang profesional, berintegritas, dan sejahtera <i>Sasaran 3</i>
--	--

	Terwujudnya Instansi Pemerintah yang Efektif, Efisien, dan Akuntabel <i>Sasaran 4</i> Terwujudnya birokrasi yang bersih dan berintegritas <i>Sasaran 5</i> Terwujudnya kualitas pelayanan publik yang prima <i>Sasaran 6</i> Peningkatan efektivitas Reformasi Birokrasi Nasional
<i>Tujuan Strategis 2</i> Terwujudnya Kementerian PANRB yang berkualitas dan kapabel	<i>Sasaran 1</i> Terwujudnya kelembagaan Kementerian PANRB yang efektif dan efisien <i>Sasaran 2</i> Terwujudnya ASN Kementerian PANRB yang profesional, berintegritas, dan sejahtera <i>Sasaran 3</i> Terwujudnya Kementerian PANRB yang berkinerja tinggi dan akuntabel <i>Sasaran 4</i> Terwujudnya kualitas pelayanan publik Kementerian PANRB yang prima

4. Peta Strategi

Keterkaitan antara Visi Misi Organisasi Kementerian PANRB dengan Tujuan Strategis, dan Sasaran

Strategis, kemudian disinkronisasi dengan metode *balanced scorecard* dan divisualisasikan dalam bentuk Peta Strategi organisasi Kementerian PANRB berikut ini:



Sumber : Renstra Kementerian PANRB 2020-2024 | Halaman 92

Gambar 2. Peta Strategi Organisasi

5. Indikator Capaian Sasaran Strategis

Untuk mengukur keberhasilan atas

pencapaian sasaran strategis, KemenPANRB menetapkan beberapa indikator yang berkorelasi dengan Sasaran Strategis antara lain:

Tabel 2. Sasaran Strategis

Tujuan 1	
<i>Sasaran 1</i> Terwujudnya kelembagaan yang sederhana, responsif, adaptif, dan kolaboratif serta SPBE yang terintegrasi	Indikator Skor Peringkat Komposit Efektivitas Kelembagaan Nasional Indeks SPBE Nasional Jumlah K/L/D dengan Peringkat SPBE Baik
<i>Sasaran 2</i> Terwujudnya ASN yang profesional, berintegritas, dan sejahtera	Indikator Indeks Sistem Merit Indeks Profesionalitas ASN
<i>Sasaran 3</i> Terwujudnya Instansi Pemerintah yang Efektif, Efisien, dan Akuntabel	Indikator Nilai Akuntabilitas Kinerja Persentase K/L/D dengan nilai SAKIP minimal "B"
<i>Sasaran 4</i> Terwujudnya birokrasi yang bersih dan berintegritas	Indikator Jumlah unit kerja percontohan yang mendapatkan WBK/WBBM
<i>Sasaran 5</i> Terwujudnya kualitas pelayanan publik yang prima	Indikator Indeks Pelayanan Publik Nasional
<i>Sasaran 6</i> Peningkatan efektivitas Reformasi Birokrasi Nasional	Indikator Persentase K/L/D yang memiliki indeks RB "Baik"
Tujuan 2	
<i>Sasaran 1</i> Terwujudnya kelembagaan Kementerian PANRB yang efektif dan efisien	Indikator Skor Peringkat Komposit Efektifitas Kelembagaan KemenPANRB Indeks SPBE KemenPANRB
<i>Sasaran 2</i> Terwujudnya ASN Kementerian PANRB yang profesional, berintegritas, dan sejahtera	Indikator Indeks Sistem Merit KemenPANRB Indeks Profesionalitas ASN KemenPANRB
<i>Sasaran 3</i> Terwujudnya Kementerian PANRB yang berkinerja tinggi dan akuntabel	Indikator Nilai SAKIP KemenPANRB Opini BPK
<i>Sasaran 4</i> Terwujudnya kualitas pelayanan publik Kementerian PANRB yang prima	Indikator Indeks Pelayanan Publik KemenPANRB

6. Arah Kebijakan dan Strategi Kementerian PANRB

Dalam upaya pencapaian tujuan organisasi dan sasaran strategis yang telah ditetapkan, KemenPANRB menyusun 4 (empat) kegiatan prioritas sebagai arah kebijakan dan strategi KemenPANRB.

- 1) Penguatan implementasi manajemen ASN melalui:
 - Penerapan manajemen talenta

nasional ASN

- Peningkatan sistem merit ASN
 - Penyederhanaan eselonisasi
 - Penataan Jabatan Fungsional
- 2) Penataan kelembagaan dan proses bisnis melalui:
 - Penataan kelembagaan instansi pemerintah
 - Penerapan SPBE terintegrasi
 - 3) Reformasi sistem akuntabilitas kinerja melalui:

- Perluasan implementasi sistem integritas
 - Penguatan pengelolaan reformasi birokrasi dan akuntabilitas kinerja organisasi
 - Reformasi sistem perencanaan dan penganggaran
- 4) Transformasi pelayanan publik meliputi
- Pelayanan publik berbasis elektronik (e-service)
 - Penguatan pengawasan masyarakat atas kinerja pelayanan publik
 - Penguatan ekosistem inovasi
 - Penguatan pelayanan terpadu

Analisis Implementasi Strategi di Lingkup KEMENPANRB

Mencermati profil organisasi KemenPANRB dan dokumen Rencana Strategis tahun 2020-2024 seperti yang telah diuraikan di atas, mahasiswa kemudian melakukan analisis terhadap implementasi strategi di lingkup KemenPANRB dari sudut pandang beberapa teori atau konsep terkait strategi.

Konsep Berpikir Strategis

Menurut Peter Sange (dikutip dari Budiati, 2023), berpikir strategis diawali dengan refleksi terhadap suatu persoalan dan tantangan utama yang dihadapi. Berpikir strategis berarti memahami dua hal penting yang saling berkaitan yaitu fokus perhatian dan kesadaran atas waktu.

Di lingkup Kementerian PANRB, arah kebijakan dan strategi organisasi disusun sebagai respon untuk menjawab isu-isu strategis yang teridentifikasi dari potensi dan permasalahan yang datang dari dimensi internal maupun eksternal organisasi. Selain itu, dokumen rencana strategis Kementerian PANRB dibuat dengan memfokuskan pada kemampuan kompetensi Kementerian PANRB sebagai organisasi pengelola Aparatur Negara dan regulator reformasi birokrasi, serta memperhatikan waktu yaitu dibuat untuk kurun waktu 5 (lima) tahunan.

Konsep Perencanaan Strategis

Proses perencanaan strategis sangat jelas menggambarkan hal-hal yang dikehendaki oleh organisasi. Strategi juga dapat menghasilkan solusi yang tepat bagi permasalahan dan hambatan yang sedang dihadapi oleh organisasi. Untuk itu, perencanaan strategi membutuhkan mekanisme pemikiran strategis yang mengandung perumusan atau klarifikasi terhadap visi, misi, dan sasaran termasuk merumuskan strategi yang didasari penilaian terhadap situasi lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) serta lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) (Budiati, 2023).

Contoh penerapan strategi dalam proses perencanaan antara lain dengan menyusun rencana kerja organisasi yang melalui 6 (enam) tahapan. Pertama, menjelaskan visi, misi, sasaran dan strategi organisasi. Kedua, melakukan penilaian terhadap kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal. Ketiga, mendefinisikan dan memilih strategi yang tepat. Keempat, pengembangan strategi. Kelima, memperkirakan hasil yang telah dicapai. Keenam, melakukan evaluasi terhadap dampak sosial advokasi organisasi.

Dalam konteks perencanaan strategi, Kementerian PANRB dalam dokumen Renstra Tahun 2020-2024 telah melakukan perencanaan yang mengklarifikasi tujuan, visi, misi dan sasaran organisasi. Berangkat dari penetapan arah organisasi tersebut, KemenPANRB kemudian mencetuskan arah kebijakan dan strategi organisasi, kerangka regulasi, dan kerangka kelembagaan. Selain itu, dalam dokumen Renstra KemenPANRB juga dituangkan proyeksi sasaran strategis secara lebih detail dalam bentuk indikator capaian sasaran dan target kinerja serta kerangka pendanaan. Komponen-komponen ini penting digunakan pada tahapan evaluasi. Dengan demikian, keseluruhan praktik perencanaan di KemenPANRB dapat dikatakan berkesesuaian dengan

keenam tahapan dalam konsep perencanaan strategis yang dikutip dari Budiati (2023).

Konsep Implementasi Strategi

Wheelen dan Hunger (2004) mendefinisikan implementasi strategi sebagai sebuah proses yang dilakukan oleh manajemen dalam rangka mewujudkan strategi dan kebijakan yang ada ke dalam bentuk tindakan-tindakan antara lain pengembangan program, anggaran dan prosedur. Program yaitu pernyataan tentang aktivitas-aktivitas dan langkah yang akan diambil untuk menyelesaikan perencanaan. Anggaran yaitu penetapan program dalam bentuk satuan uang, di mana setiap program dinyatakan secara detail dalam biaya yang akan dipergunakan oleh manajemen untuk keperluan merencanakan dan mengendalikan. Sedangkan prosedur, yaitu sistem yang berisi langkah dan teknik yang berurutan dan menggambarkan secara detail bagaimana suatu aktivitas atau pekerjaan diselesaikan. Hal ini biasa disebut dengan *strandard operating procedures* (SOP).

Di lingkup Kementerian PANRB produk yang merupakan proyeksi 3 tahapan implementasi strategi ini dapat kita lihat dari dokumen Matrik Kinerja dan Pendanaan Kementerian/Lembaga serta dokumen Peraturan Menpan RB yang mengatur tentang Standar Pelayanan di Lingkungan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis terhadap dokumen Rencana Strategis periode 2020-2024 milik KemenPANRB, kemudian dihubungkan dengan konsep berpikir strategis menurut Peter Sange, konsep Perencanaan Strategis yang dikemukakan oleh Budiati (2023) serta teori Implementasi Strategi Wheelen dan Hunger (2004), dapat disimpulkan bahwa secara teoritis Kementerian

PANRB dalam upaya mencapai tujuan organisasinya telah menerapkan pola pikir strategik.

KemenPANRB sebagai lembaga sektor publik memiliki fungsi krusial karena bertugas mengampu seluruh Aparatur Negara pelayan publik di tanah air. Selain itu KemenPANRB merupakan regulator Reformasi Birokrasi, program pembaharuan mendasar terhadap penyelenggaraan pemerintahan. Diharapkan dengan implementasi strategi dalam lingkup organisasi KemenPANRB, tujuan, sasaran dan arah kebijakan yang telah disusun dapat terealisasi secara optimal dan memberikan *outcome* yang signifikan bagi penyelenggaraan pemerintahan serta kepuasan layanan publik

DAFTAR PUSTAKA

- Budiati, A., Darmanto, Indah, D., & Rohayati, Y. (2023). *Manajemen Strategis Organisasi Publik* (Kedua). Universitas Terbuka.
- Hardjati, Susi., Hidayat, Endik., & Wahyudi, Kalvin Edo. (2021). *Manajemen Strategi Sektor Publik* (Pertama). Indomedia Pustaka.
- https://www.researchgate.net/publication/370059023_MANAJEMEN_STRATEGI_SEKTOR_PUBLIK halaman 70
- Kementerian PANRB. (2013). *Jejak Langkah & Kiprah Pengabdian Kementerian PANRB*. Diakses 2 Mei 2024 pada <https://www.menpan.go.id/site/tentang-kami/tentang-kami/kiprah-pengabdian-kementerian-panrb>
- Kementerian PANRB. (2020). *Renstra Kementerian PANRB 2020-2024*. Diakses 2 Mei 2024 pada <https://www.menpan.go.id/site/publikasi/unduh-dokumen-2/akuntabilitas-kinerja/rencana-strategis-renstra/file/6259-renstra-kementerian-panrb-2020-2024>
- Kementerian PANRB. (2020). *Standar Pelayanan Kementerian PANRB*.

Diakses 2 Mei 2024 pada
<https://www.menpan.go.id/site/publikasi/unduh-dokumen-2/standar-pelayanan/standar-pelayanan-2016#permenpanrb-19-tahun-2021>.