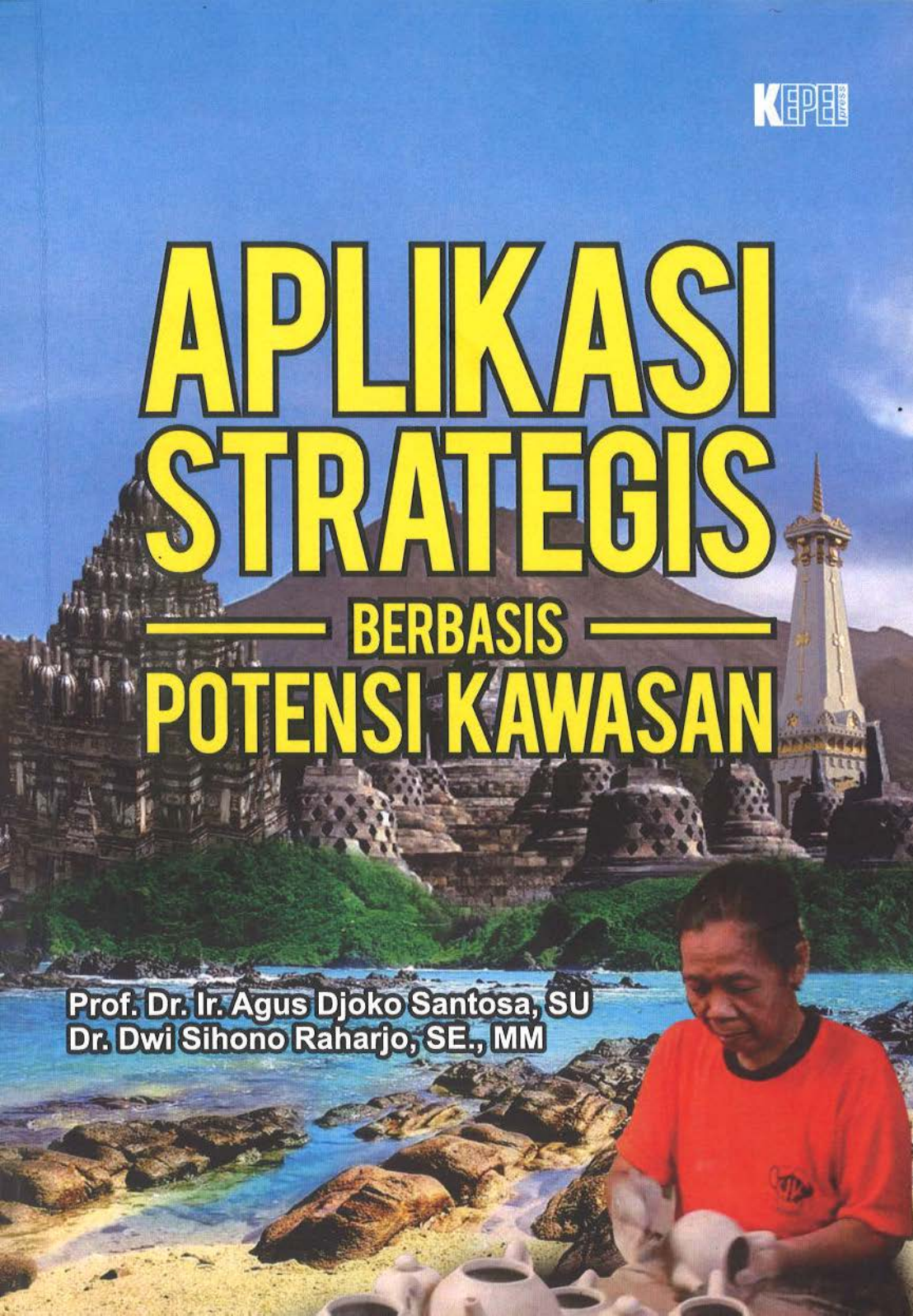
KEPEL PRESS

APLIKASI STRATEGIS

BERBASIS POTENSI KAWASAN

Prof. Dr. Ir. Agus Djoko Santosa, SU
Dr. Dwi Sihono Raharjo, SE., MM



APLIKASI STRATEGIS BERBASIS POTENSI KAWASAN

Prof. Dr. Ir. Agus Djoko Santosa, SU
Dr. Dwi Sihono Raharjo, SE., MM

KEPEL PRESS

APLIKASI STRATEGIS BERBASIS POTENSI KAWASAN

© Penerbit Kepel Press

Penulis :
Prof. Dr. Ir. Agus Djoko Santosa, SU
Dr. Dwi Sihono Raharjo, SE., MM

Desain Sampul :
Winengku Nugroho

Desain Isi :
Safitriyani

Cetakan Ketiga, Agustus 2017

Diterbitkan oleh Penerbit Kepel Press
Puri Arsita A-6, Jl. Kalimantan, Ringroad Utara, Yogyakarta
Telp/faks : 0274-884500
Hp : 081 227 10912
email : amara_books@yahoo.com

Anggota IKAPI
ISBN : 978-602-356-340-1

Hak cipta dilindungi Undang-Undang
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku, tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit.

Percetakan Amara Books
Isi di luar tanggung jawab percetakan

KATA PENGANTAR

Perkembangan konsepsi strategik nampaknya melaju dengan pesat, dengan diberlakukannya perundangan otonomi daerah, di mana deskripsi dasar pembangunan di dasarkan pada potensi wilayah. Sumberdaya wilayah merupakan sumberdaya yang dimanfaatkan oleh masyarakat dalam memenuhi kebutuhan dan kesejahteraan penduduknya, direncanakan dan dimanfaatkan seoptinal mungkin, dengan mempertimbangkan unsur kebaruannya. Tujuan akhir adalah peningkatan kesejahteraan masyarakat, dengan indikator pendidikan, kesehatan, dan meningkatnya peluang usaha bagi maysarakat.

Keberhasilan pembangunan secara strategik, dan berkelanjutan, tidak terlepas dari peran *stakeholder*, maupun *government*, di mana pemerintah sebagai *stering power* mampu menjadi daya ungkit dan daya dorong pembangunan dengan masyarakat dan investor sebagai pelaku usahanya.

Kajian dalam buku ini, merupakan aplikasi parsial dari pembangunan strategik berbasis pada masyarakat. Dalam edisi ini dtambahkan menjadi 22 bab, yang diawali dengan peran pentingnya pembangunan yang didasari atas pengelolaan strategis, dalam pengembangan sumberdaya wilayah, dan ditutup dengan peran BSC dalam pengukuran kinerja perusahaan.

Akhir kata, diharapkan buku ajar ini dapat dimanfaatkan oleh para pengguna yang memiliki ketertarikan pada pembangunan dan evaluasi sumberdaya wilayah.

Yogyakarta, Agustus 2017

Tim Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR iii

DAFTAR ISI v

BAB I MANAJEMEN STRATEGIK SUATU KEBUTUHAN 1
Tujuan Instruksional Umum 1
Tujuan Instruksional Khusus 1
Teori 1

BAB II ORGANISASI KORPORASI 21
Tujuan Instruksional Umum 21
Tujuan Instruksional Khusus 21
Teori 21

BAB III VISI, MISI DAN NILAI 39
Tujuan Instruksional Umum 39
Tujuan Instruksional Khusus 39
Teori 39
Kriteria visi yang baik 41
Kriteria misi yang baik 42

BAB IV LINGKUNGAN STRATEGIK 49
Tujuan Instruksional Umum 49
Tujuan Instruksional Khusus 49
Teori 49

BAB V ANALISIS STRATEGIK DAN KUNCI KEBERHASILAN 57
Tujuan Instruksional Umum 57
Tujuan Instruksional Khusus 57
Teori 57
Latihan: 57

BAB VI RENCANA STRATEGIK 69
Tujuan Instruksional Umum 69
Tujuan Instruksional Khusus 69
Teori 69

BAB VII EVALUASI KINERJA 81
Tujuan Instruksional Umum 81
Tujuan Instruksional Khusus 81
Teori 81
Beberapa metode untuk mengukur kinerja 85

BAB VIII SISTEM PEMANTAUAN DAN PENGAWASAN 97
Tujuan Instruksional Umum 97
Tujuan Instruksional Khusus 97
Teori 97
Latihan: 99

BAB IX PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN WILAYAH 105

Tujuan Instruksional Umum 105
Tujuan Instruksional Khusus 105
Teori 105
Latihan 2. 114
Latihan di rumah: 117

BAB X DAYA DUKUNG SUMBER DAYA LAHAN 119
Tujuan Instruksional Umum 119
Tujuan Instruksional Khusus 119
Teori 119
Latihan: 126

BAB XI PERENCANAAN PROGRAM 127
Tujuan Instruksional Umum: 127
Tujuan Instruksional Khusus: 127
Sasaran : 127
Teori 127
Latihan: 128
Latihan untuk diselesaikan (PRA) 136
Latihan 2. 136

BAB XII PERENCANAAN WILAYAH BERDASAR PADA SUMBERDAYA LAHAN DAN KESESUAIAN LAHAN 139
Tujuan Instruksional Umum 139
Tujuan Instruksional Khusus 139
Teori 139
Latihan : 145

BAB XIII METODE EVALUASI PERTUMBUHAN KOTA TERPADU MANDIRI 147
Tujuan Instruksional Umum 147
Tujuan Instruksional Khusus 147
Teori 147
Latihan : 193
Latihan: 198

BAB XIV PEMAHAMAN SUMBERDAYA DAN EKOSISTEM 203
Tujuan Instruksional Umum 203
Tujuan Instruksional Khusus 203
Teori 203
Latihan 1 220

BAB XV PENGELOLAAN SUMBERDAYA ALAM DAN LINGKUNGAN HIDUP 223
Tujuan Instruksional Umum 223
Tujuan Instruksional Khusus 223
Teori 223
Latihan: 231

BAB XVI SUMBERDAYA LAHAN DAN BIAYA PRODUKSI 233
Tujuan Instruksional Umum 233
Tujuan Instruksional Khusus 233
Teori 233
Latihan: 243
Soal latihan 245

BAB XVII PERENCANAAN SUMBERDAYA PERTANIAN 249

Tujuan Instruksional Umum 249
Tujuan Instruksional Khusus 249
Sasaran 249
I. Teori 249
Latihan 250
Latihan untuk diselesaikan (PRA) 256

BAB XVIII PERENCANAAN SUMBERDAYA EKONOMI (PASAR DAN PEMASARAN) ... 257
Tujuan Intruksional Umum 257
Tujuan Intruksional Khusus 257
I. Teori dasar (Pendahuluan) 257
Latihan soal: 265
Latihan soal: 270
Latihan soal: 272
Latihan soal: 274
Latihan soal: 278

BAB XIX PENGELOLAAN SUMBERDAYA LAHAN DAN KESESUAIAN LAHAN 279
Tujuan Instruksional Umum 279
Tujuan Instruksional Khusus 279
Teori 279

BAB XX SUMBERDAYA MANUSIA DAN KEMISKINAN 285
Tujuan Instruksional Umum 285
Tujuan Instruksional Khusus 285
Teori 285

Latihan: 299

BAB XXI PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN LAYANAN KEPUASAN MASYARAKAT 301

Tujuan Instruksional Umum 301
Tujuan Instruksional Khusus 301
Teori 301

BAB XXII BALANCED SCORECARD: ALTERNATIF PENGUKURAN KINERJA 317

Tujuan Instruksional Umum 317
Tujuan Instruksional Khusus 317
Konsep 317

DAFTAR PUSTAKA 323

DAFTAR TABEL

~ Tabel 1.1. Dimensi Pembangunan Pemuda 16
~ Tabel.2. Penunjang lembaga organisasi..... 22
~ Tabel Uji Validasi dan relibilitas instrumen untuk Kab. Jembrana..... 27
~ Tabel. 1. Indikator penilaian Kepuasan Klien..... 29
~ Tabel.2. Pengujian Validitas dengan menggunakan Spearman Brown..... 30
~ Tabel. 3. Deskripsi IKM untuk Jembrana..... 31
~ Strategi evaluasi Perencanaan Program..... 36
~ Uji Validasi dan relibilitas instrumen untuk Kab. Sragen..... 37
~ Strategi Kekuatan –peluang (S-O)..... 62
~ Strategi Kelemahan –peluang (W-O)..... 62
~ Strategi Kekuatan –Ancaman (S-T)..... 63
~ Strategi Kelemahan – Ancaman (W-T)..... 64
~ Kunci keberhasilan..... 65
~ Penyusunan Renstra SMK Sikabumi 2010-2014..... 74
~ Tabel Rencana Kerja Tahunan..... 76
~ Tabel Indikator Input \\ Fungsi Pencegahan Kebakaran..... 87
~ Tabel Indikator Output \\ Fungsi Pencegahan Kebakaran..... 88

~ Tabel Indikator Outcome \\ Fungsi Pencegahan Kebakaran 89
~ Tabel Indikator Manfaat \\ Fungsi Pencegahan Kebakaran 90
~ Tabel Indikator Dampak \\ Fungsi Pencegahan Kebakaran 90
~ Tabel.1. Nomenklatur perencanaan berdasarkan unsur perencanaan yang dikandungnya 106
~ Tabel Pertambahan penduduk (Ai x Hi) 114
~ Tabel.1. Diferensiasi kelas keseuaian lahan 142
~ Tabel Kesesuaian tumbuh untuk Ternak dan ikan 145
~ Tabel.1.1. Klasifikasi penilaian kawasan berdasarkan indicator 150
~ Tabel Variabel penelitian .1 Kawasan 158
~ Tabel Variabel 1 : Keterpusatan & fungsi Pusat ... 177
~ Tabel Variabel 2 : Sarana dan Prasarana 178
~ Tabel.3.5. Klasifikasi pertumbuhan Kawasan Mesuji 193
~ Tabel.3.8. Klasifikasi pusat pertumbuhan KTM Mesuji 196
~ Tabel.4.5. Klasifikasi pertumbuhan Kawasan Belitang 198
~ Tabel. Klasifikasi pusat pertumbuhan KTM Belitang 200
~ Tabel.1. Luas panen lahan pertanian untuk tanaman pangan di Provinsi DIY 209
~ Tabel.2 Jumlah penduduk dari 2006 sampai 2014 di kabupaten Sleman 210
~ Tabel.3. Kebutuhan pangan per jiwa/tahun 210
~ Tabel. 4. luas tanam, rusak, luas panen dan produksi 211

~ Tabel Persentase luas tanam terhadap sasaran luas tanam 213
~ Tabel Persentase luas karena kerusakan (puso) 213
~ Tabel Persentase luas panen 213
~ Tabel Persentase produksi terhadap produktivitas normal 214
~ Tabel.5. Data Produksi padi GKG perbulan diperoleh (2009) 217
~ Tabel Stok beras Masyarakat kabupaten Sleman pada Desember 2010 219
~ Tabel.1.Jumlah penduduk di kab. Bantul (proyektif) 221
~ Tabel.2. Data Produksi padi GKG perbulan diperoleh (2009) 222
~ Tabel.1. Penentuan Kriteria komoditas unggulan 236
~ Tabel.2. Kriteria Komoditas Unggulan 238
~ Tabel.3. Perkiraan pengeluaran RT petani 240
~ Tabel. 4.Biaya produksi tanaman 240
~ Tabel. 5. Proyeksi pendapatan petani 242
~ Tabel.1. Biaya Produksi untuk komoditas yang ditanam 246
~ Tabel 2 (Perhitungan pendapatan disajikan) 247
~ Tabel.1. Aplikasi Segmentasi pasar Jeruk Siam 260
~ Tabel.2. Aplikasi Segmentasi pasar sayuran di kota Yogyakarta 262
~ Tabel.1. Biaya Produksi tanaman setahun 4 kali pengusahaan lahan dan ternak 275
~ Tabel.2. Proyeksi Pendapatan setahun (4 pengusahaan) 276
~ Tabel.1. Diferensiasi kelas keseuaian lahan 282

~ Tabel.1.1 Sebaran penduduk miskin di provinsi DIY 2001-2006 287
~ Tabel.1.2. Sebaran penduduk miskin di provinsi DIY 2007-2010 288
~ Tabel.1.3. Program pembantuan pemerintah melalui PNPM 289
~ Tabel. 1. Indikator pengukuran kemiskinan 296
~ Tabel. 3. Data Mentah untuk kemiskinan di Selopamioro..... 298
~ Tabel. 3. Data Mentah untuk kemiskinan di Sumberwungu..... 299
~ Tabel.1. Indikator penilaian Kepuasan Klien 305
~ Tabel.3.1. Uji Validasi dan relibilitas instrumen untuk Kab. Jembrana..... 306
~ Tabel.3.2. Pengujian Validitas dengan menggunakan Spearman Brown 309
~ Tabel.3.3 309
~ Tabel.3.4. Indikator dan nilai IKM tertimbang untuk kabupaten Jembrana 313
~ Tabel. 3.12. Deskripsi IKM untuk Jembrana..... 314

DAFTAR GAMBAR

~ Gambar.1.1. Komponen Manajemen Strategik..... 5
~ Gambar.1. Matriks Hubungan Faktor Internal – Eksternal 60
~ Gambar .2. Analisis keruangan pengembangan bidang hukum 61
~ Gambar.1.1. Keterkaitan antara pusat pertumbuhan dan pusat kawasan..... 149
~ Gambar.1.2. mekanisme evaluasi Pusat pertumbuhan dan kawasan..... 151
~ Gambar.1.3. Proses Kebijakan Publik (Dunn, W, 1994)..... 152
~ Gambar.1.4. Tahapan Kebijakan Publik (Ripley,1985)..... 153
~ Gambar.1.5. Hubungan tiga elemen sistem
~ kebijakan (William Dunn, 1994) 154
~ Gambar.1.7. Sistemik input-output Pelaksanaan kebijakan pembangunan Kawasan KTM 155
~ Gambar.1.6 Roadmap evaluasi pertumbuhan KTM 157
~ Gambar.1. Jenis tanaman padi sebagai komoditas unggulan yang di tanam petani 235

~ Gambar.2. Jenis tanaman jagung sebagai komoditas unggulan di tanam petani secara tumpang sari di lahan usaha 235
~ Gambar.1. Trend penurunan tingkat kemiskinan di Provinsi DIY 2007-2010..... 288

BAB I
MANAJEMEN STRATEGIK SUATU KEBUTUHAN

Tujuan Instruksional Umum

Peserta diharapkan dapat memahami mengenai Manajemen strategik dan definisi.

Tujuan Instruksional Khusus

Peserta mampu memahami dan implementasi dalam Manajemen Strategik.

Teori

Dalam perkembangannya konsep mengenai strategi mengalami perkembangan yang cukup signifikan. Di mana dalam kemajuan ilmu dan teknologi pencapaian tujuan organisasi diperlukan alat yang berperan sebagai akselerator dan dinamisator sehingga tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien, dan didukung dengan adanya perencanaan strategik. Sebagai contoh kasus nyata dalam bidang pembangunan daerah dengan adanya RPJMD atau Rencana Pembangunan Jangka Menengah (5 tahunan), di mana dalam pemikirannya dan klausul penetapan

perencanaan tidak bisa dilepaskan dari hal mendasar yang dimiliki oleh pemerintah daerah antara lain: potensi sumberdaya alam, potensi sumberdaya manusia, dan potensi sumberdaya buatan atau *man made*.

Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (untuk Pemda tk. II setara dengan kabupaten/ kota), dipergunakan sebagai garis besar acuan dalam pembangunan. Selanjutnya RPJMD akan dituangkan menjadi Renstra oleh masing-masing sektor pendukung pembangunan daerah. Didukung dengan Renstra dan dilaporkan dalam bentuk LAKIP. Untuk mendukung keberhasilan dibutuhkan perencanaan strategis, seperti contoh lain yang terkait dengan pembangunan daerah adalah perencanaan strategik pembangunan kawasan perbatasan (Agus Djoko Santosa, 2013). Demikian pula kebutuhan untuk perencanaan pendidikan berbasis kompetensi, tidak bakal jadi jika tidak didukung oleh dasar strtegis, artinya skala prioritas menjadi dasar pijakan dalam pengembangan kurikulum berbasis kompetensi, untuk itu apa yang menjadi dasar atau basis datanya, adalah potensi sarana prasarana, iptek, sdm, administrasi, dan anggaran.

Sejalan dengan hal tersebut, strategi diyakini sebagai alat untuk mencapai tujuan. Manajemen strategik pertama diawali oleh kelompok militer (USA), diimplementasikan dalam strategi perang, dalam perkembangan berubah luas dimanfaatkan dalam berbagai kepentingan publik, antara lain untuk manajemen bisnis, manajemen pemerintahan dan juga manajemen pendidikan. Tema tema tersebut menjadi lokus dari holistik pemahaman manajemen strategik. Dalam pengertian lain sebagai lokus pengembangan yang lebih rinci. Manajemen strategik

terdiri dari kata "manajemen dan strategik masing-masing memiliki pengertian sendiri, setelah digabungkan menjadi satu pengertian utuh, yang berarti:

1. proses yang simultan diawali dari perumusan strategi dilanjutkan dengan pelaksanaan kemudian bergerak ke arah suatu peninjauan kembali dan penyempurnaan strategik tersebut, karena keadaan di dalam dan di luar organisasi yang senantiasa berubah.
2. merupakan serangkaian keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan organisasi dalam jangka panjang, dimana kegiatan berupa perumusan atau perencanaan strategik, pelaksanaan atau implementasi dan evaluasi.

Dari sekian banyak definisi dari manajemen strategik, maka dapat disimpulkan, sebagai berikut:

1. proses mengarah pada keputusan-keputusan.
2. tindakan-tindakan untuk mencapai tujuan strategik efektif.
3. mencapai tujuan organisasi.

Suatu sifat dari manajemen yang disusun dengan strategik dan efektif, memperhatikan pada perubahan lingkungan, baik lingkungan internal dari organisasi, dan ataupun lingkungan eksternal dari luar sistem organisasi.

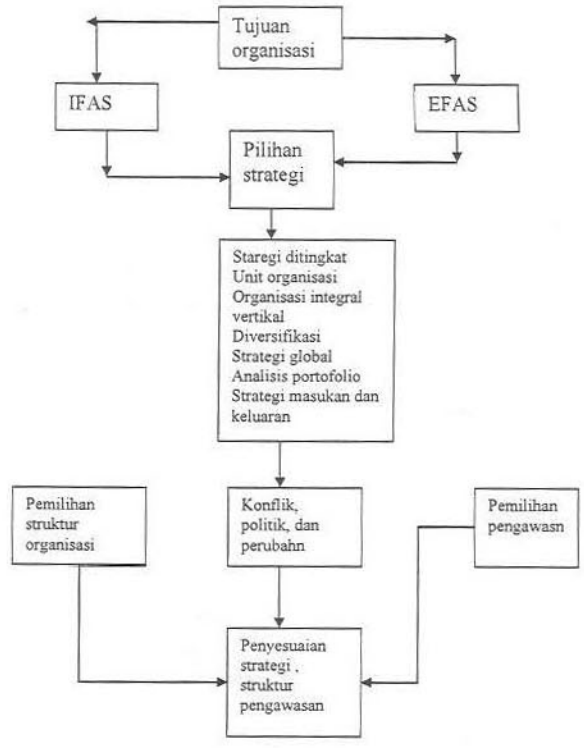
2. Strategi organisasi

Strategi organisasi, merupakan bagian dari pemikiran dan perencanaan strategik, di mana strategi organisasi, dapat dideskripsikan sebagai berikut:

1. Merupakan *tool* untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Seperangkat perencanaan yang dirumuskan oleh organisasi sebagai hasil pengkajian yang mendalam dengan melihat pada internal dan kondisi eksternal.
3. Pola arus dinamis yang diterapkan sejalan dengan keputusan dan tindakan yang dipilih organisasi.

Sedangkan tujuan organisasi, menurut Jauch dan Glueck, merupakan hasil akhir yang dicari oleh organisasi melalui eksistensinya dan operasi, dalam jangka waktu, jangka pendek dan jangka panjang. Dalam penyusunan pencapaian tujuan perlu diperhatikan dua gaya yang bekerja yaitu IFAS (*internal factor analisys*) dan EFAS (*External factor analysis*), yang jika digambarkan secara komprehensif sebagai berikut:



Gambar.1.1. Komponen Manajemen Strategik

Penjelasan:

Subyek	deskripsi	keterangan
IFAS	merupakan internal analisis yang pada dasarnya potensi dimiliki oleh organisasi/*corporate*	SDM, sapras, admin, anggaran. Kebijakan perundangan, dsb

EFAS	merupakan eksternal analisis yang pada dasarnya potensi berada di luar organisasi/*corporate*	Perkembangan iptek globalisasi ekonomi pasar dunia perubahan politik
Pilihan strategi	merupakan pilihan yang dipilih dengan dasar pilihan prioritas sesuai dengan tujuan, dikerjakan dengan menggunakan IFAS dan EFAs	Digunakan metode SWOT dalam menyusun pilihan strtegim kebijakan dan program diusulkan
Strategi ditingkat organisasi	Pada organisasi tanpa kompetitif, maka akan ditetapkan strategi dalam mencapai tujuan dengan strtategi yang sesuai dengan organisasi	strategi pengembangan SDM dan pengembangan sapras, dalam tujuan menuju pendidikan berbasis kompetensi
Strategi tingkat coorporate	strategi dipilih untuk mencari profit maksimal bagi korporasi	strategi promosi dan peningkatan kualitas SDM pendidik
Analisis portofolio	analisis yang dipersiapkan untuk diversifikasi dari korporasi	pengembangan program studi unggulan

Latihan:

1. Untuk menyusun perencanaan jangka menengah dan jangka pendek Kabupaten Kulonprogo pada tahun 2011 melaksanakan kajian tentang penanggulangan kemiskinan. Jika diketahui tujuan utama adalah penyusunan kebijakan strategik jangka pendek dan

jangka panjang, jika diketahui data penunjang secara deskriptif kualitatif adalah sebagai berikut:

Strenght	Weaknness	Opportunity	Treath
Kebijakan pemerintah daerah, dalam mengurangi kemiskinan	Ego sektoral	Konsistensi pemerintah pusat untuk mereduksi adanya kemiskinan	Kebijakan pemerintah pusat untuk menaikkan BBM tahun 2007 dan pengaruh krisis global
Penyeleng-garaan pemerintah yang memiliki _irri Good governance	Kualitas layanan pendidikan serta kesehatan belum optimal	Pengembangan kawasan strategis dan kawasan tumbuh	Terjadinya penyim-pangan Pendanaan
Pertumbuhan ekonomi cukup baik	Progam tidak dipantau	Peraturan investasi dipermudah	
Tersedia dana pemerintah untuk mereduksi kemiskinan			
Kualias sumberdaya yang meningkat			

Pertanyaan:

1. Susunlah rencana Jangka Pendek, dan jangka panjang dalam penanggulangan kemiskinan.
2. Pilihan IFAS, EFAS, dan pilihan strategik.

Jawab:

1. Untuk mengetahui IFAS terdiri atas faktor internal dari korporasi dalam hal ini adalah pemerintah. Akan tetapi dalam kondisi seperti saat ini, penanggulangan kemiskinan tidak bisa hanya pemerintah saja yang harus menangani, keterlibatan masyarakat, dan investor, bahkan NGO sangat berperan. Kehadiran PNPM perkotaan dan perdesaan di Kabupaten Kulonprogo selama 2 tahun terakhir sangat membantu pemerintah dalam mengkaselerasi program pemberdayaan ekonomi dalam mengentaskan kemiskinan di Kabupaten Kulonprogo. IFAS terdiri atas:
   a. Kebijakan pemerintah daerah, dalam mengurangi kemiskinan.
   b. Penyelenggaraan pemerintah yang memiliki ciri *good governance*.
   c. Pertumbuhan ekonomi cukup baik.
   d. Tersedia dana pemerintah untuk mereduksi kemiskinan.
   e. Kualias sumberdaya yang meningkat.
   f. Ego sektoral.
   g. Kualitas layanan penunjang belum baik (pendidikan dan kesehatan)
   h. Program tidak dipantau.

2. Untuk EFAS:
   a. Konsistensi pemerintah untuk mereduksi adanya kemiskinan.
   b. Pengembangan kawasan strategis dan kawasan tumbuh untuk peningkatan investasi dan peluang kerja.
   c. Peraturan investasi dipermudah, sebagai upaya pengembangan investasi dan peluang kerja.
   d. Kebijakan pemeringtah untuk menaikkan BBM tahun 2007.
   e. Terjadinya penyimpangan pendanaan.
3. Pilihan strategis dipilih berdasarkan hasil SO dan WO

Kekuatan	Peluang	S-O
Kebijakan pemerintah daerah, dalam mengurangi kemiskinan	Konsistensi pemerintah pusat untuk mereduksi adanya kemiskinan	Peningkatan kinerja pelaku (pemerintah, masyarakat, PT, dan investor) untuk mendorong semakin berkurangnya kemiskinan dengan membuka peluang dan kesempatan kerja
Penyelenggaraan pemerintah yang memiliki ciri *good governance*	Pengembangan kawasan strategis dan kawasan tumbuh	Kinerja yang baik ditunjukan dengan kompetensi serta komitment untuk melayani masyarakat mencapai kesejahteraan lahir dan batin fisik dan sosial
Pertumbuhan ekonomi cukup baik	Peraturan investasi dipermudah	Peningkatan layanan pemerintah kepada investor yang berkeinginan menanamkan saham dan investasi di kabupaten Kulonprogo, Sedikit banyak akan membuka kesempatan kerja dan peluang berusaha bagi masyarakat

Tersedia dana pemerintah untuk mereduksi kemiskinan	Alokasi pendanaan penanggulangan kemiskinan tingkat pusat tetap tinggi	Peningkatan dalam pelaksanaan bantuan terhadap subyek sasaran dilaksanakan secara efektif dan efisien
Pertumbuhan ekonomi cukup baik	Peraturan investasi dipermudah	Peningkatan layanan pemerintah kepada investor untuk berkeinginan menanamkan saham dan investasi di Indonesia, Sedikit banyak akan membuka kesempatan kerja dan peluang berusaha bagi masyarakat
Tersedia dana pemerintah untuk mereduksi kemiskinan	Alokasi pendanaan penanggulangan kemiskinan tingkat pusat tetap tinggi	Peningkatan dalam pelaksanaan bantuan terhadap subyek sasaran dilaksanakan secara efektif dan efisien

Kelemahan	Peluang	Weakness -O
Ego sektoral	Konsistensi pemerintah pusat untuk mereduksi adanya kemiskinan	Pemerintah daerah memfasilitasi koordinasi lintas sektor untuk keterpaduan program
Kualitas layanan pendidikan serta kesehatan belum optimal	Pengembangan kawasan strategis dan kawasan tumbuh	Peningkatan layanan pendidikan serta ketahanan pangan dan kesehatan pada kawasan strategis maupun kawasan tumbuh

Progam tidak dipantau	Alokasi pendanaan penanggulangan kemiskinan tingkat pusat tetap tinggi	Pemerintah daerah memfasilitasi untuk pemantauan program perbantuan
Kerjasama kemitraan belum terbentuk	Peraturan investasi dipermudah	Pemerintah mewajibkan investasi baru mempergunakan tenaga kerja lokal

No	Subyek	satuan	volume	th1	th2	th3	th4	th5	total	penjab
1	Perluasan kesempatan kerja			Jutaan	Jutaan	Jutaan	Jutaan	Jutaan	jutan	
a	Bursa kerja on line	Paket	1	500	500	500	200		1700	TK
b	Membangun kemitraan dengan pihak investor	paket	10	10	10	10	15	20	65	TK
c	membangun AKAD	paket	5	10	15	10	15	15	65	TK
d	membangun AKAN	paket	5	15	15	15	15	20	80	TK
e	Diversifikasi usahatani	paket	5	100	250	250	250	250	2000	Pertanian
f	Pengembangan perikanan darat	unit	10	100	100	150	150	150	650	Perikanan
g	Pengembangan perikanan tangkap	unit	5	500	500	500	500	500	2500	Perikanan
h	Pengembangan Agroforestry industri	unit	10	300	350	400	450	500	2000	Kehutanan
i	Pengembangan Industri Kecil dan Menengah	Unit	5	100	200	250	300	300	1150	Indag
j	Padat karya									
	air bersih	unit	25	500	500	500	500	500	2500	PU
	Jembatan	m	1000	250	250	500	500	500	2000	PU
	drainase	m	500	150	150	200	200	250	950	PU
	jalan desa	m	5000	150	200	250	300	350	1250	PU
	lantainisasi	m2	10000	500	500	500	500	500	2500	PU
k	Peningkatan prasarana dan sarana kesehatan	unit	100	250	300	300	400	450	1700	Kesehatan
l	Bantuan Sosial	paket	100	150	250	250	250	250	1150	Sosial
2	Pemberdayaan Masyarakat									
a	Pelatihan pendidikan Tenaga Kerja	paket	10	500	500	500	500	450	2450	TK
b	Peningkatan modal usahatani	Pket	15	750	500	500	700	600	3050	Pertanian
c	Bantuan Sarana produksi tani	paket	15	750	500	500	700	600	3050	Perikanan
d	bantuan Sarana Produksi nelayan	paket	15	750	500	500	700	600	3050	Perikanan
e	Peningkatan usahatani wanatani	paket	10	300	350	400	450	500	2000	Kehutanan
f	Peningkatan Manajemen UKM	paket	5	100	200	250	300	300	1150	Indag, Pemberdayaan
g	Pembangunan sarana / prasarana									
	jalan	m	5000	150	200	250	300	350	1250	PU
	air bersih	unit	25	500	500	500	500	500	2500	PU
	MCK	unit	25	200	200	200			600	PU
	perumahan/lantainisasi	m2	10000	500	500	500	500	500	2500	PU
h	Peningkatan layanan masyarakat	paket	100	250	300	300	400	450	1700	Kesehatan
i	Kejar Paket A,B,C	paket	15	200	200	200	200	200	1000	Pendidikan
j	Peningkatan sarana/ prasarana pendidikan	unit	5	100	250	300	400	450	1500	Pendidikan
3	Peningkatan kapasitas SDM									
a	pelatihan pengolahan lahan	paket	25	50	50	50	60	60	270	pertanian
b	Pelatihan Tanaman Pangan	paket	25	50	50	50	60	60	270	pertanian
c	Pelatihan Hortikultur	paket	25	50	50	50	60	60	270	pertanian

d	Pelatihan SLPHT	paket	25	50	50	50	60	60	270	pertanian
e	Pelatihan pembuatan alat tangkap	paket	25	50	50	50	60	60	270	perikanan
f	Pelatihan Peningkatan melaut	paket	25	50	50	50	60	60	270	perikanan
g	Pelatihan mekanik	paket	25	50	50	50	60	60	270	perikanan
i	Pelatihan Pasca Panen	paket	25	50	50	50	60	60	270	perikanan
j	Pelatihan Komposisasi	paket	25	50	50	50	60	60	270	pertanian
k	Pelatihan magang agroforestry	paket	25	50	50	50	60	60	270	kehutanan
l	manjemen UKM	paket	25	50	50	50	60	60	270	Indag, Koperasi
m	Kewirausahaan	paket	25	50	50	50	60	60	270	Indag, Koperasi
n	Pelatihan bidang infrastruktur	paket	25	50	50	50	60	60	270	PU
o	Pelatihan Gizi Keluarga	paket	25	50	50	50	60	60	270	kesehatan
p	Pelatihan kesehatan masyarakat	paket	25	50	50	50	60	60	270	Kesehatan
q	Pelatihan Kesehat an lingkungan	paket	25	50	50	50	60	60	270	Kesehatan
r	Pelatihan kejar paket A	paket	25	50	50	50	60	60	270	Pendidikan
s	Pelatihan kejar paket B	paket	25	50	50	50	60	60	270	Pendidikan
t	Pelatihan kejar paket C	paket	25	50	50	50	60	60	270	Pendidikan
4	Perlindungan sosial									
a	Perlindungan tenaga kerja	paket	5	75	75	80	80	80	390	TK
b	Peningkatan hubungan industrial	paket	5	75	75	80	80	80	390	TK

c	Diversifikasi usahatani tanaman pangan	Paket	5	75	75	80	80	80	390	Pertanian
d	Diversifikasi usaha perikanan	paket	5	75	75	80	80	80	390	Perikanan
e	Sosialisasi masyarakat sekitar hutan	paket	10	100	100	100	100	100	500	Kehutanan
f	Pengembangan kemitraan UKM	Unit	15	100	100	100			300	Indag, Pemberdayaan
g	Penyusunan pasar dan pemasaran	unit	15	100	100	100			300	Indag, Pemberdayaan
h	Rehabilitasi jalan	m	1000	250	250	250	300	300	1350	PU
i	Peningkatan kontruksi jalan desa	m	5000	500	500	500	500	500	2500	PU
j	Bantuan layanan gratis kesehatan	paket	50	100	100	100	100	100	500	Kesehatan
k	Jamkesnas	paket	100	200	200	200	200	200	1000	Kesehatan
l	Perlindungan sosial	paket	50	100	100	100	100	100	500	Sosial
m	Pembangunan sosial berbasis masyarakat	paket	50	100	100	100	100	100	500	Sosial
	Jumlah			11435	11590	12305	13055	12915	62200	

Soal latihan:

1. Untuk melaksanakan akselerasi dalam pengembangan BPO di Pemda DIY, pada tahun 2012 dilaksanakan kajian strategis. Paradigma pemberdayaan pemuda dalam konteks pembangunan terdiri atas penyadaran, pemberdayaan, dan pengembangan. Ketiga aspek tersebut dijabarkan sebagaimana terlihat pada Tabel 1.1. berikut:

Tabel 1.1. Dimensi Pembangunan Pemuda

Ranah	Dimensi tujuan Pembangunan pemuda	Keterangan
Penyadaran	Iman Takwa Ahlak mulia Sehat Cerdas	Pembenahan aspek mental spiritual yang instrinktif terdapat pada individu
Pemberdayaan	Kreatif Inovatif Mandiri Demokratis Bertanggung jawab	Pembentukan *Capacity Building*, dalam upaya meningkatkan kompetensi individu dan organisasi
Pengembangan	Berdaya saing Jiwa kepemimpinan Kewirausahaan Kepeloporan dan kebangsaan	Kemampuan untuk berkompetisi dan memiliki lingkup pengaruh yang berguna bagi diri, masyarakat dan bangsa.

Dengan memperhatikan kondisi saat ini dan diharapkan adalah sebagai berikut:

Ranah	Dimensi Tujuan Pembangunan Pemuda	Kondisi Sapras pada Youth Center Saat Ini	Kondisi Sarana Prasarana pada Youth Center Diharapkan
Penyadaran	Iman Takwa Ahlak mulia Sehat Cerdas	Penyadaran pemuda secara umum terkait dengan pola instrinktif yang ada pada individu, didukung oleh adanya sarana prasarana yang ada belum sesuai	Sarana prasarana pembentukan kepribadian pemuda, disusun dengan perencanaan yang sesuai dengan arah pembangunan mental spiritual dan lingkungan kebangsaan
		Keberadaan Youth Center khususnya sarana prasarana walaupun sudah tersedia untuk pembentukan akhlak, iman dan takwa, dengan adanya rumah ibadah akan tetapi frekuensi pemakaian masih di bawah rata-rata	Keberadaan Youth Center khususnya sarana prasarana, dalam mendukung pembentukan akhlak, moral dan etika tersedia, dengan implementasi penggunaan oleh masyarakat pemuda

Ranah	Dimensi Tujuan Pembangunan Pemuda	Kondisi Sapras pada Youth Center Saat Ini	Kondisi Sarana Prasarana pada Youth Center Diharapkan
		Penyadaran pemuda terhadap Youth Center terkait dengan lingkungan kebangsaan saat ini masih sangat rendah	Penggunaan Youth Center sebagai pusat pelatihan dan pendidikan etika kebangsaan dan lingkungan bagi masyarakat pemuda sangat tinggi
Pemberdayaan	Kreatif Inovatif Mandiri Demokratis Bertanggung Jawab	Youth Center belum dimanfaatkan secara optimal dalam memberdayakan masyarakat pemuda, menuju pemuda mandiri, kreatif, inovatif, demokratis dan bertanggung jawab.	Youth Center dimanfaatkan secara optimal dalam memberdayakan masyarakat pemuda, menuju pemuda mandiri, kreatif, inovatif, demokratis dan bertanggung jawab.

Ranah	Dimensi Tujuan Pembangunan Pemuda	Kondisi Sapras pada Youth Center Saat Ini	Kondisi Sarana Prasarana pada Youth Center Diharapkan
Pengembangan	Berdaya Saing Jiwa Kepemim-pinan Kewirausahaan Kepeloporan dan kebangsaan	Youth center belum dimanfaatkan secara optimal dalam mengembangkan masyarakat pemuda, menuju pemuda, Berdaya saing, Jiwa kepemimpinan, Kewirausahaan, Kepeloporan dan kebangsaan	Youth center dimanfaatkan secara optimal dalam mengembangkan masyarakat pemuda, menuju pemuda, Berdaya saing, Jiwa kepemimpinan, Kewirausahaan, Kepeloporan dan kebangsaan

Pertanyaan:

Bagaimana saudara menyusun pilihan strategis berdasarkan data yang ada?

BAB II
ORGANISASI KORPORASI

Tujuan Instruksional Umum

Peserta diharapkan dapat memahami mengenai Organisasi korporasi.

Tujuan Instruksional Khusus

Peserta mampu memahami dan implementasi dalam Organisasi korporasi.

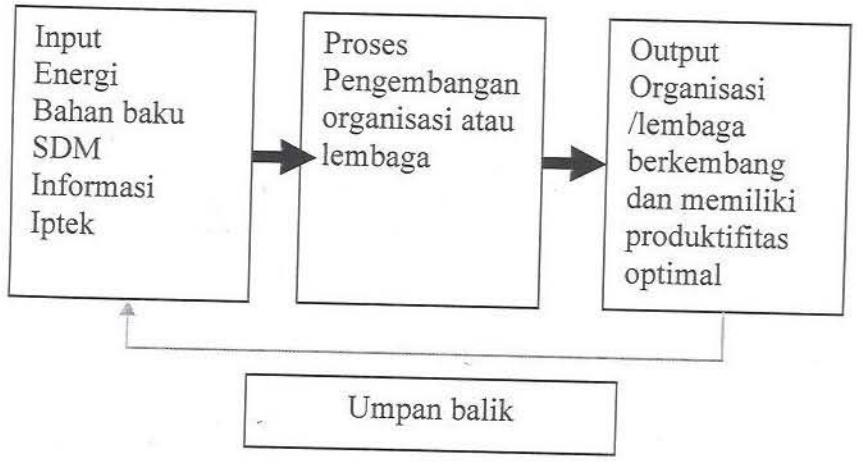
Teori

Organisasi koorporasi merupakan bentuk lembaga yang sangat luwes dan fleksibel, korporasi di sini dapat berupa lembaga pemerintahan, maupun lembaga pendidikan. Batasan suatu organisasi relatif dapat dideskripsikan sebagai sekelompok orang-orang yang masing-masing diberi peran tertentu dan melaksanakan sesuai dengan peranannya, masing-masing (tupoksi). Dalam konteks umum organisasi dibatasi dengan adanya elemen dasar sebagai berikut:

Tabel.2. Penunjang lembaga organisasi

Elemen	Deskripsi
Kesatuan sosial	merupakan himpunan atau kelompok dari individu yang berada dalam komunitas sosial (masyarakat)
Sruktur dan koordinasi	organisasi dilengkapi dengan struktur organisasi tujuan dan arah organisasi disusun dalam indidu ataupun kelompok yang memiliki tupoksi
Batasan yang dapat diidentifikasi	dalam organisasi dibatasi adanya anggota dan bukan anggota
Tujuan organisasi	Tujuan organisasi bersifat khusus artinya berorientasi sesuai dengan visi dan misi dari organisasi.

Lembaga organisasi yang baik secara nyata merupakan sebuah sistem, di mana sistem sendiri merupakan himpunan dari elemen yang mendukung di mana didalamnya terjadi interaksi hubungan antarelemen, dan hasil akhirnya memiliki suatu tujuan yang jelas dan sasaran yang nyata. Dalam sistem sendiri terbagi menjadi sistem terbuka dan sistem tertutup. Ciri sistem tertutup tidak ada input yang bersumber dari luar, dan biasanya dalam kondisi sistem tertutup rentan terhadap perkembangan, sehingga mudah rusak menuju entropi (kemusnahan). Lembaga yang kuat bertahan berbentuk sistem terbuka, sistem terbuka yang mempunyai masukan, proses transformasi dan keluaran. Digambarkan sebagai berikut:



Manajemen organisasi terkait erat dengan manajemen strategik, artinya dalam melaksanakan sistem organisasi memiliki tahapan dan tujuan yang konkrit. Dalam organisasi kelembagaan manajemen strategik merupakan suatu cara untuk mengendalikan organisasi kelembagaan secara efektif dan efisien, sehingga mencapai tujuan dan sasaran. Sasaran manajemen strategik antara lain: Kualitas organisasi, efesiensi penganggaran, penggunaan sumberdaya, kualitas evaluasi program dan pemantauan kinerja serta kualitas pelaporan.

Dari definisi mengenai manajemen strategik dalam konteks organisasi atau kelembagaan dikenali ada tiga hal penting yaitu:

Subyek	deskripsi	kegiatan	keterangan
perumusan strategi	perumusan disesuaikan dengan keterbatasan yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan rasional dan *up to date*	Perumusan visi, misi, nilai Pencermatan Lingkungan Internal (PLI) Pencermatan Lingkungan Eksternal (PLE) Kesimpulan Analisis Faktor Internal (KAFI) dan Kesimpulan Analisis faktor Eksternal	Potensi PLI Potensi PLE
Strategi pelaksanaan	dengan dasar formulasi strategi menjawab arah tujuan dari organisasi	Menggunakan IFAS dan EFAS Menyusun strategi menyusun program sebagai *action plan*	Sasaran, indikator kinerja, target. Program akan dilaksanakan
Strategi evaluasi	Fokus utama dari strategi ini adalah pengukuran *progress* setiap waktu.	Pengukuran dan Analisis kinerja Pelaporan dan pertanggung-jawaban	pengukuran kinerja antara Target dan realisasi

3. Manajemen strategik pada sektor publik

Manajemen strategik pada sektor publik diarahkan pada pentingnya monitoring terhadap efisiensi dan efektivitas sektor publik, termasuk pelayanan publik. Manajemen strategik pada sektor publik jadi sangat berbeda, karena

sisi orientasi jika diperbandingkan dengan manajemen strategik untuk sektor swasta atau usaha, yang berorientasi sepenuhnya pada tujuan korporasi untuk profit. Beberapa ahli mengemukakan bahwa dalam manajemen strategik sektor publik mengacu pada 4 prinsip penerapan, yaitu:

1. Perhatian jangka panjang, biasanya dituangkan dalam Renstra tahunan untuk sektoral dan pada RPJMD dituangkan dalam konteks waktu 5 tahun.
2. Pengintegrasian antara tujuan dan sasaran dalam tataran yang jelas.
3. Manajemen strategik membutuhkan adanya komitmen dan dan kedisiplinan, tidak bisa dilaksanakan secara mandiri tetapi berkelompok (*not self implementing*).
4. Prespektif eksternal diartikan sebagai antisipasi terhadap lingkungan.
5. Memperhatikan kewenangan politik (pengimbangan dalam menyusun manajemen strategik, sebagai salah satu faktor luar yang diperhitungkan, karena manajemen strategik pada sektor publik tidak kebal terhadap dinamika politik.

Permasalahan yang dijumpai pada penyusunan manajemen strategik sektor publik, antara lain:

1. Dinamika politik akan mempengaruhi dalam perencanaan MS untuk sektor publik.
2. Kesulitan dalam menentukan tujuan dan sasaran, begitu luas dan kompleknya layanan publik, maka penentuan *Goal* sebagai tujuan dan *Objective* sebagai sasaran harus jelas Hodge (1983).
3. Menyatakan bahwa sektor publik antara lain: politik, perencanaan, keuangan, pemberian *service*

atau layanan, sistem informasi, dan *legal obligation* (tanggung jawab legal).

4. Keberadaan informasi sebagai basis data sangat penting dalam penyusunan manajemen strategik layanan publik, sehingga terkait dengan pernyataaan bahwa untuk memberikan optimasi pada perencanaan strategik dibutuhkan adanya akurasi data dan informasi.

Selain permasalahan serta tantangan penerapan manajemen strategik dalam sektor publik, terdapat pula manfaat, antara lain untuk:

1. Untuk memonitor penggunaan sumberdaya terbatas, dalam pencapaian *outcomes*.
2. Manajemen strategik bukanlah satu-satunya berpengaruh pada keberhasilan organisasi, akan tetapi manajemen strategik merupakan konsep untuk membantu pimpinan dalam membuat keputusan dan tindakan penting.
3. Manajemen strategik untuk sektor publik dilaksanakan dengan bijaksana, luwes dan tidak kaku, melibatkan *stakeholder*, tidak menjadi tujuan sektor publik, akan tetapi membantu mengelola sektor publik untuk memperoleh kinerja optimal.

Latihan:

Untuk mengetahui kinerja dari pemerintah sebagai lembaga organisasi yang tertinggi di Indonesia, khususnya untuk pelayanan publik dalam bidang perijinan di Kabupaten Jembrana, diminta untuk menyusun manajemen strategik dalam upaya mengoptimalkan kinerja yang ada, jika diperoleh data bersumber dari KepMen PAN No. 25 tahun 2004 sebagai berikut:

Uji Validasi dan relibilitas instrumen untuk Kab. Jembrana

	U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9	U10	U11	U12	U13	U14
1	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4
2	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4
4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4
5	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
6	3	2	4	3	3	3	2	4	3	3	2	2	4	3
7	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	2
8	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3
9	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4
10	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3
11	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3
13	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3
15	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
16	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
17	3	3	3	3	2	3	2	3	4	3	3	3	4	3
18	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4
19	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
20	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	2
21	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3
22	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3
23	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	2	2	2
24	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4
26	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3
27	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	2
28	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3
29	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
30	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
32	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
33	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4

34	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3
35	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4
36	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
37	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4
38	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4
39	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3
40	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3
41	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
43	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	1	3	4	3
44	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
45	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3
46	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3
47	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4
48	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
49	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4
50	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4
51	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4
52	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
53	4	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3
54	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
55	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4

Sumber: Data PTSP Jembrana, 2010

Di mana yang dimaksud U adalah pernyataan atau pertanyaan yang diisi oleh responden yang hadir pada saaat pelayanan publik di kantor PTSP (Pelayanan Terpadu Satu Pintu), sebagai berikut dimensi variabelnya:

Perhitungan untuk kepuasan pelanggan menggunakan dasar KepMen PAN No. KEP/25/M.PAN/2/2004, tentang Pedoman umum penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat. Unsur penilianan sebagai indikator diukur dari responden atau informan terdiri 14 indikator antara lain (lihat Tabel.1.)

Tabel.1. Indikator penilaian Kepuasan Klien

No	Unsur Pelayanan
1	Prosedur pelayanan
2	Persyaratan pelayanan
3	Kejelasan petugas pelayanan
4	Kedisiplinan petugas
5	Tanggung jawab petugas
6	Kemampuan petugas
7	Kecepatan layanan
8	Keadilan mendapatkam layanan
9	Kesopanan dan kermahan
10	Kewajaran biaya layanan
11	Kepastian biaya layanan
12	Kepastian jadwal layanan
13	Kenyamanan lingkungan
14	Keamanan pelayanan

Pertanyaan utama susunlah manajemen strategik dalam bidang pelayanan PTSP sehingga dicapai kinerja layanan optimal.

Jawab:

1. Langkah awal adalah pengujian validitas dan reliabilitas dari instrumen yang diberikan pada responden dengan menggunakan program SPSS dan diperoleh hasil sebagai berikut:
   Hasil validitas serta reliabelitas dengan menggunakan uji SPSS sebesar 55 responden tanpa ada satu pun yang tidak tercatat, diperoleh valid sebesar 55 dengan persentase 100 persen dengan menggunakan uji Alpha, diperoleh gambaran nilai Alpha 0.773 > 0.60 (Nunnaly), sehingga dinyatakan reliabel dan valid untuk seluruh pernyataan serta jawaban dari responden.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.768	.773	14

Penghitungan untuk pengujian butir dilaksanakan dengan membandingkan antara Corrected item total correlation, dengan tabel r product moment dengan dk = n- jml pertanyaan = 55-14=41, menggunakan alpha 0,05 diperoleh r tabel = 0,308., sehingga hasil disajikan pada tabel. 2. sebagai berikut :

Tabel.2. Pengujian Validitas dengan menggunakan Spearman Brown

	Corrected Item-Total Correlation	Tabel r produk moment	Keterangan
u1	,363	..308	valid
u2	,350	..308	valid
u3	,390	..308	valid
u4	,527	..308	valid
u5	,549	..308	valid
u6	,378	..308	valid
u7	,466	..308	valid
u8	,335	..308	valid
u9	,387	..308	valid
u10	,314	..308	valid
u11	,182	..308	valid
u12	,541	..308	valid
u13	,255	..308	valid
u14	.767	.308	valid

Sumber: Data Primer, 2010

Indikator kepuasan pelanggan dicapai Kabupaten Jembrana Bali. Perhitungan dilaksanakan dengan mempergunakan Keputusan Menpan No. KEP/25/MPAN/2004, diperoleh data sebagaimana disajikan pada tabel. 3

2. Sehingga nilai Indeks Kepuasan Masyarakat adalah = 3.33959 *25 =83.49. Berdasarkan kriteria yang tercantum dalam Pelayanan PTSP Kabupaten Jembrana termasuk kategori **sangat baik.** Standar kriteria menurut KepMenPAN No. 25 tahun 2004, sebagai berikut:

Nilai persepsi	Nilai Interval IKM	Nilai Interval konversi IKM	Mutu Pelayanan	Kinerja Unit Pelayanan
1	1 – 1,75	25 – 43,75	D	Tidak baik
2	1,76 – 2,50	43,76 – 62,50	C	Kurang baik
3	2,51 – 3,25	62,51 – 81,25	B	Baik
4	3,26 – 4,00	81,26 – 100,00	A	Sangat baik

3. Pembahasan mengenai Kepuasan masyarakat terhadap pelayanan

Dari dua lokus tersebut dapat dilihat sejauh mana layanan pemerintah khususnya PTSP terhadap masyarakat Kabupaten Jembrana, menunjukkan gambaran sebagai berikut:

Tabel. 3. Deskripsi IKM untuk Jembrana

Indikator	NRR	Keterangan	Penjelasan
Prosedur pelayanan	3,364	Baik	Secara umum Pelayanan publik di Jembrana sangat baik, dilihat secara parsial pada prosedur pelayanan, masuk dalam kategori baik karena di atas rata-rata > 3,356

Persyaratan pelayanan	3,273	Kurang	Secara umum Pelayanan publik di Jembrana sangat baik, dilihat secara parsial pada persyaratan pelayanan, masuk dalam kategori kurang karena di bawah rata–rata < 3,356
Kejelasan petugas pelayanan	3,436	Baik	Secara umum Pelayanan publik di Jembrana sangat baik, dilihat secara parsial pada kejelasan petugas pelayanan, masuk dalam kategori baik karena di atas rata-rata > 3,356
Kedisiplinan petugas	3,309	kurang	Secara umum Pelayanan publik di Jembrana sangat baik, dilihat secara parsial pada kedisiplinan petugas pelayanan, masuk dalam kategori kurang karena di bawah rata–rata < 3,356
Tanggung jawab petugas	3,364	Baik	Secara umum Pelayanan publik di Jembrana sangat baik, dilihat secara parsial pada Tanggung jawab petugas, masuk dalam kategori baik karena di atas rata rata > 3,356
Kemampuan petugas	3,309	kurang	Secara umum Pelayanan publik di Jembrana sangat baik, dilihat secara parsial pada kemampuan petugas, masuk dalam kategori kurang karena di bawah rata-rata< 3,356
Kecepatan layanan	3,345	Kurang	Secara umum Pelayanan publik di Jembrana sangat baik, dilihat secara parsial pada kecepatan pelayanan, masuk dalam kategori kurang karena di bawah rata-rata< 3,356

Keadilan mendapatkan layanan	3,582	Baik	Secara umum Pelayanan publik di Jembrana sangat baik, dilihat secara parsial pada keadilan mendapat pelayanan, masuk dalam kategori baik karena di atas rata rata > 3,356
Kesopanan dan kermahan	3,382	Baik	Secara umum Pelayanan publik di Jembrana sangat baik, dilihat secara parsial pada kesopanan dan keramahan, masuk dalam kategori baik karena di atas rata rata > 3,356
Kewajaran biaya layanan	3,236	Kurang	Secara umum Pelayanan publik di Jembrana sangat baik, dilihat secara parsial pada biaya pelayanan, masuk dalam kategori kurang karena di bawah rata-rata< 3,356
Kepastian biaya layanan	3,255	Kurang	Secara umum Pelayanan publik di Jembrana sangat baik, dilihat secara parsial pada kepastian pelayanan, masuk dalam kategori kurang karena di bawah rata-rata< 3,356
Kepastian jadwal layanan	3,291	Kurang	Secara umum Pelayanan publik di Jembrana sangat baik, dilihat secara parsial pada kepastian jadwal pelayanan, masuk dalam kategori kurang karena di bawah rata-rata< 3,356
Kenyamanan lingkungan	3,473	Baik	Secara umum Pelayanan publik di Jembrana sangat baik, dilihat secara parsial pada lingkungan, masuk dalam kategori baik karena di atas rata rata > 3,356

Keamanan pelayanan	3,364	Baik	Secara umum Pelayanan publik di Jembrana sangat baik, dilihat secara parsial pada keamanan pelayanan, masuk dalam kategori baik karena di atas rata rata > 3,356
Nilai rata-rata	3,356		

4. Dari uraian pembahasan tersebut peningkatan kinerja institusi pelayanan, dilaksanakan untuk perbaikan pada 7 faktor agar meningkat di atas rata-rata yaitu:
   1. Peningkatan sosialisasi persyaratan pelayanan melalui pengembangan Iptek, serta sosialisasi melalui media visual.
   2. Peningkatan disiplin petugas pelayanan, dengan peningkatan kapasitas serta kapabilitas petugas.
   3. Peningkatan kemampuan petugas pelayanan, melalui pelatihan dan pendidikan.
   4. Peningkatan kecepatan layanan, dengan *time frame* yang jelas.
   5. Peningkatan penjelasan kewajaran biaya pelayanan.
   6. Peningkatan penjelasan kepastian biaya pelayanan.
   7. Peningkatan penjelasan kepastian jadwal pelayanan.

6. Penyusunan Perencanaan Strategi

6.1.Kekuatan dan Kelemahan (IFAS)

Kekuatan	Kelemahan
Kebijakan pemerintah untuk mempermudah layanan bagi masyarakat	Sosialisasi Layanan PTSP lemah
Perkembangan serta Pertumbuhan ekonomi cukup baik untuk pemerintah daerah mendorong investasi	kedisplinan pegawai pelayan PTSP cenderung rendah
Tersedia dana pemerintah untuk pengadaan institusi Layanan satu pintu	Kemampuan SDM pelayanan relative kurang dalam pemahaman *legal aspect* dan iptek
	Kelambanan dalam pelayanan sehingga melampaui target waktu ditetapkan
	Jadwal pelayanan yang terkadang tidak tepat
	sarana dan prasarana masih dirasakan lemah

6.2.Strategi Pelaksanaan atas dasar Pilihan Strategi

1. Regulasi kebijakan dalam pelayanan satu pintu, dipertahankan untuk tidak berubah dalam kurun waktu 5 tahun, dengan peningkatan layanan berdasarkan Iptek (dengan SPIPISE).
2. Perkembangan ekonomi mglobal, dan meningkatkan kemudahan layanan investasi, dengan mendorong kemampuan petugas pelayanan prima di tingkat PTSP.
3. Meningkatkan kemudahan dan kecepatan layanan serta dukungan ketepatan dalam pelayanan pada konsumen.
4. Mendorong peningkatan sarana dan prasarana yang representatif, untuk menuju pelayanan prima.

Strategi evaluasi Perencanaan Program

No	Parameter	Masalah	Pengembangan dan Pelatihan	Peserta	Lokasi
1	Prasarana dan sarana	1. Kekurangan dalam komputer suplies 2. Ruangan tunggu perlu ditingkatkan 3. Penambahan ruangan pengolah data dan penyimpanan *data base*	Penambahan sarana dan prasarana	pelaksana	Kantor PTSP
2	Program kerja	Tak semua Program terealisasi	Peningkatan serta kecermatan untuk penyusunan program	pelaksana	Kantor PTSP
3	Admi-nistrasi	Kurangnya komputer Dan sarana multi media Dukungan program pengolahan data untuk peningkatan layanan	Penambahan sarana admi-nistrasi	pelaksana	Kantor PTSP
4	SDM	Ability kurang karena pelayanan Ketrampilan Pengenalan Peraturan kurang	Pelatihan ketrampilan	pelaksana	Kantor PTSP

Soal latihan:

Untuk mengetahui kinerja dari pemerintah khususnya pelayanan publik dalam bidang perijinan di Kabupaten Sragen, diminta untuk menyusun manajemen strategik dalam upaya mengoptimalkan kinerja yang ada, jika diperoleh data bersumber dari KepMen PAN No. 25 tahun 2004 sebagai berikut:

Uji Validasi dan relibilitas instrumen untuk Kab. Sragen

.,	U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9	U10	U11	U12	U13	U14
1	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4
2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4
4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4
5	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
6	3	2	4	3	3	3	2	4	3	3	2	3	4	3
7	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	2
8	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3
9	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4
10	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3
11	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
13	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3
15	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
17	3	3	3	3	2	3	2	3	4	3	3	3	4	3
18	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4
19	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
20	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3
21	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3
22	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3
23	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	3	3
24	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4
26	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3

27	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3
28	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3
29	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
30	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
32	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
33	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4
34	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3
35	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4
36	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
37	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4
38	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4
39	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3
40	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3
41	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
43	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	1	3	4	3
44	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
45	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3
46	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3
47	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4
48	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
49	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4
50	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4
51	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4
52	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
53	4	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3
54	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
55	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4

Sumber : Modifikasi Data Primer, 2008

Pertanyaan utama susunlah MS dalam bidang pelayanan PTSP sehingga dicapai kinerja layanan optimal.

BAB III
VISI, MISI DAN NILAI

Tujuan Instruksional Umum

Peserta diharapkan dapat memahami mengenai Visi, Misi dan Nilai dalam organisasi.

Tujuan Instruksional Khusus

Peserta mampu memahami dan implementasi dalam Manajemen Strategik.

Teori

Dalam lembaga yang berjalan secara dinamik dan simultan membutuhkan adanya visi yang disusun dan dibuat untuk jangka panjang. Sehingga visi tidak lentur dan diubah untuk setiap tahun di mana kebutuhan organisasi akan visi serta misi dan nilai menjadi mutlak karena, merupakan arah serta bagaimana mencapainya dengan memanfaatkan misi yang ada. Visi atau vision adalah gambaran, gambaran yang bagaimana? Tentunya gambaran yang ingin dicapai oleh lembaga organisasi di masa depan, beberapa definisi mengenai visi oleh beberapa ahli.

1. Visi merupakan pernyataan yang diungkapkan diucapkan ditulis hari ini, yang merupakan proses manajemen saat ini yang menjangkau ke depan.
2. Visi harus dapat memberikan kepekaan yang kuat tentang *area focus* bisnis.

Visi dan misi merupakan elemen yang dalam organisasi, seperti yang saya kutip dari http://www.btn.co.id yang menyatakan visi dan misi digunakan agar dalam operasionalnya bergerak pada *track* yang diamanatkan oleh para *stakeholder* dan berharap mencapai kondisi yang diinginkan di masa yang akan datang (Junaedy, 2006). Ketika akan membuat visi dan misi organisasi ada beberapa pertanyaan penting yang perlu dijawab.

1. Mengapa organisasi tersebut ada?
2. Siapa yang memerlukan organisasi ini?
3. Apa yang bisa diberikan organisasi kepada *stakeholder*?
4. Apa yang membuat organisasi ini berbeda dengan organisasi yang sejenis?

Dalam membuat pertanyaan visi ada beberapa hal yang mendasari visi yang akan dibuat:

1. *Measurable*. Sehingga anggota organisasi bisa mengukur apakah tindakan yang dilakukan mendukung visi organisasi atau tidak.
2. *Inspiratif*. Mampu membuat anggota organisasi terinspirasi dalam setiap tindakan yang dilakukannya.
3. Haruslah jelas, tidak terlalu abstrak serta mudah di mengerti.

Kriteria visi yang baik

Pernyataan visi yang baik harus memenuhi beberapa kriteria sebagai berikut:

1. *Succinct*. Pernyataan visi harus singkat sehingga tidak lebih dari 3-4 kalimat.
2. *Appealing*. Visi harus jelas dan memberikan gambaran tentang masa depan yang akan memberikan semangat pada anggota organisasi.
3. *Feasible*. Visi yang baik harus bisa dicapai dengan sumber daya, energi, waktu. Visi haruslah menyertakan tujuan dan objektif yang *stretch* bagi anggota organisasi.
4. *Meaningful*. Pernyataan visi harus bisa menggugah emosi positif anggota organisasi namun tidak boleh menggunakan kata-kata yang mewakili sebuah emosi.
5. *Measurable*. Pernyataan visi harus bisa diukur sehingga dimungkinkan untuk melakukan pengukuran kinerja sehingga setiap anggota organisasi bisa mengetahui apakah visi sudah bisa dicapai atau belum.

Sebagai contoh:

Kabupaten Kulon Progo di wilayah Pemda DIY, merupakan salah satu kabupaten yang relatif banyak memiliki masyarakat yang masuk dalam kategori miskin, dari data tahun 2007 sampai 2010.

KAB/KOTA	2007	2008	2009	2010
Kota	19.681	19.681	12.392	11.783
Bantul	64.386	64.386	49.157	46.658
Kulon Progo	42.345	42.360	33.280	31.139
Gunungkidul	95.722	95.694	81.232	74.632
Sleman	52.976	52.976	38.971	37.416
Jumlah	275.110	275.097	216.032	201.628

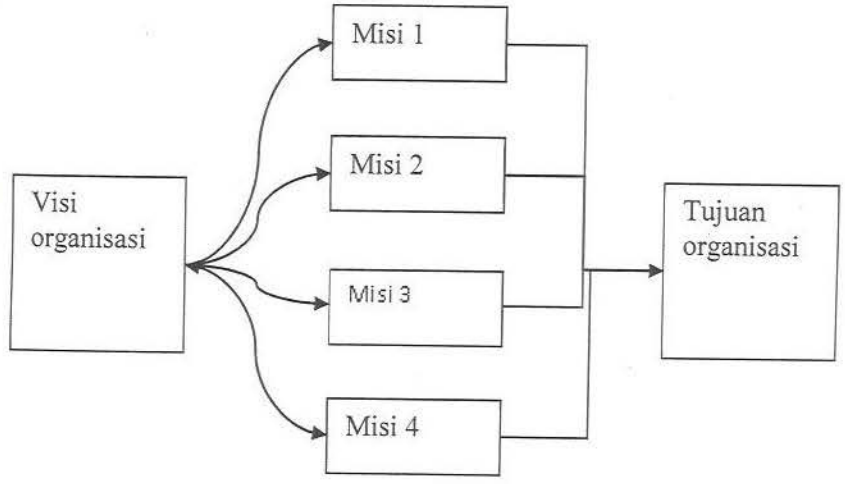
Untuk menyusun visi dibuat dengan cara sebagai berikut:

kriteria	visi (proyeksi)		Visi dibunyikan sbb
Pernyataan visi harus singkat	mengatasi kemiskinan	1-2 kalimat	Mewujudkan kesejahteraan masyarakat kabupaten Kulonprogo melalui penanggulangan kemiskinan.
Visi harus jelas	masyarakat sejahtera	1-2 kalimat	
Feasible dukungan SDA tersedia	kemiskinan menurun	1-2 kalimat	
Memiliki arti motivasi	kesejahteraan meningkat	1-2 kalimat	
Dapat diukur	pendapatan masyarakat meningkat	1-3 kalimat	

Misi, merupakan pernyataan mengenai hal-hal yang harus dicapai organisasi bagi pihak-pihak yang berkepentingan di masa datang. Pernyataan misi merupakan terjemahan yang lebih jelas, konkrit dalam mencapai tujuan organisasi. Sehingga digambarkan hubungan antara visi dan misi adalah sebagai berikut:

Kriteria misi yang baik

Pernyataan misi yang baik haruslah memenuhi beberapa kriteria seperti berikut:



1. *Simple and Clear*. Pernyataan misi harus dicukup diwakili oleh 2-3 pernyataan saja. Semua pernyataan tersebut harus sederhana dan jelas dimengerti serta tidak menggunakan jargon-jargon organisasi.
2. *Broad and long-term in future*. Pernyataan misi organisasi harus cukup luas mengakomodasikan perkembangan organisasi di masa mendatang. Misi organisasi harus bisa menunjukan gambaran yang akan dicapai di masa depan dengan jelas. Pernyataan misi organisasi harus tetap valid pada 20 tahun mendatang sama seperti kondisi sekarang.
3. *Focus on the present*. Pernyataan misi organisasi tidak boleh terlalu berorientasi pada masa depan sehingga kurang bisa fokus pada kondisi organisasi di masa sekarang.
4. *Easy to understand*. Misi organisasi harus mudah dimengerti. Misi yang mudah dimengerti akan

memudahkan mengkomunikasikan misi tersebut kepada anggota organisasi dan *stakeholder*.

Contoh 2.

Kabupaten Kulonprogo di wilayah Pemda DIY, merupakan salah satu kabupaten yang relatif banyak memiliki masyarakat yang masuk dalam kategori miskin, dari data tahun 2007 sampai 2010. Dengan visi strategi penanggulangan kemiskinan Mewujudkan kesejahteraan masyarakat Kabupaten Kulonprogo melalui penanggulangan kemiskinan. Buatlah misi yang mampu menjabarkan dan menghantarkan untuk mencapai tujuan visi tersebut.

Visi	langkah kebutuhan	jika ya	misi
Mewujudkan kesejahteraan masyarakat kabupaten Kulonprogo melalui penanggulangan kemiskinan.	untuk mengatasi kemiskinan apakah dibutuhkan wadah yang terorganisir dan dipimpin oleh seseorang dari pemerintah	dibutuhkan adanya lembaga yang bersifat koordinatif dalam menang-gulangi kemiskinan	Menyusun badan penanggulangan kemiskinan yang diketuai bupati
	untuk mengatasi kemiskinan apakah dibutuhkan legal aspek	jika ya dibutuhkan tatanan atau dasar hukum	perbup untuk penanggulangan kemiskinan di kabupaten Kulon progo berbasis kebutuhan local

	apakah penggulangan dapat dilaksanakan secara sendiri self implementation oleh Dinas social	tidak bisa dibutuhkan koordinasi sektoral yang terkait dengan pengentasan kemiskinan	melaksanakan koordinasi lintas sector , dan melakukan sinergi program untuk pemberdayaan dan peningkatan pendapatan masyarakat
	apakah masyarakat terlibat	ya maka dibutuhkan kemandirian masyarakat	Memperkuat kemandirian masyarakat, menuju masyarakat sejahtera

Nilai, nilai organisasi maupun nilai individu akan menentukan tercapainya visi dan misi organisasi, di mana diasumsikan nilai individu atau kelompok, antara lain:

subyek	penjelasan
kebersamaan	kebersamaan dalam kerjasama di organisasi atau korporasi
memahami atau empathy	memahami dan ikut merasakan masalah yang dihadapi orang lain
bantuan	kesiapan untuk memberikan bantuan ke rekan
pengalaman dan kematangan	pengalaman dan kematangan dalam mengatasi permasalahan
kooperatif	kesediaan bekerjasama secara horizontal maupun vertikal
organisasional	berperilaku secara organisasi, interaksi dalam memecahkan masalah
respect	saling menghormati terhadap sesama secara horizontal maupun vertikal
Santun	santun dan memberikan kenyamanan dalam lingkungan kerja

Integritas	menanamkan rasa hormat pada kelompok lembaga organisasi, loyal
Inovatif	mampu melaksanakan pembaharuan
Keunggulan	meyakini untuk menjadi yang terbaik
fkesibilitas	memiliki ketahanan dalam tekanan pekerjaan
wisdom	kearifan

Contoh 3.

visi	Misi		dilaksanakan oleh	nilai	keterangan
Mewujudkan kesejahteraan masyarakat kabupaten Kulonprogo melalui penanggulangan kemiskinan.	Menyusun badan penanggulangan kemiskinan yang diketuai bupati	memiliki kebersamaan dalam penang-gulangan kemiskinan	pemerintah Kabupaten	kualitas dan kuantitas baik	go
	perbup untuk penanggulangan kemiskinan di kabupaten Kulonprogo berbasis kebutuhan local	secara organisa-sional setiap aktifitas mem-butuhkan legal aspek	Pemerintah Kabupaten	kualitas dan kuantitas baik	go
	melaksanakan koordinasi lintas sector, dan melakukan sinergi program untuk pemberdayaan dan peningkatan pendapatan masyarakat	memiliki kebersamaan dalam penang-gulangan kemiskinan	sektoral	kualitas dan kuantitas baik	go
	Memperkuat kemandirian masyarakat, menuju masyarakat sejahtera	Memberikan pendampingan ke masyarakat	sektoral	kualitas dan kuantitas baik	go

Soal.

Susunlah secara pragmatis visi dan misi untuk meningkatkan kinerja organisasi sekolah SMK yang memiliki data sebagai berikut

Rasio guru dengan murid tidak memenuhi persyaratan, kualitas pendidikan kurang ditunjukkan dengan angka kelulusan di bawah norma, dukungan sapras, tetapi disi lain memiliki keunggulan dari sisi kebijakan pemerintah yang mendukung dengan adanya program pendidikan 9 tahun, dan juga bantuan bagi anak berprestasi.

BAB IV
LINGKUNGAN STRATEGIK

Tujuan Instruksional Umum

Peserta diharapkan dapat memahami mengenai telahaan lingkungan strategik dari organisasi.

Tujuan Instruksional Khusus

Peserta mampu memahami dan implementasi lingkungan strategik dari organisasi dalam Manajemen Strategik.

Teori

Sebagai bentuk sistem yang dinamik, maka organisasi akan senantiasa memperoleh input dan tentunya adalah internal faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan korporasi/atau lembaga organisasi, senantiasa mengalami perubahan. Perubahan ini dipengaruhi secara langsung oleh pengaruh faktor luar atau eksternal *power*. Untuk mempertahankan eksistensi dari korporasi, lembaga organisasi, diperlukan pemahaman dan informasi yang holistik dari lingkungan strategik yang tentunya harus valid.

Tujuan kegiatan telaah lingkungan strategik untuk mengenali kekuatan dan kelemahan internal organisasi dan memahami peluang dan tantangan eksternal organisasi. Dengan demikian organisasi akan mampu mengantisipasi perubahan-perubahan di masa yang akan datang, dan mampu mengambil langkah-langkah dalam jangka panjang. Berbagai informasi masalah internal dan eksternal dan lingkungan strategik, diproses dengan cara pembobotan dan di*rating* menjadi kesimpulan analisis. di mana cara untuk menyusun formula strategis antara lain:

1. Menyusun lingkungan strategis, identifikasi baik faktor internal maupun faktor eksternal

internal	eksternal
kekuatan	peluang
1..... 2..... 3.....	1..... 2..... 3.....

kelemahan	tantangan
1..... 2..... 3.....	1..... 2..... 3.....

2. Internal faktor analisis dan eksternal faktor analisis (IFAS dan EFAS)

IFAS	bobot	Nilai	skore	prioritas
kekuatan				
1..... 2..... 3.....				

kelemahan				
1..... 2..... 3.....				
EFAS				
peluang				
1..... 2..... 3.....				
Tantangan				
1..... 2..... 3.....				

Latihan:

Buatlah gambaran lingkungan strategik dari persoalan yang terkait dengan kajian indikator pembangunan demokrasi di pemda DIY, jika diketahui beberapa informasi terkait dengan internal dan eksternal faktor sebagai berikut:

kekuatan	peluang
Pelaksanaan Biro hukum di DIY secara umum diatur dan didukung dengan Perda No. 5 tahun 2008	Perkembangan ekonomi global yang mendorong investasi ke DIY, sesuai dengan potensi SDA dimiliki, membutuhkan adanya kenyamanan dan keakuratan bidang hukum (Polkam, Ekuin, Kesra)
Penyelenggaraan institusi Biro Hukum sebagai pelaksana tugas merupakan satu bentuk layanan publik dimiilki oleh Provinsi DIY, dengan segala perangkat lunak dan perangkat kerasnya	Komitmen Pemerintah pusat maupun daerah dalam mendukung pelaksanaan hukum yang transparan

Kebijakan Pemerintah Provinsi untuk meningkatkan layanan terhadap publik, termasuk didalamnya adalah layanan dalam bidang hukum	Jaminan hukum dan Keamanan untuk publik sebagai bentuk komitmen pemerintah
Kelemahan	
Sarana dan prasarana khususnya adalah perangkat keras dan perangkat lunak, yang masih dirasakan kurang	Ketersedian Kualitas SDM yang dominan di tingkat pendidikan SD sampai SMA yang besar khususnya di DIY
Kapabilitas dari SDM yang lemah, khususnya kinerja dalam bidang perencanaan produk hukum	Perkonomian global yang membutuhkan kelayakan hukum di suatu wilayah
Tingginya permasalahan hukum di DIY dalam bidang Polkam, Ekuin, Kesra	Ketersediaan Kualitas SDM yang dominan di tingkat pendidikan SD sampai SMA yang besar khususnya di DIY
Produk hukum dan pembatalan	

Jawab:

1. Penyusunan lingkungan strategik adalah menyusun IFAS dan EFAS dari data serta informasi di mana bobot ditetapkan dengan Profesional judgement sesuai dengan tingkat kepentingann.
2. IFAS (*internal Factor Analysis*)

No	Faktor internal	Bobot	Rating	Score	pilihan
I.	Kekuatan				
1	Pelaksanaan Biro hukum di DIY secara umum diatur dan didukung dengan Perda No.5 tahun 2008	0.20	4	0.80	1

2	Penyelenggaraan institusi Biro Hukum sebagai pelaksana tugas merupakan satu bentuk layanan publik dimiilki oleh Provinsi DIY, dengan segala perangkat lunak dan perangkat kerasnya	0, 15	3	0..45	3
3	Kebijakan Pemerintah Provinsi untuk meningkatkan layanan terhadap public, termasuk didalamnya adalah layanan dalam bidang hukum	0, 20	3	0,60	2
	Sub total	0.55		1.95	
I.	Kelemahan :				
1.	Sarana dan prasarana khususnya adalah perangkat keras dan perangkat lunak, yang masih dirasakan kurang	0.10	2	0.20	5
2	Kapabilitas dari SDM yang lemah, khususnya kinerja dalam bidang perencanaan produk hukum	0,10	2	0,20	5
3	Tingginya permasalahan hukum di DIY dalam bidang Polkam, Ekuin, Kesra	0,10	2	0,20	5
4	Produk hukum dan pembatalan	0,15	2	0.30	4
		0,45		0,90	

Keterangan:

Nilai *rating* diawali dari 1 dan paling tinggi 4

4 : sangat tinggi
3 : tinggi
2 : rata-rata
1 : di bawah rata-rata

3. EFAS

No	Faktor eksternal	Bobot	Rating	Score	pilihan
I.	Peluang				
1.	Perkembangan ekonomi global yang mendorong investasi ke DIY, sesuai dengan potensi SDA dimiliki, membutuhkan adanya kenyamanan dan keakuratan bidang hukum (Polkam, Ekuin, Kesra)	0,20	3	0,60	3
2	Komitmen Pemerintah pusat maupun daerah dalam mendukung pelaksanaan hukum yang transparan	0,25	3	0,75	1
4	Jaminan hukum dan Keamanan untuk publik sebagai bentuk komitmen pemerintah	0,25	3	0,75	2
	Sub total	0.70		2,30	
II.	Ancaman :				
1	Ketersediaan Kualitas SDM yang dominan di tingkat pendidikan SD sampai SMA yang besar khususnya di DIY	0,15	2	0,20	4
2	Perkonomian global yang membutuhkan kelayakan hukum di suatu wilayah	0,15	2	0,20	5
	Sub total	0,30		0,40	

Soal:

Buatlah telaahan lingkungan strategik dan buatlah pilihan kepentingan dari persoalan kemiskinan di Kabupaten Kulonprogo, jika diketahui data internal dan eksternal adalah sebagai berikut:

kekuatan	peluang
Kebijakan pemerintah dari pusat sampai daerah, dalam mengurangi kemiskinan	Konsistensi pemerintah pusat untuk mereduksi adanya kemiskinan
Penyelenggaraan pemerintah yang memiliki ciri *Good governance*	Pengembangan kawasan strategis dan kawasan tumbuh
Pertumbuhan ekonomi cukup baik	Peraturan investasi dipermudah
Tersedia dana pemerintah untuk mereduksi kemiskinan	Alokasi pendanaan penanggulangan kemiskinan tingkat pusat tetap tinggi
Kualitas sumberdaya yang meningkat	
kelemahan	**Tantangan**
Ego sektoral	Kebijakan pemerintah pusat untuk menaikkan BBM dan krisis global
Kualitas layanan pendidikan serta kesehatan belum optimal	Terjadinya penyimpangan Pendanaan
Program tidak dipantau	Pemberantasan KKN
Kerjasama kemitraan belum terbentuk	Nilai tukar rupiah merosot terhadap nilai dollar

Keterangan: Dalam pembuatan dan penentuan bobot gunakan diskusi kelompok di mana saudara dianggap tim pakar

BAB V

ANALISIS STRATEGIK DAN KUNCI KEBERHASILAN

Tujuan Instruksional Umum

Peserta diharapkan dapat memahami mengenai analisis strategik dan kunci keberhasilan.

Tujuan Instruksional Khusus

Peserta mampu memahami dan implementasi analisis strategik dan kunci keberhasilan dalam Manajemen Strategik.

Teori

Kunci keberhasilan diperoeh dengan mengkaitkan antara analisis strategis dengan visi dan misi dari organisasi atau korporasi.

Latihan:

Dari persoalan pada modul IV, saudara lengkapi dengan pilihan strategis.

No	Faktor internal	Bobot	Rating	Score
I.	Kekuatan			
1	Pelaksanaan Biro hukum di DIY secara umum diatur dan didukung dengan Perda No. 5 tahun 2008	0.20	4	0.80
2	Penyelenggaraan institusi Biro Hukum sebagai pelaksana tugas merupakan satu bentuk layanan publik dimiilki oleh Provinsi DIY, dengan segala perangkat lunak dan perangkat kerasnya	0, 15	3	0..45
3	Kebijakan Pemerintah Provinsi untuk meningkatkan layanan terhadap public, termasuk didalamnya adalah layanan dalam bidang hukum	0, 20	3	0,60
	Sub total	0.55		1.95
I.I	Kelemahan :			
1.	Sarana dan prasarana khususnya adalah perangkat keras dan perangkat lunak, yang masih dirasakan kurang	0.10	2	0.20
2	Kapabilitas dari SDM yang lemah, khususnya kinerja dalam bidang perencanaan produk hukum	0,10	2	0,20
3	Tingginya permasalahan hukum di DIY dalam bidang Polkam, Ekuin, Kesra	0,10	2	0,20
4	Produk hukum dan pembatalan	0,15	2	0.30
		0,45		0,90

Keterangan:

Nilai *rating* diawali dari 1 dan paling tinggi 4

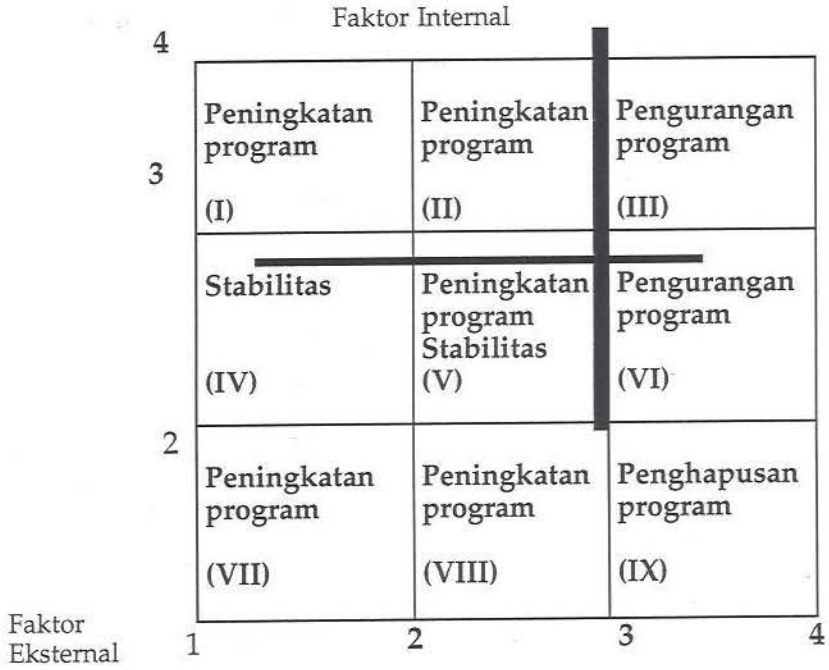
4 : sangat tinggi
3 : tinggi
2 : rata-rata
1 : di bawah rata-rata

3. EFAS

No	Faktor eksternal	Bobot	Rating	Score
I.	Peluang			
1.	Perkembangan ekonomi global yang mendorong investasi ke DIY, sesuai dengan potensi SDA dimiliki, membutuhkan adanya kenyamanan dan keakuratan bidang hukum (Polkam, Ekuin, Kesra)	0,20	3	0,60
2	Komitmen Pemerintah pusat maupun daerah dalam mendukung pelaksanaan hukum yang transparan	0,25	3	0,75
4	Jaminan hukum dan Keamanan untuk publik sebagai bentuk komitmen pemerintah	0,25	3	0,75
	Sub total	0.70		2,30
II.	Ancaman :			
1	Ketersedian Kualitas SDM yang dominan di tingkat pendidikan SD sampai SMA yang besar khususnya di DIY	0,15	2	0,20
2	Perkonomian global yang membutuhkan kelayakan hukum di suatu wilayah	0,15	2	0,20
	Sub total	0,30		0,40

4. Penentuan analisis spasial

Langkah lanjut adalah mengenal posisi dan letak kedua faktor yang disajikan pada gambar.1.



Gambar.1. Matriks Hubungan Faktor Internal – Eksternal

Dari perhitungan faktor internal dan eksternal menggunakan metode General Elektrik sebagaimana diplotkan pada gambar.1. ditemukan pada posisi V dengan faktor internal adalah sedang atau rata-rata dan faktor eksternal menengah. Langkah strategis yang harus dilaksanakan oleh institusi pemerintah daerah adalah peningkatan stabilitas program dengan memperhatikan pada sarana prasarana, SDM, di mana dalam implementasi Peningkatan program mengandalkan pada 2 hal pokok yakni: kekuatan (internal) dan peluang usaha (eksternal).

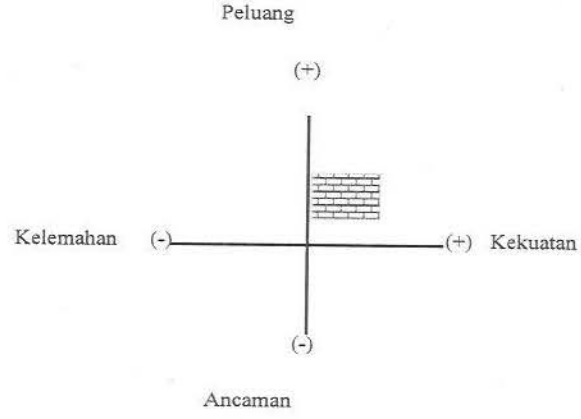
Pendekatan ditingkatkan dengan menggunakan spasial relasional antara selisih yang berada pada *external* maupun *internal force*, diperoleh gambaran sebagai berikut:

1. Kekuatan – kelemahan = 1,95 - 0,90 = 1,05
2. Peluang – ancaman = 2,30 – 0,40 = 2,10

Antara kedua parameter diperoleh gambaran strategi sebagai berikut:

Gambar .2. Analisis keruangan pengembangan bidang hukum

Nampak dari gambar 3.2 untuk mengembangkan institusi masuk dalam kategori agresif, bahwa instansi memiliki peluang untuk mengembangkan institusi dengan mengikuti langkah regulasi kebijakan maupun perubahan non kebijakan. Untuk merubah kondisi dan situasi perlu dilaksanakan strategi-strategi internal khususnya sebagai berikut:



1. Strategi Kekuatan – Peluang (S-O)

Kekuatan	Peluang	Kekuatan-Peluang
Pelaksanaan hukum di DIY secara umum diatur dan didukung dengan Perda No. 5 tahun 2008	Perkembangan ekonomi global yang mendorong investasi ke DIY, sesuai dengan potensi SDA dimiliki, membutuhkan adanya kenyamanan dan keakuratan bidang hukum (Polkam, Ekuin, Kesra)	Pengembangan ekonomi menjadi daya dorong pengembangan investasi, dengan dukungan legal aspek yang didukung kinerja aparatur hukum
Penyelenggaraan institusi Biro Hukum sebagai pelaksana tugas merupakan satu bentuk layanan publik dimiilki oleh Provinsi DIY, dengan segala	Komitmen Pemerintah pusat maupun daerah dalam mendukung	Penyelenggaraan institusi dengan kinerja optimal sebagai ujud membentuk pemerintahan
perangkat lunak dan perangkat kerasnya	pelaksanaan hukum yang transparan	yang bersih dan berwibawa
Kebijakan Pemerintah Provinsi untuk meningkatkan layanan terhadap publik, termasuk didalamnya adalah layanan dalam bidang hukum	Jaminan hukum dan Keamanan untuk publik sebagai bentuk komitmen pemerintah	Kebijakan hukum dalam menunjang optimasi layanan publik dalam bidang hukum

2. Strategi Kelemahan – Peluang (W-O)

Kelemahan :	Peluang	Kelemahan-Peluang
Sarana dan prasarana khususnya adalah perangkat keras dan perangkat lunak, yang masih dirasakan kurang	Perkembangan ekonomi global yang mendorong investasi ke DIY, sesuai dengan potensi SDA dimiliki, membutuhkan adanya kenyamanan dan keakuratan bidang hukum (Polkam, Ekuin, Kesra)	Perkembangan ekonomi global, dan antisipasi seluruh aparat hukum di Pemprov DIY merespon dengan kemampuan It yang unggul dan berstandar ISO
Kapabilitas dari SDM yang lemah, khususnya kinerja dalam bidang perencanaan produk hukum	Komitmen Pemerintah pusat maupun daerah dalam mendukung pelaksanaan hukum yang transparan	Komitmen pemerintah secara umum untuk meningkatkan kapabiltas pelaksana dalam bidang hukum di tingkat pemerintahan daerah, sehingga memiliki sertifikasi dalam bidang *legal drafting*
Tingginya permasalahan hukum di DIY dalam bidang Polkam, Ekuin, Kesra	Jaminan hukum dan Keamanan untuk publik sebagai bentuk komitmen pemerintah	Untuk menekan dan mengurangi permasalahan hukum, pemerintah meningkatkan layanan seluruh jajaran penegak hukum dan aparat keamanan sebagai bentuk komitmen pemerintah.

3. Strategi Kekuatan – Ancaman (S-T)

Kekuatan	Ancaman :	Kekuatan-Ancaman
Pelaksanaan hukum di DIY secara umum diatur dan didukung dengan Perda No. 5 tahun 2008	Ketersedian Kualitas SDM yang dominan di tingkat pendidikan SD sampai SMA yang besar khususnya di DIY	Pelaksana di bidang hukum ditingkatkan dengan minimal adalah S2 dalam bidang hukum perdata maupun pidana, yang mendasari dukungan kerja di tingkat pemerintahan Provinsi DIY,

Penyelenggaraan institusi Biro Hukum sebagai pelaksana tugas merupakan satu bentuk layanan publik dimiilki oleh Provinsi DIY, dengan segala perangkat lunak dan perangkat kerasnya	Perkonomian global yang membutuhkan kelayakan hukum di suatu wilayah	Kesiapan dari pemerintah daerah dalam bidang hukum khususnya akan mendorong laju investasi ke Pemprov DIY, khuhusnya rasa nyaman, aman, dan dukungan kemudahan.
Kebijakan Pemerintah Provinsi untuk meningkatkan layanan terhadap publik, termasuk didalamnya adalah layanan dalam bidang hukum		Pelayanan publik terkait dengan bidang hukum Ekuin maupun bidang Kesra sebagai instrumen dasar dalam peningkatan layanan masyarakat

4. Strategi Kelemahan – Ancaman (W-T)

Kelemahan	Ancaman :	Kekuatan-Ancaman
Sarana dan prasarana khususnya adalah perangkat keras dan perangkat lunak, yang masih dirasakan kurang	Ketersedian Kualitas SDM yang dominan di tingkat pendidikan SD sampai SMA yang besar khususnya di DIY	Peningkatan SDM bidang Hukum di Pemprov DIY dalam bidang kemampuan , dengan kompetensi pada hukum pidana maupun perdata
Kapabilitas dari SDM yang lemah, khususnya kinerja dalam bidang perencanaan produk hukum	Perkonomian global yang membutuhkan kelayakan hukum di suatu wilayah	Peningkatan kualitas SDM hukum dalam mendukung perkembangan ekonomi global
Tingginya permasalahan hukum di DIY dalam bidang Polkam, Ekuin, Kesra		Peningkatan kualitas SDM bidang hukum dalam upaya menangani permasalahan hukum yang cukup besar di Provinsi DIY.

4. Kunci keberhasilan

S - O	visi	misi	total	urutan pilihan strategis
Pengembangan ekonomi menjadi daya dorong pengembangan investasi, dengan dukungan legal aspek yang didukung kinerja aparatur hukum	4	4	8	B
Penyelenggaraan institusi dengan kinerja optimal sebagai ujud membentuk pemerintahan yang bersih dan berwibawa	3	3	6	C
Kebijakan hukum dalam menunjang optimasi layanan publik dalam bidang hukum	4	4	8	A
Perkembangan ekonomi global, dan antisipasi seluruh aparat hukum di Pemprov DIY merespon dengan kemampuan It yang unggul dan berstandar ISO	2	3	5	
Komitmen pemerintah secara umum untuk meningkatkan kapabiltas pelaksana dalam bidang hukum di tingkat pemerintahan daerah, sehingga memiliki sertifikasi dalam bidang *legal drafting*	3	4	7	D

Untuk menekan dan mengurangi permasalahan hukum, pemerintah meningkatkan layanan seluruh jajaran penegak hukum dan aparat keamanan sebagai bentuk komitmen pemerintah.	3	3	6	F
Peningkatan SDM bidang Hukum di Pemprov DIY dalam bidang kemampuan, dengan kompetensi pada hukum pidana maupun perdata	4	3	7	E
Peningkatan kualitas SDM hukum dalam mendukung perkembangan ekonomi global	2	3	5	G
Peningkatan kualitas SDM bidang hukum dalam upaya menangani permasalahan hukum yang cukup besar di Provinsi DIY.	2	2	4	

Soal:

Dengan mempergunakan soal pada modul IV, berikan gambaran pilihan strategik yang semestinya dibuat oleh perencana strategik.

kekuatan	peluang
Kebijakan pemerintah dari pusat sampai daerah, dalam mengurangi kemiskinan	Konsistensi pemerintah pusat untuk mereduksi adanya kemiskinan
Penyelenggaraan pemerintah yang memiliki ciri *Good governance*	Pengembangan kawasan strategis dan kawasan tumbuh
Pertumbuhan ekonomi cukup baik	Peraturan investasi dipermudah
Tersedia dana pemerintah untuk mereduksi kemiskinan	Alokasi pendanaan penanggulangan kemiskinan tingkat pusat tetap tinggi
Kualitas sumberdaya yang meningkat	
Kelemahan	**Tantangan**
Ego sektoral	Kebijakan pemerintah pusat untuk menaikkan BBM dan krisis global
Kualitas layanan pendidikan serta kesehatan belum optimal	Terjadinya penyimpangan Pendanaan
Progam tidak dipantau	Pemberantasan KKN
Kerjasama kemitraan belum terbentuk	Nilai tukar rupiah merosot terhadap nilai dollar

APLIKASI STRATEGIS BERBASIS POTENSI KAWASAN

Prof Dr. Ir. Agus Djoko Santosa., SU adalah pengajar tetap di UPI YAI Jakarta, dan di beberapa Perguruan Tinggi di Yogyakarta. Selain sebagai pengajar, juga peneliti dalam bidang Humaniora. Aktif menulis buku yang terkait dengan riset dan analisis kualitatif menggunakan Nvivo, dalam bidang riset Metodologi Kuantitatif dengan pendekatan SEM, dan Metodologi Kualitatif.

Dr. DWI SIHONO RAHARJO, SE., MM. Saat ini menjadi tenaga pengajar di Program Pascasarjana (S3) dan (S2), Ilmu Manajemen, Fakulatas Ekonomi Universitas Persada Indonesia YAI Jakarta dan di FEB Universitas Tarumanagara Jakarta. Aktif menulis buku dan jurnal serta menjadi konsultan di bidang manajemen dan keuangan.

KEPEL press

Penerbit Kepel Press
Puri Arsita A-6
Jl. Kalimantan, Ringroad Utara, Yogyakarta
Telepon: 0274-884500, 081-227-10912
e-mail: amara_books@yahoo.com
Amara Percetakan Penerbitan (Penerbit Amara Books) @Penerbitamara

ISBN :978-602-356-340-1