



MODUL

KONSEP DAN KEBIJAKAN MANAJEMEN STRATEGIS DI KEMENTERIAN AGAMA

PUSDIKLAT
TENAGA ADMINISTRASI

2024



KATA PENGANTAR

Dengan penuh rasa syukur yang mendalam, kita panjatkan puji ke hadirat Allah SWT, Sang Pemilik Segala Hikmah. Berkat rahmat dan tuntunan-Nya, Pusdiklat Tenaga Administrasi, Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama dengan bangga mempersembahkan Modul Pelatihan Teknis Administrasi ini. Karya ini tak akan terwujud tanpa semangat dan sumbangsih dari berbagai pihak. Untuk itu, kami mengungkapkan rasa terima kasih setulusnya kepada Para Pelaksana, dan terutama para Penyusun yang telah mencurahkan dedikasinya.

Semoga modul ini menjadi jejak berharga dalam perjalanan meningkatkan kualitas pelatihan di lingkungan Kementerian Agama. Setiap bab dan paragraf di dalamnya dirancang sebagai cerminan dari Kurikulum dan Silabus (Kursil) yang telah disusun dengan teliti, menyingkap standar kompetensi, indikator keberhasilan, hingga rincian materi yang memperkaya wawasan para peserta pelatihan.

Harapan kami, modul ini tidak hanya menjadi panduan, tetapi juga pendorong bagi peserta untuk menyelami pembelajaran dengan antusiasme, serta mempermudah tugas para fasilitator dalam menyampaikan ilmunya. Semoga setiap halaman yang terurai ini menjadi langkah menuju pencapaian pembelajaran yang lebih bermakna dan tujuan yang diharapkan.

Jakarta, 20 September 2024

Kepala Pusdiklat Tenaga

Administrasi

Dr. Syafi'i, M.Ag

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	I
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	ii
PETUNJUK PENGGUNAAN MODUL	iv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Deskripsi Singkat.....	2
C. Tujuan Pembelajaran	2
1. Hasil Belajar	2
2. Indikator Hasil Belajar	3
D. Materi Pokok dan Sub-Materi Pokok	3
E. Metode	3
F. Media	4
G. Alokasi Waktu.....	4
BAB II KONSEP MANAJEMEN STRATEGIS	5
A. Indikator Keberhasilan.....	5
B. Pengertian Manajemen Strategis	5
C. Proses dan Model Manajemen Strategis	12
D. Tujuan dan Manfaat Manajemen Strategis	17
E. Latihan Materi Pokok 1	18
F. Rangkuman	18
G. Evaluasi Materi pokok 1	19
H. Umpan Balik Dan Tindak Lanjut	20
BAB III KEBIJAKAN MANAJEMEN STRATEGIS DI KEMENTERIAN AGAMA	22
A. Indikator Hasil Belajar.....	22
B. Kebijakan Umum Manajemen Strategis.....	22
C. Rencana Strategis (Renstra) Kementerian Agama	24

D. Proses Penyusunan Rencana Strategis Kementerian/Lembaga.....	28
E. Rencana Kerja (Renja) Kementerian Agama	41
F. Rencana Kerja Tahunan (RKT)	42
G. Latihan Materi Pokok 2.....	44
H. Rangkuman	45
I. Evaluasi Materi Pokok 2	45
J. Umpan Balik Dan Tindak Lanjut	48
BAB IV PENUTUP	49
A. Kesimpulan	49
B. Evaluasi Kegiatan Belajar	50
C. Kunci Jawaban	54
D. Umpan Balik	54
DAFTAR PUSTAKA	56

PETUNJUK PENGGUNAAN MODUL

Widyaiswara/ Fasilitator diharapkan mengikuti petunjuk penggunaan Modul Konsep Manajemen Strategis di Kementerian Agama, sebagai berikut:

1. Mempelajari dan memahami Rencana Pembelajaran Mata Pelatihan (RBPMP), Rencana Pembelajaran (RP), dan Modul Konsep Manajemen Strategis di Kementerian Agama ini.
2. Harus konsisten menjelaskan Mata Pelatihan ini sesuai urutan penyajian dalam RP dan substansi yang tercantum dalam Modul.
3. Menguasai atau memahami buku/bahan referensi termasuk peraturan perundang-undangan yang terkait.
4. Diperbolehkan memberikan pengayaan dari bahan tayangan standar yang ada dalam modul, sepanjang untuk menambah wawasan peserta dan mengikuti perkembangan peraturan, referensi, data/informasi yang relevan.
5. Sedapat mungkin untuk mengupload peraturan, buku-buku landasan teori yang dapat memudahkan peserta mempelajari materi yang akan disampaikan secara mandiri bila pembelajaran dilakukan dengan *e-Learning*.
6. Jika ada kebijakan-kebijakan baru dapat ditambahkan dalam penyampaian materi/ bahan ajar pelatihan ini.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam tata kelola organisasi yang berkualitas, suatu organisasi termasuk organisasi publik yang bersifat *nonprofit oriented* dituntut untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan kinerja. Pencapaian kualitas layanan serta peningkatan kinerja organisasi mengarah pada pencapaian *good governance*. Organisasi publik juga memerlukan pengelolaan dan manajemen yang baik agar mencapai kualitas layanan. Keberhasilan layanan organisasi publik diukur melalui efektivitas dan efisiensi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Untuk itu organisasi publik harus menetapkan indikator-indikator dan target pengukuran kinerja yang berorientasi kepada masyarakat.

Penerapan manajemen merupakan serangkaian proses yang terdiri atas perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), pengawasan (*controlling*) dan penganggaran (*budgeting*). Setiap organisasi harus menjalankan setiap tahapan manajemen untuk mencapai tujuan. Seringkali suatu organisasi mengalami kesulitan untuk mencapai tujuan karena kurangnya kemampuan memanajementi organisasi dengan baik, sehingga banyak organisasi yang kurang mampu menerapkan manajemen stratejik dan merumuskan visi, misi dan strateji yang akan digunakan untuk mencapai tujuan. Padahal kemampuan menerapkan manajemen stratejik yang tepat dan benar ternyata dapat membawa organisasi mampu mencapai tujuan yang diinginkan. Hal tersebut yang mendasari organisasi publik mulai menerapkan manajemen stratejik di seluruh aspek kegiatannya.

Kualitas layanan organisasi publik merupakan dambaan dari seluruh masyarakat sebagai pihak yang mendapatkan layanan barang dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi publik. Untuk menerapkan manajemen stratejik suatu organisasi harus dapat merumuskan visi, misi, tujuan dan strateji yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Penerapan strateji

dalam organisasi memerlukan peran serta dan dukungan dari semua komponen organisasi baik dari pimpinan puncak sampai ke bawahan. Selain itu sebagai organisasi publik yang mempunyai pertanggungjawaban secara luas pada masyarakat perlu juga mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang berada dalam lingkungan organisasi, agar organisasi dapat merumuskan strategi yang akan dilakukan. Dengan penerapan strategik yang memadai diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan layanan organisasi publik.

Modul ini akan menyajikan materi mengenai manajemen strategik yang meliputi materi mengenai konsep dan proses manajemen strategik termasuk proses formulasi, implementasi dan evaluasi strategi manajemen. Modul ini merupakan suatu rangkaian dari keseluruhan modul dan terdiri atas kegiatan belajar yang perlu dipelajari secara tuntas, sehingga diharapkan peserta mampu memahami manajemen strategik khususnya di lingkungan Kementerian Agama.

B. Deskripsi Singkat

Modul ini membahas dan membekali peserta untuk mampu menjelaskan konsep dan kebijakan manajemen strategis di Kementerian Agama melalui materi pokok konsep manajemen strategis dan kebijakan manajemen strategis di Kementerian Agama. Pembelajaran meliputi konsep manajemen strategis dan kebijakan manajemen strategis di Kementerian Agama. Pembelajaran dalam mata pelatihan ini dilaksanakan secara daring dengan menggunakan metode ceramah interaktif dan diskusi kelompok. Keberhasilan pembelajaran dinilai dari kemampuan peserta dalam menjelaskan konsep dan kebijakan manajemen strategis di Kementerian Agama.

C. Tujuan Pembelajaran

1. Hasil Belajar

Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta diharapkan mampu menjelaskan konsep dan kebijakan manajemen strategis organisasi

pada Kementerian Agama. Di samping itu, peserta diharapkan mampu memahami proses penyusunan strategi organisasi pemerintah dalam wujud penyusunan rencana strategis kementerian (Renstra).

2. Indikator Hasil Belajar

Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta dapat:

- a. Menjelaskan Konsep Manajemen Strategis; dan
- b. Menjelaskan Kebijakan Manajemen Strategis di Kementerian Agama.

D. Materi Pokok dan Sub-Materi Pokok

1. Konsep Manajemen Strategis
 - a. Pengertian Manajemen Strategis
 - b. Proses dan Model Manajemen Strategis
 - c. Tujuan dan Manfaat Manajemen Strategis
2. Kebijakan Manajemen Strategis di Kementerian Agama
 - a. Kebijakan Umum Manajemen Strategis
 - b. Rencana Strategis (Renstra) Kementerian Agama
 - c. Rencana Kerja (Renja) Kementerian Agama
 - d. Rencana Kerja Tahunan (RKT)

E. Metode

Metode yang dipergunakan dalam modul ini terdiri dari ceramah dan diskusi. Ceramah diharapkan dapat memberikan pengetahuan yang komprehensif tentang konsep manajemen strategis. Diskusi akan membawa pada proses pembelajaran dua arah yang digunakan untuk melatih peserta memahami dan menyampaikan hasil analisis terhadap praktik-praktik manajemen strategis di lingkungan Kementerian Agama.

F. Media

Media yang dipergunakan dalam pembelajaran meliputi komputer, laptop, *LCD* proyektor, ATK, dan lain sebagainya.

G. Alokasi Waktu

Mata pelatihan pada modul ini diberikan selama 6 (enam) jam pelajaran (pelatihan secara klasikal maupun daring).

BAB II

KONSEP MANAJEMEN STRATEGIS

A. Indikator Keberhasilan

Indikator Hasil Belajar:

Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta dapat menjelaskan konsep manajemen strategis.

B. Pengertian Manajemen Strategis

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengelola, pengelolaan dilakukan melalui proses dan dikelola berdasarkan urutan dan fungsi manajemen itu sendiri. Menurut Winardi (1990), manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan, perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan manusia serta sumber-sumber lainnya.

Sedangkan kata strategi berasal dari bahasa Yunani “*strategos*” yang berasal dari kata “*stratos*” yang berarti militer dan “*ag*” yang berarti memimpin. Clausewitz dalam Barlian (2019), mengemukakan “strategi adalah merupakan suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan perang”. Menurut Ismail Solihin (2012), Strategi dalam konteks awalnya diartikan sebagai sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal dalam membuat rencana untuk menaklukkan dan memenangkan perang. Nanang Fatah (2013), berpendapat bahwa strategi adalah langkah-langkah yang sistematis dan sistemis dalam melakukan rencana secara menyeluruh (makro) dan berjangka panjang dalam mencapai tujuan.

Strategi disusun pada dasarnya untuk membentuk ‘*response*’ terhadap perubahan eksternal yang relevan dari suatu organisasi. Perubahan eksternal tersebut tentunya akan dijawab dengan memperhatikan kemampuan internal dari suatu organisasi. Sampai seberapa jauh suatu organisasi dapat memanfaatkan peluang dan meminimalkan ancaman dari luar untuk memperoleh manfaat yang maksimal dengan mendayagunakan keunggulan organisasi yang dimiliki pada saat ini. Ketidakmampuan atau ketidakpedulian untuk melihat

perubahan lingkungan eksternal ini akan membuat '*shock*' suatu organisasi, Sehingga strategi berguna untuk menjaga, mempertahankan, meningkatkan kinerja serta keunggulan bersaing dari suatu organisasi (Pearce and Robinson, 1996).

Berkaitan dengan pengertian, beberapa ahli di bidang ilmu manajemen menjelaskan mengenai pengertian manajemen strategis, diantaranya adalah:

1. Wheelen dan Hunger dalam Akdon (2018) menyatakan, "*Strategic management is that set of managerial and action that determines the long term performance of a corporation. It includes strategy formulation, strategy implementation, and evaluation.* Manajemen strategik adalah serangkaian daripada keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Kegiatan tersebut terdiri dari perumusan atau perencanaan strategik, pelaksanaan atau implementasi dan evaluasi
2. David Hunger & Thomas L Wheelen (2020) menyatakan manajemen strategis adalah seperangkat keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang suatu perusahaan/ organisasi. Yang terdiri dari *scanning* lingkungan (faktor eksternal dan internal), formulasi strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi serta control.
3. Menurut Fred R David (2011), manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu dalam memformulasikan, mengimplementasikan , dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi (*cross-functional*) yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan. Berfokus pada integrasi manajemen, pemasaran, keuangan/ akuntansi, produksi/ operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi untuk mencapai keberhasilan organisasi. Dengan tujuan untuk mengeksploitasi dan menciptakan peluang baru dan berbeda untuk masa depan; perencanaan jangka panjang, sebaliknya mencoba mengoptimalkan tren masa depan untuk hari ini.

4. Menurut Dumilah Ayuningtyas (2020) manajemen strategis adalah sebuah proses pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi yang melibatkan pemikiran strategis dan perencanaan strategis yang kemudian diimplementasikan secara berkelanjutan dan dievaluasi berkala dengan tetap memperhatikan berbagai perubahan yang terjadi baik internal maupun eksternal.
5. Nawawi (2016) Mengemukakan bahwa manajemen strategik adalah sebuah perencanaan berskala besar yang berorientasi untuk mencapai tujuan masa depan, dan didefinisikan sebagai sebuah keputusan yang fundamental. Perencanaan tersebut memungkinkan organisasi untuk menjalankan misi dalam upaya untuk menghasilkan sesuatu, (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan / dan jasa serta layanan) kualitas, dan optimasi yang diarahkan pada pencapaian tujuan strategis organisasi.
6. Menurut Bambang Hariadi (2015), pengertian manajemen strategi adalah sebuah proses yang disusun secara sistematis oleh manajemen untuk merumuskan strategi, mengimplementasikan strategi, dan melakukan evaluasi terhadap strategi yang dijalankan. Semua rangkaian kegiatan tersebut bertujuan untuk mewujudkan visi dan misi sebuah organisasi.
7. Menurut Mulyadi (2016), manajemen strategis adalah suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan *customer value* terbaik untuk mewujudkan visi organisasi. Pada dasarnya manajemen strategis adalah suatu upaya manajemen dan karyawan untuk membangun masa depan organisasi. Strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi, melalui misi.

Dari berbagai pengertian yang ada secara umum dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh dengan mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang ada dalam organisasi untuk menghadapi berbagai perubahan disertai

penetapan cara melaksanakannya, mekanisme monitoring dan evaluasi, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan.

Manajemen strategis juga merupakan suatu seni dan ilmu dari suatu pembuatan perencanaan, penerapan dan evaluasi tentang keputusan-keputusan strategis berlandaskan pada kekuatan yang dimiliki oleh sebuah organisasi dalam mencapai tujuan. Tujuan yang dimaksud ditetapkan terlebih dahulu oleh organisasi dalam bentuk visi dan misi dengan menciptakan dan mengeksplorasi segala kemungkinan dari peluang-peluang baru dan berbeda yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa datang secara efektif dan efisien.

Manajemen strategis meliputi kegiatan untuk mengenali dan menganalisa lingkungan internal dan eksternal organisasi, memformulasi strategi, mengimplementasikan strategi dan melakukan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategis diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar mencakup seluruh komponen dilingkungan sebuah organisasi yang dituangkan dalam bentuk rencana strategis (Renstra) yang dijabarkan menjadi perencanaan operasional, yang kemudian dijabarkan pula dalam bentuk program kerja dan program atau proyek tahunan.

Renstra berorientasi pada jangkauan masa depan. Visi, misi, pemilihan strategi yang menghasilkan strategi induk, dan tujuan strategi organisasi untuk jangka panjang merupakan acuan dalam merumuskan rencana strategi, namun dalam teknik penempatannya sebagai keputusan manajemen puncak secara tertulis semua acuan tersebut terdapat di dalamnya. Renstra dijabarkan menjadi rencana operasional yang antara lain berisi program-program operasional termasuk proyek-proyek, dengan sasaran jangka menengah masing-masing juga sebagai keputusan manajemen puncak. Penetapan renstra dan rencana operasi harus melibatkan manajemen puncak karena sifatnya sangat mendasar/prinsipil dalam pelaksanaan seluruh misi organisasi, untuk mewujudkan,

mempertahankan dan mengembangkan eksistensi jangka menengah termasuk panjangnya.

Dalam manajemen strategis ada beberapa prinsip yang menjadi keunggulan manajemen strategis itu sendiri. Prinsip-prinsip tersebut adalah sebagai berikut:

1. Struktur Mengikuti Strategi (*Structure Follows Strategy*)

Prinsip ini dicetuskan oleh A.D. Chandler pada tahun 1962 yang menyatakan bahwa struktur organisasi perusahaan (divisi, departemen, tim, proses, dan teknologi) dirancang untuk mencapai strategi perusahaan. Chandler membahas peran penting strategi perusahaan dan menunjukkan hubungan erat antara strategi dan struktur perusahaan berkat penelitian yang dilakukan pada perusahaan-perusahaan AS yang beroperasi pada tahun 1850-1920.

Chandler menambahkan bahwa strategi organisasi berperan penting dan menunjukkan hubungan erat antara strategi dan struktur organisasi. Jika struktur tidak mendukung strategi, hasilnya adalah inefisiensi. Prinsip ini juga membantu organisasi memastikan bahwa strukturnya selaras dengan strategi dan mendukung tujuan dan sasaran organisasi. Membantu organisasi tetap fleksibel terhadap perubahan dan merespons lingkungan eksternal dengan cepat. Organisasi harus fleksibel agar mampu beradaptasi dengan perubahan persyaratan, lingkungan, dan teknologi.

Struktur organisasi harus adaptif setiap saat ketika parameter seperti jenis produk atau pelanggan berubah. Aktivitas organisasi harus didasarkan pada solusi yang memungkinkan reorientasi tantangan dan peluang baru tanpa perlu memperkenalkan perubahan drastis dalam struktur dan fungsi yang ada. Perubahan organisasi yang efektif tidak hanya dihasilkan dari hubungan dengan struktur dan strategi, tetapi juga dari interaksi antara faktor-faktor lain seperti sistem, gaya, keterampilan, staf, dan tujuan *super ordinate*. Penerapan struktur berbasis strategi dapat dilakukan dengan Langkah-langkah sebagai berikut:

- a) Menetapkan strategi. Langkah ini mencakup serangkaian tujuan dan sasaran yang jelas serta rencana tentang cara mencapai tujuan tersebut.
- b) Menyelaraskan struktur. Setelah strategi ditetapkan, organisasi harus menyelaraskan strukturnya dengan strategi tersebut. Hal ini melibatkan perubahan pada struktur organisasi sehingga mendukung strategi dan membantu mencapai tujuan dan sasaran.
- c) Menganalisis dampak. Setelah struktur selaras dengan strategi, organisasi harus menganalisis dampak perubahan. Ini melibatkan evaluasi dampak potensial struktur baru terhadap kinerja organisasi dan membuat penyesuaian yang diperlukan untuk memastikan bahwa struktur tersebut mendukung strategi dengan baik.
- d) Memantau hasil.: Ini merupakan Langkah terakhir, Langkah ini melibatkan pelacakan hasil struktur baru dan membuat penyesuaian yang diperlukan untuk memastikan bahwa struktur tersebut masih selaras dengan strategi dan membantu mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

1. Uang Mengikuti Program Prioritas (*Money Follows Priority Program*)

Prioritas pemerintah yang menjadi tuntutan publik seyogyanya tercermin dalam alokasi anggaran sebagaimana konsep *Money Follows Program Priority* (MFPP). Melalui konsep MFPP, diharapkan tercipta *value for money* atas belanja negara yang memberikan dampak signifikan kepada masyarakat dengan mengedepankan prioritas, sinergi, dan koordinasi. Sehingga, tumpang tindih anggaran dapat dihindari dan efektivitas anggaran dapat tercapai.

Konsep *money follow program priority* merupakan pendekatan penganggaran yang berdasarkan pada bobot program/ kegiatan yang memberikan kemanfaatan tinggi bagi masyarakat. Dengan pendekatan penganggaran ini, diharapkan:

- a) Adanya skala prioritas alokasi yang tinggi pada program-program yang memberikan manfaat yang besar kepada masyarakat.

- b) Program dan kegiatan yang akan didanai lebih tegas dan jelas, sehingga jelas sasaran yang akan dicapai lebih optimal dan teratur.
- c) Mendorong terciptanya efisiensi melalui koordinasi yang jelas antarprogram dan kegiatan.

Penganggaran dengan pendekatan program prioritas menegaskan perlunya strategi alokasi yang berdasarkan pada bobot program/kegiatan sesuai dengan tujuan (prioritas) yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Pada konsep money follow program juga menegaskan adanya fase penilaian atas program-program yang akan diajukan. Program-program yang memberi manfaat yang besar pada rakyat akan mendapatkan prioritas utama dalam pengalokasian anggaran, baru berikutnya diikuti pengalokasian anggaran pada program-program dengan bobot dibawahnya. Prinsipnya tidak semua fungsi pemerintahan harus didanai, terlebih jika program/kegiatan tidak memberikan manfaat bagi rakyat.

Penyusunan anggaran berbasis program prioritas mengembalikan esensi tujuan pembangunan: Alokasi anggaran diarahkan untuk memberikan solusi permasalahan masyarakat dan menjadi prioritas pemerintahan. Penganggaran tidak lagi ditekankan berdasarkan tugas dan fungsi setiap satuan kerja, melainkan program/kegiatan prioritas yang diemban. Perencanaan terkait struktur kelembagaan dan sumber daya aparatur, hendaknya juga menyesuaikan dengan program-program prioritas, sehingga Satker yang banyak mendukung program prioritas, harus mendapatkan alokasi sumber daya (SDM dan anggaran) yang juga sepadan. Sebaliknya, satuan kerja yang kurang mendukung program prioritas, maka tidak menjadi prioritas dalam pengalokasian SDM dan anggaran.

2. Fungsi Selaras Dengan Strategi (*Functions Aligned Towards Strategy*)

Strategi dan desain organisasi terkait erat dengan tujuan bisnis dan strategi menyeluruh suatu organisasi. Desain struktur, proses, dan budaya organisasi harus selaras dengan tujuan strategisnya untuk memastikan pelaksanaan yang efisien. Strategi yang dirancang untuk

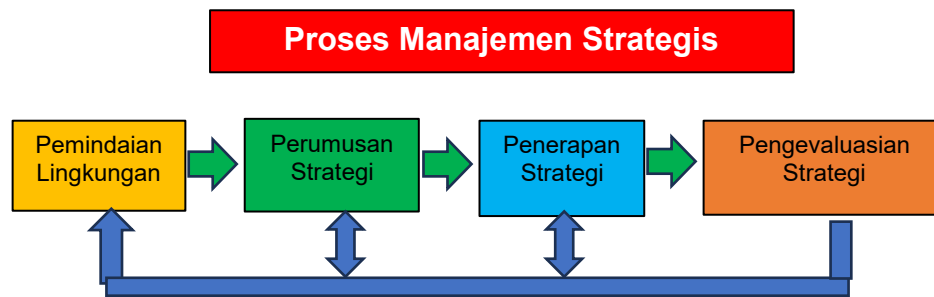
mencapai tujuan tertentu sering kali memerlukan penyesuaian pada struktur organisasi, seperti membentuk tim lintas fungsi untuk meningkatkan kolaborasi atau menerapkan teknologi baru untuk mendukung transformasi digital.

Hubungan erat antara strategi dan desain organisasi serta tujuan bisnis sangatlah penting karena secara langsung memengaruhi kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya. Strategi organisasi yang disusun dengan baik tidak hanya menguraikan jalur menuju kesuksesan, tetapi juga menentukan perubahan yang diperlukan dalam desain untuk mendukungnya. Strategi ini memastikan bahwa sumber daya dialokasikan secara efisien, peran dan tanggung jawab ditetapkan dengan baik, dan proses dioptimalkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Penyelarasan desain organisasi dengan tujuan strategis memastikan bahwa pegawai nelaksanajan tugasnya secara harmonis menuju misi bersama. Sinergi ini menyederhanakan operasi, mendorong kemampuan beradaptasi, dan meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi. Pada akhirnya, hubungan rumit antara strategi organisasi, desain, dan tujuan bisnis merupakan kekuatan pendorong di balik keberhasilan suatu organisasi, yang memungkinkannya menavigasi tantangan kompleks dan meraih kualitas dalam pelayanan secara efektif.

C. Proses dan Model Manajemen Strategis

Proses manajemen strategi pada dasarnya adalah serangkaian proses yang mendefinisikan strategi suatu organisasi. Proses manajemen strategi ini terdiri dari langkah-langkah yang harus dilalui untuk mencapai kinerja dan tujuan yang diharapkan oleh organisasinya. Proses tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1. Proses Manajemen Strategik

Gambar di atas menjelaskan bahwa proses manajemen strategis terdiri dari 4 (empat) tahapan yang terdiri dari:

1. Pemindaian Lingkungan (*Environmental Scanning*)

Tahap pertama pada proses manajemen strategi adalah pemindaian lingkungan. Pemindaian lingkungan atau *environmental scanning* ini mengacu pada proses mengumpulkan, meneliti dan menyediakan informasi untuk tujuan strategis. Langkah ini membantu dalam menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi suatu organisasi. Setelah melaksanakan proses analisis lingkungan, manajemen harus mengevaluasinya secara berkelanjutan dan berusaha untuk memperbaiki atau meningkatkannya.

2. Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*)

Perumusan strategi atau *strategy formulation* adalah proses menentukan tindakan terbaik untuk mencapai tujuan organisasi. Setelah melakukan pemindaian lingkungan, manajer merumuskan strategi organisasi, bisnis dan fungsional. Perumusan strategi ini meliputi kegiatan pengembangan visi dan misi organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang organisasi serta membuat sejumlah strategi alternatif untuk organisasi dan kemudian memilih strategi tertentu yang cocok untuk digunakan.

Fred R David (2011) proses manajemen strategis tahap perumusan strategi terdiri dari beberapa kegiatan yaitu:

- a) Mengembangkan visi dan misi;
- b) Mengidentifikasi peluang dan ancaman faktor eksternal organisasi;
- c) Menentukan kekuatan dan kelemahan faktor internal;

- d) Menetapkan tujuan jangka panjang;
- e) Menghasilkan alternatif strategi; dan
- f) Memilih strategi tertentu untuk dilaksanakan.

3. Penerapan Strategi (*Strategy Implementation*)

Penerapan strategi atau *strategy implementation* ini menerapkan strategi yang telah dirumuskan agar dapat berfungsi sebagaimana mestinya. Langkah ini menempatkan strategi yang telah dipilih oleh organisasi ini menjadi tindakan yang nyata. Penerapan atau implementasi strategi ini juga termasuk merancang struktur organisasi, mendistribusikan sumber daya, mengembangkan proses pengambilan keputusan dan mengelola sumber daya manusia.

Fred R David (2011) menambahkan kegiatan yang dilakukan pada tahap penerapan strategis terdiri dari:

- a) Menetapkan tujuan tahunan;
- b) Menyusun kebijakan;
- c) Memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan;
- d) Mengembangkan budaya yang mendukung strategi;
- e) Menciptakan struktur organisasi yang efektif;
- f) Mengarahkan upaya pemasaran;
- g) Menyiapkan anggaran;
- h) Mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi; dan
- i) Menghubungkan kompensasi pegawai atau karyawan dengan kinerja organisasi. Implementasi strategi sering disebut sebagai "tahap tindakan" dari manajemen strategis.

4. Pengevaluasian Strategi (*Strategy Evaluation*)

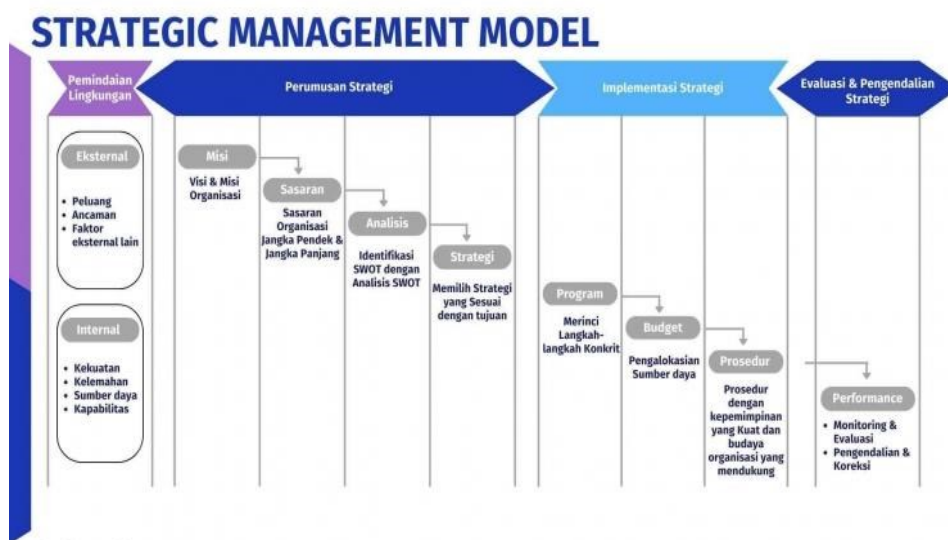
Pengevaluasian strategi atau *strategy evaluation* adalah langkah terakhir dari proses manajemen strategi. Kegiatan evaluasi strategi utama adalah menilai faktor-faktor internal dan eksternal yang merupakan akar dari strategi ini, mengukur kinerja dan mengambil tindakan-tindakan perbaikan. Evaluasi ini memastikan bahwa strategi organisasi beserta penerapannya telah memenuhi tujuan organisasi.

Fred R David (2011) menyatakan bahwa evaluasi strategi, merupakan tahap terakhir dalam proses manajemen strategis. Menurutnya pada tahap ini manajer sangat perlu mengetahui ketika strategi tertentu tidak bekerja dengan baik, evaluasi strategi adalah sarana utama untuk memperoleh informasi ini. Pada tahap ini ada 3 (tiga) kegiatan evaluasi strategi yang mendasar adalah:

- a) Meninjau faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar untuk strategi saat ini;
- b) Mengukur kinerja; dan
- c) Mengambil tindakan korektif.

Evaluasi strategi diperlukan karena kesuksesan hari ini bukanlah jaminan kesuksesan hari esok. Sukses selalu menciptakan masalah baru dan berbeda, organisasi yang berpuas diri dengan keadaan akan mengalami kematian.

Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger (2012) mengemukakan hal yang sama bahwa proses manajemen strategis meliputi 4 (empat) elemen dasar: yaitu pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian. Berikut *Strategic Management Model Wheelen-Hunger*.



Gambar 2.2. *Strategic Management Model Wheelen-Hunger*

Strategi manajemen model Wheelen-Hunger merupakan alat yang berharga dalam manajemen strategis. Dengan mengikuti tahapan-tahapan

yang terstruktur, organisasi dapat merencanakan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi strategi mereka dengan lebih efektif. Strategi manajemen model ini membantu organisasi untuk tetap relevan dalam lingkungan yang selalu berubah dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan lebih baik. Dalam dunia bisnis yang kompetitif, pemahaman tentang model ini dapat menjadi aset yang berharga untuk kesuksesan jangka panjang sebuah organisasi.

1. Pemindaian Lingkungan (*Environmental Scanning*)

Pemahaman lingkungan eksternal: Langkah pertama adalah menganalisis lingkungan eksternal organisasi. Langkah ini melibatkan pemahaman tentang peluang dan ancaman yang mungkin dihadapi oleh organisasi, serta faktor-faktor eksternal yang dapat memengaruhi kesuksesannya. Pemahaman lingkungan internal: Tahap ini mencakup evaluasi kekuatan dan kelemahan internal organisasi. Ini memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi sumber daya dan kapabilitasnya yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan strategis.

2. Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*)

Penetapan Visi dan Misi: Organisasi menetapkan visi dan misi mereka, yang menggambarkan arah yang diinginkan dan tujuan mereka. Penetapan Tujuan dan Sasaran: Organisasi menetapkan tujuan jangka panjang dan sasaran jangka pendek yang spesifik dan dapat diukur. Analisis SWOT: Tahap ini melibatkan identifikasi kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*) organisasi. Pemilihan Strategi: Organisasi memilih strategi yang sesuai untuk mencapai tujuan mereka. Ini bisa berupa strategi pertumbuhan, diversifikasi, diferensiasi, atau lainnya.

3. Implementasi Strategi (*Strategy Implementation*)

Penyusunan Program/Rencana Tindakan: Organisasi merinci langkah-langkah konkrit yang harus diambil untuk melaksanakan strategi yang telah dipilih. Pengalokasian Sumber Daya: Sumber daya seperti anggaran, tenaga kerja, dan teknologi dialokasikan sesuai dengan rencana strategis. Pengembangan Kepemimpinan dan Budaya

Organisasi: Kepemimpinan yang kuat dan budaya organisasi yang mendukung strategi sangat penting untuk suksesnya sebuah implementasi.

4. Evaluasi dan Pengendalian Strategi (*Strategy Evaluation & Control*)

Monitoring dan Evaluasi: Organisasi terus memantau progress strategi dan mengukur apakah tujuan dan sasaran telah tercapai. Pengendalian dan Koreksi: Jika ada ketidak-sesuaian antara kinerja aktual dan yang diharapkan, tindakan perbaikan dan penyesuaian dapat dilakukan.

D. Tujuan dan Manfaat Manajemen Strategis

Adapun tujuan Manajemen Strategi adalah:

1. Melaksanakan dan mengevaluasi strategi yang dipilih secara efektif dan efisien.
2. Mengevaluasi kinerja, meninjau dan mengkaji ulang situasi sertamelakukan berbagai penyesuaian dan koreksi jika terdapat penyimpangan di dalam pelaksanaan strategi.
3. Senantiasa memperbarui strategi yang dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal.
4. Senantiasa meninjau kembali kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bisnis yang ada.
5. Senantiasa melakukan inovasi atas produk agar selalu sesuai dengan selera konsumen.

Manfaat manajemen strategi adalah dengan menggunakan Manajemen Strategik sebagai suatu kerangka (*frame work*) untuk menyelesaikan setiap masalah strategis di dalam perusahaan, terutama yang berkaitan dengan persaingan, maka para manajer diajak untuk berfikir lebih kreatif atau berfikir secara Strategik. Ada beberapa manfaat yang diperoleh organisasi jika mereka menerapkan manajemen strategi, yaitu:

1. Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju;
2. Membantu organisasi beradaptasi pada perubahanperubahan yang terjadi;
3. Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif;

4. Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin berisiko;
5. Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah dimasa datang;
6. Keterlibatan karyawan dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya;
7. Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi;
8. Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi.

E. Latihan Materi Pokok 1

1. Jelaskan pengertian dari manajemen strategis!
2. Sebutkan proses manajemen strategis!
3. Jelaskan strategi manajemen model Wheelen-Hunger!
4. Sebutkan 3 tujuan manajemen strategis!
5. Sebutkan 3 manfaat manajemen strategis!

F. Rangkuman

Manajemen strategis merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh dengan mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang ada dalam organisasi untuk menghadapi berbagai perubahan disertai penetapan cara melaksanakannya, mekanisme monitoring dan evaluasi, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan.

Proses manajemen strategis meliputi kegiatan untuk mengenali dan menganalisa lingkungan internal dan eksternal organisasi, memformulasi strategi, mengimplementasikan strategi dan melakukan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategi diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar mencakup seluruh komponen dilingkungan sebuah organisasi yang dituangkan dalam bentuk rencana strategis (Renstra) yang dijabarkan menjadi perencanaan operasional, yang kemudian dijabarkan pula dalam bentuk program kerja dan rencana kerja tahunan.

G. Evaluasi Materi pokok 1

1. Pengertian manajemen strategis menurut David Hunger & Thomas L Wheelen adalah...
 - a. Seni & ilmu dalam memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan.
 - b. Seperangkat keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang suatu perusahaan/ organisasi.
 - c. Proses pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi yang melibatkan pemikiran strategis dan perencanaan strategis yang kemudian diimplementasikan secara berkelanjutan dan dievaluasi berkala.
 - d. Sebuah perencanaan berskala besar yang berorientasi untuk mencapai tujuan masa depan.
2. Manajemen strategi diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar dan mencakup seluruh komponen di lingkungan sebuah organisasi atau Kementerian/ Lembaga yang dituangkan dalam bentuk...
 - a. Rencana Strategis.
 - b. Program Prioritas.
 - c. Rencana Kerja.
 - d. Program Kerja Tahunan.
3. Berikut adalah proses manajemen strategis yaitu...
 - a. *Environmental Scanning - Strategy Implementation - Strategy Formulation - Strategy Evaluation.*
 - b. *Environmental Scanning - Strategy Formulation - Strategy Implementation - Strategy Evaluation.*
 - c. *Strategy Implementation - Strategy Formulation - Environmental Scanning - Strategy Evaluation.*
 - d. *Strategy Formulation - Environmental Scanning - Strategy Implementation - Strategy Evaluation.*

4. Menurut Fred R David kegiatan yang dilakukan pada tahap penerapan strategis (*strategy implementation*) antara lain terdiri dari...
 - a. Mengembangkan visi dan misi, menetapkan tujuan jangka panjang, dan memotivasi pegawai.
 - b. Meninjau faktor eksternal dan internal, mengukur kinerja; dan mengambil tindakan korektif.
 - c. Menetapkan tujuan jangka Panjang, menghasilkan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu untuk dilaksanakan.
 - d. Menetapkan tujuan tahunan, menyusun kebijakan, dan memotivasi karyawan.
5. Manfaat yang diperoleh organisasi jika menerapkan manajemen strategi adalah...
 - a. Menurunkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi.
 - b. Membuat organisasi menjadi efektif namun tidak efisien.
 - c. Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin berisiko.
 - d. Aktivitas pembuatan strategi akan menurunkan kemampuan organisasi untuk mencegah munculnya masalah dimasa datang.

Jawab:

1. B
2. A
3. B
4. D
5. C

H. Umpan Balik Dan Tindak Lanjut

Cocokkanlah jawaban Anda dengan kunci jawaban evaluasi materi pokok-1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar, kemudian gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi kegiatan belajar tersebut.

$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang benar}}{\text{jumlah soal}} \times 100\%$
--

Arti tingkat penguasaan:

1. 91 % s.d. 100% = baik sekali
2. 81 % s.d. 90,00 % = baik
3. 71 % s.d. 80,99 % = cukup
4. 61 % s.d. 70,99 % = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 81% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan kegiatan belajar selanjutnya. Bagus! Jika masih di bawah 81%, Anda harus mengulangi materi kegiatan belajar tersebut, terutama bagian yang belum dikuasai.

BAB III

KEBIJAKAN MANAJEMEN STRATEGIS DI KEMENTERIAN AGAMA

A. Indikator Hasil Belajar

*Indikator Hasil Belajar:
Peserta dapat menjelaskan kebijakan manajemen strategis di Kementerian Agama.*

B. Kebijakan Umum Manajemen Strategis

Perencanaan merupakan suatu proses untuk menentukan tindakan masa depan yang tepat, melalui urutan pilihan, dengan memperhitungkan sumber daya yang tersedia. Dalam sistem perencanaan pemerintah, rencana pembangunan nasional meliputi rencana pembangunan jangka panjang nasional (RPJPN), rencana pembangunan jangka menengah nasional (RPJMN), rencana pembangunan jangka menengah kementerian/lembaga, rencana pembangunan tahunan nasional, dan rencana pembangunan tahunan kementerian/ lembaga.

Kurun waktu RPJP Nasional adalah 20 (dua puluh) tahun. Pelaksanaan RPJP Nasional terbagi dalam tahap-tahap perencanaanpembangunan dalam periodisasi perencanaan pembangunan jangka menengah nasional 5 (lima) tahunan, yang dituangkan dalam RPJM Pentahapan rencana pembangunan nasional disusun dalam masing-masing periode RPJM Nasional sesuai dengan visi, misi, dan program Presiden yang dipilih secara langsung oleh rakyat RPJM Nasional memuat strategi pembangunan nasional, kebijakan umum, program kementerian/lembaga dan lintas kementerian/lembaga dan Rencana Pembangunan Tahunan atau Rencana Kerja Pemerintah (RKP) untuk periode 1 (satu) tahun.

RPJP Nasional merupakan penjabaran dari tujuan dibentuknya Pemerintahan Negara Indonesia yang tercantum dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, yaitu untuk melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia,

memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial dalam bentuk rumusan visi, misi dan arah Pembangunan Nasional.

Pembangunan nasional adalah rangkaian upaya pembangunan yang berkesinambungan yang meliputi seluruh aspek kehidupan masyarakat, bangsa dan negara, untuk melaksanakan tugas mewujudkan tujuan nasional sebagaimana dirumuskan dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Rangkaian upaya pembangunan tersebut memuat kegiatan pembangunan yang berlangsung tanpa henti, dengan menaikkan tingkat kesejahteraan masyarakat dari generasi demi generasi.

Pelaksanaan upaya tersebut dilakukan dalam konteks memenuhi kebutuhan masa sekarang tanpa mengurangi kemampuan generasi yang akan datang untuk memenuhi kebutuhannya. Pembangunan Jangka Panjang Nasional merupakan kelanjutan dari pembangunan sebelumnya untuk mencapai tujuan pembangunan sebagaimana diamanatkan dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Untuk itu, dalam 20 tahun mendatang, sangat penting dan mendesak bagi bangsa Indonesia untuk melakukan penataan kembali berbagai langkah-langkah perencanaan, antara lain di bidang pengelolaan sumber daya alam, sumber daya manusia, lingkungan hidup dan kelembagaannya sehingga bangsa Indonesia dapat mengejar ketertinggalan dan mempunyai posisi yang sejajar serta daya saing yang kuat di dalam pergaulan masyarakat Internasional. Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional bertujuan:

1. Mendukung koordinasi antar pelaku pembangunan;
2. Menjamin terciptanya integrasi, sinkronisasi, dan sinergi baik antar kementerian/ lembaga, antar fungsi pemerintah maupun antara pusat dan daerah; antar ruang, antar waktu;
3. Menjamin keterkaitan dan konsistensi antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pengawasan;

4. Mengoptimalkan partisipasi masyarakat; dan
5. Menjamin tercapainya penggunaan sumber daya secara efisien, efektif, berkeadilan, dan berkelanjutan.

Adapun peraturan yang mengatur terkait dengan perencanaan pembangunan nasional antara lain adalah:

1. Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
2. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional.;
3. Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara;
4. Peraturan Pemerintah Nomor 40 Tahun 2006 tentang Tata Cara Penyusunan Rencana Pembangunan Nasional;
5. Peraturan Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/ Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2023 tentang Tata Cara Penyusunan Rencana Strategis Kementerian/Lembaga Tahun 2025-2029.

RPJP Nasional merupakan salah satu wujud penerapan manajemen strategi dalam bentuk skala besar. RPJP Nasional diturunkan dalam RPJM, kemudian diturunkan ke lingkungan sebuah Kementerian/ Lembaga yang dituangkan dalam bentuk rencana strategis yang selanjutnya disingkat dengan (Renstra), dijabarkan menjadi perencanaan operasional. Rencana Strategis (Renstra) merupakan dokumen perencanaan pembangunan sektoral untuk periode 5 (lima) tahun yang harus disusun oleh Kementerian/Lembaga (K/L) dan secara substansi berpedoman pada RPJMN.

C. Rencana Strategis (Renstra) Kementerian Agama

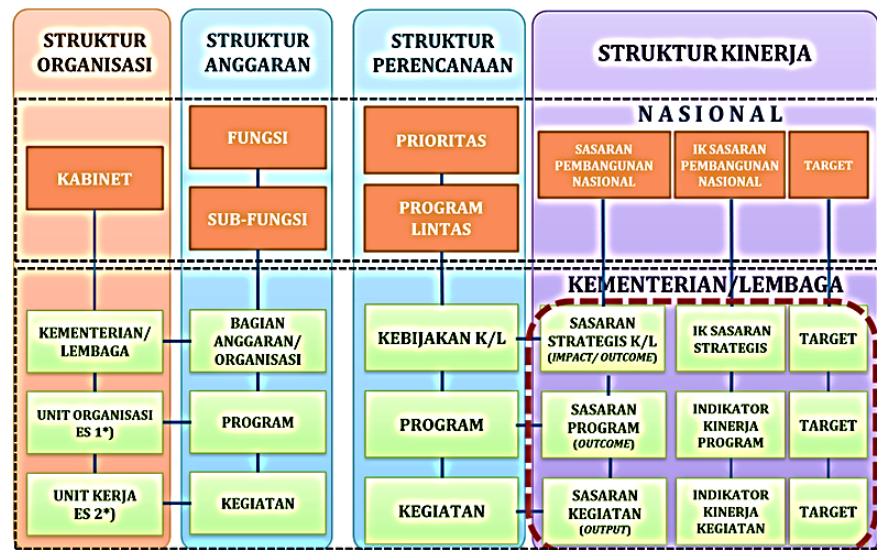
Rencana Strategis Kementerian/Lembaga yang selanjutnya disebut Renstra K/L merupakan dokumen perencanaan pembangunan sektoral untuk periode 5 (lima) tahun yang harus disusun oleh Kementerian/Lembaga (K/L) dan secara substansi berpedoman pada RPJMN. Dokumen Renstra ini memuat visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan,

program dan kegiatan pembangunan sesuai dengan tugas dan fungsi K/L. Selain itu, dokumen Renstra juga harus dilengkapi dengan Kerangka Regulasi dan Kerangka Kelembagaan untuk memastikan agar muatan-muatan yang ada dalam Renstra K/L menjadi lebih jelas maksud dan batasan operasionalnya.

Beberapa istilah yang sering digunakan dalam Renstra:

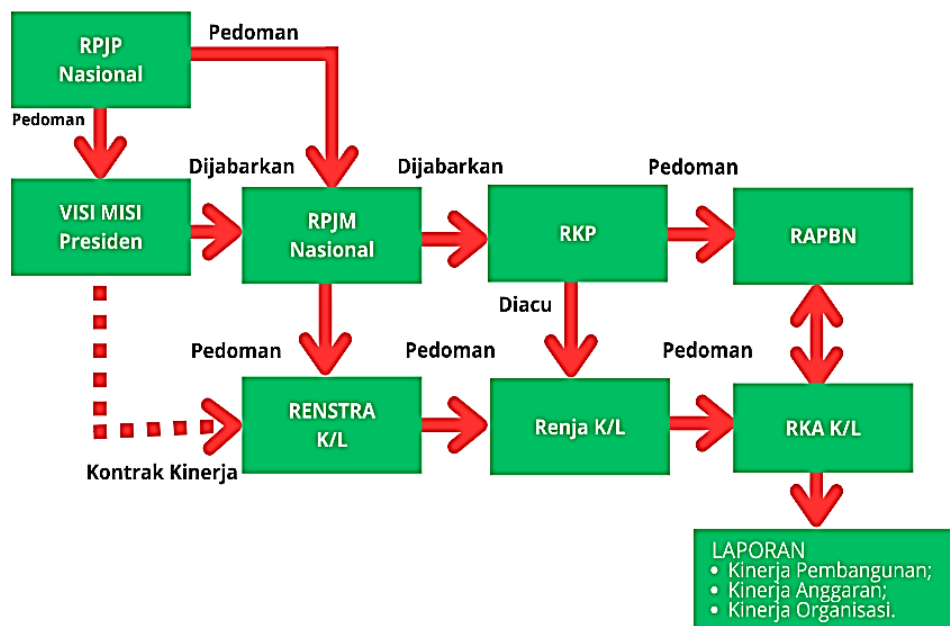
1. Sasaran Strategis (SS) K/L (*outcome/impact*) adalah kondisi yang ingin dicapai secara nyata oleh K/L yang mencerminkan pengaruh yang ditimbulkan oleh adanya hasil (*outcome*) satu atau beberapa program;
2. Sasaran Program (SP) (*outcome*) adalah hasil yang akan dicapai dari suatu program dalam rangka pencapaian sasaran strategis K/L yang mencerminkan berfungsinya keluaran (*output*);
3. Sasaran Kegiatan (SK) (*output*) adalah keluaran (*output*) yang dihasilkan oleh suatu kegiatan yang dilaksanakan untuk mendukung pencapaian sasaran dan tujuan program dan kebijakan yang dapat berupa barang atau jasa;
4. Proses adalah upaya yang dilakukan untuk menghasilkan keluaran (*output*) dengan menggunakan sumber daya (*input*);
5. Input adalah segala sesuatu yang digunakan dalam rangka menghasilkan keluaran (*output*);
6. Indikator Kinerja Sasaran Strategis (IKSS) adalah alat ukur yang mengindikasikan keberhasilan pencapaian sasaran K/L;
7. Indikator Kinerja Program (IKP) adalah alat ukur yang mengindikasikan keberhasilan pencapaian hasil (*outcome*) dari suatu program;
8. Indikator Kinerja Kegiatan (IKK) adalah alat ukur yang mengindikasikan keberhasilan pencapaian keluaran (*output*) dari suatu kegiatan;
9. Target adalah hasil atau satuan hasil yang direncanakan akan dicapai dari setiap indikator kinerja.

Arsitektur program, kegiatan dan kinerja tersebut dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 3.1. Arsitektur program, kegiatan dan kinerja

Dalam Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, dokumen Renstra K/L memiliki posisi yang sangat strategis karena Renstra K/L berkedudukan sebagai penjabaran dari RPJMN dan oleh karena itu, penyusunan Renstra K/L harus berpedoman pada RPJMN. RPJMN sendiri merupakan penjabaran dari dokumen RPJPN. Selain itu Renstra K/L juga digunakan sebagai pedoman dalam penyusunan Rancangan Rencana Kerja K/L (Renja K/L). Secara sistematis, kedudukan Renstra K/L dalam Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 3.2. Bagan Alur Keterkaitan Renstra K/L dengan Dokumen Perencanaan Lainnya

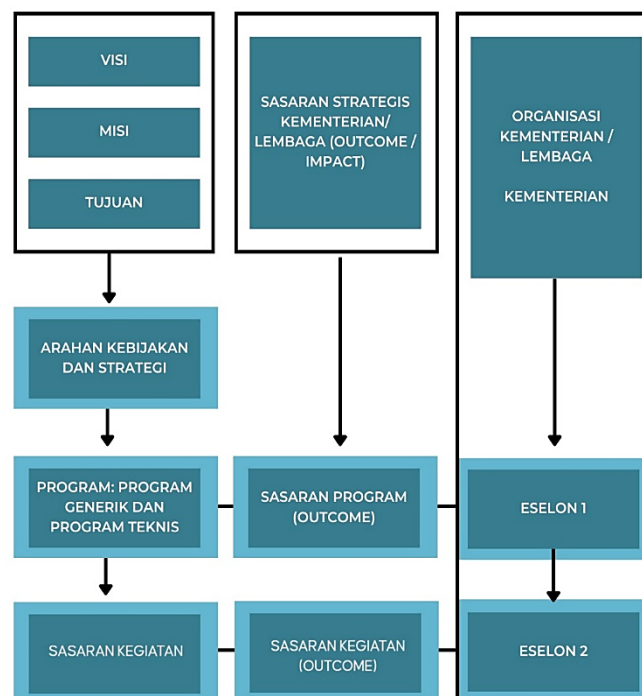
Berdasarkan bagan alur di atas, terdapat 3 (tiga) keterkaitan antara Renstra K/L dengan dokumen perencanaan lainnya, yaitu:

1. Keterkaitan antara Renstra K/L dengan RPJM Nasional Keterkaitan Renstra K/L dengan RPJMN seperti yang disebutkan dalam Undang Undang No.25 Tahun 2004 Pasal 6 ayat (1), bahwa dalam penyusunan Renstra, K/L berpedoman pada dokumen RPJM Nasional dan bersifat indikatif;
2. Keterkaitan antara Renstra K/L dengan Visi Misi Presiden Keterkaitan antara Renstra K/L dengan Visi Misi Presiden yaitu bahwa dalam penyusunan Renstra K/L harus memperhatikan kesesuaian dengan Visi dan Misi (platform) Presiden terpilih. Bagi K/L yang memiliki kontrak kinerja dengan Presiden terkait pencapaian visi dan misi Presiden maka kontrak kinerja tersebut harus pula tercermin dalam dokumen Renstra K/L;
3. Keterkaitan antara Renstra K/L - Renja K/L Berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004, Pasal 6 ayat (2), dijelaskan bahwa “Renja K/L disusun dengan berpedoman pada Renstra K/L dan mengacu pada prioritas pembangunan nasional dan pagu indikatif”.

Muatan yang terdapat dalam dokumen Renja K/L antara lain kebijakan, program, dan kegiatan pembangunan baik yang dilaksanakan langsung oleh Pemerintah maupun yang ditempuh dengan mendorong partisipasi masyarakat. Kemudian dijelaskan juga, pada Peraturan Pemerintah Nomor 40 Tahun 2006, Pasal 20 ayat 2, bahwa “Rancangan Renja K/L memuat kebijakan, program, dan kegiatan sebagai penjabaran Renstra K/L”. Selanjutnya dokumen Renja K/L menjadi acuan dalam penyusunan Rencana Kerja Anggaran (RKA) K/L.

D. Proses Penyusunan Rencana Strategis Kementerian/Lembaga

Dokumen Renstra K/L harus memuat visi, misi, tujuan dan sasaran strategis. Selanjutnya, visi, misi, tujuan dan sasaran strategis tersebut akan dijabarkan dalam bentuk arah kebijakan, strategi, program (baik itu program teknis maupun program generik) dan kegiatan, beserta kerangka regulasi, kerangka pendanaan dan kerangka kelembagaan. Bagan Renstra kementerian dapat dilihat pada Gambar berikut:



Gambar 3.3. Bagan Renstra K/L

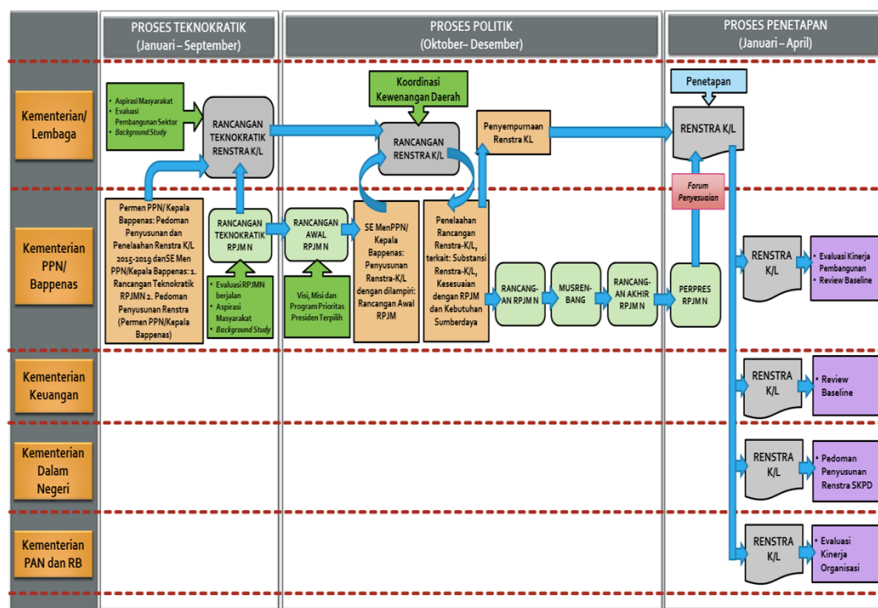
Program dilaksanakan pada unit kerja Eselon I dan masing-masing program harus memiliki sasaran program (*outcome*). Jumlah sasaran program tersebut dapat lebih dari 1 (satu) untuk setiap programnya. Program teknis untuk Kelompok Kementerian dilaksanakan oleh 1 (satu) unit organisasi Eselon I yang bersifat memberikan pelayanan eksternal. Sedangkan untuk kegiatan pada Kelompok Kementerian dilaksanakan pada unit kerja Eselon II. Setiap kegiatan harus memiliki sasaran kegiatan yang menggambarkan keluaran (*output*) dari pelaksanaan kegiatan. Jumlah sasaran kegiatan dapat berjumlah lebih dari satu untuk setiap kegiatannya.

Dalam penyusunan Renstra, K/L harus berpedoman pada RPJMN dan memperhatikan himpunan hasil evaluasi pelaksanaan pembangunan di sektor yang sesuai dengan tugas dan kewenangan K/L yang bersangkutan, serta memperhatikan aspirasi masyarakat. Selain itu, dalam penyusunan Renstra K/L perlu didukung dengan hasil *background study* terkait potensi, permasalahan dan alternatif kebijakan pembangunan di setiap sektornya. Dalam penyusunan Renstra K/L, mekanisme atau alur kegiatan yang dilalui yaitu meliputi 3 (tiga) proses sebagai berikut:

1. Proses Teknokratik Proses Teknokratik dalam penyusunan Renstra K/L adalah proses perencanaan yang dilakukan dengan menggunakan metode dan kerangka berpikir ilmiah untuk menganalisis kondisi obyektif dengan mempertimbangkan beberapa skenario pembangunan selama periode rencana berikutnya. Proses Teknokratik ini menghasilkan Rancangan Teknokratik Renstra K/L. Rancangan Teknokratik Renstra K/L dalam penyusunannya mengacu pada rancangan teknokratik RPJMN, oleh karena itu penentuan visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan, program, dan kegiatan K/L selama 5 (lima) tahun mendatang harus berfokus pada pencapaian tujuan RPJMN. Selain itu, Rancangan Teknokratik Renstra K/L juga harus memperhatikan hasil evaluasi pelaksanaan pembangunan di sektor yang sesuai dengan tugas dan kewenangannya dan aspirasi masyarakat;
2. Proses Politik Proses politik dalam penyusunan Renstra K/L merupakan proses penyusunan Renstra K/L yang diselaraskan dengan visi, misi, dan

program prioritas (*platform*) Presiden. Proses politik ini merupakan lanjutan dari proses teknokratik dan menghasilkan Rancangan Renstra K/L. Rancangan Renstra K/L dalam penyusunannya berpedoman pada Rancangan Awal RPJMN yang telah memuat visi, misi, dan program prioritas (*platform*) Presiden terpilih. Selain itu, Rancangan Renstra K/L juga disusun berdasarkan Rancangan Teknokratik Renstra K/L dengan mempertimbangkan koordinasi bersama Pemerintah Daerah untuk mengidentifikasi pembagian tugas dalam pencapaian sasaran nasional. Rancangan Renstra K/L dalam proses berikutnya akan kembali disesuaikan dengan Rancangan Akhir RPJMN yang akan ditetapkan dengan Peraturan Presiden menjadi RPJM Nasional. Penyesuaian ini dilakukan untuk melihat kemungkinan terjadinya ketidaksesuaian substansi Rancangan Renstra K/L dengan Rancangan Akhir RPJMN karena Rancangan Akhir RPJMN disusun berdasarkan hasil Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) Jangka Menengah Nasional yang dilaksanakan oleh Badan Perencanaan Nasional dengan melibatkan instansi pusat dan daerah selambat-lambatnya dua bulan setelah Presiden terpilih;

3. Penetapan Renstra K/L Rancangan Renstra K/L ditetapkan menjadi Renstra K/L dengan Peraturan Pimpinan K/L, dalam hal Kemendikbud adalah Menteri. Setelah ditetapkan, dokumen Renstra K/L selanjutnya disampaikan oleh setiap K/L yang bersangkutan kepada Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional untuk digunakan dalam proses evaluasi kinerja pembangunan dan review baseline; Menteri Dalam Negeri untuk digunakan sebagai acuan atau pedoman dalam penyusunan Renstra Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD); Menteri Keuangan untuk digunakan sebagai dasar dalam review baseline anggaran, dan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi untuk digunakan dalam proses evaluasi kinerja organisasi. Mekanisme detail dalam penyusunan Renstra K/L dapat dilihat pada Gambar berikut:



Gambar 3.4. Mekanisme Penyusunan Renstra K/L

Sistematika penulisan Renstra K/L secara garis besar terdiri atas 5 (lima) bab dan lampiran seperti berikut ini:

BAB I PENDAHULUAN

Kondisi Umum

Potensi dan Permasalahan

BAB II VISI, MISI DAN TUJUAN KEMENTERIAN/ LEMBAGA

2.1. Visi Kementerian/ Lembaga

2.2. Misi Kementerian/ Lembaga

2.3. Tujuan Kementerian/ Lembaga

2.4. Sasaran Strategis Kementerian/ Lembaga

BAB III ARAH KEBIJAKAN, STRATEGI, KERANGKA REGULASI DAN KERANGKA KELEMBAGAAN

3.1. Arah Kebijakan dan Strategi Nasional

3.2. Arah Kebijakan dan Strategi Kementerian/ Lembaga

3.3. Kerangka Regulasi

3.4. Kerangka Kelembagaan

BAB IV TARGET KINERJA DAN KERANGKA PENDANAAN

4.1. Target Kinerja

4.2. Kerangka Pendanaan

BAB V PENUTUP

LAMPIRAN

Lampiran 1. Matriks Kinerja dan pendanaan Kementerian/ Lembaga

Lampiran 2. Matriks Kerangka Regulasi

Secara umum, isi dari setiap BAB dalam Renstra K/L adalah sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan mengenai kondisi umum K/L dan potensi permasalahan yang dihadapi K/L. Kondisi umum K/L menggambarkan mengenai pencapaian pencapaian yang telah dilaksanakan dalam Renstra K/L periode sebelumnya serta aspirasi-aspirasi masyarakat terkait dengan pemenuhan kebutuhan barang dan layanan publik serta regulasi dalam lingkup kewenangan K/L. Sedangkan potensi dan permasalahan K/L menjelaskan mengenai analisis permasalahan, potensi, kelemahan, peluang serta tantangan jangka menengah dalam lingkup K/L maupun nasional yang akan dihadapi dalam rangka melaksanakan penugasan yang diamanatkan oleh RPJMN yang menjadi lingkup kewenangan K/L serta untuk mewujudkan visi dan melaksanakan misi K/L.

BAB II VISI, MISI, TUJUAN DAN SASARAN STRATEGIS KEMENTERIAN/ LEMBAGA

Bab ini menjelaskan mengenai rumusan visi, misi, dan tujuan K/L. Visi Renstra K/L merupakan rumusan umum mengenai keadaan yang ingin dicapai oleh K/L pada akhir periode perencanaan. Dalam mewujudkan visi tersebut dirumuskan misi K/L yang berupa rumusan umum upaya-upaya yang dilaksanakan untuk mewujudkan visi. Sedangkan tujuan yaitu penjabaran dari visi yang dilengkapi dengan sasaran strategis sebagai ukuran kinerjanya.

BAB III ARAH KEBIJAKAN, STRATEGI, KERANGKA REGULASI DAN KERANGKA KELEMBAGAAN

Bab ini menjelaskan mengenai rumusan Arah Kebijakan dan Strategi Nasional, yang selanjutnya dijabarkan dalam arah kebijakan dan strategi K/L. Bab ini disusun sebagai pendekatan dalam memecahkan permasalahan yang penting dan mendesak untuk segera dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu (jangka menengah) serta memiliki dampak yang besar terhadap pencapaian sasaran nasional serta sasaran strategis Kementerian/Lembaga. Arah Kebijakan dan Strategi Nasional menjelaskan

mengenai arah kebijakan dan strategi yang sesuai dengan penugasan RPJMN kepada K/L terkait dengan prioritas nasional/bidang, termasuk penjelasan mengenai penugasan K/L terkait Program Lintas. Arah Kebijakan dan Strategi Kementerian/Lembaga menjelaskan mengenai Arah Kebijakan dan Strategi K/L secara lengkap, tidak hanya yang dilaksanakan langsung oleh K/L tetapi juga mempertimbangkan keterlibatan daerah dan swasta beserta dengan pendanaan yang diperlukan untuk melaksanakannya. Kerangka Regulasi menjelaskan mengenai gambaran umum Kerangka Regulasi yang dibutuhkan oleh K/L dalam pelaksanaan tugas, fungsi serta kewenangannya dan penjabaran peranan Kerangka Regulasi dalam mendukung pencapaian Sasaran Strategis K/L. Kerangka Kelembagaan menjelaskan mengenai kebutuhan fungsi dan struktur organisasi yang diperlukan dalam upaya pencapaian sasaran strategis, tata laksana yang diperlukan antar unit organisasi, baik internal maupun eksternal serta pengelolaan sumber daya manusia, termasuk di dalamnya mengenai kebutuhan sumber daya manusia, baik itu secara kualitas maupun kuantitas.

BAB IV TARGET KINERJA DAN KERANGKA PENDANAAN

Bab ini menjelaskan mengenai target kinerja dan kerangka pendanaan K/L selama periode perencanaan. Target Kinerja menjelaskan mengenai hasil dan satuan hasil yang akan dicapai dari setiap indikator kinerja, baik itu Indikator Kinerja Sasaran Strategis, Indikator Kinerja Program dan Indikator Kinerja Kegiatan. Kerangka Pendanaan menjelaskan mengenai kebutuhan pendanaan secara keseluruhan untuk mencapai Sasaran Strategis K/L, meliputi sumber pendanaan dari APBN (Pemerintah) maupun dari pihak Swasta.

BAB V PENUTUP

Bab ini memuat simpulan secara singkat mengenai dokumen Renstra K/L yang telah disusun dan arahan dari pimpinan K/L yang bersangkutan dalam pelaksanaan perencanaan strategis K/L sehingga hasil pencapaiannya dapat diukur dan dipergunakan sebagai acuan dalam penyusunan laporan kinerja tahunan K/L. Selain itu, dijelaskan pula

mengenai mekanisme evaluasi terhadap proses pelaksanaan perencanaan strategis K/L yang bersangkutan.

Setelah proses penyusunan Renstra selesai dilakukan, selanjutnya dilakukan penelaahan. Penelaahan Renstra K/L adalah salah satu tahap proses politik dalam mekanisme penyusunan renstra K/L. Penelaahan Renstra K/L ini dilakukan oleh Kementerian PPN/Bappenas terhadap substansi rancangan dokumen perencanaan strategis yang disusun K/L. Penelaahan Renstra K/L terdiri dari 2 (dua) tahap yaitu:

1. Penelaahan terhadap batasan muatan rancangan Renstra K/L.

Penelaahan terhadap batasan muatan Rancangan Renstra K/L adalah penilaian kesesuaian muatan yang ada dalam Renstra K/L tersebut. Muatan Renstra K/L tersebut adalah visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan, program, kegiatan beserta kerangka regulasi dan kerangka kelembagaan sesuai dengan tugas dan fungsi K/L. Sub-tahapan ini dapat dikatakan sebagai penelaahan konsistensi internal, dimana dilihat konsistensi muatan Rancangan Renstra K/L dengan muatan lainnya, dan juga kesesuaian ke dalam internal organisasi K/L. Batasan-batasan muatan yang harus dipenuhi dalam Renstra K/L dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Muatan	Definisi	Contoh
Visi	Rumusan umum mengenai keadaan yang diinginkan pada akhir periode perencanaan.	Visi harus menggambarkan keadaan yang ingin dicapai oleh K/L pada akhir periode perencanaan.
Misi	Rumusan umum mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan misi.	Misi harus menggambarkan mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan oleh K/L dalam mewujudkan misi.
Tujuan		Menggambarkan mengenai penjabaran visi K/L, dan dilengkapi dengan sasaran nasional yang hendak dicapai dalam rangka mencapai sasaran program prioritas Presiden.
Strategi	Langkah-langkah berisikan program program indikatif untuk	Harus menggambarkan langkah-langkah dalam bentuk

	mewujudkan visi dan misi.	tindakan konkret, untuk mewujudkan visi dan misi.
Kebijakan	Arah/tindakan yang diambil oleh Pemerintah Pusat untuk mencapai tujuan.	Harus menggambarkan mengenai penjabaran urusan pemerintahan dan/atau prioritas pembangunan sesuai dengan visi dan misi Presiden yang rumusannya mencerminkan urusan yang menjadi tanggung jawab K/L. Berisi satu atau beberapa upaya untuk mencapai sasaran strategis penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan dengan indikator kinerja yang terukur dalam bentuk kerangka regulasi, kerangka pelayanan umum dan investasi pemerintah.
Program	Instrumen kebijakan yang berisi satu atau lebih kegiatan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah/lembaga untuk mencapai sasaran dan tujuan, serta memperoleh alokasi anggaran atau kegiatan masyarakat yang dikoordinasikan instansi pemerintah.	Harus berupa instrumen kebijakan yang berisi kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan K/L untuk mencapai sasaran dan tujuan serta memperoleh alokasi anggaran dan/atau kegiatan masyarakat yang dikoordinasikan K/L.
Kegiatan	Penjabaran dari program sesuai dengan tugas dan fungsi setingkat Eselon II pada K/L yang berisi komponen kegiatan untuk mencapai keluaran (output) dengan indikator kinerja yang terukur.	Harus merupakan bagian dari program yang dilaksanakan oleh satuan kerja setingkat Eselon II atau satuan kerja mandiri yang terdiri dari sekumpulan tindakan pengerahan sumber daya baik personil (SDM), barang modal termasuk peralatan dan teknologi, dana dan/atau kombinasi dari beberapa atau kesemua jenis sumberdaya tersebut sebagai masukan (input) untuk menghasilkan keluaran (output) dalam bentuk barang/jasa.

2. Penelaahan terhadap kesesuaian dengan rancangan awal RPJMN.
Sub tahapan penelaahan ini dapat disebut sebagai penelaahan konsistensi eksternal Renstra K/L, dimana dilihat kesesuaian Rancangan Renstra K/L dengan rancangan awal dari RPJMN. Dalam penelaahan ini dibagi menjadi enam penelaahan, yakni:
 - a. Konsistensi Sasaran Tujuan K/L Sasaran Tujuan K/L harus konsisten dengan sasaran program prioritas nasional, tetapi juga harus bersifat lebih spesifik dari sasaran program prioritas nasional;
 - b. Konsistensi Kebijakan K/L Kebijakan K/L harus juga konsisten dengan kebijakan nasional dalam rancangan awal RPJMN, tetapi harus lebih spesifik dibandingkan dengan kebijakan nasional;
 - c. Konsistensi Program dan Kegiatan K/L dengan Program dan Kegiatan Nasional Program dan Kegiatan K/L harus sesuai dengan dengan program dan kegiatan pada rancangan awal RPJMN;
 - d. Konsistensi Sasaran Program K/L dengan Sasaran Program Nasional Sasaran Program K/L (Outcome) harus konsisten dengan Sasaran Program Nasional dilakukan dengan melihat sinergitas sasaran program K/L dalam mendukung sasaran program prioritas nasional dan bidang seperti yang tertuang dalam Rancangan Awal RPJMN;
 - e. Keterkaitan Sasaran Kegiatan K/L dengan Sasaran Program Induk Pengisian catatan hasil penelaahan pada bagian ini didasarkan pada hasil penelaahan keterkaitan Sasaran Kegiatan K/L (Output) dengan Sasaran Program (Outcome) dari program induknya;
 - f. Penelaahan Kelayakan Kebutuhan Sumber daya menurut Kerangka Ekonomi Makro.

Penelaahan ini didasarkan pada hasil penelaahan kelayakan Kebutuhan Sumber daya yang disusun dalam Rancangan Renstra K/L menurut Kerangka Ekonomi Makro yang disebutkan dalam Rancangan Awal RPJMN. Kebutuhan sumber daya harus sesuai dengan kondisi ekonomi makro, dengan menggunakan kemampuan fiskal sebagai pertimbangan utama. Proses penelaahan konsistensi substansi Rancangan

Renstra K/L dengan Rancangan Awal RPJMNat di;ihat pada gambar berikut ini:



Gambar 3.5. Bagan Proses Penelaahan Konsistensi Substansi Rancangan Renstra K/L dengan Rancangan Awal RPJM Nasional.

Hasil penelaahan oleh Kementerian PPN/Bappenas menghasilkan catatan hasil penelaahan yang akan diserahkan kepada K/L untuk menyempurnakan rancangan Renstra tersebut. Tahapan penyempurnaan Renstra K/L selain bertujuan untuk menyempurnakan Renstra K/L, juga merupakan proses penyesuaian antara Renstra K/L dengan RPJMN. Sejalan dengan PP No. 40 tahun 2004 yang menyebutkan bahwa RPJMN berfungsi sebagai pedoman penyesuaian dalam rangka penetapan Renstra K/L.

Oleh karena itu tahapan penyempurnaan ini hanya bisa dilakukan setelah Presiden menetapkan RPJMN melalui Peraturan Presiden. Penyempurnaan itu sendiri dilaksanakan melalui sebuah Forum Penyesuaian yang melibatkan K/L dengan Kementerian PPN/Bappenas.

Tujuan dari forum ini untuk memastikan target capaian kinerja RPJMN benar-benar dijabarkan dalam Rancangan Renstra K/L.

Muatan substansi yang harus diperhatikan pada saat pelaksanaan Forum Penyesuaian antara K/L dengan Kementerian PPN/Bappenas meliputi:

1. Sasaran Program Prioritas Nasional harus terjabarkan dalam Sasaran/Tujuan K/L;
2. Kebijakan Nasional harus terjabarkan dalam Kebijakan K/L;
3. Program dan Kegiatan dalam RPJMN harus dituangkan dalam Program dan Kegiatan K/L.
4. Kerangka Regulasi RPJMN harus dituangkan dalam Kerangka Regulasi Rancangan Renstra K/L;
5. Kerangka Kelembagaan dan Kerangka Pendanaan RPJMN harus dituangkan dalam Kerangka Kelembagaan dan Kerangka Pendanaan pada Rancangan Renstra K/L (Pagu Kementerian/Lembaga dalam RPJMN sama dengan Pagu K/L dalam Rancangan Renstra K/L).

Hal lain yang perlu diperhatikan oleh setiap Kementerian/ Lembaga adalah terkait dengan program prioritas . Sesuai dengan PP No. 17 Tahun 2017 tentang sinkronisasi proses perencanaan dan penganggaran pembangunan nasional mendefinisikan bahwa program prioritas sebagai program yang bersifat signifikan dan strategis untuk mencapai prioritas nasional. Sedangkan yang dimaksud dengan prioritas nasional adalah program/ kegiatan/ proyek untuk pencapaian Sasaran RPJMN ataupun kebijakan presiden lainnya.

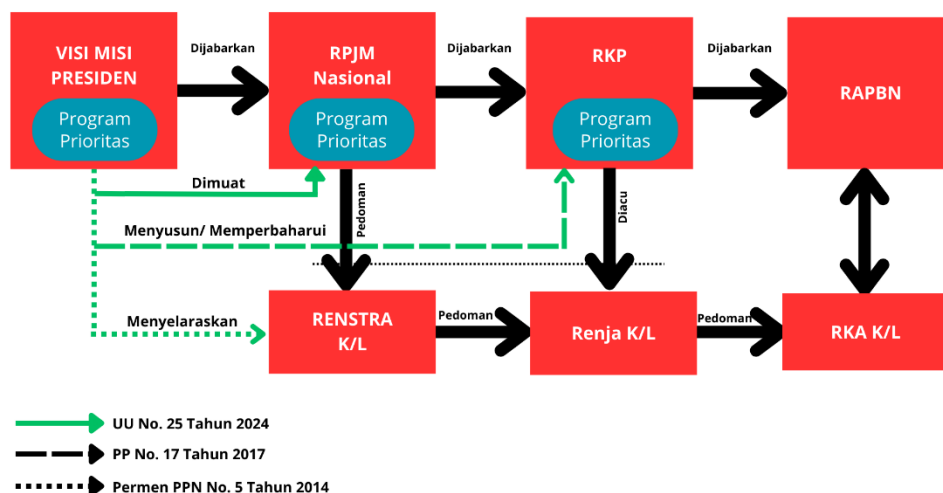
Karena keterkaitan Program Prioritas dengan RPJMN dan kebijakan Presiden lainnya, maka Program Prioritas sering juga disebut Program Prioritas Presiden. Yang dimaksud dengan Prioritas, menurut Permen PPN No. 5 Tahun 2014 adalah arah kebijakan untuk memecahkan permasalahan yang penting dan mendesak untuk segera dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu serta memiliki dampak yang besar terhadap pencapaian sasaran pembangunan. Berikut ini merupakan contoh program prioritas Kementerian Agama. Tujuh program prioritas tersebut yaitu penguatan

moderasi beragama, transformasi digital, revitalisasi KUA, kemandirian pesantren, *Cyber Islamic University*, *Religiosity Index*, dan tahun kerukunan umat beragama.

Berbagai regulasi mengatur posisi Program Prioritas dalam Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional. UU No. 25 Tahun 2004 hanya menyebutkan bahwa Program Prioritas adalah salah satu bagian dari rancangan awal RPJMN dimana RPJMN memuat penjabaran visi, misi dan program Presiden ke dalam:

1. Strategi Pembangunan Nasional;
2. Kebijakan Umum;
3. Program Prioritas Presiden; dan
4. Kerangka Ekonomi Makro.

Peraturan Pemerintah No. 17 Tahun 2017 menyebutkan bahwa Program Prioritas adalah salah satu komponen yang disusun oleh Kementerian PPN/ Bappenas dalam kegiatan penyusunan Rancangan Awal Rencana Kerja Pemerintahan (RKP) yang mana dalam proses penetapan lokasi dan keluaran (*output*) melibatkan K/L dan instansi lainnya. Program Prioritas ini dikoordinasikan pengusulan dan pendanaanya dengan Kementerian/Lembaga dan instansi lainnya. Sedangkan Peraturan Menteri PPN No. 5 Tahun 2014 menyebutkan bahwa Rencana Strategis Kementerian dan Lembaga harus diselaraskan selain dengan visi dan misi, juga dengan program prioritas (*platform*) Presiden. Kedudukan program prioritas dalam Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional tergambar pada gambar berikut:



Gambar 3.6. Posisi Program Prioritas dalam Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional

Dalam Peraturan Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Pedoman Penyusunan dan Penelaahan Rencana Strategis Kementerian/Lembaga (Renstra K/L) disebutkan meskipun Program Prioritas itu sendiri tidak secara langsung masuk menjadi bagian dari Rancangan Renstra K/L, Program Prioritas harus menjadi acuan dalam menentukan tujuan, sasaran strategis dan sasaran program dalam Rancangan Renstra K/L.

Muatan	Peran atau Pengaruh Program Prioritas
Tujuan dan Sasaran Strategis K/L	Tujuan merupakan penjabaran visi K/L yang bersangkutan dan dilengkapi dengan rencana sasaran nasional yang hendak dicapai dalam rangka mencapai sasaran Program Prioritas Presiden. Tujuan dan sasaran strategis K/L harus mencantumkan penjabaran secara jelas dari sasaran Program Prioritas Nasional.
Sasaran Program	Konsistensi sasaran program (outcome) dapat dilihat dengan adanya sinergitas sasaran Program dalam mendukung Program Prioritas Nasional.

Penyelarasan Program Prioritas dengan Rancangan Renstra K/L merupakan salah satu proses politik dalam penyusunan Renstra, yang merupakan proses penyempurnaan rancangan teknokratik. Proses ini hanya dilakukan setelah terpilihnya Presiden Baru, dan Rancangan Awal

RPJMN sudah mencantumkan penjabaran visi, misi dan program prioritas Presiden terpilih.

Dalam pelaksanaan Renstra diperlukan mekanisme pengukuran indikator kinerja yang menjadi ukuran keberhasilan dalam mencapai tujuan dan sasaran strategis. Rumusan pengukuran yang digunakan berisi berbagai informasi mengenai variabel, cara, penanggung jawab, dan sumber data indikator kinerja sasaran strategis.

E. Rencana Kerja (Renja) Kementerian Agama

Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) atau untuk kementerian/lembaga disebut Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (RKA-KL) adalah dokumen perencanaan dan penganggaran yang berisi program dan kegiatan suatu kementerian negara/lembaga yang merupakan penjabaran dari Rencana Kerja Pemerintah dan Rencana Strategis Kementerian Negara/Lembaga yang bersangkutan dalam satu tahun anggaran serta anggaran yang diperlukan untuk melaksanakannya.

Rencana Kerja merupakan suatu proses yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai selama kurun waktu satu tahun dan akan menjadi landasan operasional dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab organisasi dalam mencapai tujuan, harus dilaksanakan secara sistematis mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, monitoring dan evaluasinya sampai dengan tahap pemanfaatan dan pemeliharaan hasil-hasilnya. Isi dan susunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (RKA-KL) adalah sebagai berikut:

1. RKA-KL terdiri dari rencana kerja kementerian negara/lembaga dan anggaran yang diperlukan untuk melaksanakan rencana kerja tersebut;
2. Di dalam Rencana Kerja diuraikan visi, misi, tujuan, kebijakan, program, hasil yang diharapkan, kegiatan, dan keluaran yang diharapkan;
3. Di dalam anggaran yang direncanakan, diuraikan biaya untuk masing-masing program dan kegiatan untuk tahun anggaran yang direncanakan yang dirinci menurut jenis belanja, prakiraan maju untuk tahun

berikutnya, serta sumber dan sasaran pendapatan kementerian negara/lembaga yang bersangkutan;

4. RKA-KL meliputi seluruh kegiatan satuan kerja di lingkungan kementerian negara/lembaga termasuk kegiatan dalam rangka dekonsentrasi dan tugas pembantuan;

Dalam rangka menjamin adanya konsistensi dan sinkronisasi dengan dokumen perencanaan pembangunan yang lebih tinggi, Pendekatan penyusunan RKA-KL juga mengacu pada pendekatan dalam penyusunan Rencana Kerja Pemerintah (RKP), yaitu kerangka pengeluaran jangka menengah, penganggaran terpadu dan penganggaran berbasis kinerja. Rencana Kerja Pemerintah (RKP) adalah dokumen perencanaan pembangunan nasional untuk periode 1 (satu) tahun yang dimulai pada tanggal 1 Januari dan berakhir pada tanggal 31 Desember. Rencana kerja Kementerian/Lembaga disusun oleh Menteri/ pimpinan lembaga dan bagian anggaran Kementerian/Lembaga.

Rencana Kerja merupakan suatu proses yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai selama kurun waktu satu tahun dan akan menjadi landasan operasional dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab organisasi dalam mencapai tujuan, harus dilaksanakan secara sistematis mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, monitoring dan evaluasinya sampai dengan tahap pemanfaatan dan pemeliharaan hasil-hasilnya.

F. Rencana Kerja Tahunan (RKT)

Rencana Kinerja Tahunan (RKT) merupakan penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan dalam Renstra, yang akan dilaksanakan melalui berbagai kegiatan tahunan. Di dalam RKT ditetapkan rencana tingkat capaian kinerja tahunan, sasaran, dan seluruh indikator kinerja kegiatan.

Rencana Kinerja Tahunan (RKT) merupakan acuan dalam pelaksanaan program dan kegiatan untuk periode satu tahun. Rencana Kinerja Tahunan ini menjabarkan kegiatan tahunan yang akan dilaksanakan

satuan kerja/ unit kerja, indikator kinerja beserta target-targetnya berdasarkan program, kebijakan dan sarasaran yang telah ditetapkan dalam rencana strategis. Target kinerja tahunan dalam rencana kinerja ditetapkan untuk seluruh indikator kinerja yang ada pada tingkat sasaran kegiatan. Target kinerja tersebut menjadi komitmen bagi instansi untuk mencapainya dalam satu periode tahunan.

Di lingkungan Kementerian Agama penyusunan Rencana Kinerja Tahunan (RKT) sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang mengacu kepada Rencana Strategis Kementerian Agama, kemudian diturunkan ke dalam rencana strategis instansi vertikal (ditingkat provinsi). Kantor Kementerian Agama Kab/Kota merupakan perpanjangan tugas Menteri Agama Republik Indonesia di wilayah Kabupaten/Kota yang melaksanakan tugas dan fungsi Menteri Agama di daerah. Tugas dan fungsi Kantor Kementerian Agama Kab/Kota berdasarkan ketentuan dalam Peraturan Menteri Agama Nomor 19 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama mempunyai tugas melaksanakan tugas dan fungsi kementerian agama dalam wilayah kabupaten/kota berdasarkan kebijakan Menteri Agama dan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Maksud dan Tujuan Rencana Kinerja Tahunan (RKT) untuk menjabarkan Rencana Strategik sebagai acuan penetapan kinerja dan pelaksanaan kinerja guna menjaga konsistensi dan keterpaduan dalam perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi kinerja. Sedangkan tujuan penyusunan RKT adalah:

1. Menetapkan target tahunan untuk program dan kegiatan tahun berjalan;
2. Menyediakan bahan arahan penyusunan program dan kegiatan;
3. Meningkatkan efektifitas, transparansi, akuntabilitas dan ketertiban administrasi pelaporan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP).

Sistematika penulisan Rencana Kinerja Tahunan (RKT) pada umumnya sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

- 1.1. Latar Belakang. Mengemukakan secara ringkas pengertian RKT dan keterkaitannya dengan dokumen perencanaan lainnya;
- 1.2. Landasan Hukum. Memuat penjelasan tentang Undang-undang, Peraturan Pemerintah, Peraturan Menteri dan Keputusan Menteri serta ketentuan lainnya yang mengatur tentang penyusunan Rencana Kinerja Tahunan Kementerian Agama;
- 1.3. Sistematika Penulisan. Menguraikan pokok bahasan dalam penulisan RKT serta susunan garis besar isi dokumen

BAB II RENCANA KINERJA TAHUNAN

- 2.1. Rencana Strategik. Menguraikan struktur dan tata kerja organisasi serta tugas dan fungsinya. Selanjutnya dibahas mengenai Rencana Strategik.
- 2.2. Rencana Kinerja Tahunan. Menjelaskan tentang Rencana Kinerja Tahunan (RKT) yang berisi target pencapaian program dan kegiatan berdasarkan penjabaran rencana strategik yang diperoleh dari renstra.

BAB III PENUTUP

G. Latihan Materi Pokok 2

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan Renstra!
2. Coba Saudara rumuskan apa itu Renstra dalam Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional?
3. Tuliskan dengan pengertian Saudara sendiri, Proses penyusunan Renstra yang Saudara ketahui!
4. Jelaskan pengertian dari Rencana Kerja (Renja)!
5. Sebutkan tujuan dari penyusunan Rencana Kerja Tahunan (RKT)!

H. Rangkuman

Rencana Strategis (Renstra) merupakan dokumen perencanaan pembangunan sektoral untuk periode 5 (lima) tahun yang harus disusun oleh Kementerian/Lembaga (K/L) dan secara substansi berpedoman pada RPJMN. Dokumen Renstra ini memuat visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan, program dan kegiatan pembangunan sesuai dengan tugas dan fungsi K/L. Rencana Strategis digunakan sebagai pedoman dan arah pembangunan dan pembinaan yang hendak dicapai pada periode tertentu. Renstra merupakan dasar dan acuan bagi Unit Eselon I, II, dan Satuan Kerja, Unit Pelaksana Teknis dan Unit Kerja di lingkungan Kementerian/Lembaga.

Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (RKA-KL) adalah dokumen perencanaan dan penganggaran yang berisi program dan kegiatan suatu kementerian negara/lembaga yang merupakan penjabaran dari Rencana Kerja Pemerintah dan Rencana Strategis Kementerian Negara/Lembaga yang bersangkutan dalam satu tahun anggaran serta anggaran yang diperlukan untuk melaksanakannya. Rencana Kinerja Tahunan (RKT) merupakan penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan dalam Renstra, yang akan dilaksanakan melalui berbagai kegiatan tahunan. Di dalam RKT ditetapkan rencana tingkat capaian kinerja tahunan, sasaran, dan seluruh indikator kinerja kegiatan.

I. Evaluasi Materi Pokok 2

1. Rencana pembangunan nasional antara lain meliputi...
 - a. Program prioritas K/L.
 - b. RPJPN dan RPJMN.
 - c. Renja dan RKT.
 - d. Visi dan Misi K/L.
2. Dokumen perencanaan pembangunan sektoral untuk yang harus disusun oleh Kementerian/Lembaga (K/L) dan disebut...
 - a. Rencana Strategis K/L.
 - b. Program Startegis K/L.
 - c. Program Prioritas K/L.
 - d. Rencana Kerja K/L.

3. Penyusunan Renstra K/L secara substansi harus berpedoman pada ...
 - a. Visi dan Misi K/L
 - b. Program Kerja Pimpinan K/L
 - c. RPJMN
 - d. Program Prioritas

4. Kondisi yang ingin dicapai secara nyata oleh K/L yang mencerminkan pengaruh yang ditimbulkan oleh adanya hasil (*outcome*) satu atau beberapa program disebut...
 - a. Sasaran Program (SP).
 - b. Sasaran Kegiatan (SK).
 - c. Sasaran Strategis (SS).
 - d. Indikator Kinerja (IK).

5. Pengertian dari Indikator Kinerja Sasaran Strategis (IKSS) adalah...
 - a. Alat ukur yang mengindikasikan keberhasilan pencapaian hasil (*outcome*) dari suatu program.
 - b. Alat ukur yang mengindikasikan keberhasilan pencapaian keluaran (*output*) dari suatu kegiatan.
 - c. Segala sesuatu yang digunakan dalam rangka menghasilkan keluaran (*output*).
 - d. Alat ukur yang mengindikasikan keberhasilan pencapaian sasaran K/L.

6. Berikut adalah periode sistem perencanaan pembangunan RPJPN – RPJMN – Renstra – RKT secara berurutan adalah...
 - a. 25 tahun – 20 tahun – 10 tahun – 5 tahun.
 - b. 25 tahun – 10 tahun – 5 tahun – 1 tahun.
 - c. 20 tahun – 10 tahun – 5 tahun – 1 tahun.
 - d. 20 tahun – 5 tahun – 5 tahun – 1 tahun.

7. Peraturan mengenai keterkaitan Renstra K/L dengan RPJMN adalah...
 - a. Undang-Undang No.25 Tahun 2004.
 - b. Undang-Undang No.25 Tahun 2009.
 - c. Peraturan Pemerintah Nomor 40 Tahun 2004.
 - d. Peraturan Pemerintah Nomor 40 Tahun 2009.

8. Mekanisme atau alur kegiatan yang dilalui dalam penyusunan Renstra K/L adalah...
 - a. Proses Teknokratik – Proses Dengar Pendapat – Penetapan Renstra K/L.
 - b. Proses Sosialisasi – Proses FGD – Proses Penetapan Renstra.
 - c. Proses Teknokratik – Proses Politik – Penetapan Renstra K/L.

9. Dokumen perencanaan dan penganggaran yang berisi program dan kegiatan suatu kementerian negara/lembaga yang merupakan penjabaran dari Rencana Kerja Pemerintah dan Rencana Strategis Kementerian Negara/Lembaga yang bersangkutan dalam satu tahun anggaran disebut...
 - a. Program Kerja dan Anggaran K/L.
 - b. Rencana Kerja dan Anggaran (RKA-KL).
 - c. Rencana Program dan Anggaran (RP-KL).
 - d. Program Prioritas dan Anggaran (PP-KL).

10. Tujuan Rencana Kinerja Tahunan (RKT) adalah...
 - a. Menetapkan target tahunan untuk program dan kegiatan tahun berjalan.
 - b. Menyediakan bahan arahan untuk mendapatkan keuntungan pada tahun berjalan.
 - c. Sebagai pedoman untuk melaksanakan kegiatan yang sifatnya insidental pada tahun berjalan.
 - d. Pedoman untuk menilai kinerja pegawai dan satuan kerja pada tahun berjalan.

Jawab:

- | | | | | |
|------|------|------|------|-------|
| 1. B | 3. C | 5. D | 7. A | 9. B |
| 2. A | 4. C | 6. D | 8. C | 10. A |

J. Umpan Balik Dan Tindak Lanjut

Cocokkanlah jawaban Anda dengan kunci jawaban evaluasi materi pokok-1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar, kemudian gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi kegiatan belajar tersebut.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang benar}}{\text{jumlah soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan:

1. 91 % s.d. 100% = baik sekali
2. 81 % s.d. 90,00 % = baik
3. 71 % s.d. 80,99 % = cukup
4. 61 % s.d. 70,99 % = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 81% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan kegiatan belajar selanjutnya. Bagus! Jika masih di bawah 81%, Anda harus mengulangi materi kegiatan belajar tersebut, terutama bagian yang belum dikuasai

BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

Manajemen Strategis (*strategic management*) sebagai suatu rangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana untuk mencapai tujuan organisasi. Implementasi dari manajemen strategis adalah rencana strategis. proses menyusun rencana strategis merupakan awal sistem manajemen strategis yang diikuti dengan pelaksanaan dan sistem kontrol strategis. Penyusunan Renstra dimaksudkan sebagai suatu dukungan agar Visi-Misi organisasi, utamanya yang terkait upaya membangun SDM Aparatur yang kompeten dan kompetitif dapat tercapai atau terwujud. Dalam implementasinya, Renstra harus benar-benar dipahami oleh seluruh pejabat dan semua pegawai pada setiap level agar tidak menjadi sekedar dokumen.

Renstra Kementerian Agama merupakan dokumen perencanaan pembangunan jangka menengah di tingkat instansi. Rencana Strategis (Renstra) Kementerian Agama adalah dokumen perencanaan yang memuat Visi, Misi, Tujuan, Sasaran, Arah Kebijakan, Strategi, Program dan Kegiatan dalam periode lima tahunan yang telah disusun dengan mempertimbangkan isu-isu strategis nasional dan global serta mengacu pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN).

Sehubungan dengan hal tersebut maka perlu diperhatikan beberapa hal dalam pelaksanaan renstra tersebut diantaranya: Kementerian Agama berkewajiban untuk mengimplementasikan pencapaian visi, misi, tujuan, sasaran, arah kebijakan, strategi, program dan kegiatan yang telah dirumuskan dalam Renstra. Renstra Kementerian Agama menjadi pedoman dalam penyusunan Rencana Kerja (Renja) setiap tahunnya sesuai dengan periode renstra tersebut, dengan memperhatikan RPJMN untuk periode tahun yang sama.

Penguatan peran pihak terkait (*Stakeholders*) perlu dilakukan dan ditingkatkan dalam mendukung pelaksanaan rencana strategis

Kementerian dan rencana kerja. Penguatan peran ini salah satunya dapat dilakukan program sosialisasi, baik kepada masyarakat maupun instansi atau lembaga, serta seluruh komponen pendukung lainnya di lingkungan pemerintahan. Terakhir Renstra Kementerian ini juga digunakan sebagai dasar evaluasi dan laporan pelaksanaan atas kinerja tahunan dan/ atau lima tahunan Kementerian Agama. Pelaksanaan pengendalian dan evaluasi pelaksanaan program dilakukan agar renstra dapat dijalankan secara efektif dan efisien. Rencana Strategis ini diharapkan juga mampu memberikan gambaran isu-isu strategis yang dihadapi oleh Kementerian Agama serta bagaimana upaya-upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi dan mengantisipasi segala kemungkinan tantangan yang akan dihadapi.

B. Evaluasi Kegiatan Belajar

1. Pengertian manajemen strategis menurut David Hunger & Thomas L Wheelen adalah...
 - a. Seni & ilmu dalam memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan.
 - b. Proses pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi yang melibatkan pemikiran strategis dan perencanaan strategis yang kemudian diimplementasikan secara berkelanjutan dan dievaluasi berkala.
 - c. Seperangkat keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang suatu perusahaan/ organisasi.
 - d. Sebuah perencanaan berskala besar yang berorientasi untuk mencapai tujuan masa depan.
2. Manajemen strategi diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar dan mencakup seluruh komponen di lingkungan sebuah organisasi atau Kementerian/ Lembaga yang dituangkan dalam bentuk...

- a. Program Kerja Tahunan.
 - b. Rencana Kerja.
 - c. Program Prioritas.
 - d. Rencana Strategis.
3. Berikut adalah proses manajemen strategis yaitu...
- e. *Environmental Scanning - Strategy Implementation - Strategy Formulation - Strategy Evaluation.*
 - f. *Environmental Scanning - Strategy Formulation - Strategy Implementation - Strategy Evaluation.*
 - g. *Strategy Implementation - Strategy Formulation - Environmental Scanning - Strategy Evaluation.*
 - h. *Strategy Formulation - Environmental Scanning - Strategy Implementation - Strategy Evaluation.*
4. Menurut Fred R David kegiatan yang dilakukan pada tahap penerapan strategis (*strategy implementation*) antara lain terdiri dari...
- a. Menetapkan tujuan tahunan, menyusun kebijakan, dan memotivasi karyawan.
 - b. Mengembangkan visi dan misi, menetapkan tujuan jangka panjang, dan memotivasi pegawai.
 - c. Meninjau faktor eksternal dan internal, mengukur kinerja; dan mengambil tindakan korektif.
 - d. Menetapkan tujuan jangka Panjang, menghasilkan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu untuk dilaksanakan.
5. Manfaat yang diperoleh organisasi jika menerapkan manajemen strategi adalah...
- a. Menurunkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi.
 - b. Aktivitas pembuatan strategi akan menurunkan kemampuan organisasi untuk mencegah munculnya masalah dimasa datang.

- c. Membuat organisasi menjadi efektif namun tidak efisien.
 - d. Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin berisiko.
6. Rencana pembangunan nasional antara lain meliputi...
- a. RPJPN dan RPJMN.
 - b. Renja dan RKT.
 - c. Program prioritas K/L.
 - d. Visi dan Misi K/L.
7. Dokumen perencanaan pembangunan sektoral untuk yang harus disusun oleh Kementerian/Lembaga (K/L) dan disebut...
- a. Program Prioritas K/L.
 - b. Program Startegis K/L.
 - c. Rencana Strategis K/L.
 - d. Rencana Kerja K/L.
8. Penyusunan Renstra K/L secara substansi harus berpedoman pada ...
- a. Visi dan Misi K/L.
 - b. Program Kerja Pimpinan K/L.
 - c. RPJMN.
 - d. Program Prioritas.
9. Kondisi yang ingin dicapai secara nyata oleh K/L yang mencerminkan pengaruh yang ditimbulkan oleh adanya hasil (*outcome*) satu atau beberapa program disebut...
- a. Sasaran Strategis (SS).
 - b. Sasaran Kegiatan (SK).
 - c. Sasaran Program (SP).
 - d. Indikator Kinerja (IK).
10. Pengertian dari Indikator Kinerja Sasaran Strategis (IKSS) adalah...
- a. Alat ukur yang mengindikasikan keberhasilan pencapaian hasil (*outcome*) dari suatu program.
 - b. Alat ukur yang mengindikasikan keberhasilan pencapaian keluaran (*output*) dari suatu kegiatan.
 - c. Segala sesuatu yang digunakan dalam rangka menghasilkan keluaran (*output*).
 - d. Alat ukur yang mengindikasikan keberhasilan pencapaian sasaran K/L.

11. Berikut adalah periode sistem perencanaan pembangunan RPJPN – RPJMN – Renstra – RKT secara berurutan adalah...
 - a. 25 tahun – 20 tahun – 10 tahun – 5 tahun.
 - b. 25 tahun – 10 tahun – 5 tahun – 1 tahun.
 - c. 20 tahun – 10 tahun – 5 tahun – 1 tahun.
 - d. 20 tahun – 5 tahun – 5 tahun – 1 tahun.

12. Regulasi yang mengatur mengenai keterkaitan Renstra K/L dengan RPJMN adalah...
 - a. Undang-Undang No.25 Tahun 2004.
 - b. Undang-Undang No.25 Tahun 2009.
 - c. Peraturan Pemerintah Nomor 40 Tahun 2004.
 - d. Peraturan Pemerintah Nomor 40 Tahun 2009.

13. Mekanisme atau alur kegiatan yang dilalui dalam penyusunan Renstra K/L adalah...
 - a. Proses Teknokratik – Proses Dengar Pendapat – Penetapan Renstra K/L.
 - b. Proses Teknokratik – Proses Politik – Penetapan Renstra K/L.
 - c. Proses Sosialisasi – Proses FGD – Proses Penetapan Renstra K/L.
 - d. Proses Politik – Proses Teknokratik – Proses FGD – Penetapan Renstra K/L.

14. Dokumen perencanaan dan penganggaran yang berisi program dan kegiatan suatu kementerian negara/lembaga yang merupakan penjabaran dari Rencana Kerja Pemerintah dan Rencana Strategis Kementerian Negara/Lembaga yang bersangkutan dalam satu tahun anggaran disebut...
 - a. Program Kerja dan Anggaran K/L.
 - b. Rencana Program dan Anggaran (RP-KL).
 - c. Rencana Kerja dan Anggaran (RKA-KL).
 - d. Program Prioritas dan Anggaran (PP-KL).

15. Tujuan Rencana Kinerja Tahunan (RKT) adalah...
- a. Menyediakan bahan arahan untuk mendapatkan keuntungan pada tahun berjalan
 - b. Menetapkan target tahunan untuk program dan kegiatan tahun berjalan.
 - c. Sebagai pedoman untuk melaksanakan kegiatan yang sifatnya insidental pada tahun berjalan.
 - d. Pedoman untuk menilai kinerja pegawai dan satuan kerja pada tahun berjalan.

C. Kunci Jawaban

- 1. C
- 2. D
- 3. B
- 4. A
- 5. D
- 6. A
- 7. C
- 8. C
- 9. A
- 10. D
- 11. D
- 12. A
- 13. B
- 14. C
- 15. B

D. Umpan Balik

Cocokkanlah jawaban Anda dengan kunci jawaban evaluasi materi pokok-1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar, kemudian gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi kegiatan belajar tersebut.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang benar}}{\text{jumlah soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan:

- d. 91 % s.d. 100% = baik sekali
- e. 81 % s.d. 90,00 % = baik
- f. 71 % s.d. 80,99 % = cukup
- g. 61 % s.d. 70,99 % = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 81% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan kegiatan belajar selanjutnya. Bagus! Jika masih di bawah 81%, Anda harus mengulangi materi kegiatan belajar tersebut, terutama bagian yang belum dikuasai.

KUNCI JAWABAN

BAB II

- 1. B
- 2. A
- 3. B
- 4. D
- 5. C

BAB III

- 1. B
- 2. A
- 3. C
- 4. C
- 5. D
- 6. D
- 7. A
- 8. C
- 9. B
- 10. A

DAFTAR PUSTAKA

A. BUKU

- Akdon. 2018. *Strategic Management For Educational Management: Manajemen Strategik Untuk Manajemen Pendidikan/ Cet. 5*. Bandung: Alfabeta.
- Ayuningtyas, Dumilah. 2020. *Manajemen Strategis Organisasi Pelayanan Kesehatan: Konsep dan Langkah Praktis (Edisi Revisi)*. Depok: Rajawali Pers.
- Budiati, Darmanto, Indah, et al. 2023. *Manajemen Strategis Organisasi Publik (Edisi 2)*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Chandler, A.D. 1962. *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Fatah, Nanang. 2013, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan (Cet. II)*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Fred, R David. 2011. *Strategic Management Manajemen Strategi Konsep. Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Fred, R David. 2011. *Strategic Management Manajemen Strategi Konsep. Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hariadi, Bambang. 2015. *Strategi Memenangkan Perang Bisnis*. Malang: Bayumedia.
- J. David Hunger, Thomas L. Wheelen. 2020. *Manajemen Strategis, Cet. 7. Diterjemahkan oleh Julianto Agung*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mulyadi. 2016. *Sistem Informasi Akuntansi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nawawi. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada Pers.
- Nazarudin. 2020. *Manajemen Strategik (Cet. III)*. Palembang: Noer Fikri Offset.
- Pearce dan Robinson. 1996, *Manajemen Strategik, jilid I*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Santoso, et al. 2022. *Konsep dan Implementasi Manajemen Strategi*. Purbalingga: Eureka Media Aksara.
- Solihin, Ismail. 2012. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Taufik, M., Irawati, Erna. 2021. *Modul Manajemen Strategis Sektor Publik Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.

Terry, George R dan Leslie W. Rue. 2012. *Dasar-Dasar Manajemen, Alih bahasa: G.A. Ticoalu*. Jakarta: Bumi Aksara.

Wheelen, T L, Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2015). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability (14th ed.)*. Pearson

Winardi. 1990. *Asas-Asas Manajemen*. Bandung: Mandar Madju.

B. PERATURAN

Undang-Undang Dasar 1945.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2006 tentang Tata Cara Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 90 Tahun 2010 tentang Penyusunan Rencana Kinerja dan Anggaran Kementerian.

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020-2024.

Peraturan Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penyusunan Rencana Strategis Kementerian/Lembaga Tahun 2020-2024.

Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia No 19 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama.

Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 72 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama.

Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Agama Tahun 2020-2024.



KEPUTUSAN KEPALA PUSAT
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TENAGA ADMINISTRASI
BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN
DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEMENTERIAN AGAMA
NOMOR 93 TAHUN 2024

TENTANG
PENETAPAN TIM PENYUSUN MODUL
PELATIHAN TEKNIS ADMINISTRASI PADA PUSAT PENDIDIKAN DAN
PELATIHAN TENAGA ADMINISTRASI TAHUN 2024

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TENAGA ADMINISTRASI
BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN
DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEMENTERIAN AGAMA,

Menimbang : a. bahwa untuk meningkatkan kualitas mutu pelatihan teknis administrasi pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Administrasi perlu menyusun dan mengembangkan modul pelatihan teknis administrasi;

b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan Keputusan Kepala Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Administrasi Badan Penelitian dan Pengembangan dan Pendidikan dan Pelatihan tentang Tim Penyusun Modul Pelatihan Teknis Administrasi Pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Administrasi Tahun 2024:

Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 141, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6897);

2. Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 224);

3. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah



Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 68, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6477);

4. Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2023 tentang Kementerian Agama (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 21);
5. Peraturan Menteri Agama Nomor 19 Tahun 2020 tentang Penyelenggaraan Pelatihan Sumber Daya Manusia pada Kementerian Agama (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 711);
6. Peraturan Menteri Agama Nomor 11 Tahun 2022 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Agama Nomor 15 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 846);
7. Peraturan Menteri Agama Nomor 72 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 955);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : KEPUTUSAN KEPALA PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TENAGA ADMINISTRASI, BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEMENTERIAN AGAMA TENTANG TIM PENYUSUN MODUL PELATIHAN TEKNIS ADMINISTRASI PADA PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TENAGA ADMINISTRASI TAHUN 2024.

KESATU : Menetapkan Tim Penyusun dan Pengembang Modul Pelatihan Teknis Administrasi pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Administrasi Tahun 2024 adalah sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan ini.

KEDUA : Semua biaya yang timbul akibat Keputusan ini, dibebankan kepada DIPA Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama Tahun 2024.



KETIGA : Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta

Pada tanggal 07 Agustus 2024

KEPALA PUSAT PENDIDIKAN DAN
PELATIHAN TENAGA ADMINISTRASI,



Dr. Syafi'I, M.Ag



LAMPIRAN
KEPUTUSAN KEPALA PUSAT PENDIDIKAN DAN
PELATIHAN TENAGA ADMINISTRASI
NOMOR 93 TAHUN 2024
TENTANG
PENETAPAN TIM PENYUSUN MODUL
PELATIHAN TEKNIS ADMINISTRASI
PADA PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
TENAGA ADMINISTRASI
TAHUN 2024

No	JUDUL	PENYUSUN
1.	Modul Pelatihan Penggerak Penguatan Moderasi Beragama	1. Alamsyah 2. Azis Kurnia Wihardani
2.	Modul TOT Penguatan Moderasi Beragama Lintas Kementerian/Lembaga	1. Iklilah Muzayyanah Dini 2. Djubaidah
3.	Konsep Dasar Penyusunan Instrumen Evaluasi	1. Arnis Silvia 2. Farida Ishak
4.	Evaluasi Berbasis Proses dan Hasil	Rudi Ahmad Suryadi
5.	Penyusunan Instrumen dan Laporan Evaluasi	Abdul Jamil Wahab
6.	Konsep Dasar Keragaman Budaya dan Kemajemukan Indonesia	1. Siti Kusriyah 2. Afiati
7.	Karakteristik Keberagaman Budaya Indonesia	Muh. Khamdan
8.	Semangat dan jiwa Nasionalisme melalui Pembangunan Keberagaman Budaya Indonesia	Muhammad Iqbal Fadillah
9.	Konsep dan Kebijakan Manajemen Strategis di Kementerian Agama	Suhardiman
10.	Analisis Isu-isu Strategis	1. Rahmat Aulia 2. M. Nasrul
11.	Laporan Hasil Analisis Isu Strategis	1. Artie Pramita Aptery 2. Neneng Maria Kiptyah
12.	Modul Pelatihan Teknis Kehumasan	1. Dewi Indah Ayu Diantiningrum 2. Endah Prasetyani



No.	JUDUL	PENYUSUN
13.	Pengorganisasian Informasi, Manajemen Layanan dan Promosi Perpustakaan	Hariyah
14.	Manajemen Pelestarian Bahan Perpustakaan	1. Made Ayu Wirayati 2. Nursanti
15.	Manajemen Kelembagaan Perpustakaan serta Pengembangan dan Pengolahan Bahan Pustaka	1. Sujatna 2. Ahmad

KEPALA PUSAT PENDIDIKAN DAN
PELATIHAN TENAGA
ADMINISTRASI



Dr. Syafi'i, M.Ag





PUSDIKLAT TENAGA ADMINISTRASI 2024