



SINKRONISASI KONDISI INTERNAL DAN TREN EKSTERNAL PADA PERENCANAAN JANGKA PANJANG ORGANISASI PUBLIK

Rahayu Mardianingsih^{*1}, Aulia Salsabillah Az-Zahro²,
Nazwa Nurul Izzah³, Didit Darmawan⁴

^{1,2,3,4} Universitas Sunan Giri, Kota Surabaya, Indonesia

*Corresponding Author: touchamazed89@gmail.com

<p>Info Article</p> <p>Received : 01 March 2026</p> <p>Revised : 04 April 2026</p> <p>Accepted : 03 May 2026</p> <p>Publication : 30 May 2026</p>	<p>Abstract: <i>This conceptual study examines how internal and external analysis integration supports long term planning for public sector organizational sustainability. Findings reveal that integration requires systematic procedures: internal factor identification covering fiscal capacity, personnel competence, technology infrastructure, and bureaucratic culture; external factor identification covering demographic trends, economic conditions, technological advances, and regulatory changes; cross mapping between both factor groups; translation into strategic options; and periodic review mechanisms. Cross mapping generates four strategy types: offensive for strength opportunity conditions, defensive for threat weakness conditions, turnaround for opportunity weakness conditions, and survival for threat weakness conditions. Sustainability encompasses three dimensions: fiscal sustainability, institutional sustainability, & program sustainability. Public participation & organizational learning culture determine integration success.</i></p> <p>Abstrak: Studi konseptual ini mengkaji bagaimana integrasi analisis internal dan eksternal mendukung perencanaan jangka panjang untuk mewujudkan keberlanjutan organisasi sektor publik. Hasil kajian menunjukkan bahwa integrasi tersebut memerlukan prosedur yang sistematis, meliputi identifikasi faktor internal yang mencakup kapasitas fiskal, kompetensi sumber daya manusia, infrastruktur teknologi, dan budaya birokrasi; serta identifikasi faktor eksternal yang mencakup tren demografis, kondisi ekonomi, perkembangan teknologi, dan perubahan regulasi. Selanjutnya, dilakukan pemetaan silang antara faktor internal dan eksternal yang kemudian diterjemahkan ke dalam berbagai alternatif strategi serta didukung oleh mekanisme evaluasi dan peninjauan berkala. Pemetaan silang menghasilkan empat tipe strategi, yaitu strategi ofensif untuk kondisi kekuatan dan peluang, strategi defensif untuk kondisi ancaman dan kelemahan, strategi turnaround untuk kondisi peluang dan kelemahan, serta strategi survival untuk kondisi ancaman dan kelemahan. Keberlanjutan organisasi mencakup tiga dimensi utama, yaitu keberlanjutan fiskal, keberlanjutan kelembagaan, dan keberlanjutan program. Selain itu, partisipasi publik dan budaya pembelajaran organisasi menjadi faktor penting yang menentukan keberhasilan integrasi.</p>
<p>Keywords: <i>Internal Analysis, External Analysis, Public Organizations, Long Term Planning, Sustainability</i></p> <p>Kata Kunci: Analisis Internal, Analisis Eksternal, Organisasi Publik, Perencanaan Jangka Panjang, Keberlanjutan</p>	
<p>Licensed Under a Creative Commons Attribution 4.0 International License</p> 	

INTRODUCTION

Organisasi publik memiliki karakteristik yang berbeda secara fundamental dari organisasi swasta dalam hal perencanaan jangka panjang. Sumber pendanaan organisasi publik berasal dari masyarakat melalui mekanisme perpajakan, sehingga akuntabilitas kepada publik menjadi kewajiban mutlak. Tujuan organisasi publik tidak semata diukur dari keuntungan finansial, melainkan dari kualitas pelayanan, keadilan distribusi, dan keberlanjutan program (Cartwright, 2004). Tingginya standar kualitas dalam pelayanan perizinan sangat berpengaruh terhadap kepuasan masyarakat yang dilayani (Irfan & Putra, 2021). Dalam menyusun rencana jangka panjang, organisasi publik harus mempertimbangkan berbagai pemangku kepentingan dengan kepentingan yang seringkali saling bertentangan (Bryson et al., 2018). Kelompok masyarakat miskin menginginkan alokasi anggaran untuk bantuan sosial, sementara kelompok pengusaha menginginkan pembangunan infrastruktur. Hal ini berkaitan erat dengan penegakan aturan hukum yang adil demi menjaga integritas profesional di tengah sistem yang kompetitif (Saktiawan et al., 2021). Generasi muda mendorong investasi di bidang pendidikan dan teknologi, sementara generasi tua memprioritaskan layanan kesehatan. Sistem pelayanan juga perlu memperhatikan kondisi mental petugas agar tidak terjadi kelelahan emosional dalam melayani masyarakat (Khayru & Darmawan, 2023). Tekanan politik dari legislatif dan eksekutif menambah kompleksitas pengambilan keputusan. Rencana jangka panjang organisasi publik biasanya dituangkan dalam dokumen resmi seperti rencana pembangunan jangka menengah atau rencana strategis yang masa berlakunya mencapai lima hingga dua puluh tahun. Dokumen ini menjadi pegangan bagi pergantian kepemimpinan yang mungkin terjadi beberapa kali selama periode tersebut. Stabilitas rencana di tengah dinamika politik menjadi tantangan tersendiri. Organisasi publik perlu merancang mekanisme yang menjaga kontinuitas program meskipun pucuk pimpinan berganti.

Kemampuan organisasi publik dalam memahami kondisi internalnya sangat menentukan kualitas rencana jangka panjang yang disusun (Khikmatov, 2023). Kondisi internal meliputi kapasitas sumber daya manusia yang tersedia, kompetensi aparatur, infrastruktur teknologi yang dimiliki, serta budaya kerja yang berkembang. Sebuah organisasi publik dengan aparatur yang terampil dalam pengadaan barang dan jasa akan memiliki keunggulan dalam menjalankan program pembangunan fisik. Sebaliknya, organisasi dengan kelemahan dalam sistem pengawasan internal akan rentan terhadap kebocoran anggaran. Masalah ketertiban umum, seperti penataan pedagang kaki lima di

fasilitas publik, juga menjadi cermin dari kesiapan tata ruang kota yang direncanakan (Martono et al., 2025). Anggaran pendapatan dan belanja daerah atau negara mencerminkan prioritas sekaligus keterbatasan sumber daya finansial. Organisasi publik tidak dapat begitu saja memutuskan untuk meningkatkan belanja modal tanpa memperhitungkan kapasitas penyerapan anggaran yang ada. Proses rekrutmen dan pengembangan pegawai memerlukan waktu bertahun-tahun sebelum menghasilkan peningkatan kinerja yang signifikan. Sistem teknologi informasi yang usang membatasi kemampuan organisasi dalam mengolah data dan mengambil keputusan berbasis bukti. Kesadaran hukum masyarakat mengenai perjanjian tertentu juga perlu diperhatikan dari sisi perlindungan konsumen (Hardyansah et al., 2022). Evaluasi internal yang jujur dan sistematis menjadi fondasi bagi perencanaan yang realistis. Tanpa pemahaman tentang keterbatasan internal, rencana jangka panjang akan menjadi dokumen aspiratif yang indah namun tidak dapat dilaksanakan. Sumber daya yang terbatas harus dialokasikan ke program yang paling memberikan manfaat bagi masyarakat luas. Keputusan alokasi ini memerlukan data yang akurat tentang kemampuan organisasi saat ini dan proyeksi pengembangannya di masa depan.

Lingkungan eksternal organisasi publik berubah dengan kecepatan yang semakin tinggi karena pengaruh globalisasi dan revolusi teknologi (Liou & Hu, 2019). Ruang publik digital saat ini bahkan menghadapi ancaman serius dari penyebaran informasi palsu atau hoaks yang mudah menyebar (Sinambela, 2022). Tren demografi seperti penuaan populasi di negara maju atau bonus demografi di negara berkembang mengubah komposisi kebutuhan pelayanan publik. Perubahan iklim memaksa organisasi publik untuk memasukkan pertimbangan lingkungan ke dalam setiap aspek perencanaan. Kemajuan teknologi digital menciptakan ekspektasi baru dari masyarakat terhadap kecepatan dan transparansi layanan publik. Perdagangan internasional dan rantai pasok global membuat ekonomi lokal sangat rentan terhadap guncangan eksternal seperti pandemi atau konflik geopolitik. Organisasi publik tidak dapat mengabaikan tren ini karena akan langsung berdampak pada efektivitas program yang dijalankan. Sebuah rencana pembangunan yang tidak mempertimbangkan otomatisasi industri akan menghasilkan program pelatihan kerja yang tidak relevan. Rencana pengembangan kota yang tidak memperhitungkan perubahan iklim akan menghasilkan infrastruktur yang tidak tahan terhadap banjir atau gelombang panas. Pemantauan tren eksternal memerlukan sistem intelijen strategis yang berfungsi secara berkelanjutan. Organisasi publik perlu membangun unit kerja khusus yang bertugas mengumpulkan, mengolah, dan

mendistribusikan informasi tentang perubahan lingkungan. Unit ini harus terhubung dengan jaringan peneliti, akademisi, lembaga swadaya masyarakat, dan organisasi internasional. Informasi yang terkumpul kemudian dianalisis untuk mengidentifikasi peluang yang dapat dimanfaatkan dan ancaman yang perlu diantisipasi. Proses ini memerlukan disiplin dan konsistensi karena hasilnya tidak selalu langsung terlihat.

Sinkronisasi antara kondisi internal dan tren eksternal merupakan inti dari penyusunan rencana jangka panjang yang berkelanjutan (Crews, 2019). Sebuah organisasi publik mungkin memiliki kekuatan internal yang besar dalam hal sumber daya manusia yang terampil. Namun kekuatan ini akan sia-sia jika tren eksternal menunjukkan pergeseran ke arah otomatisasi yang mengurangi kebutuhan akan keterampilan tersebut. Masalah urbanisasi dan ketimpangan sosial sering kali menjadi tantangan besar dalam menjaga kebersamaan di lingkungan perkotaan (Mardikaningsih, 2021). Sebaliknya, organisasi dengan kelemahan internal dalam infrastruktur teknologi dapat memanfaatkan peluang eksternal berupa ketersediaan layanan komputasi awan yang terjangkau. Proses sinkronisasi memerlukan pemetaan yang sistematis antara setiap faktor internal dengan setiap faktor eksternal. Kekuatan internal perlu diarahkan untuk menangkap peluang eksternal yang paling menjanjikan. Kelemahan internal perlu diperbaiki terutama jika kelemahan tersebut membuat organisasi rentan terhadap ancaman eksternal tertentu. Edukasi dan peningkatan kesadaran masyarakat memegang peranan kunci dalam mendorong perubahan perilaku yang lebih mendukung keberlanjutan (Gautama & Mardikaningsih, 2022). Peluang eksternal yang tidak sesuai dengan kekuatan internal sebaiknya tidak dikejar karena akan membuang sumber daya. Ancaman eksternal yang tidak dapat diantisipasi dengan kekuatan internal yang ada memerlukan strategi mitigasi khusus. Proses pemetaan ini menghasilkan pilihan-pilihan strategis yang kemudian harus diprioritaskan. Prioritas ditentukan berdasarkan besarnya manfaat yang dapat diperoleh dan kemampuan organisasi untuk melaksanakan. Organisasi publik seringkali tergoda untuk mengejar semua peluang yang tampak menarik, padahal kapasitas internal terbatas. Disiplin dalam memilih prioritas adalah ciri organisasi yang matang secara strategis. Rencana jangka panjang yang baik tidak berisi daftar panjang program, melainkan pilihan fokus yang didukung oleh alasan yang kuat.

Keberlanjutan organisasi publik bergantung pada kemampuannya untuk tetap relevan di tengah perubahan lingkungan yang terus menerus (Allui & Rawshdeh, 2024). Penguatan etika dan integritas dari para aparatur negara sangat dibutuhkan untuk membangun kembali kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah (Darmawan et al.,

2026). Sebuah organisasi yang tidak mampu menyesuaikan diri dengan perubahan demografi akan kehilangan legitimasi di mata masyarakat. Organisasi yang gagal mengadopsi teknologi digital akan ditinggalkan oleh publik yang terbiasa dengan layanan instan dari sektor swasta. Keberlanjutan bukan berarti mempertahankan program-program lama yang sudah tidak relevan. Sebaliknya, organisasi publik perlu berani menghentikan program yang tidak lagi memberikan manfaat sesuai dengan biayanya. Proses penghentian program seringkali sulit karena adanya kelompok kepentingan yang diuntungkan oleh program tersebut. Pegawai yang selama ini bekerja pada program tersebut akan kehilangan pekerjaan jika program dihentikan. Pemasok yang mendapatkan kontrak dari program tersebut akan kehilangan pendapatan. Tekanan politik dari kelompok kepentingan ini dapat menggagalkan upaya rasionalisasi program. Oleh karena itu, keberlanjutan memerlukan keberanian politik dari pimpinan organisasi publik. Pimpinan harus mampu menjelaskan kepada publik mengapa suatu program perlu dihentikan dan bagaimana sumber daya yang dibebaskan akan digunakan untuk program yang lebih bermanfaat. Selain itu, perubahan cara berkomunikasi di masyarakat yang sekarang lebih banyak menggunakan media daring juga perlu dipahami sebagai bagian dari dinamika sosial saat ini (Darmawan, 2021). Komunikasi yang transparan dan partisipasi publik dalam proses pengambilan keputusan dapat mengurangi resistensi. Rencana jangka panjang yang baik sudah mengantisipasi perlunya penghentian program dan menyediakan mekanisme transisi yang adil bagi pihak-pihak yang terdampak. Organisasi yang mampu melakukan ini akan memiliki siklus hidup yang panjang karena terus menerus memperbaharui diri.

Permasalahan utama yang dihadapi organisasi publik dalam menyusun rencana jangka panjang adalah terpisahnya proses analisis internal dari analisis eksternal. Kedua jenis analisis seringkali dilakukan oleh unit kerja yang berbeda dengan metodologi dan jadwal yang berbeda pula. Unit perencanaan lebih fokus pada target-target pembangunan yang ingin dicapai tanpa menghitung secara cermat kapasitas internal yang tersedia. Unit sumber daya manusia lebih peduli pada urusan administrasi kepegawaian daripada kontribusi kompetensi aparatur terhadap pencapaian target. Unit keuangan lebih terfokus pada kepatuhan terhadap regulasi penganggaran daripada alokasi sumber daya yang strategis. Akibat dari pemisahan ini adalah rencana jangka panjang yang tidak realistis. Target yang ditetapkan terlalu ambisius dibandingkan dengan kapasitas implementasi yang dimiliki. Anggaran dialokasikan ke program-program yang tidak didukung oleh kompetensi aparatur yang memadai. Jadwal pelaksanaan tidak memperhitungkan waktu

yang diperlukan untuk pengadaan barang dan jasa yang berbelit belit (Densa et al., 2024). Sementara itu, analisis eksternal seringkali hanya berupa kumpulan data mentah tanpa interpretasi yang bermakna bagi pengambilan keputusan. Data pertumbuhan ekonomi, angka pengangguran, atau indeks pembangunan manusia tersaji dalam dokumen terpisah yang tidak pernah terhubung dengan pilihan strategis. Para perencana tidak memiliki panduan tentang bagaimana tren eksternal seharusnya mempengaruhi prioritas program. Akibatnya, rencana jangka panjang menjadi dokumen formal yang memenuhi persyaratan administratif namun miskin substansi strategis.

Permasalahan lain terletak pada siklus perencanaan yang kaku dan tidak responsif terhadap perubahan eksternal yang cepat. Dokumen rencana jangka panjang organisasi publik biasanya memiliki masa berlaku lima tahun dan sangat sulit diubah di tengah jalan. Proses revisi dokumen memerlukan persetujuan dari berbagai pihak, termasuk legislatif, yang memakan waktu berbulan bulan atau bahkan bertahun tahun. Pada saat revisi disetujui, kondisi lingkungan sudah berubah lagi sehingga dokumen revisi sudah usang sebelum sempat diimplementasikan. Sementara itu, organisasi publik tidak memiliki keleluasaan untuk melakukan penyesuaian taktis karena setiap perubahan program memerlukan perubahan anggaran yang juga melalui proses birokrasi yang panjang. Akibatnya, organisasi publik terus menjalankan program program yang dirancang berdasarkan asumsi asumsi yang sudah tidak relevan (Kenealy, 2025). Pegawai kehilangan motivasi karena merasa bekerja pada program yang tidak lagi dibutuhkan masyarakat. Masyarakat kecewa karena layanan publik tidak sesuai dengan kebutuhan mereka yang terus berubah. Legitimasi organisasi publik tergerus karena dianggap tidak kompeten dalam merespons perubahan. Organisasi swasta dapat mengubah haluan bisnisnya dalam hitungan minggu jika diperlukan. Organisasi publik terikat oleh regulasi yang dirancang untuk mencegah penyalahgunaan wewenang, namun justru menghambat kelincuhan strategis. Mencari keseimbangan antara akuntabilitas dan fleksibilitas menjadi tantangan besar yang belum terpecahkan. Berbagai upaya reformasi birokrasi telah dilakukan, namun perubahan struktur tidak serta merta mengubah budaya birokrasi yang cenderung mempertahankan status quo.

Banyak kegagalan program publik, mulai dari proyek infrastruktur yang mangkrak hingga layanan dasar yang buruk, berakar pada ketidakmampuan organisasi publik memahami keterbatasan internal dan perubahan eksternal secara simultan (Mueller, 2020). Studi pustaka ini menjadi penting karena menyediakan kerangka konseptual yang menghubungkan analisis internal dan eksternal dalam proses perencanaan. Para

perencana di lembaga publik memerlukan panduan sistematis untuk melakukan pemetaan antara kapasitas organisasi dengan tren lingkungan. Para pengambil keputusan di eksekutif dan legislatif perlu memahami mengapa sinkronisasi ini kritis bagi keberlanjutan organisasi publik. Dunia akademisi yang mengkaji administrasi publik juga membutuhkan sintesis pengetahuan tentang integrasi analisis internal eksternal dalam konteks organisasi non profit. Hasil studi ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi pengembangan kurikulum perencanaan pembangunan di perguruan tinggi. Para konsultan yang mendampingi organisasi publik dalam penyusunan rencana strategis dapat memanfaatkan kerangka yang dihasilkan untuk meningkatkan kualitas fasilitasi. Masyarakat sipil yang mengawasi kinerja organisasi publik juga akan diuntungkan dengan pemahaman yang lebih baik tentang kompleksitas perencanaan jangka panjang.

Tujuan penulisan studi ini adalah untuk menguraikan secara konseptual prosedur integrasi analisis internal dan eksternal dalam penyusunan rencana jangka panjang organisasi publik. Penulisan ini bertujuan menyusun kerangka kerja yang menjelaskan bagaimana kondisi internal organisasi yang meliputi sumber daya, kompetensi, dan kapasitas disinkronkan dengan tren eksternal seperti demografi, teknologi, dan lingkungan untuk menghasilkan rencana yang berkelanjutan. Kontribusi teoretis dari studi ini adalah tersedianya sintesis pengetahuan yang sistematis mengenai praktik perencanaan strategis di sektor publik. Kontribusi praktisnya adalah memberikan panduan konseptual bagi perencana dan pimpinan organisasi publik dalam merancang rencana jangka panjang yang realistis dan adaptif.

METHOD

Studi pustaka ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain penelitian kepustakaan yang bertujuan memahami konsep integrasi analisis internal dan eksternal dalam perencanaan jangka panjang organisasi publik. Pendekatan ini dipilih karena kompleksitas fenomena yang diteliti tidak dapat direduksi menjadi angka angka semata, melainkan memerlukan pemahaman terhadap makna dan hubungan antar konsep. Crowther dan Lancaster (2012) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif unggul dalam menangkap nuansa dan kompleksitas fenomena sosial yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan dengan perspektif berbeda (Kazanskaia, 2025). Dalam studi ini, fenomena yang menjadi fokus adalah proses penyusunan rencana jangka panjang di organisasi publik yang mengharuskan sinkronisasi antara kapasitas internal dengan dinamika lingkungan eksternal. Desain studi literatur memungkinkan peneliti untuk mengakses berbagai sumber pengetahuan yang telah terakumulasi dari pengalaman organisasi publik di berbagai negara. Sumber data utama berasal dari buku teks

administrasi publik, jurnal manajemen sektor publik, laporan lembaga internasional, serta dokumen perencanaan dari berbagai organisasi publik. Prosedur pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran basis data akademik dengan kata kunci yang dirancang secara sistematis. Setiap literatur yang teridentifikasi melalui proses penyaringan berdasarkan relevansi dengan topik integrasi internal eksternal. Literatur yang memenuhi kriteria kemudian dibaca secara penuh untuk mengidentifikasi konsep, kerangka, dan prosedur yang relevan.

Analisis data dalam studi ini menggunakan metode analisis tematik. Tahap pertama analisis adalah pengkodean terbuka di mana setiap literatur dibaca berulang kali untuk menandai pernyataan pernyataan yang berkaitan dengan analisis internal, analisis eksternal, mekanisme integrasi, dan keberlanjutan organisasi publik. Kode kode yang muncul kemudian dikelompokkan ke dalam kategori kategori seperti kapasitas sumber daya manusia, kompetensi organisasi, tren demografi, perubahan teknologi, tekanan politik, dan mekanisme koordinasi. Tahap kedua adalah pengelompokan kategori kategori tersebut ke dalam tema tema yang lebih luas seperti faktor internal, faktor eksternal, proses integrasi, dan indikator keberlanjutan. Tahap ketiga adalah membangun hubungan antar tema untuk membentuk kerangka konseptual yang utuh tentang bagaimana integrasi seharusnya dilakukan. Proses analisis dilakukan secara iteratif, dengan peneliti bergerak bolak balik antara data mentah dan interpretasi yang sedang dibangun. Validitas temuan dijaga melalui triangulasi sumber, yaitu membandingkan pernyataan dari berbagai literatur untuk memastikan konsistensi interpretasi (Firsova-Eckert & Firsova-Eckert, 2025). Peneliti juga melakukan pengecekan silang antar konsep untuk memastikan tidak ada kontradiksi internal dalam kerangka yang dihasilkan. Hasil akhir dari proses ini adalah deskripsi yang sistematis tentang prosedur integrasi analisis internal dan eksternal dalam penyusunan rencana jangka panjang organisasi publik.

RESULTS AND DISCUSSION

Proses integrasi analisis internal dan eksternal dalam penyusunan rencana jangka panjang organisasi publik dimulai dengan identifikasi faktor internal yang relevan (Bogomolova & Maruschak, 2022). Faktor internal organisasi publik meliputi kapasitas fiskal yang tercermin dalam struktur pendapatan dan belanja. Kemampuan menghasilkan pendapatan asli daerah atau negara menentukan ruang gerak organisasi dalam merancang program. Organisasi publik dengan ketergantungan tinggi pada transfer dari pemerintah pusat memiliki fleksibilitas yang rendah. Faktor internal lain adalah kompetensi aparatur yang tersedia, baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Jumlah pegawai yang memadai tanpa didukung keterampilan yang sesuai tidak akan menghasilkan kinerja optimal. Sebaliknya, pegawai yang sangat terampil namun jumlahnya terlalu sedikit akan kelelahan karena beban kerja berlebih. Infrastruktur teknologi yang dimiliki organisasi publik menentukan efisiensi proses internal dan kualitas layanan kepada publik. Sistem yang terintegrasi memungkinkan berbagi data antar unit kerja sehingga pengambilan

keputusan lebih cepat dan akurat. Budaya birokrasi yang menghargai inovasi dan kolaborasi berbeda dengan budaya yang kaku dan hierarkis. Organisasi dengan budaya positif akan lebih mudah beradaptasi dengan perubahan dibandingkan organisasi dengan budaya yang mempertahankan status quo. Proses identifikasi faktor internal harus melibatkan berbagai tingkatan organisasi, tidak hanya pimpinan puncak. Pegawai lini depan memiliki perspektif berharga tentang hambatan operasional yang tidak terlihat oleh manajer di kantor pusat. Wawancara terstruktur, survei, dan diskusi kelompok terfokus dapat digunakan untuk mengumpulkan data tentang kondisi internal. Dokumentasi seperti laporan kinerja tahunan, hasil audit, dan evaluasi program juga merupakan sumber informasi yang berharga.

Analisis eksternal untuk organisasi publik mencakup spektrum yang lebih luas dibandingkan organisasi swasta karena misi publik yang multidimensional (Brooks & Ivory, 2024). Hal ini berkaitan erat dengan pengelolaan sumber daya manusia dan strategi pengembangan kompetensi agar lembaga pelayanan publik dapat bekerja lebih maksimal (Fariz & Issalillah, 2025). Tren demografi seperti komposisi usia, tingkat pendidikan, dan distribusi geografis penduduk menentukan jenis layanan yang paling dibutuhkan; populasi menua memerlukan lebih banyak layanan kesehatan jangka panjang dan perlindungan sosial, sementara populasi muda yang besar membutuhkan investasi besar di bidang pendidikan dan penciptaan lapangan kerja. Selain faktor usia, tingkat kesadaran hukum masyarakat juga berperan penting dalam mendorong partisipasi dan kepatuhan terhadap aturan yang berlaku secara luas (Rojak, 2022). Kondisi ekonomi makro seperti pertumbuhan PDB, inflasi, dan neraca perdagangan mempengaruhi ruang fiskal organisasi publik; ekonomi yang tumbuh pesat meningkatkan penerimaan pajak dan sumber daya, sedangkan ekonomi stagnan atau kontraksi memaksa pemotongan anggaran di berbagai sektor. Di samping masalah ekonomi, kebijakan pemerintah dalam menjaga lingkungan juga sangat berpengaruh untuk melindungi kesehatan masyarakat dari polusi (Pereira et al., 2024). Perbedaan kondisi sosial di tengah masyarakat juga sering kali menjadi tantangan dalam memberikan akses layanan yang merata bagi semua orang (Nalin et al., 2022). Oleh karena itu, diperlukan kebijakan yang berkelanjutan agar kualitas hidup masyarakat dapat terus meningkat dengan mengutamakan kesetaraan (Issalillah, 2021).

Perkembangan teknologi digital menciptakan peluang sekaligus ancaman bagi organisasi publik, karena memungkinkan penyederhanaan prosedur administrasi dan peningkatan akses masyarakat terhadap layanan, namun juga menimbulkan ekspektasi baru yang jika tidak dipenuhi akan menurunkan kepuasan publik. Pemerintah perlu terus berupaya meningkatkan kemampuan pegawai agar lebih mahir menggunakan teknologi digital dalam bekerja (Rojak, 2024a). Hal ini sejalan dengan praktik pengelolaan sumber daya manusia secara digital yang mulai banyak diterapkan, terutama dalam sistem kerja jarak jauh yang semakin populer (Mardikaningsih & Darmawan, 2022). Perubahan

regulasi dan kebijakan dari tingkat pemerintahan yang lebih tinggi harus dipantau secara cermat karena dapat mengubah mandat dan kewenangan organisasi publik, misalnya undang-undang baru tentang pemerintahan daerah yang mendistribusikan ulang kewenangan antara pusat dan daerah. Hal ini juga berkaitan dengan bagaimana etika publik dijalankan dalam tata kelola pemerintahan yang baik (Rojak, 2024b). Oleh karena itu, organisasi publik perlu membangun sistem pemantauan lingkungan yang sistematis untuk menangkap perubahan-perubahan ini sejak dini. Organisasi publik yang adaptif terhadap teknologi berperan krusial dalam mempersiapkan pegawai menghadapi sistem kerja yang serba otomatis (Mardikaningsih & Darmawan, 2023).

Setelah faktor internal dan eksternal teridentifikasi, langkah berikutnya adalah melakukan pemetaan silang antara kedua kelompok faktor tersebut. Pemetaan ini bertujuan untuk menemukan titik-titik di mana kekuatan internal dapat dimanfaatkan untuk menangkap peluang eksternal. Sebuah organisasi publik dengan kekuatan dalam pengelolaan data kependudukan dapat memanfaatkan peluang digitalisasi layanan administrasi (Yusifov & Gurbanov, 2024). Sistem data yang sudah baik menjadi fondasi untuk meluncurkan layanan kependudukan online yang mengurangi antrean fisik. Selain sistem yang canggih, kualitas hasil pemeriksaan atau audit juga sangat bergantung pada kejujuran dan kemampuan para petugasnya (Sinambela & Darmawan, 2022). Pemetaan juga mengidentifikasi area di mana kelemahan internal membuat organisasi rentan terhadap ancaman eksternal. Organisasi dengan sistem pengawasan internal yang lemah akan sangat terpukul oleh ancaman korupsi yang meningkat di lingkungan eksternal. Skandal korupsi besar di instansi lain dapat memicu audit mendadak yang membongkar kelemahan yang selama ini tersembunyi. Untuk itu, sikap jujur dari seorang pemeriksa sangatlah penting karena hal tersebut akan membantu membentuk rasa setia dan tanggung jawab terhadap organisasi (Sinambela & Mardikaningsih, 2021). Pemetaan silang memerlukan matriks dua dimensi dengan faktor internal pada satu sumbu dan faktor eksternal pada sumbu lainnya. Setiap sel dalam matriks dianalisis untuk menilai tingkat kesesuaian atau ketidaksesuaian antara faktor internal dan eksternal tertentu. Sel dengan kesesuaian tinggi antara kekuatan dan peluang menjadi kandidat untuk program prioritas. Sel dengan ketidaksesuaian tinggi antara kelemahan dan ancaman menjadi kandidat untuk tindakan mitigasi darurat. Matriks ini dapat menjadi alat diskusi yang sangat efektif karena memvisualisasikan hubungan yang kompleks dalam format yang mudah dipahami. Tim perencana dapat memberikan bobot pada setiap faktor berdasarkan tingkat kepentingannya. Faktor dengan bobot tinggi mendapat perhatian lebih besar

dalam pemetaan. Proses pemetaan sebaiknya difasilitasi oleh pihak yang netral agar tidak terjadi dominasi oleh kelompok kepentingan tertentu.

Hasil pemetaan silang kemudian diterjemahkan ke dalam serangkaian pilihan strategis bagi organisasi publik. Strategi ofensif diterapkan ketika organisasi memiliki kekuatan internal yang signifikan dan lingkungan eksternal menawarkan peluang besar (Taherdoost & Madanchian, 2021). Dalam situasi ini, organisasi publik sebaiknya mengambil inisiatif untuk memperluas jangkauan program atau meningkatkan kualitas layanan. Strategi ofensif memerlukan keberanian karena melibatkan investasi sumber daya yang tidak kecil. Namun jika perhitungan akurat, hasil yang diperoleh akan sepadan dengan risiko yang diambil. Cara masyarakat menanggapi suatu risiko merupakan bagian penting yang perlu dikaji dari sudut pandang sosial (Khayru & Seran, 2025). Strategi defensif diterapkan ketika ancaman eksternal besar sementara kelemahan internal juga signifikan. Organisasi publik dalam posisi ini sebaiknya fokus pada konsolidasi internal dan perlindungan aset aset inti. Ekspansi program sebaiknya ditunda sampai kelemahan internal berhasil diatasi. Strategi turn around diterapkan ketika peluang eksternal besar namun kelemahan internal menghalangi pemanfaatan peluang tersebut. Prioritas utama organisasi adalah mengatasi kelemahan internal dengan cepat, misalnya melalui pelatihan massal atau perbaikan sistem. Setelah kelemahan teratasi, organisasi dapat bergerak agresif memanfaatkan peluang yang ada. Strategi bertahan hidup diterapkan ketika ancaman eksternal besar dan kelemahan internal juga besar. Organisasi publik dalam situasi ini sedang dalam bahaya serius dan perlu mengambil tindakan drastis. Pemotongan program yang tidak esensial, penundaan rekrutmen pegawai baru, dan fokus pada layanan dasar minimum adalah contoh tindakan yang diperlukan. Keempat jenis strategi ini memiliki konsekuensi berbeda terhadap alokasi sumber daya, struktur organisasi, dan gaya kepemimpinan. Pemilihan strategi harus didasarkan pada penilaian objektif tentang posisi organisasi dalam matriks internal eksternal, bukan pada preferensi pribadi pimpinan.

Proses integrasi antara analisis internal dan eksternal dalam organisasi publik memerlukan mekanisme koordinasi yang efektif antar unit kerja (Marques et al., 2021). Unit perencanaan tidak dapat bekerja sendiri tanpa masukan dari unit sumber daya manusia, keuangan, dan pelaksana program, sementara unit teknis tidak dapat menghasilkan analisis eksternal yang bermakna tanpa keterlibatan unit penelitian dan pengembangan atau kerja sama internasional. Koordinasi dapat diwujudkan melalui tim kerja lintas unit yang dibentuk khusus untuk penyusunan rencana jangka panjang, terdiri

dari perwakilan setiap unit dengan wewenang mengambil keputusan. Tim bertemu rutin setiap minggu atau dua minggu untuk berbagi informasi dan menyelaraskan asumsi, dipimpin oleh sekretaris atau asisten pimpinan yang berwenang memediasi perbedaan pendapat. Agenda pertemuan terstruktur jelas, diawali laporan perkembangan setiap unit, dilanjutkan diskusi isu yang memerlukan keputusan bersama, yang diambil berdasarkan konsensus atau pemungutan suara jika konsensus tidak tercapai. Risalah pertemuan didokumentasikan dengan baik sebagai bahan evaluasi masa depan.

Selain pertemuan rutin, koordinasi juga dapat menggunakan sistem berbagi dokumen berbasis awan. Semua unit memiliki akses terhadap draf rencana jangka panjang yang sedang disusun, dan setiap unit dapat memberikan komentar, saran, atau koreksi secara langsung pada dokumen tersebut. Sistem ini menghilangkan keterlambatan pengiriman dokumen melalui surat atau email, karena perubahan yang dilakukan satu unit langsung terlihat oleh unit lainnya sehingga proses sinkronisasi berlangsung secara real time. Meskipun penggunaan email masih dianggap penting dalam bauran komunikasi di era digital, sistem berbagi dokumen ini menawarkan kecepatan yang lebih baik untuk kerja sama tim (Sinambela & Darmawan, 2021). Selain itu, inovasi dalam layanan digital juga perlu didukung oleh tata kelola manajemen yang baik agar setiap produk yang dihasilkan tetap berkualitas (Putra et al., 2023). Kesiapan sumber daya manusia juga menjadi faktor kunci, terutama dalam menyiapkan generasi baru yang akan mulai memasuki dunia kerja yang serba digital (Gani & Darmawan, 2023). Dengan cara ini, semua anggota organisasi bisa melihat perkembangan terbaru tanpa harus menunggu kiriman pesan secara manual serta dapat beradaptasi dengan perubahan zaman yang semakin cepat.

Tantangan dalam integrasi analisis internal dan eksternal pada organisasi publik seringkali berasal dari perbedaan bahasa dan kerangka berpikir antar unit. Unit keuangan berbicara dalam bahasa angka, target penerimaan, dan batas belanja. Unit sumber daya manusia berbicara dalam bahasa formasi, kompetensi, dan kesejahteraan pegawai. Unit teknis berbicara dalam bahasa program, output, dan outcome. Unit perencanaan berbicara dalam bahasa prioritas, indikator, dan kerangka logis. Perbedaan ini dapat menyebabkan komunikasi yang tidak efektif dan kesalahpahaman. Seorang perencana mungkin menganggap suatu program sebagai prioritas tinggi karena kontribusinya terhadap indikator makro. Namun unit keuangan mungkin menganggap program tersebut tidak layak karena keterbatasan anggaran. Unit sumber daya manusia mungkin menganggap program tersebut tidak dapat dijalankan karena kekurangan pegawai dengan keahlian

yang sesuai. Mengatasi perbedaan perspektif ini memerlukan upaya sadar untuk membangun bahasa bersama. Organisasi publik dapat mengadakan lokakarya lintas unit yang bertujuan untuk menyepakati definisi operasional dari konsep konsep kunci. Semua unit perlu memahami bahwa target keuangan tidak dapat dipisahkan dari ketersediaan sumber daya manusia. Kompetensi pegawai tidak dapat dikembangkan tanpa alokasi anggaran yang memadai untuk pelatihan. Program teknis yang baik tidak akan menghasilkan outcome jika tidak didukung oleh sistem penganggaran yang fleksibel. Membangun bahasa bersama memerlukan waktu dan kesabaran, namun investasi ini akan membayar sendiri ketika proses perencanaan berjalan lebih lancar. Pemimpin organisasi publik perlu memberikan keteladanan dengan menggunakan bahasa yang inklusif dan menghindarkan jargon sektoral yang eksklusif.

Keberlanjutan organisasi publik yang menjadi tujuan akhir dari integrasi analisis internal eksternal memiliki tiga dimensi utama. Dimensi pertama adalah keberlanjutan fiskal, yaitu kemampuan organisasi untuk membiayai program programnya dari tahun ke tahun tanpa mengalami defisit yang tidak terkendali. Organisasi publik yang berkelanjutan secara fiskal memiliki struktur pendapatan yang stabil dan pola belanja yang efisien. Mereka tidak bergantung pada sumber pendanaan satu kali seperti pinjaman luar negeri atau hibah yang tidak pasti. Mereka membangun cadangan fiskal pada tahun tahun baik untuk digunakan pada tahun tahun sulit. Dimensi kedua adalah keberlanjutan institusional, yaitu kemampuan organisasi untuk mempertahankan kapasitas intinya meskipun terjadi pergantian kepemimpinan. Organisasi publik yang berkelanjutan secara institusional memiliki sistem yang kokoh, bukan sekadar tokoh yang kuat. Prosedur operasional standar terdokumentasi dengan baik, pengetahuan organisasi tersimpan dalam basis data yang dapat diakses, dan budaya kerja positif terus diwariskan kepada pegawai baru. Pergantian pimpinan tidak menyebabkan perubahan drastis dalam arah kebijakan karena rencana jangka panjang menjadi acuan bersama. Dimensi ketiga adalah keberlanjutan program, yaitu kemampuan organisasi untuk menghasilkan manfaat bagi masyarakat secara konsisten dalam jangka panjang. Program yang berkelanjutan tidak terhenti di tengah jalan karena perubahan prioritas politik atau karena kehabisan anggaran. Program dirancang dengan mekanisme pendanaan yang berkelanjutan, misalnya dengan mengalokasikan persentase tertentu dari penerimaan pajak. Program juga dirancang dengan model implementasi yang tidak terlalu bergantung pada individu tertentu yang dapat keluar kapan saja. Ketiga dimensi keberlanjutan ini saling terkait. Keberlanjutan fiskal mendukung keberlanjutan program, yang pada gilirannya

memperkuat legitimasi institusi. Legitimasi yang kuat memudahkan organisasi untuk mendapatkan dukungan fiskal dari pemerintah dan masyarakat. Integrasi analisis internal eksternal harus secara eksplisit mempertimbangkan ketiga dimensi ini dalam setiap rekomendasi strategis (Subires & Bolívar, 2017).

Rencana jangka panjang organisasi publik yang disusun melalui integrasi analisis internal dan eksternal wajib memuat mekanisme peninjauan berkala (Kazanskaia, 2025b). Transformasi layanan publik menuntut birokrasi yang lebih adaptif dan peduli terhadap kebutuhan masyarakat (Rojak, 2025). Karena kondisi internal dan eksternal bersifat dinamis, rencana yang tidak pernah ditinjau ulang akan cepat kehilangan relevansinya. Penerapan prinsip keberlanjutan harus menjadi dasar dalam mengembangkan dan memberikan layanan kepada publik (Putra et al., 2025). Mekanisme peninjauan dapat berupa evaluasi tahunan yang dilakukan oleh tim penyusun rencana awal. Dalam dunia usaha, aturan hukum juga digunakan untuk menyelesaikan konflik internal demi menjaga keadilan (Rahayu et al., 2024). Evaluasi dimulai dengan menguji asumsi dasar rencana, seperti pertumbuhan ekonomi, ketersediaan anggaran, dan kompetensi pegawai. Organisasi publik yang efektif sangat terlihat dari bagaimana tata kelola fokus pada pemberian layanan yang nyata (Rojak, 2021). Jika asumsi berubah secara signifikan, rencana perlu disesuaikan melalui perubahan target, alokasi sumber daya, atau penghentian program tertentu. Kebijakan publik yang baik harus mampu menjaga keseimbangan antara aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan hidup (Mardikaningsih & Hariani, 2021). Evaluasi tahunan juga harus memeriksa kemajuan implementasi program prioritas, mencakup kesesuaian jadwal, output terhadap target, serta munculnya outcome awal.

Salah satu cara untuk mengukur keberhasilan kerja adalah dengan menggunakan metode penilaian kinerja yang terukur (Mardikaningsih et al., 2026). Jika terjadi penyimpangan, tim perlu mengidentifikasi penyebabnya, baik dari faktor internal seperti keterlambatan pengadaan barang maupun eksternal seperti perubahan kebijakan pemerintah. Peningkatan efisiensi kerja sangat dipengaruhi oleh strategi yang tepat dalam mengelola kinerja pegawai (Jannah & Mardikaningsih, 2023). Berdasarkan identifikasi penyebab, tim merumuskan tindakan koreksi yang diperlukan, misalnya percepatan jadwal, penambahan sumber daya, atau redesain program. Hasil evaluasi tahunan didokumentasikan dalam laporan yang disampaikan kepada pimpinan organisasi dan pemangku kepentingan lainnya. Transparansi proses evaluasi sangat penting untuk menjaga kepercayaan publik, karena masyarakat perlu mengetahui bahwa rencana jangka

panjang tidak hanya dibuat dengan baik tetapi juga dikelola dengan baik. Kewajiban melaporkan data merupakan bentuk keterbukaan informasi yang diatur oleh hukum (Mamesah et al., 2024).

Peran kepemimpinan dalam integrasi analisis internal dan eksternal sangat krusial karena menyangkut keberanian untuk membuat pilihan yang sulit (Marx, 2014). Pimpinan organisasi publik seringkali dihadapkan pada tekanan untuk mempertahankan program program yang populer namun tidak lagi sesuai dengan kondisi internal dan eksternal. Sebuah program bantuan sosial yang sudah berjalan bertahun tahun mungkin memiliki basis pendukung yang kuat di masyarakat. Menghentikan program tersebut dapat memicu protes dan resistensi politik. Namun jika analisis internal menunjukkan bahwa program tersebut tidak lagi efektif dan analisis eksternal menunjukkan bahwa kebutuhan masyarakat sudah berubah, maka pimpinan harus berani mengambil keputusan yang tidak populer. Keberanian ini memerlukan komunikasi yang efektif kepada publik. Pimpinan perlu menjelaskan secara jujur dan transparan tentang alasan di balik keputusan tersebut. Data dari analisis internal dan eksternal harus disajikan dalam bahasa yang mudah dipahami oleh masyarakat awam. Alternatif program yang akan menggantikan program lama juga perlu dijelaskan dengan meyakinkan. Masyarakat perlu melihat bahwa keputusan yang diambil bukan untuk menguntungkan kelompok tertentu, melainkan untuk kepentingan publik secara keseluruhan. Selain keberanian, pimpinan juga perlu memiliki keterampilan membangun konsensus di antara para pemangku kepentingan internal. Unit unit yang mungkin dirugikan oleh perubahan prioritas perlu dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Mereka perlu diberi kesempatan untuk menyampaikan kekhawatiran dan mengusulkan alternatif. Kompromi yang cerdas mungkin diperlukan untuk menjaga kohesi organisasi. Pimpinan yang mampu menyeimbangkan tuntutan eksternal dengan realitas internal akan berhasil membawa organisasi publiknya menuju keberlanjutan jangka panjang.

Keterbatasan sumber daya yang melekat pada organisasi publik menuntut proses integrasi analisis internal dan eksternal dilakukan secara pragmatis (Dai & Rui, 2023). Kesejahteraan pegawai juga memiliki hubungan yang erat dengan seberapa baik organisasi publik memberikan layanan kepada masyarakat (Gautama et al., 2021). Tidak semua organisasi publik memiliki kemampuan untuk analisis canggih dengan pakar multidisiplin akibat keterbatasan anggaran, jumlah pegawai terampil, dan waktu. Kompetensi pegawai sangat membantu meningkatkan kepuasan warga (Darmawan et al., 2023). Namun keterbatasan bukan berarti integrasi tidak dapat dilakukan. Prinsip Pareto

atau aturan 80/20 dapat diterapkan, di mana dua puluh persen faktor internal paling signifikan dan dua puluh persen faktor eksternal paling berpengaruh menjadi fokus analisis, sementara faktor lain yang kurang signifikan dapat diabaikan sementara. Memahami perilaku dalam sebuah organisasi merupakan prinsip dasar yang harus dipelajari untuk mencapai tujuan bersama (Darmawan, 2013).

Integrasi analisis internal dan eksternal melalui kolaborasi merupakan kunci bagi organisasi publik untuk mengatasi keterbatasan sumber daya dalam menyusun perencanaan yang realistis (Poister, 2010). Organisasi publik juga dapat memanfaatkan sumber daya di lingkungan sekitarnya, misalnya peneliti dari universitas setempat dengan imbalan terjangkau, data dari lembaga swadaya masyarakat, serta laporan berkala dari organisasi internasional. Kolaborasi eksternal ini tidak hanya mengatasi keterbatasan internal tetapi juga membangun jaringan yang berguna untuk implementasi rencana. Yang terpenting adalah komitmen memulai proses integrasi, sekecil apa pun skala awalnya. Organisasi publik yang memulai dengan analisis sederhana namun konsisten akan memperoleh manfaat lebih besar dibandingkan yang tidak melakukan integrasi sama sekali. Seiring waktu, kapasitas untuk analisis yang lebih canggih dapat dibangun secara bertahap. Keberanian untuk memulai adalah langkah pertama yang paling sulit sekaligus paling menentukan.

Dokumen rencana jangka panjang yang dihasilkan dari proses integrasi analisis internal eksternal harus memiliki struktur yang jelas dan mudah dioperasionalkan (provided, 2022). Bagian pertama dokumen berisi visi dan misi organisasi yang dirumuskan berdasarkan pemahaman yang jernih tentang kondisi internal dan tren eksternal. Visi yang tidak realistis akan menjadi sumber frustrasi karena tidak mungkin dicapai. Misi yang tidak sesuai dengan kapasitas internal akan menguras energi organisasi tanpa hasil yang berarti. Bagian kedua dokumen berisi analisis internal yang jujur dan analisis eksternal yang komprehensif. Analisis ini menjadi justifikasi bagi setiap pilihan strategis yang diambil. Tanpa justifikasi yang kuat, rencana jangka panjang akan mudah digoyahkan oleh kritik dari berbagai pihak. Bagian ketiga dokumen berisi peta strategis yang menghubungkan faktor internal dengan faktor eksternal. Peta ini memvisualisasikan alasan mengapa suatu program dipilih dan program lain tidak. Bagian keempat berisi program prioritas beserta target, indikator, dan jadwal implementasi. Program prioritas sebaiknya tidak terlalu banyak, idealnya antara tiga hingga lima program. Terlalu banyak program prioritas sama dengan tidak ada prioritas sama sekali. Bagian kelima berisi rencana sumber daya yang mencakup anggaran, kebutuhan

pegawai, dan kebutuhan infrastruktur. Rencana sumber daya harus realistis dan didasarkan pada kapasitas aktual organisasi. Bagian keenam berisi mekanisme evaluasi dan peninjauan yang akan digunakan untuk memantau implementasi. Mekanisme ini harus mencakup siapa yang bertanggung jawab, seberapa sering evaluasi dilakukan, dan bagaimana hasil evaluasi akan ditindaklanjuti. Struktur dokumen yang jelas akan memudahkan semua pihak untuk memahami dan menggunakan rencana tersebut sebagai panduan tindakan sehari-hari.

Penyusunan rencana jangka panjang organisasi publik melalui integrasi analisis internal eksternal sebaiknya melibatkan partisipasi publik secara aktif (Ikizer, 2024). Partisipasi publik bukan sekadar formalitas untuk memenuhi persyaratan administratif, melainkan sumber informasi berharga tentang kondisi internal dan eksternal. Masyarakat adalah pengguna layanan publik, sehingga mereka paling tahu tentang kualitas layanan yang diberikan. Keluhan masyarakat tentang prosedur yang berbelit belit, waktu tunggu yang lama, atau sikap pegawai yang tidak ramah adalah data penting untuk analisis kelemahan internal. Masyarakat juga berada di garis depan dalam merasakan perubahan eksternal. Seorang nelayan mungkin lebih dulu merasakan perubahan pola cuaca dibandingkan instansi pemerintah yang mengandalkan data satelit. Seorang guru di daerah terpencil mungkin lebih dulu menyadari perubahan minat baca siswa dibandingkan dinas pendidikan di ibu kota. Partisipasi publik dapat dilakukan melalui berbagai mekanisme seperti musyawarah perencanaan pembangunan, konsultasi publik online, atau pengisian kuesioner. Tantangan dalam partisipasi publik adalah memastikan bahwa suara kelompok marjinal juga terdengar. Kelompok miskin, perempuan, penyandang disabilitas, dan masyarakat adat seringkali tidak memiliki akses yang sama terhadap mekanisme partisipasi. Organisasi publik perlu merancang strategi khusus untuk menjangkau kelompok-kelompok ini. Petugas lapangan dapat didatangkan ke desa-desa terpencil untuk mengadakan musyawarah khusus. Bahan konsultasi publik perlu disediakan dalam berbagai format, termasuk format yang dapat diakses oleh penyandang disabilitas netra atau tuna rungu. Partisipasi publik yang bermakna akan menghasilkan rencana jangka panjang yang lebih baik dan juga meningkatkan legitimasi organisasi di mata masyarakat.

Keberlanjutan organisasi publik pada akhirnya ditentukan oleh kemampuan untuk belajar dari pengalaman implementasi rencana jangka panjang (Vitalii et al., 2020). Tidak ada rencana yang sempurna pada awal penyusunannya. Selalu ada faktor yang tidak terduga, asumsi yang ternyata keliru, atau konsekuensi yang tidak diantisipasi.

Organisasi publik yang berkelanjutan adalah organisasi yang memiliki sistem pembelajaran yang memungkinkan mereka untuk menyesuaikan diri berdasarkan umpan balik dari realitas. Sistem pembelajaran ini memerlukan pengumpulan data implementasi secara sistematis. Data tentang berapa banyak output yang dihasilkan, berapa biaya yang dikeluarkan, dan berapa lama waktu yang diperlukan harus dikumpulkan secara rutin. Data tentang outcome, yaitu perubahan yang terjadi di masyarakat sebagai akibat dari program, juga perlu dikumpulkan meskipun biasanya memerlukan waktu lebih lama. Data ini kemudian dianalisis untuk mengidentifikasi pola-pola keberhasilan dan kegagalan. Keberhasilan perlu dipelajari untuk direplikasi di program lain atau di wilayah lain. Kegagalan perlu dipelajari untuk dihindari di masa depan, bukan untuk disalahkan kepada individu tertentu. Budaya pembelajaran memerlukan keamanan psikologis di mana pegawai merasa aman untuk melaporkan kegagalan tanpa takut dihukum. Pimpinan organisasi publik perlu memberi keteladanan dengan secara terbuka mengakui kesalahan mereka sendiri dan mendiskusikan pelajaran yang diperoleh. Tanpa budaya pembelajaran, proses integrasi analisis internal eksternal hanya akan menghasilkan dokumen yang bagus namun tidak pernah menghasilkan perbaikan nyata. Organisasi akan terus mengulang kesalahan yang sama dari siklus perencanaan ke siklus perencanaan berikutnya. Keberlanjutan bukanlah tentang memiliki rencana yang sempurna, melainkan tentang memiliki kemampuan untuk terus memperbaiki rencana berdasarkan pengalaman.

CONCLUSION

Integrasi analisis internal dan eksternal dalam penyusunan rencana jangka panjang organisasi publik dapat dilakukan melalui proses sistematis yang terdiri dari identifikasi faktor internal dan eksternal, pemetaan silang, penerjemahan ke dalam pilihan strategis, dan penetapan mekanisme peninjauan berkala. Faktor internal meliputi kapasitas fiskal, kompetensi aparatur, infrastruktur teknologi, dan budaya birokrasi. Faktor eksternal meliputi tren demografi, kondisi ekonomi makro, perkembangan teknologi, dan perubahan regulasi. Pemetaan silang menghasilkan empat jenis strategi yaitu ofensif untuk situasi kekuatan besar dan peluang besar, defensif untuk ancaman besar dan kelemahan besar, turn around untuk peluang besar namun kelemahan besar, serta bertahan hidup untuk ancaman besar dan kelemahan besar. Keberlanjutan organisasi publik yang menjadi tujuan akhir memiliki tiga dimensi yaitu keberlanjutan fiskal, keberlanjutan institusional, dan keberlanjutan program. Mekanisme peninjauan berkala

diperlukan karena kondisi internal dan eksternal terus berubah. Partisipasi publik dan budaya pembelajaran organisasi merupakan faktor kunci keberhasilan integrasi dalam jangka panjang.

Implikasi teoretis dari studi ini adalah perlunya pengayaan literatur administrasi publik dengan kerangka kerja yang secara eksplisit menghubungkan analisis internal dan eksternal dalam perencanaan jangka panjang. Kurikulum pendidikan administrasi publik perlu memasukkan materi tentang teknik pemetaan silang dan analisis skenario sebagai keterampilan inti perencana. Implikasi praktisnya adalah para pimpinan organisasi publik harus membangun mekanisme koordinasi lintas unit yang efektif untuk memungkinkan terjadinya integrasi analisis. Saran untuk penelitian selanjutnya adalah melakukan studi empiris untuk menguji penerapan kerangka integrasi ini di berbagai organisasi publik dengan karakteristik berbeda. Penelitian kuantitatif dapat mengembangkan instrumen pengukuran kualitas integrasi dan hubungannya dengan keberlanjutan organisasi. Penelitian kualitatif dapat mengeksplorasi hambatan hambatan praktis dalam implementasi integrasi serta strategi untuk mengatasinya. Studi perbandingan antar negara juga bermanfaat untuk memahami bagaimana faktor kelembagaan dan budaya mempengaruhi keberhasilan integrasi analisis internal eksternal.

REFERENCES

- Allui, A., & Rawshdeh, Z. (2024). STRATEGIC INNOVATION AND ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY IN THE CONTEXT OF EXTERNAL CHANGES IN GOVERNMENT PLANS. *IBIMA Business Review*. <https://doi.org/10.5171/2024.344392>
- Bogomolova, Y. V., & Maruschak, E. B. (2022). ANALYSIS OF THE EXTERNAL AND INTERNAL ENVIRONMENT AS A COMPONENT OF THE STRATEGIC PLANNING OF A NEW AUTONOMOUS PRE-SCHOOL INSTITUTION. *Vestnik Pedagogičeskijh Innovacij*, 4, 5–15. <https://doi.org/10.15293/1812-9463.2204.01>
- Brooks, S., & Ivory, S. (2024). *THE EXTERNAL ENVIRONMENT*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/hebz/9780192893512.003.0004>
- Bryson, J. M., Edwards, L. H., & Van Slyke, D. M. (2018). GETTING STRATEGIC ABOUT STRATEGIC PLANNING RESEARCH. *Public Management Review*, 20(3), 317–339. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1285111>

- Cartwright, R. (2004). GROWTH AND GLOBALIZATION. In *Mastering International Business* (pp. 166–178). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-0-230-80202-5_11
- Crews, C. (2019). HOW FAR TO LOOK AHEAD. *Research-Technology Management*, 62(5), 59–62. <https://doi.org/10.1080/08956308.2019.1638487>
- Dai, Y., & Rui, H. (2023). RESEARCH ON THE PUBLIC SECTOR’S STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS BASED ON DYNAMIC CAPABILITIES. *International Journal of Science and Research Archive*. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2023.10.1.0769>
- Darmawan, D. (2013). PRINSIP-PRINSIP PERILAKU ORGANISASI. Pena Semesta.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., Sinambela, E. A., Arifin, S., Putra, A. R., Hariani, M., Irfan, M., Al Hakim, Y. R., & Issalillah, F. (2020). THE QUALITY OF HUMAN RESOURCES, JOB PERFORMANCE AND EMPLOYEE LOYALTY. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580–2592.
- Darmawan, D. (2021). SOCIAL INTERACTION IN DIGITAL SOCIETY: CHANGES IN ONLINE COMMUNICATION PATTERNS AND DYNAMICS OF VIRTUAL COMMUNITIES. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 1(1), 325–350.
- Darmawan, D., Anjanarko, T. S., & Masithoh, N. (2023). TRANSFORMASI PELAYANAN PUBLIK: MEMAHAMI PERAN KOMPETENSI PEGAWAI KECAMATAN DAN TEKNOLOGI INFORMASI DALAM MENINGKATKAN KEPUASAN PUBLIK. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 6(2), 262–275.
- Darmawan, D., Rokman, A. F., Juniar, N. D., Ningsih, Y. R., & Machfud, N. U. A. C. (2026). PENGUATAN ETIKA DAN BUDAYA INTEGRITAS APARATUR NEGARA: UPAYA MENINGKATKAN KEPERCAYAAN PUBLIK TERHADAP PELAYANAN PEMERINTAH. *Jurnal Administrasi Publik dan Pemerintahan*, 5(1), 80–84.
- Densa, R., Zakaria, A., & Pahala, I. (2024). ANALYSIS OF BUDGET MANAGEMENT AND ITS IMPLICATIONS FOR THE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF THE REGIONAL OFFICE OF THE NATIONAL LAND AGENCY, LAMPUNG PROVINCE. *International Journal of Social Service and Research*, 4(7). <https://doi.org/10.46799/ijssr.v4i7.838>

- Fariz, F. A. B. M., & Issalillah, F. (2025). HUMAN RESOURCES GOVERNANCE AND COMPETENCY DEVELOPMENT STRATEGIES TOWARDS EXCELLENT PUBLIC HEALTH INSTITUTIONS. *Journal of Science, Technology and Society (SICO)*, 6(1), 65–74.
- Firsova-Eckert, E. (2025). *METHODOLOGICAL APPROACH IN THE MAIN STUDY*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-48994-6_6
- Gani, A., & Darmawan, D. (2023). HUMAN RESOURCE READINESS FOR GENERATION ALPHA ENTERING DIGITAL WORKPLACES. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 3(1), 185–210.
- Gautama, E. C., Mardikaningsih, R., Wisnujati, N. S., & Cruz, C. da. (2021). THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEE WELFARE AND PUBLIC ORGANIZATION PERFORMANCE IN COMMUNITY SERVICES. *Journal of Social Science Studies*, 1(2), 197–202.
- Gautama, E. C., & Mardikaningsih, R. (2022). DRIVING SUSTAINABLE BEHAVIOR CHANGE THROUGH EDUCATION AND PUBLIC AWARENESS. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 259–264.
- Hardyansah, R., Saputra, R., Darmawan, D., & Negara, D. S. (2022). PUBLIC LEGAL CONSCIOUSNESS REGARDING ONLINE CREDIT AGREEMENTS FROM CIVIL LAW AND CONSUMER PROTECTION PERSPECTIVES. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(1), 261–282.
- İkizer, İ. (2024). STRATEGIC PLANNING IN TURKISH LOCAL ADMINISTRATIONS: HOW PARTICIPATORY IS IT? *Current Perspectives in Social Sciences*. <https://doi.org/10.53487/atasobed.1490414>
- Irfan, M., & Putra, A. R. (2021). RELATIONSHIP BETWEEN SERVICE QUALITY OF BUILDING LICENSE AND COMMUNITY SATISFACTION. *Journal of Science, Technology and Society (SICO)*, 2(1), 11–18.
- Issalillah, F. (2021). ADVANCING QUALITY OF LIFE THROUGH SUSTAINABILITY POLICIES THAT PRIORITIZE HEALTH AND EQUALITY. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 1(2), 65–74.
- Jannah, S. M., & Mardikaningsih, R. (2023). STRATEGIES FOR IMPROVING BUREAUCRATIC EFFICIENCY AND EMPLOYEE PERFORMANCE. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 4(2), 10–14.

- Kazanskaia, A. N. (2025a). REVIEWING AND REVISING THE STRATEGIC PLAN: PROCESSES FOR CONTINUOUS IMPROVEMENT AND ADAPTATION. <https://doi.org/10.64357/neya-gjnps-strplnstbstgd-10>
- Kazanskaia, A. N. (2025b). UNDERSTANDING QUALITATIVE RESEARCH IN THE NON-PROFIT SECTOR. <https://doi.org/10.64357/neya-gjnps-ql-rehfr-mth-02>
- Kenealy, D. (2025). PUBLIC POLICY. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781036235574.n16>
- Khasanah, H., Arum, S., & Darmawan, D. (2010). PENGANTAR MANAJEMEN BISNIS. Spektrum Nusa Press.
- Khayru, R. K., & Darmawan, D. (2023). COLLECTIVE EMPATHY FATIGUE GOVERNANCE IN PUBLIC SERVICE CARE WORKFORCES AND SYSTEMS. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 3(1), 237–268.
- Khayru, R. K., & Seran, G. (2025). PUBLIC PERCEPTION AND RESPONSE TO RISK: A SOCIOLOGICAL REVIEW IN THE MODERN ERA. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 7(2), 17–23.
- Khikmatov, F. K. (2023). THE IMPORTANCE OF STRATEGIC PLANNING IN STATE POLICY. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 10(11), 92–92. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v10i11.5243>
- Liou, K. T., & Hu, Q. (2019). TECHNOLOGY DEVELOPMENT AND PUBLIC ORGANIZATION MANAGEMENT. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 22(2), 114–122. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-07-2018-0086>
- Marques, G. da S., Oliveira, N. C. de, Mota, F. dos S., Azevedo, M. F. de, & Santos, M. A. O. (2021). CAPACIDADES, CONDIÇÕES INTERNAS DE ORGANIZAÇÃO E RELACIONAMENTO E SEUS IMPACTOS NA COORDENAÇÃO DE UMA SECRETARIA DE MEIO AMBIENTE. *Research, Society and Development*, 10(10). <https://doi.org/10.33448/RSD-V10I10.18152>
- Mueller, B. (2020). WHY PUBLIC POLICIES FAIL: POLICYMAKING UNDER COMPLEXITY. *Economica*, 21(2), 311–323. <https://doi.org/10.1016/J.ECON.2019.11.002>

- Poister, T. H. (2010). THE FUTURE OF STRATEGIC PLANNING IN THE PUBLIC SECTOR: LINKING STRATEGIC MANAGEMENT AND PERFORMANCE. *Public Administration Review*, 70(Suppl. 1), S246–S254.
- Subires, M. D. L., & Bolívar, M. P. R. (2017). FINANCIAL SUSTAINABILITY IN GOVERNMENTS: A NEW CONCEPT AND MEASURE FOR MEETING NEW INFORMATION NEEDS. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57962-7_1
- Taherdoost, H., & Madanchian, M. (2021). DETERMINATION OF BUSINESS STRATEGIES USING SWOT ANALYSIS: PLANNING AND MANAGING THE ORGANIZATIONAL RESOURCES TO ENHANCE GROWTH AND PROFITABILITY. *Management and Production Engineering Review*, 3(1). <https://doi.org/10.30564/MMPP.V3I1.2748>
- Vitalii, D., Oleksandra, K., & Iryna, N. (2020). STRATEGIC PLANNING FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF STATES: ADMINISTRATION ASPECT. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14639092>
- Yusifov, F., & Gurbanov, E. (2024). DIGITAL TRANSFORMATIONS IN PUBLIC ADMINISTRATION. <https://doi.org/10.59849/aidd.2024.26>