

Strategic Planning: Mengelola Siklus dalam Organisasi yang Tidak Pernah Dewasa

Ini tentang arah, kepemimpinan, dan pertumbuhan institusi di tengah siklus yang terus berulang.



Indonesia
Humanitarian
Logistics
Lab

Yogi Mahendra | y.mahendra@indohumlog.org | +62 813 1934 5506 |
www.linkedin.com/in/yogimahendra
17 Februari 2026

Hak Cipta © 2026 oleh Yogi Mahendra
Terdaftar di Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual
Nomor Pencatatan: EC002026278342
Seluruh hak cipta dilindungi undang-undang



Sibuk Bukan Berarti Bergerak Maju

Hampir semua organisasi merasa dirinya aktif. Kalender penuh kegiatan, rapat rutin berjalan, program silih berganti hadir, laporan terus diproduksi. Dari luar, semuanya terlihat hidup dan bergerak. Namun jika kita berhenti sejenak dan melihat lebih jauh ke belakang — lima, tujuh, bahkan sepuluh tahun lalu — pertanyaannya menjadi tidak nyaman: apa yang benar-benar berubah secara institusional? Apakah kapasitas organisasi meningkat signifikan, sistem makin matang, reputasi makin kuat, dan posisi dalam

ekosistem semakin jelas? Atau sebenarnya kita hanya sibuk mengulang siklus yang sama dari tahun ke tahun?

Banyak organisasi bekerja sangat keras, bahkan sering melampaui batas tenaga timnya. Respon cepat saat krisis, pelatihan demi pelatihan dijalankan, kolaborasi dibangun, proposal dikirim ke berbagai pihak. Namun di balik semua kesibukan itu, tidak sedikit organisasi yang secara perlahan mengalami stagnasi. Tim inti tetap itu-itu saja, sistem tidak banyak berkembang, pembelajaran tidak terakumulasi, dan setiap periode kepengurusan seperti memulai ulang dari nol. Aktivitas banyak, tetapi kemajuan institusi nyaris tidak terasa.

Fenomena ini sering disalahartikan sebagai masalah pendanaan, keterbatasan sumber daya manusia, atau kurangnya kesempatan. Padahal dalam banyak kasus, persoalannya lebih mendasar: **organisasi berjalan tanpa arah jangka panjang yang jelas. Energi habis untuk merespons momentum, bukan untuk membangun perjalanan strategis.** Seperti seseorang yang berlari sangat cepat, tetapi tanpa tujuan yang pasti — lelah luar biasa, namun tidak pernah benar-benar sampai ke mana pun.

Dalam seri sebelumnya yang membahas soal Project Cycle Management (PCM), kita melihat bagaimana banyak organisasi sebenarnya tidak gagal karena kurang bekerja keras, tetapi karena sistem perencanaan program yang tidak saling terhubung dan tidak berangkat dari logika yang utuh. Namun persoalan yang lebih mendasar sering kali muncul bahkan sebelum program dirancang: organisasi tidak pernah mendefinisikan ke mana ia ingin melangkah dalam jangka panjang. Program berjalan, tetapi arah institusi kabur.

Ketika kesibukan menjadi ukuran keberhasilan, organisasi mudah terjebak dalam ilusi produktivitas. Setiap tahun terasa padat, tetapi tidak terasa progresif. Setiap periode kepengurusan merasa telah bekerja keras, namun warisan sistem yang ditinggalkan minim. Di titik inilah banyak organisasi tanpa sadar berubah menjadi mesin aktivitas — bergerak terus, tetapi tanpa kompas yang menunjukkan arah perjalanan. Dan tanpa kompas itu, sekeras apa pun usaha yang dilakukan, organisasi akan selalu berputar di lingkaran yang sama.

Dari Periode ke Periode: Apakah Kita Selalu Memulai dari Nol?

Banyak organisasi dibangun dengan sistem kepengurusan periodik. Setiap beberapa tahun, kepemimpinan berganti, struktur diperbarui, dan arah kerja sering kali ikut berubah. Secara demokratis ini sehat, karena memberi ruang regenerasi dan ide segar. Namun dalam praktiknya, pergantian kepemimpinan sering tidak diiringi dengan kesinambungan arah institusi. Visi baru muncul, prioritas disusun ulang, dan program-program lama perlahan ditinggalkan, bukan karena tidak relevan, tetapi karena tidak lagi sejalan dengan selera atau fokus pengurus baru.

Tidak jarang sebuah organisasi seperti mengalami “reset” setiap periode. Tim baru bekerja keras membangun jaringan dari awal, menyusun ulang program, memperkenalkan kembali organisasi kepada mitra, bahkan mengulang kesalahan yang sebenarnya sudah pernah terjadi sebelumnya. Pengetahuan yang dimiliki pengurus lama tidak terdokumentasi dengan baik, sistem yang belum sempat matang ditinggalkan, dan pembelajaran organisasi menguap bersama berakhirnya masa jabatan. Yang tersisa hanyalah laporan kegiatan, sementara arah jangka panjang tidak pernah benar-benar terbentuk.

Fenomena ini membuat organisasi berjalan dalam siklus pendek yang melelahkan. Setiap periode fokus pada capaian cepat yang bisa dilaporkan, bukan pada fondasi yang bisa diwariskan. Keberhasilan diukur dari banyaknya aktivitas selama masa kepengurusan, bukan dari seberapa jauh organisasi bergerak menuju tujuan jangka panjang. Akibatnya, meskipun orang-orangnya silih berganti dan kegiatannya terus berlangsung, organisasi sebagai institusi tidak pernah benar-benar tumbuh dewasa.

Dalam kondisi seperti ini, kepemimpinan menjadi sangat personal. Arah organisasi bergantung pada siapa yang sedang memegang kendali, bukan pada kesepakatan institusional yang disepakati lintas generasi pengurus. Ketika figur kuat hadir, organisasi tampak bergerak pesat. Namun ketika figur itu pergi, energi menurun dan arah kembali kabur. Organisasi menjadi rapuh karena berdiri di atas individu, bukan di atas sistem dan visi bersama.

Pergantian kepemimpinan seharusnya menjadi momentum memperkuat organisasi, bukan memulai ulang perjalanan. Regenerasi idealnya memperkaya arah yang sudah ada, bukan menghapusnya. Namun tanpa kerangka strategis jangka panjang yang disepakati bersama, setiap periode kepemimpinan cenderung berjalan seperti proyek tersendiri. Inilah salah satu alasan mengapa banyak organisasi terlihat sibuk dan hidup, tetapi secara institusional berjalan di tempat — selalu bergerak, tetapi selalu dari titik awal yang sama.

Rencana Strategis: Kompas atau Sekadar Dokumen Rapat Kerja?

Bagi banyak organisasi, rencana strategis sering kali identik dengan dokumen formal yang disusun menjelang rapat kerja tahunan atau pergantian kepemimpinan. Biasanya berbentuk buku cukup tebal, penuh istilah manajemen, lalu dipresentasikan sekali sebelum akhirnya disimpan rapi di folder atau lemari arsip. Setelah itu, aktivitas kembali berjalan seperti biasa, seolah dokumen tersebut tidak pernah ada. Rencana strategis menjadi simbol keseriusan administratif, bukan alat hidup yang benar-benar memandu keputusan organisasi.

Padahal, pada dasarnya rencana strategis atau *strategic planning* adalah proses organisasi menyepakati arah jangka panjangnya. Ia menjawab pertanyaan sederhana namun krusial: organisasi ini ingin menjadi apa dalam beberapa tahun ke depan, fokus pada bidang apa, membangun kapasitas di area mana, dan mengambil peran seperti apa dalam ekosistem yang lebih luas. Dengan kata lain, rencana strategis adalah kompas. Ia tidak menentukan setiap langkah detail, tetapi memastikan semua langkah bergerak ke arah yang sama.

Kesalahpahaman muncul ketika rencana strategis diperlakukan sebagai produk, bukan sebagai cara berpikir. Organisasi sibuk menyusun dokumen, tetapi tidak membangun kesadaran bersama tentang arah yang ingin dituju. Akibatnya, program-program yang dijalankan tidak pernah benar-benar ditautkan pada tujuan jangka panjang. Keputusan diambil berdasarkan momentum, peluang pendanaan, atau urgensi sesaat, bukan berdasarkan prioritas strategis yang telah disepakati.

Ketika rencana strategis hidup sebagai kompas, ia seharusnya hadir dalam setiap diskusi penting organisasi. Ia menjadi rujukan saat memilih program, membangun kemitraan, mengembangkan kapasitas tim, hingga menentukan fokus pendanaan. Bukan sebagai beban administrasi, melainkan sebagai alat penyaring: apakah langkah ini membawa organisasi lebih dekat ke arah yang ingin dicapai, atau justru menjauhkannya.

Ketika Organisasi Hidup dari Momentum, Bukan dari Arah

Tanpa arah strategis yang jelas, banyak organisasi akhirnya bergerak mengikuti momentum. Ketika ada peluang pendanaan, program disusun cepat agar sesuai dengan tema yang sedang diminati donor. Ketika isu tertentu ramai dibicarakan publik, kegiatan diarahkan ke sana agar tetap relevan. Ketika terjadi krisis atau bencana, fokus bergeser sepenuhnya ke respons darurat. Semua ini tidak salah — bahkan sering kali penting — tetapi menjadi bermasalah ketika seluruh aktivitas organisasi semata-mata didorong oleh peluang sesaat, bukan oleh prioritas jangka panjang yang disepakati.

Dalam pola seperti ini, program lahir bukan karena bagian dari perjalanan strategis organisasi, melainkan karena kebutuhan untuk bertahan dan tetap aktif. Satu tahun fokus ke pelatihan, tahun berikutnya ke advokasi, lalu bergeser ke respons lapangan, kemudian kembali ke penguatan komunitas. Dari luar terlihat dinamis, tetapi dari dalam sebenarnya terputus-putus. Tidak ada akumulasi kapasitas yang konsisten, tidak ada spesialisasi yang benar-benar matang, dan tidak ada posisi organisasi yang semakin kuat dari waktu ke waktu.

Ketergantungan pada momentum juga membuat organisasi mudah lelah. Tim harus terus beradaptasi dengan fokus baru, mempelajari bidang baru, membangun jaringan baru, lalu meninggalkannya sebelum sempat berkembang. Energi organisasi habis untuk transisi, bukan untuk pendalaman. Setiap peluang baru terasa seperti awal perjalanan lagi, bukan kelanjutan dari proses yang sudah dibangun sebelumnya.

Ketika arah strategis tidak menjadi rujukan utama, keberhasilan sering diukur dari seberapa banyak kegiatan yang berhasil dijalankan, bukan dari seberapa dekat organisasi dengan tujuan jangka panjangnya. Aktivitas demi aktivitas terasa produktif, tetapi secara perlahan organisasi kehilangan identitasnya. Ia menjadi serba bisa, tetapi tidak benar-benar unggul di mana pun. Dan dalam jangka panjang, organisasi seperti ini sulit membangun reputasi yang kuat, baik di mata mitra, donor, maupun komunitas yang dilayani.

Tanpa Arah, Semua Sistem Jadi Taktis

Banyak organisasi sebenarnya sudah berusaha membangun sistem kerja yang lebih rapi. Ada perencanaan program, ada monitoring, ada evaluasi, bahkan ada kerangka kerja seperti Project Cycle Management yang membantu menghubungkan analisis, perencanaan, implementasi, dan pembelajaran. Di atas kertas, semuanya terlihat semakin profesional. Namun dalam praktiknya, sistem-sistem ini sering hanya berfungsi di level proyek, bukan di level organisasi. Begitu satu program selesai, siklusnya ikut berhenti, tanpa benar-benar berkontribusi pada pertumbuhan institusi secara keseluruhan.

Masalahnya bukan pada alat atau metodenya, melainkan pada ketiadaan arah jangka panjang yang menjadi tujuan bersama. Sistem perencanaan program akan selalu bersifat taktis jika tidak terhubung dengan strategi organisasi. Program dirancang untuk menjawab kebutuhan sesaat, laporan disusun untuk memenuhi kewajiban donor, dan evaluasi dilakukan untuk menutup siklus proyek — tetapi pembelajaran yang dihasilkan jarang diterjemahkan menjadi penguatan kapasitas jangka panjang. Organisasi sibuk memperbaiki proyek berikutnya, bukan membangun institusi yang lebih matang.

Ketika arah strategis tidak jelas, setiap sistem hanya bekerja untuk menyelesaikan pekerjaan hari ini. Keputusan-keputusan penting diambil berdasarkan urgensi jangka pendek, bukan berdasarkan dampaknya terhadap tujuan jangka panjang organisasi. Apakah program ini memperkuat kompetensi inti organisasi? Apakah kemitraan ini membawa posisi organisasi ke tingkat yang lebih strategis? Apakah investasi kapasitas ini relevan untuk lima tahun ke depan? Pertanyaan-pertanyaan semacam ini jarang muncul karena tidak ada kompas strategis yang menjadi rujukan.

Di sinilah hubungan antara rencana strategis dan sistem seperti PCM menjadi sangat penting. Rencana strategis memberikan arah ke mana organisasi ingin bergerak, sementara PCM membantu memastikan setiap program yang dijalankan menjadi langkah konkret menuju arah tersebut. Tanpa strategi, PCM hanya menjadi alat manajemen proyek yang rapi. Dengan strategi, PCM berubah menjadi mesin pertumbuhan institusi. Program tidak lagi berdiri sendiri, tetapi saling membangun satu sama lain dalam perjalanan jangka panjang organisasi.

Organisasi yang Bergantung pada Figur Akan Selalu Rapuh

Tidak bisa dipungkiri, banyak organisasi tumbuh karena sosok-sosok kuat di dalamnya. Ada pendiri yang visioner, ketua yang karismatik, atau tokoh penggerak yang mampu mengumpulkan orang, sumber daya, dan kepercayaan publik. Pada fase awal, figur seperti ini sering menjadi motor utama organisasi. Energi besar lahir dari kepemimpinan personal, keputusan cepat diambil, dan jaringan berkembang pesat. Dalam banyak kasus, tanpa figur tersebut organisasi mungkin tidak pernah berdiri.

Namun persoalan muncul ketika arah organisasi terlalu melekat pada individu, bukan pada kesepakatan institusional. Visi menjadi milik personal, bukan milik bersama. Strategi berubah mengikuti siapa yang memimpin. Ketika figur kuat itu pergi — karena masa jabatan berakhir, pindah peran, atau sekadar lelah — organisasi kehilangan orientasi. Aktivitas tetap berjalan, tetapi semangat dan arah melemah. Yang tersisa sering kali hanyalah rutinitas tanpa tujuan yang jelas.

Ketergantungan pada figur juga membuat proses pengambilan keputusan kurang berkelanjutan. Banyak keputusan strategis lahir dari intuisi personal, bukan dari refleksi kolektif berbasis arah jangka panjang. Selama figur itu ada, organisasi tampak bergerak cepat. Namun sistem tidak pernah benar-benar dibangun. Dokumentasi minim, proses tidak distandarkan, dan pembelajaran tidak dilembagakan. Organisasi menjadi kuat di permukaan, tetapi rapuh di fondasi.

Rencana strategis berperan penting untuk menggeser organisasi dari berbasis figur menjadi berbasis institusi. Ia membantu mengubah visi personal menjadi visi kolektif yang disepakati lintas kepengurusan. Dengan arah yang jelas dan terdokumentasi, pergantian pemimpin tidak lagi berarti pergantian tujuan. Kepemimpinan baru membawa gaya dan inovasi, tetapi tetap bergerak dalam koridor strategis yang sama. Di sinilah organisasi mulai tumbuh dewasa — tidak lagi bergantung pada siapa yang memimpin, tetapi pada arah bersama yang dijaga oleh sistem.

Mengapa Ketidakpastian Justru Alasan Terkuat untuk Punya Arah

Salah satu alasan paling sering muncul ketika membicarakan rencana strategis adalah ketidakpastian. Pendanaan tidak stabil, program tergantung peluang, dan masa depan terasa sulit diprediksi. Banyak organisasi merasa tidak realistis membicarakan arah lima tahun ke depan ketika kebutuhan hari ini saja belum tentu terpenuhi. Dalam logika ini, rencana strategis dianggap sebagai kemewahan yang hanya bisa dimiliki organisasi besar dan mapan.

Namun justru di tengah ketidakpastian itulah arah strategis menjadi paling penting. Tanpa kompas yang jelas, organisasi akan terus bereaksi terhadap setiap perubahan lingkungan secara acak. Setiap peluang pendanaan diikuti tanpa seleksi, setiap isu baru dikejar tanpa pertimbangan jangka panjang, dan setiap krisis menggeser fokus secara drastis. Organisasi memang bertahan, tetapi tidak pernah benar-benar membangun fondasi yang kokoh.

Rencana strategis tidak dimaksudkan untuk meramalkan masa depan secara detail. Ia bukan peta yang menggambarkan setiap langkah secara pasti, melainkan kerangka arah yang membantu organisasi membuat pilihan di tengah ketidakpastian. Ketika sumber daya terbatas, arah strategis membantu menentukan prioritas. Ketika peluang datang bertubi-tubi, arah strategis membantu memilih mana yang sejalan dengan tujuan jangka panjang dan mana yang sebaiknya dilepaskan.

Organisasi yang memiliki arah jelas justru lebih adaptif dalam situasi tidak pasti. Mereka mampu berubah secara taktis tanpa kehilangan identitas. Program bisa berganti, pendekatan bisa disesuaikan, tetapi tujuan besar tetap konsisten. Sebaliknya, organisasi tanpa arah sering kali tampak fleksibel,

tetapi sebenarnya mudah terombang-ambing. Mereka bergerak cepat, tetapi tanpa pijakan yang kuat, sehingga setiap perubahan terasa melelahkan dan membingungkan.

Dari Organisasi yang Aktif ke Organisasi yang Berarah

Selama ini, banyak organisasi menilai keberhasilan dari seberapa sibuk mereka bekerja. Kalender penuh dianggap tanda hidup, banyaknya program dipandang sebagai capaian, dan kecepatan merespons situasi sering dijadikan kebanggaan. Semua itu penting. Namun kesibukan tanpa arah jangka panjang hanya menghasilkan kelelahan kolektif, bukan pertumbuhan institusi. Organisasi bergerak terus, tetapi tidak pernah benar-benar melangkah maju.

Rencana strategis mengajak organisasi keluar dari pola reaktif menuju perjalanan yang lebih sadar arah. Ia membantu menghubungkan setiap aktivitas harian dengan tujuan jangka panjang. Program tidak lagi berdiri sendiri, tetapi menjadi bagian dari proses membangun kapasitas, reputasi, dan dampak yang berkelanjutan. Keputusan tidak hanya diambil berdasarkan peluang sesaat, tetapi berdasarkan kontribusinya terhadap masa depan organisasi.

Dengan arah yang jelas, pergantian kepemimpinan tidak lagi terasa seperti memulai ulang. Sistem bisa terus berkembang, pembelajaran terakumulasi, dan identitas organisasi semakin kuat dari waktu ke waktu. Organisasi menjadi lebih tahan terhadap ketidakpastian karena memiliki fondasi yang kokoh, bukan sekadar kecepatan bereaksi.

Pada akhirnya, rencana strategis bukan tentang membuat organisasi kaku atau membatasi kreativitas. Justru sebaliknya, ia memberi kerangka yang memungkinkan organisasi bergerak lebih bebas namun tetap terarah. Di tengah dunia yang penuh perubahan, arah jangka panjang menjadi jangkar yang menjaga organisasi tetap utuh, relevan, dan terus bertumbuh. ***

PROFIL PENULIS

Yogi Mahendra adalah praktisi manajemen bencana dan logistik kemanusiaan dengan pengalaman lebih dari dua dekade dalam operasi lapangan, perencanaan strategis, serta penguatan sistem organisasi dan rantai pasok kemanusiaan. Perjalanannya di dunia kemanusiaan berawal dari aktivitas kerelawanan semasa mahasiswa dan keterlibatan langsung dalam berbagai respon bencana di Indonesia.

Titik balik penting terjadi saat ia menjadi bagian dari relawan Indonesia Peduli pada respon Tsunami Aceh 2004. Pengalaman lapangan yang dijalani dengan semangat, kebingungan, *learning by doing*, serta banyak *trial and error* membentuk kesadaran bahwa kerja kemanusiaan membutuhkan lebih dari sekadar niat baik—ia menuntut sistem, perencanaan, dan manajemen yang matang. Dari proses inilah Yogi kemudian menapaki jalur profesional sebagai pekerja kemanusiaan.

Saat ini ia menjabat sebagai Response Head International Medical Corps di Myanmar (2025–kini), setelah sebelumnya memegang peran koordinasi lapangan IMC di Ukraina (2022–2023). Rekam jejak internasionalnya mencakup pengelolaan logistik dan supply chain di berbagai konteks krisis, termasuk pengadaan medis lintas-perbatasan Turki–Suriah senilai ± USD 25 juta, tender pangan di Nigeria senilai USD 1,17 juta, serta operasi di Nepal, Sierra Leone (respon Ebola), Meksiko, Afganistan, India, Filipina, dan kawasan Asia Tenggara bersama Project HOPE, termasuk pengembangan Emergency HUB regional.

Di Indonesia, Yogi pernah menjabat sebagai Country Representative IMC dan terlibat dalam penguatan sistem kelembagaan penanggulangan bencana bersama BNPB dan AIFDR, termasuk perancangan serta penguatan Unit Pelaksana Teknis (UPT). Ia juga aktif dalam kajian kebijakan dan sistem operasional, seperti desk review penguatan rantai pasok program nasional USAID BANTU II, analisis

integrasi sistem informasi kesehatan SIHA 2.1 dan SMILE, serta pengembangan Humanitarian Logistics Toolbox untuk proyek ASCEND (ASEAN).

Sebagai konsultan dan *subject matter expert*, Yogi berkontribusi dalam penyusunan Master Plan Logistik–Peralatan BNPB 2025–2029, roadmap pengembangan UPT BNPB (INVEST DM 2.0), penguatan Klaster Logistik di tingkat provinsi, serta pengajaran pengantar humanitarian supply chain pada program NOHA/UGM. Ia juga telah menerbitkan berbagai buku dan tulisan analitis tentang relawan kemanusiaan, logistik kemanusiaan, koordinasi sipil–militer, dan tata kelola sistem respon bencana.