

Manajemen Strategis

Dr. Qudrat Nugraha



PENDAHULUAN

Untuk dapat memahami konsep-konsep yang dibahas dalam manajemen strategis, sebelumnya perlu memahami tentang hakikat, sejarah, dimensi, kebutuhan, manfaat, dan ruang lingkup, proses serta relevansi manajemen strategis terlebih dahulu. Perlu diketahui secara saksama bahwa bagian ini memberikan landasan berpikir untuk mempelajari bagian-bagian selanjutnya secara mendalam.

Setelah mempelajari materi Modul 1 ini, Anda diharapkan dapat menjelaskan tentang pengertian dan ruang lingkup Manajemen Strategis yang meliputi 1) Definisi Strategi, 2) Perbedaan antara strategi dengan Taktik, 3) Cara Berpikir Strategis, 4) Hierarki Strategi, 5) Definisi Manajemen Strategis, 6) Komponen Manajemen Strategis, 7) Kerangka Dasar Manajemen Strategis, 8) Manfaat-manfaat dari Manajemen Strategis, 9) Ruang Lingkup Manajemen Strategis, 10) Proses Manajemen Strategis, 11). Relevansi Manajemen Strategis, dan 12) Pengelolaan Hubungan dengan Stakeholders.

KEGIATAN BELAJAR 1

Pengertian Manajemen Strategis

A. STRATEGI

1. Definisi Strategi

Sebelum membahas lebih dalam mengenai manajemen strategis, terlebih dahulu akan dibahas tentang apa itu strategi. Istilah strategi sering didengar dalam kehidupan sehari-hari terutama pada aktivitas politik, militer, organisasi sampai olah raga.

Kata “**Strategi**” berasal dari bahasa Yunani yaitu “**Strategos**” yang terdiri dari dua suku kata yaitu “**Stratos**” yang berarti Militer dan “**Ag**” yang berarti Memimpin. Pada konteks permulaannya, strategi banyak diasumsikan sebagai sesuatu yang dilakukan oleh para jenderal dalam membuat rencana menaklukkan atau mengalahkan musuh guna meraih kemenangan dalam perang. Oleh karena itu, sangatlah masuk akal apabila istilah ini sangat dekat dengan dunia militer dan politik.

Pada masa sekarang pun, penerapan strategi sangat dekat dengan asumsi pada awal kemunculannya, sekalipun hal tersebut diterapkan bukan pada dunia militer. Sebagai contoh dalam dunia ekonomi, strategi masih sering diasumsikan dengan bagaimana cara mengalahkan kompetitor, bagaimana bisa menguasai pasar, dan sebagainya. Begitu juga dalam dunia olah raga, strategi juga diasumsikan dengan bagaimana cara mengalahkan lawan bertanding kita.

Strategi adalah prioritas atau arah keseluruhan yang luas yang diambil oleh organisasi. Strategi adalah pilihan-pilihan tentang bagaimana cara terbaik untuk mencapai misi organisasi. Beberapa contoh singkat strategi organisasi publik atau organisasi nonprofit berikut diharapkan dapat memperjelas arti makna dari strategi:

- a. Museum Seni Modern San Jose adalah lembaga yang relatif baru. Dalam upaya mengejar misi untuk meningkatkan kesempatan menghadirkan seni kelas dunia bagi masyarakat, mereka memilih strategi akuisisi yang inovatif. Mereka memilih untuk menyewa koleksi bukannya membeli. Daripada perlahan-lahan mengumpulkan koleksi seperti strategi tradisional yang dilakukan oleh kebanyakan museum seni, San Jose berunding dengan Museum of Modern Art di New York (yang mampu memamerkan sekitar

10% koleksinya sekali setahun) untuk meminjamkan satu museum penuh benda seni dengan cara rotasi dengan tujuan menarik koleksi dunia.

- b. Pada beberapa Daerah di Indonesia, seperti di Kabupaten Karang Anyar, sudah diterapkan sebuah strategi untuk meningkatkan pelayanan masyarakat (*public services*) yaitu dengan menyediakan pelayanan satu atap yang dalam istilah bisnis disebut juga dengan nama *one stop shopping*. Hal ini dimaksudkan agar masyarakat dapat mendapatkan pelayanan dengan cepat, murah, dan optimal.

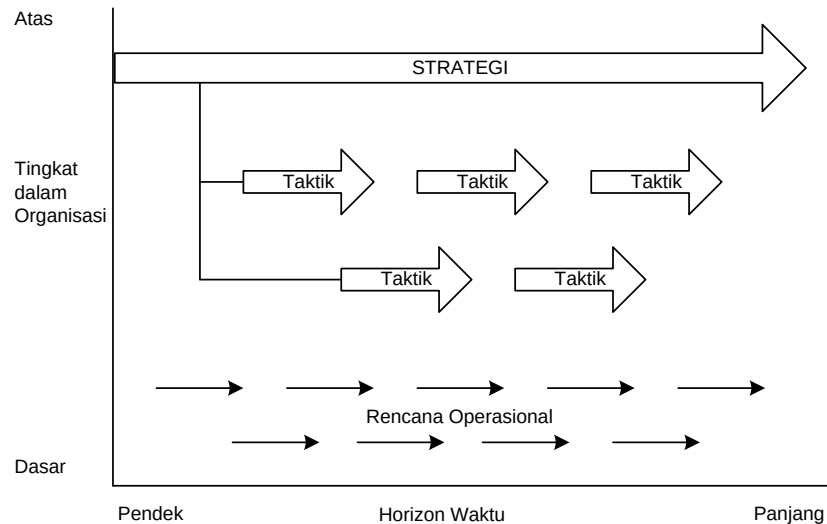
Menurut Grant (1995), strategi digunakan untuk 3 tujuan organisasi, yaitu:

- a. pendukung pengambilan keputusan,
- b. sarana koordinasi dan komunikasi,
- c. sebagai konsep.

2. Perbedaan Antara Strategi dan Taktik

Banyak orang yang masih bingung atau sulit untuk membedakan antara strategi dengan taktik. Salah satu cara yang mudah untuk melihat perbedaan antara keduanya adalah seperti berikut: Pada saat kita memutuskan “**apa**” yang seharusnya dikerjakan, kita memutuskan sebuah strategi. Sedangkan jika kita memutuskan “**bagaimana**” untuk mengerjakan sesuatu, itulah yang disebut taktik. Dengan kata lain, menurut Dracker dalam Wahyudi (1996), strategi adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right things*) dan taktik adalah mengerjakan sesuatu dengan benar (*doing the things right*). Ketika Christopher Columbus akan ke pergi ke India, ia berkeinginan menemukan jalan pintas (strategi), yaitu dengan memutuskan untuk berlayar ke arah barat bukannya ke timur (taktik).

Menurut Karl Von Clausewitz, strategi merupakan suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan suatu perang sedangkan taktik adalah seni menggunakan tentara dalam sebuah pertempuran. Dalam bisnis, taktik merupakan sekumpulan program-program kerja yang dibentuk untuk melengkapi strategi bisnis. Gambar 1.1 berikut memberikan ilustrasi perbedaan antara strategi dengan taktik (Wahyudi,1996).



Sumber: Wahyudi (1996)

Gambar 1.1.
Perbedaan Strategi dengan Taktik

Masih menurut Karl Von Clausewitz maupun Peter Drucker, perbedaan antara strategi dan taktik adalah seperti yang dikutip Wahyudi berikut ini.

Strategi	Taktik
• Apa yang harus kita kerjakan • Mengerjakan sesuatu yang benar • Menggunakan pertempuran untuk memenangkan peperangan	• Bagaimana mengerjakannya • Mengerjakan sesuatu dengan benar • Menggunakan tentara untuk memenangkan pertempuran

Gambar 1.2.
Perbedaan Taktik dengan Strategi

Dari sisi keputusan, perbedaan antara keputusan strategis dengan keputusan taktis dapat dilihat di bawah ini:

- Tingkat Perilaku. Strategi dikembangkan manajemen puncak sedangkan taktik oleh manajemen rendah.

- b. Keteraturan. Strategi berkesinambungan dan tidak teratur sedangkan taktik berdasarkan siklus periodik dengan jadwal waktu yang tetap.
- c. Nilai-nilai subjektif. Strategi lebih subjektif dibanding taktik karena dikembangkan menurut pemikiran manajemen puncak.
- d. Jajaran pilihan. Luasnya keseluruhan kemungkinan alternatif yang harus dipilih manajemen jauh lebih besar di dalam keputusan strategis dibanding taktis.
- e. Ketidakpastian. Strategi jauh lebih tidak pasti dibanding taktik.
- f. Sifat permasalahan. Masalah strategi cenderung bersifat tidak terstruktur dan khusus, sedangkan masalah taktis lebih terstruktur dan berulang.
- g. Kebutuhan informasi. Strategi lebih banyak membutuhkan informasi dibanding taktik.
- h. Horison waktu. Strategi ditujukan untuk jangka panjang sedangkan taktik untuk jangka pendek dan seragam.
- i. Referensi. Strategi merupakan sumber asli yang dikembangkan menjadi taktik, sementara taktik dirumuskan di dalam untuk mengejar tujuan organisasi.
- j. Rincian. Strategi biasanya luas dan banyak mempunyai rincian dibanding taktik.
- k. Jumlah personel yang terlibat. Strategi melibatkan lebih sedikit personel dibanding taktik.
- l. Kemudahan penilaian. Mengukur strategi jauh lebih sulit dibandingkan mengukur taktik.
- m. Sudut pandang. Strategi dirumuskan dari sudut pandang organisasi sedangkan taktik dari sudut pandang fungsional.
- n. Segi kepentingan. Strategi lebih penting daripada taktik.

Dapat disimpulkan bahwa taktik merupakan penjabaran operasional jangka pendek dari strategi agar strategi tersebut dapat diterapkan. Karena strategi adalah alat bagaimana untuk mencapai tujuan organisasi publik/perusahaan publik yang dalam hal ini untuk manajemen pemerintahan, strategi memiliki beberapa sifat yang beberapa di antaranya dapat dijelaskan di bawah ini:

- a. menyatu (*unified*), yaitu menyatukan seluruh bagian-bagian dalam organisasi publik/perusahaan publik atau dalam manajemen pemerintahan;
- b. menyeluruh (*comprehensif*), yaitu mencakup seluruh aspek dalam organisasi publik/perusahaan publik atau dalam manajemen pemerintahan;

- c. integral (*integrated*), yaitu seluruh strategi akan cocok/sesuai untuk seluruh tingkatan (*corporate*, *business* dan *functional*).

3. Cara Berpikir

Topik selanjutnya ialah bagaimana seharusnya mempunyai dan menerapkan cara berpikir yang strategis tersebut? Cara berpikir strategis ini sangat penting karena merupakan sebuah langkah awal untuk memahami dan mengimplementasikan manajemen strategis selanjutnya. Oleh karena itu, apabila Anda hendak menerapkan manajemen strategis, terlebih dahulu Anda harus mengubah cara berpikir dengan cara berpikir yang strategis pula. Berikut ini adalah sebuah tahapan cara berpikir strategis yang bisa menjadi contoh untuk Anda.

a. Identifikasi masalah

Sebagai tahap awal dari cara berpikir strategis adalah berusaha untuk mengidentifikasi masalah-masalah strategis yang muncul dengan cara melihat gejala-gejala yang mengikutinya. Seseorang sangat sering menganggap bahwa gejala itu identik dengan masalah sehingga mengakibatkan penyelesaian/solusi yang dibuat tidak dapat menyelesaikan masalah tersebut. Proses identifikasi tersebut dapat dilakukan dengan mengadakan *brainstroming* atau *polling* pendapat sebagai salah satu jalan.

b. Pengelompokan masalah

Dari tahapan identifikasi masalah di atas biasanya sering muncul masalah baru yang beraneka ragam. Untuk mempermudah cara pemecahannya, seseorang perlu mengelompokkan/mengklasifikasikan masalah-masalah sesuai sifat atau karakter tujuan pengelompokan masalah tersebut.

c. Proses abstraksi

Setelah kelompok masalah terbentuk, tahap berikutnya adalah melakukan identifikasi masalah-masalah yang *crusial* dari tiap kelompok. Selanjutnya, dilakukan analisis terhadap masalah tersebut dalam rangka mencari faktor-faktor penyebab atau pemicu timbulnya masalah. Tahap ini memerlukan ketelitian dan kesabaran karena dari faktor-faktor itu akan disusun bersamaan dengan cara/metode pemecahannya.

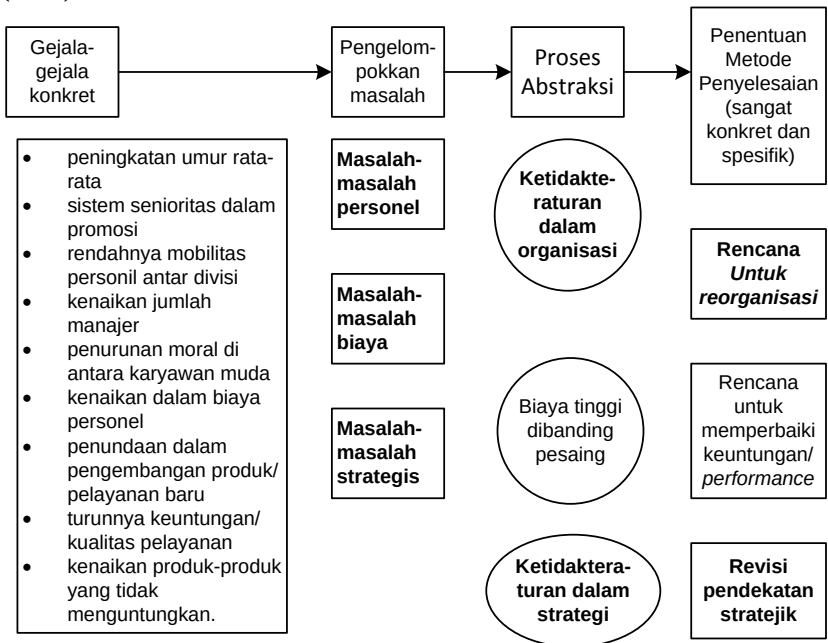
d. *Penentuan cara pemecahan masalah*

Setelah tahap abstraksi selesai dilakukan, tentukanlah cara yang paling tepat untuk menyelesaikan/memecahkan masalah yang telah teridentifikasi pada tahap pertama. Metode atau cara penyelesaian masalah ini haruslah konkret dan lebih spesifik.

e. *Perencanaan untuk implementasi*

Tahap-tahap berpikir strategis di atas merupakan langkah penting yang harus dilakukan seseorang dalam rangka penerapan metode/cara pemecahan masalah dalam berpikir strategis.

Berikut ini sebuah contoh penerapan berpikir strategis menurut Wahyudi, (1996).



Sumber: Wahyudi (1996)

Gambar 1.3.
Contoh Penerapan Berpikir Strategis

4. Hierarki Strategi

Hierarki strategi dapat dibentuk oleh hierarki yang ada di organisasi tersebut sesuai karakter organisasinya. Struktur organisasi yang baik seharusnya dapat memberikan gambaran tentang pola interaksi, tanggung jawab, dan pembagian kerja. Pembagian kerja ini yang menjadikan stratifikasi dan diferensiasi dalam organisasi. Dalam struktur organisasi yang baik terdapat seorang manajer puncak, sekelompok orang, manajer menengah dan sekelompok manajer tingkatan bawah atau dapat dikatakan juga manajer tingkatan fungsional.

Hierarki strategi dibagi atas tiga tingkatan sesuai dengan stratifikasi organisasi. Secara umum ada 3 jenis/hierarki strategi yang berlaku dalam dunia bisnis yang dapat diaplikasikan dalam pemerintahan, yaitu (a) strategi korporasi, (b) strategi bisnis unit, dan (c) strategi fungsional. Strategi korporasi ialah strategi yang mendeskripsikan arah sebuah organisasi pemerintahan atau perusahaan. Strategi ini dibuat oleh level pemimpin puncak bersama pimpinan teras organisasi dan *stakeholders* utama atau pemilik organisasi/modal. Sedangkan strategi bisnis unit merupakan strategi yang dibuat oleh manajer pada level menengah yang harus menerjemahkan strategi korporasi ke dalam tujuan-tujuan aktivitas organisasi yang lebih realistis di dalam divisi masing-masing. Terakhir ialah strategi fungsional, dimana strategi ini dibuat untuk tujuan-tujuan jangka pendek pada berbagai fungsi organisasi seperti keuangan, SDM, penelitian dan pengembangan, dan sebagainya. Tiga level strategi ini biasanya digunakan pada organisasi bisnis yang mempunyai banyak bidang bisnis. Sementara itu, untuk organisasi yang hanya bergerak pada satu bidang hanya menggunakan 2 level strategi yaitu korporasi dan strategi fungsional.

Di dalam organisasi pemerintah daerah, strategi yang merumuskan arah organisasi ditentukan oleh kepala daerah yang persamaannya di bidang bisnis ialah pemimpin puncak perusahaan atau *chief executive officer* (CEO). Sedangkan strategi level menengah atau strategi bisnis ini ditentukan oleh level kepala-kepala dinas yang mengurus bidang kerjanya masing-masing sesuai struktur organisasi dan tata kerja (SOTK). Adapun strategi tingkat fungsional dalam hal pemerintahan daerah kabupaten/kota pada saat ini ditentukan oleh unit pelaksana teknis daerah (UPTD) dan pemerintah kecamatan yang dipimpin oleh seorang “Camat”.

Dalam menyusun strategi pada pemerintahan daerah dikenal ada dua macam/model pendekatan, yaitu pendekatan dari atas ke bawah (*top down approach*) dan pendekatan dari bawah ke atas (*bottom up approach*). Untuk

model *top down approach*, proses penyusunan strategi organisasi pemerintahan daerah lebih diprioritaskan atau dimulai dari pendapat-pendapat level atas yang kemudian diturunkan pada tingkat selanjutnya. Sebaliknya, untuk model *bottom up approach*, level bawah dan menengah menjadi titik awal dari proses penyusunan strategi organisasi pemerintahan daerah. Meskipun demikian, beberapa pendapat menyatakan bahwa dalam menyusun strategi pada pemerintahan daerah masih memiliki kecenderungan menggunakan pendekatan pertama (*top down approach*). Padahal apabila yang *top down* itu hanya sekadar pencetus ide untuk mencapai visi dan misi organisasi, hal itu tidak dapat dikatakan sebagai pendekatan *top down approach*.

B. MANAJEMEN

1. Definisi Manajemen Strategis

Manajemen Strategis merupakan istilah yang sangat dekat dengan teori ekonomi dan atau bisnis atau manajemen bisnis. Akan tetapi, seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini, manajemen strategis sudah mulai banyak dan biasa diaplikasikan pada sektor-sektor publik. Sektor publik menginginkan keberhasilan yang dicapai dalam organisasi bisnis berupa efektivitas dan efisiensi dapat terwujud pada organisasi publik/pemerintahan. Sebelum membahas lebih lanjut tentang manajemen strategis, terlebih dahulu kita harus mengenal apa itu manajemen strategis. Banyak definisi tentang manajemen strategi yang dikemukakan oleh para ahli. Definisi tersebut terdapat perbedaan dan persamaan satu dengan yang lainnya serta terus mengalami perkembangan sesuai dengan sudut pandang masing-masing. Berikut ini akan dikemukakan beberapa definisi tentang manajemen strategis.

Arnoldo C Hax dan Nicholas S Majlruk dalam bukunya “**Strategic Management**” mendefinisikan manajemen strategis sebagai cara menuntun organisasi/perusahaan pada sasaran utama pengembangan nilai korporasi, kapabilitas manajerial, tanggung jawab organisasi, dan sistem administrasi yang menghubungkan pengambilan keputusan strategis dan operasional pada seluruh tingkat hierarki, dan melewati seluruh lini bisnis dan fungsi otoritas perusahaan.

Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu pengetahuan yang merumuskan (memformulasikan), mengimplementasikan, dan menilai keputusan-keputusan yang *cross-functional* yang memungkinkannya suatu organisasi mencapai tujuan-tujuannya (*objectives*). Istilah manajemen strategis digunakan di banyak perguruan tinggi dan universitas-universitas sebagai anak

judul (*subtitle*) untuk mata kuliah penutup (*capstone course*) pada jurusan administrasi bisnis, Kebijakan Bisnis (*Business Policy*), yang mengintegrasikan materi dari semua disiplin ilmu bisnis.

Definisi yang lain dari manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut.

HI Ansof (dalam Hutabarat dan Huseini, 2006) dalam bukunya “***Implementing Strategic Management***” mendefinisikan manajemen strategis sebagai proses manajemen, hubungan antara perusahaan dengan lingkungan, terdiri dari perencanaan strategis, perencanaan kapabilitas, dan manajemen perubahan.

Dari definisi-definisi di atas dapat diambil beberapa unsur manajemen strategis, yaitu adanya sebuah keputusan, manajemen puncak, lingkungan organisasi, hierarki organisasi, dan tujuan organisasi.

2. Komponen Manajemen Strategis

Manajemen Strategis dibagi atas dua kegiatan yang saling berkaitan, yaitu perencanaan strategis dan pelaksanaan strategis. Perencanaan strategis berhubungan dengan visi dan misi organisasi, proyeksi, pedoman dan taktik-taktik yang menunjang dalam pencapaian tujuan organisasi. Perencanaan strategis lebih berhubungan dengan analisis terhadap internal organisasi. Yaitu analisis terhadap bentuk organisasi, apa tujuan organisasi, kekuatan dan kelemahannya, peluang dan tantangan yang dihadapi serta analisis terhadap pasar/masyarakat dari organisasi tersebut. Dengan terjawabnya pertanyaan-pertanyaan tersebut, maka sebuah organisasi akan mempunyai sebuah perencanaan yang baik sehingga sebuah organisasi akan lebih siap menghadapi lingkungannya.

Terdapat beberapa langkah yang harus dilalui dalam proses perencanaan strategis. Setiap langkah merupakan pijakan untuk langkah selanjutnya, sehingga harus dilakukan secara berurutan dan teratur. Langkah-langkah tersebut dapat dilihat dalam gambar di bawah ini.



Sumber: Nugraha (2007)

Gambar 1.4.
Proses Perencanaan Strategis

Komponen yang kedua dari manajemen strategis adalah implementasi strategis yang merupakan kelanjutan dari perencanaan strategis. Setelah rencana tersusun, langkah selanjutnya adalah melaksanakan perencanaan strategis tersebut. Pada proses implementasi ini sering sekali muncul kendala-kendala, seperti ketidaksesuaian antara rencana dengan realitas. Hal tersebut mungkin bukan disebabkan oleh buruknya proses perencanaan, akan tetapi terkadang ada hal-hal yang diluar kendali. Sebagai contoh, pada awal tahun 2008 pemerintah sudah merencanakan dan menetapkan persentase pertumbuhan ekonomi, laju inflasi, stabilitas mata uang dan stabilitas ekonomi nasional. Penentuan tersebut juga didasarkan atas perkembangan ekonomi global harga minyak dunia dan sebagainya. Akan tetapi, di tengah perjalanan terjadi resesi ekonomi USA yang berakibat pada buruknya perekonomian global, termasuk Indonesia. Banyak perusahaan asuransi bangkrut, industri otomotif yang menjadi primadona juga harus memangkas produksi karena turunnya permintaan. Kondisi ini membuat perencanaan yang telah dirumuskan bersama-sama harus kembali direvisi karena prediksi yang telah dibuat dapat dikatakan melenceng. Banyak pengamat

yang menilai hal ini sungguh di luar dugaan. Mungkin mereka sudah memprediksi akan adanya krisis pada tahun 2008 tetapi kenyataannya krisis yang terjadi jauh lebih parah dari yang diprediksikan.

Terkait dengan contoh di atas, perlu ditekankan pentingnya antisipasi pada saat implementasi strategi. Artinya, organisasi harus dapat membaca situasi yang sedang berjalan dan secepat mungkin melakukan antisipasi apabila ada kesalahan. Perencanaan tetap dijadikan pijakan tetapi tidak dibuat kaku, fleksibilitas dan selalu membuat penyesuaian dengan perubahan. Selain proses implementasi perencanaan, pengawasan terhadap kegiatan tersebut juga harus dilakukan sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan efektif dan efisien.

Manajemen strategis ialah sebuah cara atau berbagai cara untuk memastikan suatu tujuan organisasi dapat dicapai sesuai dengan ketentuan yang telah direncanakan. Dalam pencapaian ini akan diperlukan sebuah media aplikasinya misalnya organisasi pemerintahan. Media dalam hal ini adalah organisasi, baik organisasi publik maupun organisasi pemerintahan atau organisasi bisnis yang sudah biasa menggunakannya. Kalau dipersamakan, manajemen adalah jiwa sedangkan organisasi adalah raganya. Organisasi tanpa manajemen tidak berjalan dengan baik begitu juga sebaliknya manajemen tanpa organisasi akan menjadi sebuah ide saja.

Manajemen strategis pada implementasinya dipengaruhi oleh 5 faktor, yaitu (1) tipe dan struktur organisasi, (2) gaya kepemimpinan, (3) kompleksitas lingkungan eksternal (4), kompleksitas proses produksi, dan (5) hakikat masalah yang dihadapi. Adapun penjelasannya dapat Anda lihat di bawah ini.

a. Tipe dan struktur organisasi

Pemilihan tipe dan struktur organisasi akan berdampak pada kinerja dan pencapaian tujuan sebuah organisasi. Karena tipe dan struktur organisasi tidak hanya sebagai sebuah identitas formal organisasi, ia harus bisa menjelaskan pola interaksi dan perilaku organisasi tersebut. Dengan demikian, tipe dan struktur akan menentukan proses manajemen organisasi tersebut.

Organisasi pemerintah daerah sebagai contoh, sebelum diberlakukannya otonomi daerah, tipe dan struktur organisasi pemerintah daerah lekat dengan hierarki dan rantai komando yang kuat sampai ke bawah. Hal ini mengakibatkan manajemen pemerintah daerah sangat bergantung pada pemerintah pusat. Akan tetapi, setelah diberikannya otonomi, daerah secara mandiri harus mengatur jalannya roda pemerintahan. Mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan sampai pembiayaan harus berasal dari daerah itu sendiri. Hubungan antara

strategi dan struktur ini diperkuat oleh buku yang berjudul *Strategy and Structure* karya Alfred Chandler seorang Profesor dari Harvard University. Buku tersebut sangat berpengaruh terhadap perkembangan manajemen strategis pada tahun 1950-an.

b. Gaya kepemimpinan

Seperti yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya bahwa manajemen strategis sangat dipengaruhi oleh pimpinan puncak. Oleh karena itu, tipe kepemimpinan dan gaya manajerial seorang pimpinan akan mempengaruhi format manajemen strategis yang akan dijalankan.

Sebagai contoh, tipe kepala daerah yang otoriter dan demokratis akan menentukan pola manajemen pemerintah. Tipe kepala daerah yang otoriter tidak akan memberikan peluang kepada bawahan untuk berkembang dan maju karena semua strategi dan keputusan ada di tangannya, bawahan hanya sebagai pelaksana. Hal ini akan berbeda dengan tipe pemimpin yang demokratis. Seorang pemimpin dengan tipe demokratis akan melibatkan para bawahannya dalam menentukan kebijakan, sehingga dengan strategi seperti itu, para pegawainya akan merasa lebih dihargai dan mempunyai kesempatan yang luas untuk maju.

Akan tetapi, perlu diingat bahwa satu tipe kepemimpinan pada implementasinya tidak ada yang cocok untuk semua situasi, artinya satu tipe kepemimpinan biasanya hanya cocok untuk satu situasi tertentu. Jadi, semua tipe kepemimpinan pada hakikatnya hanya akan cocok pada satu situasi tertentu sesuai situasi ruang dan waktunya. Untuk itu, Anda dapat mengimplementasikan tipe pemimpin tertentu dengan cara mengadopsi gaya kepemimpinan tersebut untuk diaplikasikan sesuai dengan situasi yang kita hadapi saat itu.

c. Kompleksitas lingkungan eksternal

Ketika sebuah organisasi mengaku dirinya sebagai organisasi yang modern dan terbuka, tentunya ia tidak dapat menghindari dari situasi yang ada di sekitarnya yang secara langsung maupun tidak langsung dapat atau sangat mempengaruhi organisasi, termasuk juga organisasi pemerintahan daerah. Tantangan terbesar sebuah organisasi adalah menghadapi lingkungan yang selalu berubah dan tidak terduga atau tidak dapat Anda duga sebelumnya, seperti kondisi politik nasional, ekonomi nasional maupun global yang terjadi saat ini. Hal ini menuntut seorang pemimpin harus mampu membaca situasi tersebut agar dapat menyesuaikan dengan lingkungan. Dengan situasi yang

seperti itu, pemimpin harus menerapkan manajemen yang fleksibel sesuai dengan perubahan dan tentu saja didukung dengan fondasi yang cukup kuat. Alasannya adalah manajemen yang terlalu fleksibel dan sering berubah-ubah tanpa ditopang oleh fondasi yang kuat maka akan membuat organisasi tersebut selalu dalam keadaan instabilitas.

d. Kompleksitas proses produksi

Pada organisasi bisnis, proses produksi akan menghasilkan barang dan jasa. Dalam organisasi publik, dalam hal ini organisasi pemerintahan daerah, proses produksi dapat diartikan sebagai pemberian pelayanan kepada masyarakat atau pemberian “pelayanan jasa”. Mengapa proses produksi/pelayanan mempengaruhi manajemen? Dalam organisasi bisnis, untuk perusahaan yang masih dalam kategori kecil/ sederhana sampai dengan menengah, maka langkah yang akan diambil adalah memanfaatkan tenaga manusia dalam jumlah yang sedikit. Akan tetapi, untuk perusahaan yang digolongkan dalam kategori atas dengan kompleksitas yang tinggi, maka langkah yang diambil bisa saja akan menerapkan teknologi tinggi dan canggih serta semuanya dijalankan dengan komputerisasi sehingga tenaga manusia akan sedikit tergeser. Cara seperti ini dapat juga diterapkan pada organisasi pemerintahan daerah sesuai dengan judul modul ini.

Pada organisasi publik, dalam hal ini organisasi pemerintahan daerah, kompleksitas jenis pelayanan akan membuat pemerintah menerapkan manajemen yang berbeda karakteristiknya, yaitu karakter organisasi pelayanan jasa. Walaupun jenis pelayanan sangat kompleks akan tetapi pemerintah harus memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat. Sebagai contoh, di beberapa kabupaten dan kota sudah menerapkan pelayanan satu atap yang sudah dirasakan positif oleh masyarakat seperti di kabupaten Jembrana provinsi Bali dan Kabupaten di Sragen provinsi Jawa Tengah.

e. Hakikat permasalahan yang dihadapi

Manajemen puncak sebagai bagian yang paling berpengaruh dalam manajemen strategis harus mampu mengidentifikasi sekaligus memecahkan masalah yang dihadapi. Pemecahan masalah tersebut harus menyentuh “sebab” bukan hanya menangani “akibat” yang hanya jadi riak-riak kecil saja karena apabila solusi tersebut untuk mengatasi “akibat” maka masalah tersebut akan kembali terulang. Permasalahan yang kompleks akan membutuhkan strategi yang rumit dan banyak diperlukan bahan pertimbangan yang matang, sudah

tentu berbeda dalam menangani masalah yang sederhana. Sebagai contoh, masalah kriminal yang terjadi di suatu kabupaten/kota, organisasi pemerintahan daerah tidak dapat menyelesaikan hanya dengan membasmi kriminalitas dan menangkap orang-orang yang dianggap sebagai pelakunya saja. Sudah barang tentu harus dicarikan pemecahan masalah penyebabnya atau akar permasalahan terjadinya jenis kriminalitas di daerahnya. Apabila cara ini dapat dilakukan, maka dapat diyakini kriminalitas di kota tersebut tidak akan terjadi lagi.

3. Kerangka Dasar Manajemen Strategis

Kerangka dasar manajemen Strategis mempunyai 3 tahapan yang mana masing-masing tahapan mempunyai sub-sub tahapan. Tahapan-tahapan tersebut adalah sebagai berikut.

a. Arsitektur strategi

Pada proses ini dilakukan sintesis terhadap masukan strategi baik berupa arah maupun besaran. Proses ini merupakan konstruksi dari strategi dan lebih kepada proses “apa”-nya strategi. Tahapan ini terdiri dari 3 bagian, yaitu:

- 1) destinasi strategis, yaitu proses untuk mendefinisikan serta melakukan sintesis ke mana arah strategi yang akan dibangun, biasanya berupa visi dan misi suatu organisasi;
- 2) pemikiran strategis, yaitu proses analisis dari lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal;
- 3) formasi strategis, yaitu proses formasi strategi berdasarkan arah dan posisi yang didapatkan dari destinasi dan pemikiran strategis.

b. Transformasi strategi

Tahapan ini terdiri dari proses komunikasi strategi dan membuat ukuran-ukuran yang sesuai, dan menyelaraskan dengan strategi. Kemudian, menyangkut penyesuaian setelah implementasi.

c. Implementasi strategi

Merupakan proses pelaksanaan strategi yang melibatkan seluruh sumber daya yang dimiliki oleh organisasi.

Sebagai konsep dasar dalam memahami manajemen strategis, terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan, yaitu:

- 1) manajemen strategis merupakan sebuah proses;
- 2) sebagai sebuah proses, manajemen strategis senantiasa berkesinambungan;

- 3) karena lingkungan organisasi yang terus berubah maka organisasi harus terus menerus dimodifikasi untuk memastikan bahwa tujuan yang ingin dicapai dapat terlaksana.

4. Mengapa Harus Manajemen Strategis

Tantangan terbesar dari sebuah organisasi adalah mengelola lingkungan baik internal maupun eksternal. Karakteristik dari lingkungan ini adalah dinamis dan tidak dapat ditebak. Ketidakpastian lingkungan inilah yang menuntut sebuah organisasi harus mempunyai kemampuan untuk menyesuaikan diri. Alasannya, apabila sebuah organisasi terlambat atau bahkan tidak dapat melakukan adaptasi terhadap perubahan, maka organisasi tersebut akan mengalami kebangkrutan. Proses adaptasi tersebut dapat diwujudkan apabila sebuah organisasi mempunyai manajemen yang sangat strategis. Prosesnya dapat dimulai dari kajian dan analisis manajer puncak terhadap lingkungan organisasi. Dari analisis itulah dirumuskan sebuah rencana-rencana yang strategis guna menghadapi tantangan ke depan.

Dengan demikian, dalam kondisi yang penuh dengan ketidakpastian pun sebuah organisasi dapat mencapai tujuan organisasinya dengan menerapkan manajemen strategis. Sekalipun, manajer puncak adalah yang paling berperan dalam manajemen strategis, akan tetapi manajer puncak tidak dapat melepaskan diri dari tingkatan manajer lainnya, baik manajer menengah maupun bagian operasional. Semua harus berpartisipasi dalam menyusun dan menjalankan keputusan yang telah diambil termasuk mengontrolnya.

Di samping kerja sama di internal organisasi, perlu ditekankan agar organisasi melakukan kerja sama dengan lingkungan eksternal atau pihak-pihak di luar organisasi. Untuk organisasi publik mungkin perlu diadakan sebuah kerja sama dengan organisasi lainnya seperti pihak swasta, LSM, akademisi, maupun *stakeholders* lainnya.

Secara lebih rinci manfaat yang dapat diperoleh organisasi baik publik maupun bisnis dengan menerapkan manajemen strategis adalah:

- a. meningkatkan performa organisasi;
- b. memperbaiki proses manajemen dan partisipasi di dalam organisasi;
- c. memperbaiki pengambilan keputusan;
- d. memperbaiki sikap, disiplin, dan motivasi individu di dalam organisasi;
- e. memperbaiki antisipasi dan kepedulian terhadap masa depan dan peluang yang terjadi;
- f. menentukan batas usaha/bisnis/kewenangan yang akan dilakukan;

- g. menjaga kebijakan yang taat asas dan sesuai.

Manfaat manajemen strategi menurut Pearce and Robinson (1997) adalah:

- a. mengantisipasi peluang dan ancaman dari perubahan lingkungan pada masa mendatang;
- b. gambaran pada anggota organisasi tentang arah dan tujuan organisasi pada masa mendatang;
- c. memonitor apa yang terjadi dalam organisasi sehingga apabila organisasi tersebut menghadapi masalah, dapat dengan segera diketahui akar permasalahannya yang akan memudahkan untuk mencari solusinya.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Mengapa istilah strategi sangat dekat dengan dunia militer dan politik?
- 2) Menurut Anda apakah *strategi* dan *taktik* memiliki arti yang sama?
- 3) Bagaimanakah tipe pemerintahan sebelum diberlakukannya otonomi daerah?
- 4) Mengapa sebuah organisasi harus mempunyai kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan?

Petunjuk Jawaban Latihan

Untuk mengerjakan latihan ini Anda harus memahami materi Kegiatan Belajar 1 dari Modul 1 ini.



RANGKUMAN

Strategi berasal dari bahasa Yunani, terdiri dari 2 suku kata, yaitu *Stratos* yang berarti memimpin dan *Ag* yang berarti militer. Sehingga sampai saat ini pun istilah strategi selalu dekat dengan dunia militer dan politik. Strategi berbeda dengan taktik, secara sederhana dapat dijelaskan kalau strategi merujuk pada “apa” yang harus dilakukan sedangkan taktik “bagaimana” melakukan hal tersebut dengan benar. Strategi merupakan

konsep umum dan bersifat sangat luas sedangkan taktik lebih sempit dan teknis.

Cara berpikir strategis memiliki beberapa tahapan yaitu; identifikasi masalah, pengelompokan masalah, proses abstraksi, penentuan cara dan pemecahan masalah serta perencanaan untuk implementasi. Strategi dibagi menjadi tiga jenis sesuai dengan stratifikasi organisasi yaitu strategi korporasi yang dilakukan oleh manajer tingkat atas, strategi bisnis yang dilakukan oleh manajer tingkat menengah dan strategi fungsional yang dilakukan oleh manajer tingkat bawah.

Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu pengetahuan yang merumuskan (memformulasikan), mengimplementasikan, dan menilai keputusan-keputusan yang *cross-functional* yang memungkinkannya suatu organisasi mencapai tujuan-tujuannya (*objectives*). Dalam melaksanakan manajemen strategis, Anda akan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu tipe dan struktur organisasi, gaya kepemimpinan, kompleksitas lingkungan eksternal, kompleksitas proses produksi dan hakikat masalah yang dihadapi. Faktor-faktor tersebut akan berpengaruh pada kebijakan yang akan diambil.

Manfaat yang dapat diambil apabila Anda mengimplementasikan manajemen strategis adalah meningkatkan performa organisasi, memperbaiki proses manajemen dan partisipasi di dalam organisasi, memperbaiki pengambilan keputusan, memperbaiki sikap, disiplin, dan motivasi individu di dalam organisasi, memperbaiki antisipasi dan kepedulian terhadap masa depan dan peluang yang terjadi, menentukan batas usaha/bisnis/kewenangan yang akan dilakukan, serta menjaga kebijakan yang taat asas dan sesuai.



TES FORMATIF 1

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Menurut asal katanya, definisi strategi yang benar adalah
 - A. *stratos*
 - B. *strategos*
 - C. *strattos*
 - D. semuanya benar

- 2) Definisi strategi dalam organisasi pemerintahan daerah provinsi/kabupaten atau kota menurut pengertian Anda adalah
 - A. pilihan cara terbaik mencapai misi organisasi
 - B. pilihan terbaik organisasi

- C. sejumlah pilihan tersedia
 - D. semuanya benar
- 3) Menurut asal katanya, pengertian taktik yang benar adalah
 - A. cara mengerjakan sesuatu
 - B. bagaimana cara mengerjakan sesuatu
 - C. petunjuk teknis mengerjakan sesuatu
 - D. semuanya benar
- 4) Pengertian taktik dalam bisnis adalah
 - A. proses formasi bisnis berdasarkan arah dan posisi yang didapatkan dari destinasi
 - B. kebijakan yang taat asas dan sesuai tujuan bisnis
 - C. sekumpulan program-program kerja yang dibentuk untuk melengkapi strategi bisnis
 - D. identifikasi masalah-masalah yang *crusial* dalam bisnis
- 5) Pengertian “cara berpikir strategis” yang benar di bawah ini adalah
 - A. mempunyai tahapan cara berpikir
 - B. langsung *to the point*
 - C. berpikiran mengambil untung
 - D. semuanya benar
- 6) Pernyataan “hierarki strategi” yang benar menurut Anda adalah
 - A. strategi yang sesuai dengan stratifikasi organisasi
 - B. strata organisasi publik dan/pemerintahan
 - C. strategi korporasi organisasi publik dan/pemerintahan
 - D. semuanya benar
- 7) Pernyataan manajemen strategi yang benar adalah
 - A. cara menuntun organisasi mencapai sasarannya
 - B. administrasi menuntun organisasi mencapai sasarannya
 - C. berbagai cara mencapai sasaran organisasi
 - D. semuanya benar
- 8) Salah satu komponen manajemen strategis adalah
 - A. perencanaan strategis
 - B. pelaksanaan strategis
 - C. visi dan misi strategis
 - D. perencanaan dan pelaksanaan strategis

- 9) Salah satu manfaat yang diperoleh organisasi publik/pemerintahan apabila mengaplikasikan manajemen strategis adalah
- A. kepastian pencapaian tujuan organisasi
 - B. adanya kepastian pencapaian tujuan organisasi
 - C. tugas setiap individu dalam organisasi jelas
 - D. semuanya benar
- 10) Pada beberapa daerah kabupaten/kota di Indonesia sudah diaplikasikan sebuah strategi untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Sebutan/istilah untuk pelayanan satu atap di daerah kabupaten atau kota tersebut adalah
- A. *stop one shopping*
 - B. *one stop shopping*
 - C. *stop and shopping*
 - D. semuanya benar

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 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 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

KEGIATAN BELAJAR 2

Ruang Lingkup, Proses, dan Relevansi Manajemen Strategis pada Organisasi Pemerintahan

A. RUANG LINGKUP MANAJEMEN STRATEGIS

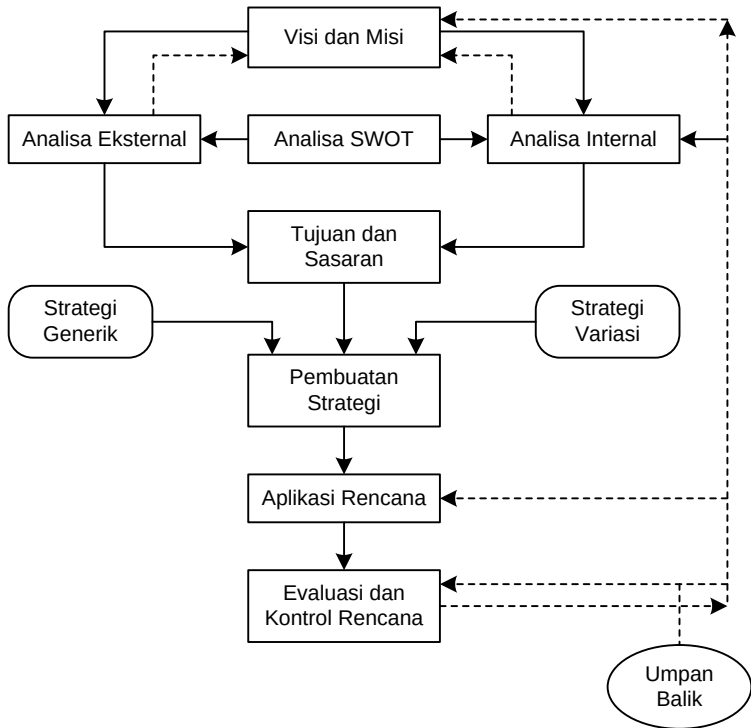
Manajemen strategis pada prinsipnya adalah sebuah proses di mana informasi/data masa lalu, kondisi saat ini dan ramalan atau proyeksi masa datang dari internal dan eksternal organisasi publik/perusahaan publik mengalir melalui tahap-tahap yang saling berkaitan ke arah pencapaian tujuan organisasi. Informasi/data internal menyangkut operasional dan potensi/sumber daya yang ada, sedangkan variabel eksternal yang diperhatikan dan dijadikan pertimbangan di antaranya: perubahan lingkungan bisnis, gerakan yang dilakukan atau langkah yang diambil oleh pesaing, perubahan selera konsumen, perkembangan teknologi, isu-isu strategis di bidang pemerintahan, politik, lingkungan hidup, dan sebagainya.

Karena manajemen strategis itu merupakan sebuah proses, maka konsekuensi dari cara pandang ini melingkupi hal-hal sebagai berikut.

1. Perubahan yang terjadi pada suatu komponen/elemen akan mempengaruhi beberapa komponen/elemen lain atau bahkan akan mempengaruhi semua komponen/seluruh elemen yang ada
2. Proses penyusunan strategi, penerapan/implementasi strategi dan evaluasi/pengawasan strategi tersebut merupakan suatu proses yang berjalan secara sistematis/berurutan, proses ini tidak dapat dibolak-balik.
3. Dengan adanya proses yang saling terkait dan berurutan, diperlukan adanya umpan balik pada setiap tahapan awal proses sehingga ada peluang perbaikan ketika akan memulai proses tersebut dari awal lagi.
4. Sistem manajemen strategis merupakan suatu sistem yang dinamis di mana situasi dan kondisi yang terjadi secara berkala dan terkadang secara tiba-tiba berubah. Perubahan situasi dan kondisi yang terjadi di internal organisasi publik/perusahaan publik dan di luar organisasi publik/perusahaan publik ini akan mempengaruhi hubungan antaraktivitas dalam manajemen strategis. Perubahan hubungan antaraktivitas tersebut

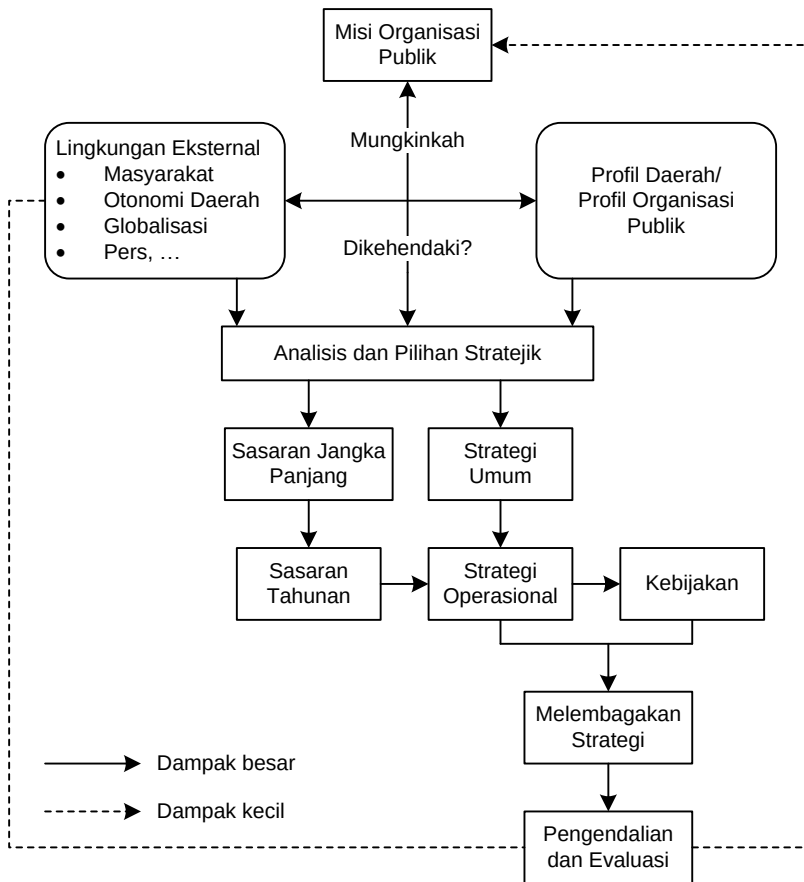
menyangkut bentuk hubungannya (sebab-akibat, komplementer, dan sebagainya) serta sifat dari hubungan tersebut (kuat, lemah).

Proses yang terjadi dalam manajemen strategis dituangkan dalam bentuk model untuk memudahkan pemahaman tentang proses dan langkah-langkah yang digunakan dalam manajemen strategis itu. Model-model manajemen strategis telah berkembang dengan sangat cepat sehingga banyak penulis yang memberikan model manajemen strategis yang berbeda. Berbagai model manajemen strategis yang pernah dikemukakan oleh para ahli pada hakikatnya mempunyai gagasan yang hampir serupa. Adapun beberapa perbedaan yang umum terjadi dalam penyusunan model manajemen strategis biasanya hanya masalah penekanan (*stressing*) dari masing-masing aspek yang menjadi fokus perhatian para ahli tersebut dalam mengembangkan modelnya. Model-model manajemen strategis yang pernah muncul dapat disederhanakan seperti gambar berikut (Wahyudi, 1996).



Gambar 1.5.
Model Manajemen Strategis Sederhana

Model proses manajemen strategis lainnya dapat ditampilkan sebagai pembandingan dari model yang sederhana tersebut sebagaimana digambarkan di atas. Dengan adanya model yang lain sebagai perbandingan dari model yang relatif lebih sederhana, kita dapat memberikan perhatian kepada aspek yang biasanya harus ada dalam suatu model manajemen strategis sekaligus dapat pula menentukan variabel atau faktor yang dapat diabaikan. Gambar 1.6 menunjukkan salah satu bentuk model manajemen strategis yang juga umum digunakan untuk mempelajari proses yang terjadi dalam manajemen strategis (Kenichi Ohmae, 1991).



Gambar 1.6.
Model Manajemen Strategis Organisasi Publik

1. Lingkup Hakikat Manajemen Strategis

Mengelola kegiatan-kegiatan intern organisasi hanyalah sebagian dari tanggung jawab eksekutif modern karena eksekutif modern juga harus menanggapi tantangan-tantangan yang muncul dan yang dimunculkan oleh lingkungan luar (*extern*) baik yang dekat (*immediate*) maupun yang jauh (*remote*). Lingkungan luar (*extern*) meliputi pesaing, pemasok, sumber daya yang makin langka, lembaga-lembaga pemerintah dan peraturan-peraturan mereka yang semakin banyak serta pelanggan yang preferensinya seringkali

berubah-ubah secara tak terduga. Lingkungan eksternal jauh meliputi kondisi sosial dan ekonomi, prioritas politis, dan perkembangan teknologi. Semua kondisi lingkungan eksternal yang jauh itu harus diantisipasi, dipantau, dianalisis dan dinilai serta dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan oleh eksekutif.

Namun demikian, fakta di lapangan menunjukkan bahwa eksekutif seringkali terpaksa mengalahkan pertimbangan dari lingkungan luar yang jauh itu dan tuntutan dari internal organisasi sendiri demi melayani keinginan yang beragam dan seringkali tidak konsisten dari pihak-pihak yang berkepentingan terhadap organisasi (*stakeholders*): pemilik, manajer puncak, karyawan, masyarakat, dan pelanggan. Cara efektif untuk menghadapi segala hal yang mempengaruhi pertumbuhan dan kemampuan organisasi mendapatkan laba, eksekutif menggunakan proses manajemen yang dirasakan bisa menempatkan organisasi secara optimal di lingkungan persaingannya dengan memaksimalkan antisipasi terhadap perubahan lingkungan dan tuntutan-tuntutan internal serta persaingan yang seringkali tidak terduga. Rancangan secara menyeluruh ini dikenal sebagai manajemen strategis atau perencanaan strategis. Demikian juga dengan organisasi publik atau organisasi *nonprofit*, motivasi eksekutif puncak bukan lagi pada perolehan laba, melainkan mungkin hal lain seperti *image*, tuntutan dari *runding*, dan sebagainya.

Keputusan-keputusan yang bersifat strategis yang dihadapi oleh suatu organisasi dan karenanya layak mendapatkan perhatian biasanya berupa isu-isu strategis yang memiliki dimensi-dimensi sebagai berikut.

a. Isu (masalah) strategis membutuhkan keputusan dari manajemen puncak

Karena keputusan-keputusan strategis seringkali mencakup beberapa bidang operasi suatu organisasi, keputusan-keputusan itu membutuhkan keterlibatan manajemen puncak. Biasanya manajemen puncaklah yang memiliki perspektif untuk memahami implikasi luas dari keputusan-keputusan semacam itu serta manajemen puncaklah yang memiliki wewenang untuk melakukan otorisasi alokasi sumber daya yang diperlukan. Salah satu strategi yang dapat digunakan adalah memberikan kewenangan yang besar kepada staf sehingga lebih banyak masalah-masalah operasional dapat ditangani oleh jajaran staf dan/karyawan yang bekerja sama langsung dengan *stakeholders*. Dengan demikian, kantor pusat dan atau manajemen puncak dapat lebih memusatkan perhatian pada isu-isu strategis seperti rekayasa, produksi, kualitas produk dan hal-hal yang lebih penting.

b. Isu strategis membutuhkan sumber daya organisasi dalam jumlah besar

Keputusan strategis menuntut alokasi SDM, aset fisik dan atau dana besar yang berasal dari internal dan atau eksternal organisasi publik/perusahaan publik. Isu-isu strategis juga menuntut organisasi publik/perusahaan publik bekerja dalam jangka waktu yang relatif lama sehingga membutuhkan sumber daya yang relatif besar. Misalnya, jika sebuah organisasi publik/perusahaan publik berkomitmen untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan atau *stakeholder* dan atau klien, maka organisasi publik/perusahaan publik tersebut harus bisa memberikan komitmen dari setiap pihak yang ada dalam organisasi publik/perusahaan publik.

c. Isu strategis seringkali mempengaruhi kesejahteraan jangka panjang organisasi

Keputusan strategis jelas mengikat organisasi publik/perusahaan publik dalam jangka waktu yang relatif lama, biasanya lima tahun dan dampak dari keputusan ini seringkali bertahan untuk jangka waktu yang lebih lama. Pada saat suatu organisasi publik/perusahaan publik mengikatkan dirinya pada suatu keputusan strategis tertentu, citra dan keunggulan organisasi publik/perusahaan publik tersebut dikaitkan dengan strategi yang dibuat. Tujuannya adalah agar organisasi jadi dikenal di segmen/komunitas tertentu untuk produk/jasa tertentu dan dengan teknologi tertentu. Demikian juga halnya dengan sebuah organisasi publik, sekali organisasi mengikatkan diri pada suatu strategi, maka dalam jangka waktu yang cukup lama organisasi tersebut akan dikenal dengan produk/program/proyek tersebut dengan metode/pola kerja dan “teknologi” tertentu pula. Citra organisasi publik/perusahaan publik akan terancam jika organisasi/organisasi publik tersebut beralih dari pasar/pelanggan/klien/objek sasaran, produk/program/proyek serta teknologi sebelumnya dengan menerapkan strategi yang sama sekali berbeda. Jadi, keputusan strategis mempunyai pengaruh yang bertahan lama atas organisasi publik/perusahaan publik, dapat berupa pengaruh baik maupun pengaruh buruk.

d. Isu strategis berorientasi kepada masa depan.

Keputusan strategis didasarkan kepada ramalan dari manajer, bukan berdasarkan apa yang mereka ketahui. Dalam hal ini, pertimbangan untuk mengambil keputusan ditekankan kepada pengembangan proyeksi yang akan memungkinkan organisasi publik/perusahaan publik memilih opsi atau pilihan Strategis yang paling tepat. Dalam kondisi persaingan yang bersifat global yang

penyuh dengan ketidakpastian sebagaimana yang terjadi saat ini, organisasi publik/perusahaan publik hanya akan sukses (mempunyai prestasi yang baik) jika ia bersikap *proaktif* dan *antisipatif* terhadap perubahan lingkungan.

e. Isu strategis biasanya mempunyai konsekuensi multifungsional atau multibisnis

Keputusan-keputusan strategis biasanya mempunyai implikasi yang kompleks pada sebagian besar bidang/divisi dari organisasi publik/perusahaan publik. Misalnya keputusan tentang penggabungan *stakeholders* atau klien, tekanan pesaing utama atau perubahan struktur organisasi, tentulah hal ini melibatkan sebagian besar bidang/divisi, unit program dan atau unit kegiatan strategis. Seluruh bidang ini akan dipengaruhi oleh alokasi atau relokasi tanggung jawab dan sumber daya yang ditimbulkan oleh keputusan tersebut, atau dengan kata lain terjadi distribusi ulang pekerjaan dengan *job description* yang baru juga.

f. Isu strategis mengharuskan organisasi mempertimbangkan lingkungan eksternal

Hampir seluruh organisasi publik/perusahaan publik pada prinsipnya bekerja pada sistem yang terbuka, artinya mereka mempengaruhi dan dipengaruhi oleh keadaan di luar (*ekstern*) bahkan sebagian berada di luar kendali organisasi publik/perusahaan publik tersebut. Oleh karena itu, jika organisasi publik/perusahaan publik itu ingin sukses (mempunyai prestasi yang baik), maka manajer harus memperhatikan perkembangan di luar tersebut. Situasi, kondisi dan perkembangan di luar organisasi publik/perusahaan publik pada umumnya justru merupakan keadaan yang berada di luar operasi kegiatan organisasi publik/perusahaan publik.

2. Lingkup Formalitas dalam Manajemen Strategis

Untuk kasus organisasi publik atau organisasi bisnis, formalitas sistem manajemen strategis pada organisasi berbeda-beda sesuai dengan ruang lingkupnya masing-masing. Hal ini analog dengan formalitas sistem manajemen strategis pada organisasi publik; sifat, bentuk dan tingkatan formalitasnya juga berbeda antara satu organisasi dengan lainnya. Formalitas mengacu kepada perumusan kewenangan, tanggung jawab dan keleluasaan dari pihak-pihak yang terlibat dalam pengambilan keputusan. Masalah formalitas ini merupakan salah satu masalah utama yang menjadi perhatian dalam mempelajari manajemen

strategis karena tinggi atau rendahnya tingkat formalitas dalam sistem manajemen strategis organisasi berhubungan dengan biaya yang harus dikeluarkan oleh organisasi publik/perusahaan publik tersebut. Formalitas yang lebih besar biasanya berkorelasi positif dengan biaya, semakin tinggi tingkat formalitas, semakin tinggi pula biaya yang harus dialokasikan dan sebaliknya. Tingkat formalitas dalam sistem manajemen strategis organisasi publik/perusahaan publik juga berhubungan positif dengan kelengkapan, akurasi dan keberhasilan perencanaan. Formalitas yang lebih tinggi biasanya menghasilkan perencanaan yang lebih lengkap, akurat serta efektif, dan sebaliknya.

Kebutuhan terhadap formalitas dalam manajemen strategis suatu organisasi publik/perusahaan publik biasanya ditentukan oleh beberapa hal, yaitu besarnya organisasi, gaya manajemen yang dominan, kompleksitas lingkungan, proses produksi, masalah yang dihadapi organisasi publik/perusahaan publik dan tujuan sistem perencanaan serta metode evaluasi keberhasilan strategis. Secara khusus, formalitas sangat terkait dengan ukuran organisasi publik/perusahaan publik dan tingkat (tahap) perkembangan organisasi publik/perusahaan publik tersebut.

Organisasi publik/perusahaan publik yang berukuran kecil biasanya dikendalikan oleh satu orang. Pola seperti ini dikenal dengan istilah “pola kewirausahaan” (*entrepreneurship mode*). Pada dasarnya mereka dikendalikan oleh satu orang, dan mereka menghasilkan barang atau jasa yang jumlahnya terbatas. Dalam organisasi seperti itu, evaluasi strategis bersifat informal, intuitif, dan terbatas. Organisasi-organisasi yang sangat besar, sebaliknya, membuat evaluasi strategis sebagai bagian dari sistem perencanaan formal yang menyeluruh (*comprehensive*), angsan yang oleh Mintzberg dinamakan pola perencanaan (*planning mode*). Mintzberg juga mengemukakan pola (*mode*) ketiga yaitu pola adaptif, yang dikaitkannya dengan organisasi-organisasi berukuran sedang (*medium*) dalam lingkungan yang relatif stabil. Untuk organisasi yang mengikuti pola adaptif, identifikasi, dan evaluasi alternatif strategi terkait erat dengan strategi yang sedang diterapkan. Bukanlah hal yang aneh jika kita menjumpai pola yang berbeda-beda dalam satu organisasi. Sebagai contoh, Organisasi Exxon Mobil mungkin mengikuti pola kewirausahaan dalam mengembangkan dan mengevaluasi strategi anak organisasi tenaga surya tetapi mengikuti pola perencanaan di bagian lain dari organisasinya.

3. Lingkup Risiko Manajemen Strategis

Keterlibatan para manajer publik dalam proses perencanaan strategis akan menimbulkan beberapa risiko yang perlu diperhitungkan sebelum melakukan proses manajemen strategis, di antaranya adalah:

- a. waktu yang digunakan para manajer organisasi publik dalam proses manajemen strategis mungkin mempunyai pengaruh negatif dalam tanggung jawab operasional;
- b. apabila para pembuat strategi tidak dilibatkan secara langsung dalam penerapannya, maka mereka dapat mengelak tanggung jawab pribadi untuk keputusan-keputusan yang diambil dalam proses perencanaan;
- c. akan timbul kekecewaan dari para bawahan yang berpartisipasi dalam penerapan strategi karena tidak tercapainya tujuan dan harapan mereka;
- d. untuk mengatasi risiko-risiko tersebut maka para manajer publik perlu dilatih untuk mengamankan atau memperkecil timbulnya risiko ini dengan beberapa cara, yaitu:
 - 1) melakukan penjadwalan kewajiban-kewajiban para manajer agar mereka dapat mengalokasikan waktu dengan lebih efisien;
 - 2) membatasi para manajer publik di level menengah dan bawah dalam proses perencanaan, untuk membuat janji-janji mereka terhadap kinerja yang benar-benar dapat dilaksanakan oleh mereka dan bawahannya;
 - 3) mengantisipasi dan menanggapi keinginan-keinginan bawahan, misalnya usulan atau peningkatan dalam penghargaan/kesejahteraan.

4. Lingkup Pedoman Manajemen Strategis yang Efektif

Untuk dapat membuat manajemen strategis lebih efektif, Lenz (1987) mengusulkan agar para eksekutif atau manajer publik tidak hanya menggunakannya sesederhana mungkin, tetapi juga melihatnya sebagai aktivitas nonrutin. Manajemen strategis harus dipandang sebagai proses untuk mendorong kemauan belajar dan bertindak, tidak semata-mata sebagai sistem formal untuk menghindari pengendalian. Guna menghindari aktivitas rutin pekerjaan maka penugasan dan keanggotaan tim perlu direvisi secara periodik sesuai kebutuhan.

Dalam menyusun rencana sistematis kerja yang perlu dilakukan adalah menyampaikan argumentasi yang disusul dengan angka-angka untuk mendukungnya, bukan sebaliknya, menyusun angka-angka lebih dahulu baru kemudian uraian pembenarannya. Para eksekutif perlu mendorong lahirnya pemikiran-pemikiran baru yang ingin mengetahui lebih jauh tentang asumsi-

asumsi yang melatarbelakangi munculnya strategi organisasi. Sehubungan dengan itu, sudah harus diantisipasi munculnya pemikiran yang kurang menggembarakan dan kenyataan yang harus diterima.

Tidak boleh ada informasi penting yang diklasifikasikan sebagai tidak dapat diterima semata-mata karena sifatnya kualitatif dan tidak dapat dikuantifikasi. Sementara itu, kultur organisasi perlu dibangkitkan dengan terus-menerus memasyarakatkan esensi dari manajemen strategis serta manfaatnya dalam mempertahankan kelanjutan hidup organisasi.

Dengan demikian, manajemen strategis itu sifatnya terbuka dalam menerima informasi baru dan terbuka dalam menerima koreksi, termasuk koreksi dari *stakeholders*. Hal ini akan memberikan angin segar bagi organisasi dan menghidupkan iklim organisasi yang selalu menantang.

Seperti sudah diketahui secara umum bahwa sumber daya setiap organisasi itu terbatas. Tidak ada organisasi yang memiliki sumber daya yang berlebihan. Oleh sebab keterbatasan ini, manajemen strategis perlu menyeleksi betul strategi mana yang memang sangat penting untuk diprioritaskan. Apabila semua strategi serentak diimplementasikan, sedangkan sumber daya tidak mencukupi maka dikhawatirkan hasilnya akan kurang menggembarakan. Membagi rata sumber daya yang sedikit sering dianggap kurang bijaksana. Lain halnya kalau ada strategi yang tidak memerlukan sumber daya yang banyak.

5. Lingkup Karakteristik Keputusan dalam Manajemen Strategis

Schwenk dalam Salusu (2000) mengatakan bahwa terdapat beberapa karakteristik utama dari keputusan strategis, yaitu:

- a. **“Tidak terstruktur” dan “nonrutin”.** Keputusan strategis tidak dapat dibuat hanya dengan menggunakan aturan pengambilan keputusan yang sederhana, bahkan tidak dapat pula dibuat dengan menggunakan suatu formula tertentu.
- b. **Punya peran sentral.** Keputusan strategis memiliki posisi yang sentral/penting dalam organisasi publik karena menyangkut komitmen yang sangat luas tentang sumber daya. Selain itu, keputusan strategis juga menyangkut kemungkinan timbulnya risiko yang besar atau sebaliknya, keputusan tersebut dapat memberikan keuntungan yang besar bagi organisasi.
- c. **Sangat kompleks.** Keputusan strategis dalam suatu organisasi publik biasanya bersifat kompleks sehingga perlu mendapat perhatian dari banyak

pihak yang berhubungan dengan organisasi, baik yang ada di dalam maupun yang ada di luar. Selain itu, karena sifatnya yang sangat kompleks, keputusan strategis menjadi menarik untuk dipelajari.

- d. **Mempunyai ciri khas tersendiri.** Tidak semua keputusan yang diambil dalam manajemen bersifat strategis. Hanya keputusan tertentu saja yang dapat dikatakan sebagai keputusan strategis, yaitu keputusan yang “jarang diambil”, artinya hanya dirumuskan pada suatu situasi dan kondisi tertentu saja, tidak terlalu sering atau mempunyai ciri khas/kelainan tersendiri.
- e. **Melibatkan sumber daya yang besar dan kompleks.** Sebuah keputusan strategis dalam suatu organisasi publik akan membutuhkan keterlibatan dari berbagai komponen yang ada di dalam organisasi, bahkan sebuah keputusan strategis organisasi publik harus melibatkan para pihak di luar organisasi, misalnya pers, LSM, perwakilan masyarakat dan lainnya. Semakin banyak orang/pihak yang ikut serta dalam pengambilan keputusan, maka semakin kompleks masalah yang dihadapi oleh para peserta rapat pengambilan keputusan.
- f. **Berdampak besar kepada organisasi.** Keputusan strategis dari suatu organisasi (dalam hal ini organisasi publik yang bersifat pelayanan umum khususnya) akan berdampak besar dan membawa konsekuensi yang besar kepada organisasi bahkan akan menentukan kelangsungan hidup organisasi secara keseluruhan dalam jangka panjang. Karena begitu besarnya dampak dari keputusan yang diambil, semakin besar pula terjadi kekhawatiran akan berbuat salah, maka keahlian membuat manajemen strategis semakin diperlukan.

Dari beberapa lingkup kriteria keputusan strategis itu, dapat dipahami bahwa tidak semua keputusan dalam organisasi merupakan hal yang strategis, ada keputusan yang bersifat operasional dan ada pula yang bersifat fungsional sesuai dengan tingkatan dalam manajemen strategis.

6. Lingkup Manajemen Strategis Sebagai Suatu Cara

Manajemen strategis dalam pengertian manajemen puncak suatu organisasi adalah sebuah cara memimpin organisasi untuk mencapai misi, tujuan dan sasarannya. Hal ini dilakukan dengan meningkatkan kemampuan manajerial, tanggung jawab organisasional dan sistem administrasi yang baik, yaitu sistem administrasi yang dapat menghubungkan pengambilan keputusan strategis

dengan pengambilan keputusan operasional pada semua tingkatan hierarki organisasi dan pada semua jajaran kewenangan fungsional dalam organisasi.

Dengan kata lain, manajemen strategis itu adalah suatu cara untuk mengendalikan organisasi secara efektif dan efisien sampai kepada implementasi garis terdepan sehingga tujuan dan sasaran organisasi tersebut tercapai. Dengan demikian, implementasi juga penting sehingga Donnelly dalam Salusu (2000) menegaskan bahwa manajemen strategis sesungguhnya mencakup dua hal, yaitu perencanaan strategis dan implementasi strategi. Berdasarkan pendapatnya ini, perencanaan strategis sama dengan proses perumusan strategi atau proses manajemen strategis.

David dalam Salusu (2000) mengemukakan pendapat sebaliknya, ia membatasi penggunaan manajemen strategis sambil menegaskan bahwa manajemen strategis beroperasi melalui tiga tahap yaitu tahap perumusan strategi, tahap implementasi strategi, dan tahap evaluasi strategi. Ia melihat manajemen strategis adalah seni dan ilmu dalam merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang akan membuat organisasi mampu mencapai sasarannya. Dalam organisasi, tahap perumusan strategi sesungguhnya adalah tahap berlangsungnya proses pengambilan keputusan strategis yang berakhir dengan terpilihnya satu atau lebih strategi organisasi. Setiap tahapan ini berlaku pada semua organisasi, termasuk setiap unit kerja yang memiliki tanggung jawab penuh dalam suatu organisasi. Pengendalian strategis merupakan proses manajemen strategis, yaitu manajemen puncak menetapkan apakah atau sejauh mana strategi telah mencapai sasaran organisasi. Untuk keperluan itu diperlukan perumusan dan penentuan kriteria evaluasi (kuantitatif dan kualitatifnya) untuk mengevaluasi kinerja organisasi dalam organisasi publik secara lebih transparan.

Manajemen strategis digunakan di hampir seluruh organisasi bisnis, nonprofit dan organisasi publik. Manajemen strategis menjadi semakin penting karena organisasi-organisasi tersebut (terutama organisasi publik dan organisasi nonprofit) pada umumnya banyak tergantung kepada bantuan lingkungan eksternal. Manajemen strategis pada lingkungan organisasi publik dan pemerintahan akan banyak berkaitan dengan pengalokasian kekuasaan dan sumber daya, pendelegasian wewenang pengambilan keputusan, pengendalian sumber-sumber keuangan serta pemanfaatan dana yang diperoleh dari rakyat berupa pajak. Dengan uang yang diperoleh dari pajak maka penggunaan dan pertanggungjawabannya perlu transparan dan dengan cara penggunaan yang paling efisien dan efektif.

B. PROSES MANAJEMEN STRATEGIS

Tahap-tahap proses manajemen strategis meliputi:

1. Analisis lingkungan
Analisis lingkungan merupakan sebuah langkah awal dalam proses manajemen strategis guna mempelajari karakteristik lingkungan itu sendiri. Seperti yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, lingkungan organisasi terdiri dari lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan tersebut sangat mempengaruhi sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya. Pada organisasi pemerintahan, analisis lingkungan internal mencakup kondisi pegawai (SDM), struktur organisasi, kewenangan, dan sebagainya. Sedangkan analisis lingkungan eksternal mencakup lingkungan secara umum dan lingkungan pemerintahan, seperti kondisi politik, ekonomi, sosial, pertahanan, dan keamanan.
2. Menentukan dan menetapkan arah organisasi
Setelah melakukan analisis terhadap lingkungan dan mengetahui kekurangan, kekuatan, peluang, dan ancaman, maka langkah selanjutnya adalah menentukan arah organisasi. Hal ini dapat tercermin dari visi dan misi organisasi tersebut. Pada organisasi publik, arah organisasi semuanya ditujukan untuk memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat.
3. Formulasi Strategi
Proses selanjutnya adalah menyusun rencana-rencana strategis guna mencapai tujuan organisasi. Rencana-rencana tersebut ada yang bersifat jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang.
4. Implementasi Strategi
Rencana-rencana strategis pada tahapan sebelumnya kemudian dijabarkan secara teknis dalam bentuk tindakan-tindakan.
5. Pengendalian Strategi
Pengendalian strategi merupakan tahapan terakhir dari proses manajemen strategis, dimana dilakukan pemantauan dan pengevaluasian terhadap manajemen strategis. Dari proses ini dapat dilihat apakah terdapat kesalahan atau kekurangan dalam manajemen strategis sehingga dapat diperbaiki pada proses selanjutnya. Tahapan ini juga memastikan agar

sistem yang sedang berjalan berfungsi sebagaimana mestinya (*on the right track*).

Proses manajemen strategis yang lain dikemukakan oleh Sondang P. Siagian yang menyebutkan terdapat 12 tahapan yang lazimnya dilalui dalam manajemen strategis. Tahapan-tahapan tersebut meliputi:

1. perumusan misi organisasi;
2. penentuan profil organisasi;
3. analisis dan pilihan strategis;
4. penetapan sasaran jangka panjang;
5. penentuan strategi induk;
6. penentuan strategi operasional;
7. penentuan sasaran jangka pendek;
8. perumusan kebijaksanaan;
9. pelembagaan strategi;
10. penciptaan sistem pengawasan;
11. penciptaan sistem penilaian;
12. penciptaan sistem umpan balik,

C. RELEVANSI MANAJEMEN STRATEGIS DENGAN PEMERINTAHAN/ORGANISASI PUBLIK

Peran organisasi publik dalam konteks global semakin hari semakin memerlukan perhatian para manajer organisasi publik di berbagai tingkatan karena ciri utama globalisasi atau dalam konteks global adalah adanya perubahan yang terus menerus dan datangnya sulit diprediksi dan diantisipasi secara tepat. Ada sebagian penulis (*scholars*) berpendapat bahwa perubahan yang dinamis dalam konteks global diilustrasikan dengan mengatakan manusia sekarang hidup dalam dunia gelombang. Artinya, perubahan pada lingkungan luar organisasi bagaikan ombak air di laut yang datang tanpa henti. Sayangnya manusia mempunyai kesulitan untuk dapat memperkirakan tinggi dan besarnya ombak air yang menerjang keberadaan suatu organisasi. Akibatnya, setiap manajer organisasi baik yang berada di dalam lingkungan publik maupun di lingkungan swasta untuk selalu waspada menghadapi perubahan dalam konteks global ini. Alasannya, jika suatu organisasi tidak mampu mengimbangi/memenuhi tuntutan kebutuhan perubahan luar atau kebutuhan konstituens luar (*stakeholders*), sudah dapat diyakini organisasi tersebut akan

ditinggalkan orang banyak dan selanjutnya organisasi tersebut menjadi mati bila organisasi tersebut adalah organisasi usaha/swasta.

Demikian halnya dengan organisasi publik, hanya perbedaannya organisasinya tidak mati seperti di organisasi sektor swasta, mungkin sifatnya organisasi ini tidak mendapat perhatian dan tidak memperoleh anggaran yang semestinya untuk menjalankan roda organisasi publik tersebut. Situasi yang demikian jelas adalah peran dan tanggung jawab para manajer organisasi publik pada berbagai tingkatan yang sifatnya abstrak tetapi nyata dan dapat dirasakan. Keberhasilan organisasi publik dalam menjalankan roda organisasinya, salah satunya akan ditentukan atau akan terpulang kepada keberhasilan organisasi melakukan perannya dalam kehidupan bermasyarakat. Selanjutnya, hal ini menjadi salah satu tanggung jawab penting para manajer publik di berbagai tingkatan organisasi. Tingkatan organisasi publik akan selalu dikaitkan dengan suasana alam demokrasi Indonesia yang sekarang sedang menjalankan pemerintahan otonomi daerah sebagai sesuatu hal yang sudah bulat disepakati.

Bagi para manajer publik perubahan masyarakat pada tahapan sekarang ini adalah sebagai sesuatu perubahan yang memerlukan respon setiap organisasi publik pada berbagai tingkatan yang artinya memerlukan perhatian sungguh-sungguh para manajer publik. Respons utama organisasi publik terhadap perubahan ini harus dapat menunjukkan perannya dalam kehidupan masyarakat, sehingga masyarakat dapat merasakan produk/jasa pelayanan yang dihasilkan organisasi publik tersebut efisien dalam waktu-biaya dan bermutu dalam kualitas sesuai dengan peran yang seharusnya dilakukan.

Dalam menentukan respons organisasi, peran para manajer publik sangat penting artinya dan menuntut pengetahuan serta pengalaman manajerial, terutamanya pengetahuan aplikasi manajemen strategis sebagai suatu alat bantu dalam menentukan skala prioritas dan bagaimana cara memastikan tujuan dapat tercapai. Oleh sebab itu, peran organisasi publik dalam fase pertama pelaksanaan otonomi pemerintahan daerah semakin hari semakin dituntut kehandalan para manajer organisasi publik. Perubahan yang sedang terjadi saat ini berlangsung dengan sangat cepat ditambah lagi dengan tekanan dan tuntutan gelombang perubahan global. Ketika suatu negara hidup bertetangga, bermasyarakat, dan berhubungan dengan negara lain dalam tatanan percaturan globalisasi, tidak menutup kemungkinan akan munculnya unsur saling ketergantungan (interdependensi). Kehidupan dalam masyarakat global inilah memerlukan komponen-komponen organisasi publik untuk dapat

menyesuaikan dengan perubahan yang sedang berlangsung supaya Negara bangsa ini tidak dikucilkan dari bangsa-bangsa lain di dunia.

Allison (1982) telah mengidentifikasi tiga fungsi manajemen yang berlaku di sektor organisasi ekonomi swasta maupun organisasi publik, yaitu:

1. Fungsi strategi, yang meliputi:
 - a. penetapan tujuan dan prioritas organisasi;
 - b. membuat rencana operasional untuk mencapai tujuan.
2. Fungsi manajemen komponen internal, yang meliputi:
 - a. pengorganisasian dan penyusunan staf;
 - b. pengarahan dan manajemen sumber daya manusia;
 - c. pengendalian kinerja.
3. Fungsi manajemen konstituen eksternal, yang meliputi:
 - a. hubungan dengan unit eksternal organisasi;
 - b. hubungan dengan organisasi lain;
 - c. hubungan dengan pers dan publik.

Christopher Hood (1991) dalam Mahmudi (2005) berpendapat bahwa manajemen organisasi publik harus mengarah ke hal-hal sebagai berikut.

1. Manajemen profesional di sektor publik

Konsep *New Publik Management* yang di dalamnya mengandung manajemen strategis menghendaki organisasi sektor publik dikelola secara profesional. Konsekuensi dilakukannya manajemen profesional di sektor publik adalah adanya kebebasan dan keleluasaan manajer publik untuk mengelola secara akuntabel organisasi yang dipimpinnya. Manajer profesional mensyaratkan ditentukannya batasan tugas pokok dan fungsi serta deskripsi yang jelas di samping adanya kejelasan wewenang dan tanggung jawab. Dengan kata lain, penerapan manajemen profesional dimaksudkan agar organisasi publik mengembangkan kompetensinya dan tidak menjadi sandera politik.

Sebelum era NPM (*New Public Management*), pendekatan yang dilakukan pada organisasi pemerintahan masih dalam kerangka administrasi publik dan belum sepenuhnya menggunakan prinsip manajemen yang profesional tetapi. NPM menghendaki perubahan dari model administrasi publik tradisional menjadi model manajemen publik yang modern. Manajemen profesional pada organisasi pemerintah mensyaratkan pemerintah memiliki sistem perencanaan dan pengendalian manajemen seperti sistem *perumusan Strategis* dan *perencanaan Strategis*, *sistem reward & punishment*, struktur

organisasi, jejaring informasi (*information network*), sistem manajemen kinerja, dan sistem penganggaran menjadi penting untuk dimiliki.

2. Adanya standar kinerja dan ukuran kinerja

Konsep NPM mengharuskan organisasi memiliki tujuan yang jelas dan adanya penetapan target kinerja. Robert Kaplan, penemu Konsep *Balance Scorecard*, ketika memberikan pelatihan dan konsultasi kepada para manajer perusahaan, senantiasa terlebih dahulu mengajukan satu pertanyaan yang harus dijawab manajer, yaitu “*apakah tujuan organisasi Anda?*”. Pertanyaan ini menjadi penting karena penetapan tujuan secara jelas akan membantu manajer dan personel dalam organisasi untuk berkonsentrasi pada pencapaian tujuan itu. Setelah organisasi memiliki tujuan yang dinyatakan secara jelas, manajer perlu menentukan target-target kinerja yang harus dicapai guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Adapun penetapan target kinerja harus dikaitkan dengan standar kinerja dan ukuran (indikator) kinerja. Hal ini dimaksudkan untuk memberikan nilai yang terbaik (*best practice*), sedangkan penetapan ukuran kinerja adalah untuk menilai kesuksesan atau kegagalan dalam mencapai target kinerja dan tujuan organisasi yang ditetapkan, di samping untuk memberikan arah (*milestone*) sejauh mana tujuan organisasi tercapai.

3. Penekanan terhadap pengendalian *output* dan *outcome*

NPM lebih berorientasi pada hasil (*outcome*) bukan pada kebijakan. Pengendalian *output* dan *outcome* harus menjadi fokus utama organisasi, bukan lagi sekedar pengendalian *input*, misalnya anggaran, jumlah staf, material, dan sebagainya. Salah satu perubahan terpenting terkait pengendalian *output* dan *outcome* ini adalah adanya reformasi anggaran, yaitu penerapan penganggaran kinerja (*performance budgeting*) untuk menggantikan anggaran tradisional (*line-item and incremental budget*) sehingga fokus pada hasil ditekankan pada sistem kontrak. Organisasi sektor publik juga perlu mengadopsi sistem manajemen kontrak berbasis kinerja, yaitu sistem manajemen kontrak yang berfokus pada hasil. Untuk mengoptimalkan sistem ini organisasi sektor publik perlu melakukan pengauditan terhadap spesifikasi kontrak dan monitoring kinerja.

4. Pemecahan unit-unit kerja di sektor publik

Model organisasi sektor publik tradisional sangat didominasi oleh model organisasi birokrasi yang dikembangkan oleh Max Weber. Menurutny, struktur birokrasi memiliki superioritas dibandingkan bentuk organisasi lainnya dalam hal ketepatan, stabilitas, disiplin yang ketat, dan keandalannya. Model organisasi birokrasi seperti itu memungkinkan pimpinan organisasi untuk menghitung hasil tindakan bawahannya secara lebih mudah.

Dalam pandangan Weber, organisasi dapat disamakan dengan sebuah mesin produksi sehingga struktur yang dibuat dapat digambarkan secara mekanistik. Untuk memperoleh keunggulan yang maksimal dari model birokrasi tersebut, organisasi harus memiliki karakteristik sebagai berikut.

- a. Adanya spesialisasi kerja, karena dengan spesialisasi tersebut pekerja akan menjadi ahli sehingga kinerja organisasi lebih optimal.
- b. Semua tugas dilakukan berdasarkan sistem aturan dan prosedur untuk menjamin adanya keseragaman dan koordinasi yang baik atas tugas yang berbeda-beda.
- c. Setiap pegawai atau unit organisasi hanya bertanggung jawab atas kinerjanya kepada satu orang manajer. Hal ini dimaksudkan agar terdapat rantai komando yang tegas dan tidak terputus.
- d. Setiap pegawai organisasi berhubungan dengan pegawai lainnya serta pelanggannya secara tidak langsung, formal, menjaga jarak sosialnya dengan bawahan dan pelanggan. Tujuannya adalah agar persoalan kesukaan terhadap seseorang (*favoritism*) tidak mengganggu proses organisasi.
- e. Pegawai dalam organisasi birokrasi harus berdasarkan atas kualifikasi teknis dan dilindungi dari pemecatan secara sewenang-wenang. Promosi didasarkan atas senioritas dan prestasi. Pegawai dalam organisasi dipandang sebagai suatu karier seumur hidup dan oleh karenanya perlu ditimbulkan tingkat loyalitas yang tinggi.

Pada masa lalu, organisasi birokrasi sangat sukses diterapkan ke dalam organisasi pemerintah maupun swasta akan tetapi di tengah perjalanan kemudian terjadi kegagalan birokrasi yang dimulai tahun 1950-an dan 1960-an. Organisasi birokrasi justru menjadi tidak efisien karena konsepsi yang timbul dari dirinya adalah: sentralisasi, organisasi formal, dan sistem komando dan aturan. Setelah organisasi berkembang pesat dan semakin

kompleks, sistem birokrasi justru menimbulkan masalah berupa kelambanan birokrasi, kaku, tidak fleksibel, dan bertele-tele.

Setelah organisasi birokrasi berakhir kemudian muncul sebuah model organisasi baru yaitu model organik yang berusaha mengatasi kelemahan model birokrasi. Model organik tidak mengejar maksimasi efisiensi dan produksi sebagaimana model birokrasi mekanik. Sebaliknya, model ini lebih mengejar maksimasi kepuasan, fleksibilitas, dan pengembangan. Sistem komunikasi tidak lagi *top-down*, akan tetapi informasi mengalir secara bebas dari segala arah. Interaksi antara atasan-bawahan tidak lagi kaku, tertutup, dan terbatas, akan tetapi lebih egaliter, terbuka, dan luas. Tujuan organisasi tidak lagi menjadi monopoli atasan tetapi bawahan juga dapat mempengaruhi tujuan organisasi. Atasan bertanggung jawab untuk mendorong terjadinya partisipasi dan pemberdayaan bawahan dalam organisasi. Struktur organisasi tidak lagi sentralistik akan tetapi desentralistik agar pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan lebih cepat.

Konsep NPM hakikatnya lebih sesuai dengan otonomi daerah yang menghendaki organisasi dipecah ke dalam unit-unit kerja. NPM menghendaki adanya desentralisasi, devolusi, dan pemberian kewenangan yang lebih besar kepada bawahan. Tujuannya adalah menciptakan organisasi yang lebih efisien. Pemecahan departemen yang besar ke dalam unit-unit kerja yang lebih kecil ini pertama kali dilakukan di Inggris, pada masa Perdana Menteri Thatcher tahun 1988, kemudian hal serupa dilakukan New Zealand, Belanda, dan Negara-negara Skandinavia.

5. Menciptakan persaingan di sektor publik

Doktrin NPM menyatakan bahwa organisasi sektor publik perlu mengadopsi mekanisme pasar untuk menciptakan persaingan. Tujuannya adalah untuk menghemat biaya sehingga perlu dilakukan mekanisme kontrak dan tender kompetitif dalam rangka penghematan biaya dan peningkatan kualitas serta privatisasi. Untuk organisasi pemerintah, kontrak dilakukan dengan pihak swasta, LSM, atau relawan (*volunteer*). Pertimbangan yang perlu dicermati adalah apabila dengan mekanisme kontrak pemerintah dapat menghemat pengeluaran dan memperoleh hasil yang lebih berkualitas, maka pemilihan mekanisme ini akan lebih baik. Selain itu, mekanisme kontrak juga dapat mendorong sektor swasta dan sektor ketiga untuk berkembang.

6. Mengadopsi gaya manajemen sektor bisnis ke sektor publik
Konsep NPM berasumsi bahwa praktek manajemen di sektor swasta adalah lebih baik dibandingkan praktik manajemen di sektor publik, misalnya dalam hal sistem penilaian kinerja, sistem kompensasi dan promosi yang didasarkan kinerja, manajemen biaya dan tender kompetitif, sistem akuntansi dan penganggaran yang maju, dan sebagainya. Untuk meningkatkan kinerja organisasi sektor publik, maka sektor publik perlu mengadopsi praktek manajemen sektor swasta yang lebih maju. Logikanya bahwa manajemen sektor swasta dituntut untuk efisien dan kompetitif di pasar agar dapat tetap hidup dan hanya dengan cara seperti ini mereka mampu melakukan strategi efisiensi biaya guna memenangkan persaingan, fleksibel, adaptif, dan cepat melakukan penyesuaian dengan perubahan lingkungan bisnis. Pengadopsian gaya manajemen tersebut juga diharapkan akan menimbulkan beberapa implikasi, yaitu terjadinya pergeseran kebiasaan manajer publik menjadi lebih mandiri dan terbuka kepada staf dan pelanggan, pergeseran dari semangat dilayani menjadi semangat untuk melayani publik dan memberikan yang terbaik bagi pelanggan serta terjadi fleksibilitas dalam rekrutmen karyawan dan pemberian *reward*.
7. Disiplin dan penghematan penggunaan sumber daya
Doktrin NPM menghendaki organisasi sektor publik melakukan penghematan sumber daya melalui pemangkasan biaya-biaya langsung (*direct costs*), meningkatkan disiplin pegawai, dan kegiatan yang lebih mengarah pada peningkatan kualitas dengan harga yang murah (*do more with less*). Pemerintah misalnya perlu mengendalikan pengeluaran, dan sumber daya publik harus dimanfaatkan seefisien mungkin dengan menghindari pemborosan, kerusakan lingkungan, salah kelola, salah alokasi, dan korupsi. Untuk tujuan itu diperlukan sistem informasi biaya melalui akuntansi biaya dan manajemen biaya di sektor publik. Penyusunan standar pengeluaran atau standar biaya perlu dibuat untuk setiap pengeluaran tetapi harus tetap mengacu pada standar pelayanan minimum yang harus dipenuhi.
Hampir serupa dengan Christopher Hood, Michael Barzley (1992) dalam bukunya “*Breaking Through Bureaucracy: A New Vision for Managing in Government*”, lebih suka menggunakan istilah “*post-bureaucratic paradigm*”. untuk menggambarkan perubahan model birokrasi tradisional

menuju sistem manajemen publik modern. Adapun Konsep-konsep baru menurut Barzley memiliki karakteristik berikut.

- a. Pergeseran dari kepentingan publik menjadi fokus pada hasil dan *citizen's value*
- b. Pergeseran dari efisiensi menjadi fokus pada kualitas dan *value* (efektivitas)
- c. Pergeseran dari administrasi menjadi produksi pelayanan
- d. Pergeseran dari ketaatan pada aturan (norma) ke fokus pada pengendalian
- e. Pergeseran dari penentuan fungsi, otoritas, dan struktur menjadi fokus pada misi, pelayanan pelanggan, dan *outcomes*
- f. Pergeseran dari pertimbangan biaya menjadi fokus pada pemberian nilai (*value*)
- g. Pergeseran dari memaksakan tanggung jawab menjadi membangun tanggung jawab
- h. Pergeseran dari mengikuti aturan dan prosedur menjadi berfokus pada pemahaman dan penerapan norma, identifikasi, dan penyelesaian masalah, serta perbaikan proses secara berkelanjutan
- i. Pergeseran dari pemenuhan sistem administratif menjadi fokus pada pelayanan dan pengendalian, memperluas pilihan publik, mendorong tindakan kolektif, pemberian insentif, pengukuran dan analisis hasil kinerja serta pemberian *feedback*.

Konsep NPM, manajerialisme, dan *post-bureaucratic paradigm* merupakan konsep yang muncul di Eropa dan kemudian berkembang di Amerika Serikat. Ketidakpercayaan yang meluas pada kinerja pemerintah dan kebangkrutan birokrasi di Amerika akhirnya melahirkan konsep *Reinventing Government* yang dikembangkan oleh David Osborne dan Ted Gaebler (1992). dan konsep ini mengandung sepuluh prinsip utama strategis, yaitu sebagai berikut.

- a. Pemerintahan Katalis (*Catalytic Government: Steering Rather Than Rowing*). Pemerintah berfokus pada pemberian pengarahan bukan produksi pelayanan publik.
- b. Pemerintah milik masyarakat (*Community-Owned Government : Empowering Rather Than Serving*). Pemerintah hendaknya lebih berorientasi untuk memberdayakan masyarakat tidak sekadar melayani.

- c. Pemerintah yang kompetitif (*Competitive Government: Injecting Competition into service Delivery*). Pemerintah perlu memunculkan semangat kompetisi dalam pemberian pelayanan publik.
- d. Pemerintah yang digerakkan oleh misi (*Mission-Driven Government: Transforming Rule-Driven Organizations*). Mengubah organisasi yang digerakkan oleh peraturan menjadi organisasi yang digerakkan oleh misi.
- e. Pemerintah yang berorientasi pada hasil (*Results-Oriented Government: Funding Outcomes, No Inputs*). Pemerintah berorientasi pada kemampuan membiayai hasil bukan masukan.
- f. Pemerintah berorientasi pada pelanggan (*Customer-Driven Government: Meeting the Needs of the Customer, Not the Bureauracy*). Memenuhi kebutuhan pelanggan, bukan birokrasi.
- g. Pemerintahan wirausaha (*Enterprising Government: Earning Rather Than Spending*). Menciptakan pendapatan dan tidak sekadar membelanjakan.
- h. Pemerintahan antisipatif (*Anticipatory Government: Prevention Rather Than Cure*). Berupaya mencegah daripada mengobati.
- i. Pemerintahan desentralisasi (*Decentralized Government: From Hierarchy to Participation and teamwork*). Mengubah pendelegasian kewenangan dari model hierarki menuju partisipatif dan kerja tim.
- j. Pemerintah berorientasi pada mekanisme pasar (*Market-Oriented Government: Leveraging Change Through the Market*). Mengadakan perubahan dengan mekanisme pasar (sistem insentif) dan bukan dengan mekanisme administratif (sistem prosedur dan pemaksaan).

Orientasi ke depan peran organisasi publik dalam kaitan dan dorongan konteks global sepatutnya mengarah seperti apa yang sudah dijelaskan oleh ketiga pakar tersebut di atas. Meskipun dalam pelaksanaannya perlu waktu dan pentahapan yang rasional tetapi harus ada prioritas sesuai tuntutan perubahan global dan tuntutan *stakeholders*. Dalam praktek pelaksanaannya, *idea* perlu disosialisasikan dan dimulai dari seluruh tingkatan jenjang organisasi publik khususnya yang langsung di bawah komando atau ada kaitan rentang komando pemerintahan mulai dari pemerintahan desa, kecamatan, kabupaten/kota, provinsi dan kementerian/departemen, termasuk lembaga/badan-badan milik pemerintah. Hal ini perlu dilakukan mengingat wilayah Republik Indonesia ini cukup

luas dan disparitas etnis, budaya, dan bahasa begitu tinggi yang tentunya memerlukan *product customize* bukan produk/pelayanan masal.

Menurut Donalson dan Lorsch (1983), pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi, baik organisasi publik, organisasi nonprofit, maupun organisasi profit pada umumnya sama. Mereka menyatakan bahwa terdapat tiga kelompok pihak-pihak yang berkepentingan dalam kegiatan operasi organisasi yaitu sebagai berikut.

- a. Pihak-pihak yang berkepentingan sehubungan dengan modal
Pihak-pihak yang berkepentingan sehubungan dengan modal adalah pemegang saham (*shareholders*) dan pemasok modal utama bagi organisasi (kreditur). Baik pemegang saham maupun kreditur mengharapkan organisasi menjaga dan meningkatkan kekayaan yang mereka percayakan kepada organisasi.
- b. Pihak-pihak yang berkepentingan sehubungan dengan pasar produk
Pihak-pihak yang berkepentingan sehubungan dengan pasar produk adalah pelanggan, pemasok, distributor, pesaing, serikat pekerja, pemerintah, dan masyarakat umum. Seluruh pihak ini berperan penting dalam lingkungan bisnis yang bersaing. Akan tetapi, dalam banyak organisasi, pelanggan menjadi pusat perhatian.
- c. Pihak-pihak yang berkepentingan sehubungan dengan organisasi
Pihak-pihak yang berkepentingan sehubungan dengan organisasi adalah pekerja, baik manajerial maupun nonmanajerial. Pihak-pihak ini mengharapkan organisasi menyediakan lingkungan kerja yang aman, dinamis, penuh motivasi, dan produktif. Mereka biasanya puas bekerja di organisasi yang berkembang di mana mereka juga dapat mengembangkan keahlian mereka.

Sebagaimana telah dijelaskan bahwa tingkat ketergantungan organisasi terhadap seluruh *stakeholder* tidaklah sama. Pada kasus-kasus tertentu mungkin saja terjadi konflik antara satu *stakeholder* dengan kepentingan *stakeholder* lainnya. Sebagai contoh, keputusan pemerintah daerah untuk menaikkan tarif air minum akan berpengaruh positif terhadap kepentingan pemegang saham atau kreditur karena akan dapat meningkatkan pendapatan organisasi, tetapi berpengaruh negatif terhadap kepentingan masyarakat umum.

D. MENGELOLA HUBUNGAN BERBAGAI STAKEHOLDERS

Kerangka kerja pihak yang berkepentingan adalah sebuah model untuk memahami dan mempengaruhi organisasi. Organisasi harus membuat rencana, mengorganisasikan diri mereka sendiri, memimpin dan mengendalikan berbagai cara untuk berinteraksi dengan pihak-pihak yang berkepentingan. Indovison, sebuah organisasi bisnis yang bergerak dalam bidang jasa TV kabel, sebagai contoh, dalam menjalankan bisnisnya organisasi ini harus mempengaruhi pihak yang berkepentingan utama seperti pemerintah, bank, pelanggan, dan bahkan organisasi lain dalam industri yang sama. Kerangka kerja pihak yang berkepentingan menimbulkan isu yang dapat mempengaruhi berbagai organisasi.

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh organisasi dalam mengelola berbagai hubungan dengan stakeholders, yaitu:

1. Jaringan dan koalisi

Sebuah jaringan hubungan yang kompleks menghubungkan satu pihak yang berkepentingan dengan pihak yang lain di samping dengan organisasi. Misalnya yayasan lembaga konsumen Indonesia (YLKI) mungkin mempunyai kontak dengan suatu organisasi, karyawannya, dan sebuah badan pengatur pemerintah; yang pada saatnya badan pengatur tadi akan mempengaruhi organisasi maupun para pesaingnya.

Sebuah isu khusus mungkin menyatukan beberapa pihak yang berkepentingan untuk mendukung atau menentang kebijakan organisasi. Misalnya, kelompok pembela khusus mungkin bergabung dengan serikat pekerja, media, dan penegak hukum untuk menghalangi masuknya impor beras dan gula ke Indonesia yang dapat mematikan organisasi petani dan membuat harga menjadi tidak stabil. Koalisi seperti ini akan berlangsung terus sampai isu semula selesai dan bekerja menangani isu yang lain.

2. Peran ganda

Seseorang atau suatu kelompok mungkin mempunyai peran dan hubungan ganda dalam organisasi. Seorang manajer perusahaan mainan, misalnya, di samping sebagai manajer ia juga merupakan konsumen perusahaan tersebut ketika membeli mainan untuk anaknya, atau bahkan ia merupakan salah satu pemegang saham dalam perusahaan itu, dan ternyata ia juga seorang anggota DPRD. Pihak yang berkepentingan mungkin harus

menyeimbangkan peran yang saling bertentangan dalam menentukan tindakan apa yang harus diambil organisasi.

3. Peran khusus manajemen.

Manajemen mempunyai kepentingan sendiri dalam organisasi di samping memiliki tanggung jawab terhadap organisasi secara keseluruhan. Suatu tanggung jawab yang sering kali mengharuskan ia menghadapi berbagai pihak yang berkepentingan dan menyeimbangkan tuntutan yang saling bertentangan. Sebagai contoh adalah kasus yang dihadapi oleh manajemen yang juga merupakan pemegang saham perusahaan. Sebagai pemegang saham tentunya ia ingin pendapatan yang lebih besar akan tetapi di lain pihak para karyawan menginginkan gaji yang lebih tinggi dan tunjangan yang lebih baik, sementara itu masyarakat setempat ingin adanya taman dan fasilitas pelayanan sehari-hari. Untuk memastikan organisasi tetap dapat bertahan, manajemen harus berupaya agar hubungan di antara pihak-pihak yang berkepentingan tetap seimbang dalam jangka pendek maupun jangka panjang.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Apakah hakikat dari manajemen strategis?
- 2) Sebutkan unsur-unsur yang termasuk lingkungan luar dalam manajemen strategis?
- 3) Apakah yang dimaksud dengan *otorisasi alokasi sumber daya* dalam sebuah organisasi?
- 4) Apakah karakteristik yang harus dimiliki oleh organisasi agar memiliki keunggulan?

Petunjuk Jawaban Latihan

Untuk mengerjakan latihan ini Anda harus memahami materi Kegiatan Belajar 2 dari Modul 1 ini.

**RANGKUMAN**

Ruang lingkup manajemen strategis meliputi lingkup hakikat manajemen, formalitas dalam manajemen, lingkup risiko, pedoman manajemen strategis, karakteristik keputusan manajemen strategis, dan manajemen strategis sebagai suatu cara.

Dari sisi proses manajemen strategis, terdapat langkah-langkah yang harus dilakukan yaitu: analisis lingkungan, menentukan dan menetapkan arah organisasi, formulasi strategi, implementasi strategi, dan pengendalian strategi. Selanjutnya yang perlu diperhatikan dalam mengelola *stakeholder*, yaitu jaringan dan koalisi, peran ganda, dan peran khusus manajemen.

**TES FORMATIF 2**

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Yang termasuk ruang lingkup manajemen strategis adalah
 - A. perubahan
 - B. proses dan umpan balik
 - C. sistem manajemen
 - D. semuanya benar
- 2) Pengertian model manajemen strategis adalah
 - A. kerangka berpikir manajemen mencapai tujuan organisasi
 - B. kerangka berpikir manajemen
 - C. kerangka dan gambar teori manajemen mencapai tujuan organisasi
 - D. semuanya benar
- 3) Dalam penyusunan manajemen strategis biasanya terdapat beberapa perbedaan, hal ini terjadi karena
 - A. perbedaan para ahli
 - B. perbedaan fokus perhatian
 - C. perbedaan penekanan masalah
 - D. semuanya benar
- 4) Hal yang termasuk ke dalam lingkup hakikat manajemen strategis adalah
 - A. lingkungan luar
 - B. lingkungan dalam

- C. stakeholders
 - D. semuanya benar
- 5) Persaingan pelayanan dalam organisasi publik atau pemerintahan dapat diartikan sebagai:
- A. kecepatan memberikan pelayanan
 - B. keakuratan pelayanan
 - C. efisiensi dalam pelayanan
 - D. semuanya benar
- 6) Keputusan strategis biasanya mempunyai pengaruh yang tahan lama atas organisasi publik/pemerintahan, pengaruh tersebut adalah
- A. pengaruh baik atau positif
 - B. pengaruh buruk atau negatif
 - C. pengaruh baik dan buruk
 - D. semuanya benar
- 7) Keputusan strategis mempunyai konsekuensi akan melibatkan multifungsi dan sumber daya yang besar bagi organisasi, hal ini terjadi karena
- A. masalahnya melibatkan berbagai fungsi dalam organisasi
 - B. masalahnya berpengaruh pada masa depan organisasi
 - C. masalahnya menyangkut citra baik organisasi ke depan
 - D. semuanya benar
- 8) Formalitas dalam manajemen strategis di suatu organisasi publik/pemerintahan sangat ditentukan oleh
- A. besarnya organisasi
 - B. gaya manajemen
 - C. kompleksitas lingkungan organisasi
 - D. Semuanya benar
- 9) Risiko mengaplikasi manajemen strategi dalam organisasi dapat berupa:
- A. efek waktu negatif bagi manajer
 - B. kekecewaan pada manajer yang tidak dilibatkan
 - C. biaya yang cukup besar
 - D. semuanya benar

- 10) Allison (1982) mempunyai pendapat bahwa terdapat tiga fungsi manajemen yang berlaku dalam sektor privat maupun publik/pemerintahan, ketiga fungsi tersebut adalah
- A. fungsi strategi, visi, dan misi
 - B. fungsi manajemen, strategi, dan visi misi
 - C. fungsi strategi, manajemen komponen internal, dan konstituens eksternal
 - D. semuanya benar.

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

Tes Formatif 1

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

Tes Formatif 2

- 1) D
- 2) C
- 3) D
- 4) D
- 5) D
- 6) D
- 7) D
- 8) D
- 9) D
- 10) C

Daftar Pustaka

- Allison, Michael dan Jude Kaye. (2005). *Perencanaan Strategis*. Jakarta: Yayasan Obor.
- Asnoff, H. Igor Mc Donnel, Edward J.(1990). *Implementing Strategic Manajement*. London: Prentice Hall International (UK) Ltd.
- Burhan, N. (1984). *Perencanaan Strategis*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Bryson, Jhon, M. (1991). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization: A Guide To Strengthening and Sustaining Organization Achievement*. San Francisco, California: Jossey Bass Publishers.
- Grant, Robert M. (1999). *Contemporary Strategy Analysis;Concept, Techniques, Applications*. Jakarta, Erlangga
- Hitt, MA Ireland RD dan Hoskinson RE. (2001). *Manajemen Strategis: Daya Saing dan Globalisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hunger, David .J dan Thomas L.Wheelen. (2003). *Manajemen Strategis* Jogjakarta: Andi Jogjakarta.
- Hutabarat, Jemsley dan Martani Huseini. (2006). *Manajemen Strategis Kontemporer*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo
- Kaplan, Robert dan Norton David P. (2001). *The Strategy Focussed Organization*. Bonton, Massachussets: Harvard Business School Press.
- King, W.R, dan Cleland. (1979). *Strategic Planning and Policy*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Nawawi, Hadari. (2003). *Manajemen Strategis*. Jogjakarta: Gajah Mada University Press.

- Nugraha, Qudrat. (2007). *Manajemen Strategis Organisasi Publik*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Pierce II, J.A dan Robinson, Jr, Richard B, (1997), *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Jilid I. Jakarta: Bina Rupa.
- Porter, ME. (1996). *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Bersaing*. Alih Bahasa Agus Maulana. Jakarta: Erlangga.
- Purnomo, Stiawan Hadi dan Zulkifli Mansyah. (1996). *Manajemen Strategi*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Purwanto, Agus J, dkk. (2002). *Teori Organisasi*. Jakarta: Pusat Penerbitan UT.
- Siagian, Sondang S, (2004). *Manajemen Strategis*. Jakarta: Bumi Aksara
- Stoner, James AF, dkk. (1996). *Manajemen Jilid I*. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Steiner, G. (1979). *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*. New York: The Free Press.
- Tangkilisan, Hessel NT. (2003). *Manajemen Modern Untuk Sektor Publik*. Jogjakarta: Balairung & CO Jogjakarta.
- Thompson Jr, Arthur dan A.J. Strickland III. (1989). *Strategy Formulation and Implementation*. Boston
- Wahyudi, Sri Agustinus. (1996). *Manajemen Strategis: Pengantar Proses Berpikir Strategis*. Jakarta: Binarupa Aksara.