

Konsep dan Proses Manajemen Strategik

Dr. Adie Erar Yusuf, M.A.



PENDAHULUAN

Manajemen Strategik dimaksudkan untuk mengkaji proses yang berkelanjutan mulai dari formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi dalam rangka mengarahkan dan mengendalikan terkait keputusan-keputusan strategik antar fungsi-fungsi manajemen dalam rangka mendukung pencapaian tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran organisasi. Saudara mahasiswa, pada Modul 1 ini kita akan mempelajari tentang konsep, tujuan, manfaat, proses dan tahap-tahap manajemen strategik dalam suatu organisasi. Pada Modul 1 ini akan menyajikan materi mengenai manajemen strategik yang meliputi materi mengenai konsep dan proses manajemen strategik termasuk proses formulasi, implementasi dan evaluasi strategi manajemen. Modul 1 ini merupakan suatu rangkaian dari keseluruhan modul dan terdiri atas kegiatan belajar yang perlu dipelajari secara tuntas, sehingga diharapkan mahasiswa mampu menyusun rencana strategik pendidikan dan pelatihan, khususnya dalam institusi pendidikan dan pelatihan (diklat).

Secara umum, setelah mempelajari Modul 1 ini Anda diharapkan mampu menjelaskan konsep dan proses manajemen strategik. Adapun secara khusus, Anda diharapkan akan dapat menjelaskan

1. konsep dan prinsip manajemen strategik,
2. proses dan tahapan manajemen strategik.

Selamat Belajar

KEGIATAN BELAJAR 1

Konsep dan Prinsip Manajemen Strategik

Saudara mahasiswa, sebelum kita membahas manajemen strategik dalam organisasi yaitu proses dan tahapan manajemen strategik dan kaitannya dengan pengembangan pendidikan dan pelatihan dalam suatu organisasi, maka kita akan terlebih dahulu membahas konsep dasar manajemen strategik. Dalam Kegiatan Belajar 1 ini kita perlu lebih memahami pengertian strategi, terminologi konsep, tujuan dan manfaat, fungsi dan karakteristik serta tantangan yang dihadapi manajemen strategik di lingkungan institusi pendidikan dan pelatihan.

Permasalahan yang dihadapi manajemen pendidikan dan pelatihan dalam rangka pengembangan sumber daya manusia, pada kenyataannya sangat kompleks. Untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia baik di lingkungan organisasi pemerintah maupun swasta, maka para karyawan dituntut mampu memenuhi harapan dan persyaratan pekerjaan dan pelayanan masyarakat dalam pada masa kini dan mendatang. Tantangan yang perlu menjadi perhatian adalah bagaimana para karyawan mampu memenuhi harapan perkembangan organisasi sesuai visi, misi, dan nilai-nilai budaya serta dan kebijakan dan strategi organisasi. Oleh karena itu, manajemen strategik berperan penting bagi pengembangan diklat dalam rangka menyiapkan program-program diklat yang sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan organisasi.

A. PENGERTIAN MANAJEMEN STRATEGIK

Berdasarkan Kamus Webster, strategi adalah *“a careful plan or method for achieving a particular goal usually over a long period of time: the skill of making or carrying out plans to achieve a goal”*(www.merriam-webster.com), artinya rencana dan metode yang hati-hati untuk mencapai tujuan dalam jangka waktu panjang, dan keterampilan membuat dan melaksanakan rencana untuk mencapai tujuan. Sementara Kamus Besar Bahasa Indonesia mengartikan strategi sebagai berikut: 1) Ilmu dan seni menggunakan semua sumber daya bangsa untuk melaksanakan kebijaksanaan tertentu dalam perang dan damai, 2) Ilmu dan seni memimpin bala tentara untuk menghadapi musuh dalam perang, dalam kondisi yang menguntungkan, contohnya sebagai komandan

dan seorang perwira yang menguasai betul kondisi di medan perang, 3) rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus, dan 4) tempat yang baik menurut siasat perang.

Manajemen berasal dari bahasa Inggris "*management*" dengan kata dasar "*to manage*" yang menurut kamus Oxford adalah 1) "*to be in charge or make decisions in a business or an organization*", artinya pengendalian dan pembuatan keputusan dalam usaha atau organisasi. 2) "*the process of dealing with or controlling people or things*", artinya proses berurusan dengan atau mengendalikan orang atau benda. Manajemen berasal dari bahasa Perancis kuno "*ménagement*", artinya seni melaksanakan dan mengatur. Sementara itu, Kamus Besar Bahasa Indonesia, membedakan manajemen menjadi dua pengertian, yaitu 1) manajemen adalah penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai tujuan dan sasaran, dan 2) manajemen merujuk pada pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya organisasi.

David dan David (2015) mendefinisikan manajemen strategik sebagai seni dan pengetahuan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai tujuan dan sasaran. Seperti tersirat, fokus manajemen strategik terletak pada memadukan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Menurut Whellen dan Hunger (2012), manajemen strategik adalah seperangkat keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang dari sebuah organisasi. Ini termasuk pemindaian lingkungan (baik eksternal dan internal), formulasi strategi (strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi dan kontrol. Oleh karena itu, kajian manajemen strategis menekankan monitoring dan evaluasi peluang dan ancaman eksternal dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan organisasi.

Sementara itu, Akdon (2006) menjelaskan pengertian manajemen strategik sebagai suatu seni dan ilmu dari pembuatan (formulasi), penerapan (implementasi) dan penilaian (evaluasi) keputusan-keputusan strategik antar fungsi-fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan dan sasaran di masa mendatang. Tahap formulasi atau pembuatan strategi meliputi:

1. pengembangan misi dan tujuan jangka panjang,
2. pengidentifikasian peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan pada organisasi,

3. pengembangan alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diaplikasikan.

Tahap implementasi atau penerapan strategi meliputi:

1. penentuan tujuan dan sasaran operasional tahunan,
2. kebijakan organisasi,
3. memotivasi karyawan, dan
4. mengalokasikan sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan.

Tahap evaluasi atau kontrol strategi meliputi:

1. upaya untuk memonitor atau kontrol seluruh hasil-hasil dari pembuatan dan penerapan strategi termasuk mengukur kinerja organisasi,
2. mengambil langkah-langkah koreksi apabila diperlukan.

Nawawi (2012) menyampaikan pengertian manajemen strategik sebagai berikut.

1. Manajemen strategik adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi. Dalam hal ini terdapat aspek-aspek penting sebagai berikut.
 - a. Manajemen strategik merupakan proses pengambilan keputusan, melalui teori spektrum pengambilan keputusan terprogram dan tidak terprogram.
 - b. Keputusan yang ditetapkan bersifat mendasar dan menyeluruh yang berarti berkaitan dengan aspek-aspek penting dalam organisasi, terutama tujuan, metode dan prosedur serta cara mencapainya.
 - c. Pengambilan keputusan tersebut harus dilakukan atau sekurangnya melibatkan pimpinan puncak, sebagai penanggungjawab utama keberhasilan atau kegagalan organisasi.
 - d. Pengimplementasian keputusan tersebut sebagai strategi organisasi untuk mencapai tujuan strategik dilakukan oleh seluruh jajaran organisasi, yang berarti seluruhnya harus mengetahui dan menjalankan peran sesuai kewenangan dan tanggung jawab masing-masing.

- e. Keputusan yang ditetapkan manajemen puncak harus diimplementasikan oleh seluruh jajaran organisasi dalam bentuk kegiatan atau program kerja yang terarah pada tujuan strategik organisasi.
2. Manajemen strategik adalah usaha manajerial untuk menumbuhkembangkan kekuatan organisasi untuk mengeksploitasi peluang yang muncul guna mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Manajemen strategik merupakan upaya yang mengharuskan pimpinan puncak dengan atau tanpa bantuan bawahannya untuk mengenali aspek-aspek kekuatan organisasi yang sesuai dengan visi dan misi yang harus ditumbuhkembangkan guna mencapai tujuan strategik yang telah ditetapkan.
3. Manajemen strategik adalah arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada pengembangan suatu strategi atau strategi yang efektif untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Keputusan dari pimpinan organisasi dan tindakan berupa pelaksanaan keputusan harus menghasilkan satu atau lebih strategi, dengan memilih yang paling efektif atau handal dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
4. Manajemen strategik adalah perencanaan berskala besar (perencanaan strategik) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (visi), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (misi), dalam upaya menghasilkan suatu perencanaan operasional untuk menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas, yang diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (tujuan strategik) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi. Manajemen strategik merupakan suatu sistem yang memiliki komponen yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan dan arah yang sama. Komponen tersebut meliputi:
 - a. perencanaan strategik dengan aspek-aspek visi dan misi, tujuan strategik dan strategik utama (*grand strategy*) dari organisasi,
 - b. perencanaan operasional dengan aspek-aspek Sasaran atau Tujuan operasional, Pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan penganggaran.

Karakteristik dari pengertian manajemen strategik sebagai berikut.

1. Manajemen strategik diwujudkan dalam bentuk Rencana Strategik (Renstra) yang diturunkan menjadi Rencana Operasional (Renop), yang

diturunkan lagi menjadi Program Kerja (Proker), Program Tahunan (Prota) dan Program Semester (Prosem).

2. Rencana Strategik (Renstra) berorientasi jangka panjang, untuk organisasi profit dengan periode 5 sampai 10 tahun, sedangkan organisasi non profit/pemerintahan dengan periode 20 sampai 25 tahun. Contoh GBHN. Sedang Rencana Operasional (Renop) ditetapkan dengan periode 5 tahun, contoh REPELITA. Rencana jangka pendek dalam bentuk Program dan Proyek dalam APBN.
3. Visi dan Misi, pemilihan strategi yang menghasilkan Strategi Utama dan Tujuan Strategik untuk jangka panjang merupakan acuan dalam merumuskan Renstra.
4. Rencana Strategik (Renstra) diuraikan menjadi Rencana Operasional (Renop) yang memuat Program-program operasional termasuk Proyek.
5. Penetapan Rencana Strategi (Renstra) dan Rencana Operasional (Renop) melibatkan pimpinan puncak, karena bersifat sangat prinsipil dalam pelaksanaan seluruh Visi dan Misi organisasi, untuk mewujudkan, mempertahankan dan mengembangkan eksistensi jangka menengah dan jangka panjang.
6. Pengimplementasian strategi dalam Program dan Proyek untuk mencapai sasarannya masing-masing dilakukan melalui fungsi-fungsi manajemen tersebut.

Seringkali terjadi bahwa pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh suatu organisasi berulang kali kurang memberikan manfaat yang optimal bagi peningkatan kinerja dan produktivitas kerja. Suatu sistem pendidikan dan pelatihan yang efektif dan efisien hendaknya terintegrasi dengan strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) suatu organisasi. Sebagai contoh, program pendidikan dan pelatihan terintegrasi dengan penilaian kerja, sistem imbalan (upah/gaji), promosi dan pengembangan karier karyawan.

B. TERMINOLOGI MANAJEMEN STRATEGIK

David (2015) mengemukakan terminologi penting yang harus dipahami dalam manajemen strategik yaitu ahli strategi, pernyataan misi, peluang dan ancaman eksternal, kekuatan dan kelemahan internal, sasaran jangka panjang, strategi, sasaran tahunan, dan kebijakan.

1. Ahli Strategi

Ahli strategi adalah orang yang paling bertanggungjawab atas sukses atau gagalnya suatu organisasi. Ahli strategi memiliki nama jabatan yang berbeda-beda seperti CEO (*Chief Executive Officer*), Presiden, Pemilik, Ketua Dewan, Direktur Eksekutif, Kanseler, Dekanat, Wiraswasta. Ahli strategi diharapkan mampu untuk melakukan perubahan dalam organisasi, seperti menyediakan lebih banyak visi kepemimpinan, menghubungkan kompensasi lebih baik terhadap prestasi, lebih sering berkomunikasi dengan karyawan, dan lebih menekankan etika usaha (Survei CEO, 2000; Fortune, 1989)

2. Pernyataan Misi

Pernyataan Misi adalah pernyataan jangka panjang mengenai tujuan yang membedakan suatu usaha dari organisasi lain yang sejenis. Suatu pernyataan misi mengidentifikasi cakupan dari operasional organisasi dengan istilah produk dan pasar. Pernyataan misi menjawab pertanyaan mendasar yang dihadapi oleh semua ahli strategi: “Apa sebenarnya usaha kita?”

Pernyataan misi yang jelas menguraikan nilai-nilai dan prioritas dari suatu organisasi. Mengembangkan misi usaha memaksa ahli strategi untuk berpikir mengenai sifat dan cakupan operasional saat ini dan untuk menilai daya tarik potensial dari pasar dan aktivitas masa depan. Suatu pernyataan misi yang luas menggambarkan arah suatu organisasi di masa akan datang.

3. Peluang dan Ancaman Eksternal

Peluang dan ancaman eksternal adalah suatu kondisi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, hukum, pemerintah, teknologi dan kecenderungan persaingan serta peristiwa yang dapat menguntungkan atau merugikan suatu organisasi secara signifikan di masa akan datang.

Peluang dan ancaman umumnya berada di luar kendali organisasi, sehingga disebut faktor eksternal. Peluang dan ancaman bias termasuk undang-undang dan peraturan baru, pengenalan produk baru oleh pesaing, bencana nasional, menurunnya nilai mata uang. Dalam aspek manajemen strategik bahwa organisasi perlu merumuskan strategi untuk memanfaatkan peluang eksternal dan menghindari dampak ancaman eksternal melalui proses riset, monitor dan evaluasi yang dikenal dengan pengamatan lingkungan (*environment scanning*).

4. Kekuatan dan Kelemahan Internal

Kekuatan dan kelemahan internal adalah aktivitas dalam kendali organisasi dengan kinerja luar biasa baik atau buruk. Kekuatan dan kelemahan tersebut muncul dalam aktivitas manajemen, produksi, pemasaran, keuangan/akuntansi, penelitian dan pengembangan, sistem informasi komputer suatu usaha.

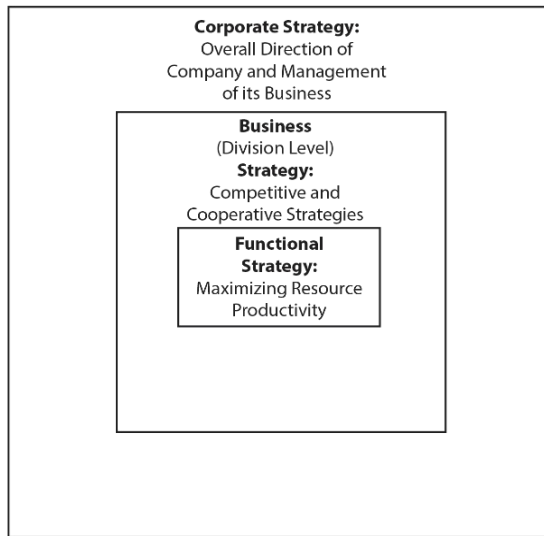
Kekuatan dan kelemahan ditentukan secara relatif terhadap pesaing usaha. Kekuatan dan kelemahan dapat ditetapkan berdasarkan elemen-elemen selain kinerja organisasi. Sebagai contoh kekuatan adalah memiliki sumber daya alam dan reputasi mutu. Faktor-faktor internal dapat ditetapkan dengan cara menghitung rasio, mengukur prestasi, membandingkan dengan periode sebelumnya atau rata-rata industri yang lain. Faktor-faktor internal lainnya adalah moral karyawan, efisiensi produksi/program, efektivitas pemasaran, loyalitas pelanggan.

5. Sasaran Jangka Panjang

Sasaran jangka panjang ditentukan sebagai hasil spesifik yang ingin dicapai organisasi dalam misinya lebih dari satu tahun. Sasaran diperlukan suatu organisasi yaitu menyatakan arah, membantu dalam evaluasi, menciptakan sinergi, mengungkapkan prioritas, memfokuskan koordinasi, dan menjadikan dasar untuk perencanaan, pengorganisasian, memotivasi serta mengendalikan aktivitas manajemen secara efektif.

6. Strategi

Strategi adalah suatu cara untuk mencapai sasaran jangka panjang. Strategi usaha dapat termasuk perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengurangan karyawan, divestasi, likuidasi dan merger. Strategi bisa dilihat secara hierarki mulai dari strategi korporasi/manajemen, strategi usaha/divisi dan strategi fungsional/teknis.



Sumber: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/27622/Huiru_Ding.pdf

Gambar 1.1
Hierarki Strategi Wheelen & Hunger, 2004

Dalam institusi pendidikan dan pelatihan, strategi level korporasi menentukan arah dan kebijakan organisasi yang mencakup visi dan misi serta tujuan, yaitu pimpinan dan manajemen diklat. Strategi level usaha/unit digunakan untuk mencapai tujuan dari setiap unit institusi diklat seperti unit pengembangan program diklat, penyelenggaraan dan evaluasi diklat, unit penjaminan mutu diklat. Sedangkan strategi level fungsional lebih khusus untuk mendukung strategi unit usaha, seperti analisis kebutuhan diklat, kurikulum diklat, program diklat, penyelenggaraan diklat, tenaga fungsional (widyaiswara/fasilitator), tata usaha, sarana prasarana, teknologi informasi, evaluasi dan pelaporan diklat.

7. Sasaran Jangka Pendek/Tahunan

Sasaran jangka pendek atau tahunan adalah patokan jangka pendek yang harus dicapai suatu organisasi dalam rangka mencapai sasaran jangka panjang. Sasaran tahunan harus dapat diukur secara kuantitatif, realistis, menantang, konsisten, dan memiliki prioritas.

Sasaran tahunan ini harus ditetapkan pada level korporasi, divisi dan fungsional dalam suatu organisasi. Sasaran tahunan harus dinyatakan dalam aspek manajemen, produksi/program, pemasaran, keuangan/akuntansi, penelitian dan pengembangan serta sistem informasi.

Sasaran jangka pendek/tahunan sangat penting dalam implementasi strategi dan menjadi dasar dalam alokasi sumber daya, sedangkan sasaran jangka panjang penting dalam formulasi strategi.

8. Kebijakan

Kebijakan adalah suatu cara untuk mencapai sasaran jangka pendek atau tahunan. Kebijakan termasuk pedoman, peraturan, dan prosedur yang ditetapkan untuk mendukung upaya mencapai sasaran yang sudah ditetapkan. Kebijakan merupakan pedoman untuk membuat keputusan dan menghadapi situasi yang berulang-ulang.

Kebijakan seringkali dinyatakan dalam aktivitas manajemen, produksi/operasi, pemasaran, keuangan/akuntansi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi komputer.

Kebijakan dapat diterapkan pada level korporasi atau seluruh organisasi, pada level divisi, dan pada level fungsional atau unit operasional. Kebijakan memberikan konsistensi dan koordinasi di dalam dan di antara unit kerja dalam organisasi.

C. TUJUAN DAN MANFAAT MANAJEMEN STRATEGIK

Pada dasarnya, manajemen strategik memiliki tujuan yang penting dan strategis untuk setiap organisasi. Strategi yang dikembangkan organisasi melalui proses manajemen strategik bertujuan untuk menciptakan keunggulan kompetitif (*competitive advantages*) bagi organisasi. Beberapa indikator yang dapat dijadikan acuan untuk menuai keunggulan kompetitif organisasi antar lain indikator kinerja akuntansi dan kinerja ekonomi. Melalui analisis terhadap laporan keuangan suatu organisasi, maka akan diperoleh informasi mengenai kinerja keuangan dan akuntansi baik dilihat dari sisi profitabilitas maupun rasio-rasio keuangan (Solihin, 2012).

Manfaat manajemen strategik menurut David dan David (2015) adalah memungkinkan suatu organisasi untuk lebih proaktif daripada reaktif dalam menghadapi masa mendatang, memungkinkan suatu organisasi untuk mengawasi dan mempengaruhi aktivitas manajemen, sehingga dapat berupaya

mengendalikan tujuan. Apabila dilihat dari sejarahnya, manfaat utama manajemen strategik adalah membantu organisasi membuat strategi yang lebih baik dengan menggunakan pendekatan yang lebih sistematis, logis, dan rasional dengan pilihan strategis. Dalam hal ini, komunikasi merupakan kunci terhadap keberhasilan manajemen strategik. Oleh karena terlibat dalam proses, maka manajemen dan karyawan bersedia mendukung organisasi dan dialog dan partisipasi merupakan faktor yang penting.

Akdon (2006) juga menyatakan manfaat menggunakan manajemen strategik sebagai kerangka kerja (*framework*) organisasi dalam mencapai tujuan dan mendorong para manajer berpikir kreatif dan strategik. Adapun manfaat penerapan manajemen strategik bagi organisasi adalah: 1) memberikan arah dalam pencapaian tujuan jangka panjang, 2) membantu organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan, 3) menjadikan organisasi lebih efektif, 4) mengidentifikasi keunggulan komparatif organisasi dalam lingkungan yang semakin kompleks, 5) mengantisipasi masalah yang akan timbul di masa mendatang, 6) meningkatkan motivasi karyawan dengan melibatkan dalam pembuatan strategi, 7) menghindari kegiatan duplikasi, 8) mengurangi keengganan karyawan untuk melakukan perubahan.

Survei terhadap hampir 50 organisasi di berbagai negara menemukan 3 (tiga) manfaat paling tinggi dari manajemen strategik.

1. Visi yang lebih jelas dari visi strategis untuk organisasi.
2. Fokus yang lebih tajam pada apa yang secara strategis penting.
3. Peningkatan pemahaman tentang lingkungan yang berubah dengan cepat (Wheelen & Hunger, 2012).

Manajemen strategik sangat penting untuk organisasi belajar untuk menghindari stagnasi melalui pemeriksaan diri dan eksperimen terus menerus. Orang di semua tingkatan, tidak hanya manajemen puncak, berpartisipasi dalam manajemen strategis - membantu mengamati lingkungan untuk mendapatkan informasi penting, menyarankan perubahan pada strategi dan program untuk memanfaatkan perubahan lingkungan, dan bekerja dengan orang lain untuk terus meningkatkan metode kerja, prosedur, dan teknik evaluasi. Penelitian menunjukkan bahwa melibatkan lebih banyak orang dalam proses strategi menghasilkan orang-orang tidak hanya melihat proses lebih positif, tetapi juga bertindak dengan cara yang membuat proses lebih efektif (Wheelen & Hunger, 2012).

Manfaat manajemen strategik dapat dilihat dari dua aspek, yaitu manfaat finansial dan non finansial, sebagai berikut.

1. **Manfaat Finansial.** Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategik lebih menguntungkan dan berhasil dibandingkan organisasi lain yang tidak menggunakannya. Organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategik menunjukkan perbaikan yang signifikan dalam penjualan, profitabilitas dan produktivitas dibandingkan dengan organisasi tanpa aktivitas perencanaan yang sistematis, serta menunjukkan kinerja keuangan jangka panjang yang lebih baik.
2. **Manfaat Non Finansial.** Manajemen strategik menawarkan manfaat yang nyata seperti meningkatnya kesadaran atas ancaman eksternal, pemahaman yang lebih baik atas strategi pesaing, meningkatnya produktivitas karyawan, mengurangi keengganan untuk berubah, dan pengertian yang lebih baik atas hubungan antara kinerja dan penghargaan. Manajemen strategik meningkatkan kemampuan organisasi untuk menghindari masalah, karena membantu interaksi antar manajer pada semua divisi dan fungsi. Manajemen strategik dapat memperbaiki kepercayaan atas strategi saat ini, dan menunjukkan kapan dibutuhkannya tindakan korektif (Yunus, 2016).

D. FUNGSI MANAJEMEN STRATEGIK

Survei dari McKinsey & Company terhadap 800 eksekutif menemukan bahwa proses perencanaan strategis formal meningkatkan kepuasan keseluruhan dengan pengembangan strategi. Agar efektif, bagaimanapun, manajemen strategik tidak perlu selalu menjadi proses formal. Pertanyaan yang harus dijawab terkait manajemen strategik sebagai berikut.

1. Di mana posisi organisasi sekarang (bukan di mana yang kita harapkan)?
2. Jika tidak ada perubahan yang dibuat, di mana organisasi akan berada dalam 1 tahun? Atau 2 tahun? Atau 5 tahun? Atau 10 tahun? Apakah jawabannya dapat diterima?
3. Jika jawabannya tidak dapat diterima, tindakan spesifik apa yang harus dilakukan manajemen? Apa risiko dan imbalan yang akan diterima? (Wheelen & Hunger, 2012)

Manajemen strategik sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi ini terdiri dari 9 (sembilan) fungsi penting sebagai berikut.

1. Merumuskan visi dan misi organisasi yang meliputi rumusan umum tentang maksud keberadaan (*purpose*), filosofi (*philosophy*), dan tujuan (*goal*).
2. Mengembangkan profil organisasi yang mencerminkan kondisi internal dan kapabilitasnya.
3. Menilai lingkungan eksternal organisasi, meliputi baik pesaing maupun faktor-faktor kontekstual umum.
4. Menganalisis opsi organisasi dengan mencocokkan sumber dayanya dengan lingkungan eksternal.
5. Mengidentifikasi opsi yang paling dikehendaki dengan mengevaluasi setiap opsi yang ada berdasarkan misi organisasi.
6. Memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi umum yang akan mencapai pilihan yang akan dikehendaki.
7. Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan sasaran jangka panjang dan strategi umum yang dipilih.
8. Mengimplementasikan pilihan strategik dengan cara mengalokasikan sumber daya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas, SDM, struktur, teknologi, dan sistem imbalan.
9. Mengevaluasi keberhasilan proses strategik sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang.

(<https://goenable.wordpress.com/tag/komponen-model-manajemen-strategik/>)

E. KARAKTERISTIK MANAJEMEN STRATEGIK

Manajemen strategik memiliki karakteristik selalu menyikapi perubahan lingkungan yang akan membawa dampak terhadap organisasi. Oleh karena itu, manajemen strategik berupaya mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Beberapa karakteristik manajemen strategik yang perlu diperhatikan sebagai berikut.

1. Manajemen strategik bersifat jangka panjang.
2. Manajemen strategik bersifat dinamik.

3. Manajemen strategik merupakan sesuatu yang terpadu dengan manajemen operasional.
4. Manajemen strategik perlu didukung oleh unsur-unsur pada manajer tingkat puncak.
5. Manajemen strategik berorientasi dan mendekati untuk masa depan.
6. Manajemen strategik senantiasa didorong dan didukung dalam pelaksanaannya oleh semua sumber daya ekonomi yang tersedia (Yunus, 2016).

Dalam menghadapi era globalisasi ekonomi dewasa ini, maka setiap aktivitas usaha bukan saja dibatasi oleh lingkup batas negara nasional tetapi internasional, sehingga pada tingkat perubahan lingkungan dan dinamikanya yang secara langsung atau tidak langsung akan mempengaruhi manajemen dan proses pekerjaan yang menjadi tanggung jawab pemimpin organisasi. Pemimpin organisasi harus dapat menyikapinya dengan melakukan penyesuaian yang penuh kebijakan. Dengan demikian, setiap pemimpin, seharusnya akan melaksanakan proses manajemen strategik bagi organisasi, khususnya institusi diklat.

Berdasarkan pengertian dan karakteristik manajemen strategik, maka terdapat beberapa dimensi atau multidimensi dari manajemen strategik seperti dikemukakan Nawawi (2012) sebagai berikut.

1. Dimensi Waktu

Dalam mempertahankan dan mengembangkan keberlanjutan organisasi, maka manajemen strategik berorientasi jauh ke masa depan dan berperilaku antisipatif dan proaktif terhadap tantangan masa depan. Antisipasi masa depan dirumuskan sebagai visi organisasi yang akan diwujudkan dalam periode 5 sampai 10 tahun. Naisbit mengatakan visi merupakan gambaran yang jelas tentang apa yang akan dicapai berikut rincian dan instruksi setiap langkah untuk mencapai tujuan. Suatu visi dikatakan efektif apabila sangat diperlukan dan memberikan kepuasan, menghargai masa lalu sebagai pengantar masa depan. Misi organisasi merupakan keseluruhan tugas pokok yang dijabarkan dari tujuan strategik untuk mewujudkan visi organisasi. Misi organisasi dapat diketahui melalui jawaban atas pertanyaan: “Apa kegiatan yang sedang atau segera dilaksanakan secara operasional di lingkungan organisasi?” Misi yang dirumuskan dalam Rencana Strategik (Renstra) adalah kegiatan yang akan dilakukan dalam mengatasi kesenjangan organisasi berdasarkan analisis

SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*) yang mengungkap kekuatan, kelemahan, peluang dan hambatan di lingkungan organisasi.

2. Dimensi Internal dan Eksternal

Dimensi internal adalah kondisi organisasi saat ini, berupa kekuatan, kelemahan, peluang dan hambatan (SWOT) yang harus diketahui secara tepat untuk merumuskan Renstra. Untuk itu perlu dilakukan evaluasi diri secara berkelanjutan dengan menggunakan statistik dan data kuantitatif atau kualitatif serta Sistem Informasi Manajemen (SIM). Dimensi eksternal merupakan analisis terhadap lingkungan di sekitar organisasi yang meliputi lingkungan regional, nasional dan global yang mencakup kondisi sosial politik, sosial ekonomi, sosial budaya, demografi, perkembangan ilmu dan teknologi, adat istiadat, agama dan hukum.

3. Dimensi Pendayagunaan Sumber daya

Dalam kegiatan manajemen, maka manajemen strategik tidak dapat terlepas dari kemampuan mendayagunakan berbagai sumber daya dalam organisasi. Pendayagunaan sumber daya dilakukan secara terintegrasi dalam mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan dalam Renstra dan Renop.

4. Dimensi Keterlibatan Manajemen Puncak.

Manajemen strategik dimulai dengan menyusun Renstra merupakan alat pengendalian masa depan organisasi, agar eksistensi organisasi sesuai dengan visi dan misi dapat diwujudkan. Oleh karena itu, Renstra sebagai keputusan utama yang prinsipil harus dilakukan secara proaktif oleh manajemen puncak. Keterlibatan manajemen puncak dalam merumuskan Renstra dan Renop sangat penting, karena realisasinya sangat tergantung pada kewenangan dan tanggung jawab manajemen puncak, baik di dalam maupun di luar organisasi. Manajemen puncak harus mampu memprediksi bahwa Renstra dan Renop dapat dilaksanakan dengan efektif dan konsisten.

5. Dimensi Multi Bidang

Manajemen strategik sebagai sistem harus didasari dengan menempatkan organisasi sebagai suatu sistem. Suatu organisasi akan dapat menyusun Renstra dan Renop apabila tidak memiliki keterikatan atau ketergantungan. Dalam suatu organisasi berarti Renstra dan Renop hanya dapat dibuat pada

tingkat tertinggi (Kementerian atau Korporasi), walaupun dapat dipecah dengan melimpahkan wewenang dan tanggung jawab pada unit kerja di bawahnya (Ditjen, Sekjen, Itjen atau Divisi). Renstra dan Renop bersifat multi dimensi. Contoh Renstra dan Renop di Dinas Pendidikan dirumuskan dengan mencantumkan misi melaksanakan Kurikulum Nasional, namun pada kenyataannya kualitas guru, sarana dan prasarana di tingkat operasional tidak sama, maka misi tersebut tidak dapat diimplementasikan secara efektif dan efisien.

F. TANTANGAN MANAJEMEN STRATEGIK

Manajemen strategik berperan penting dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi, namun apabila tidak dilakukan dengan baik akan mengalami kegagalan. Campbell dan Alexander seperti dikutip Taufikqurohman (2016) telah mengidentifikasi alasan mengapa suatu strategi dalam manajemen dapat gagal dalam mengantar suatu organisasi untuk mencapai tujuan dan sasarannya.

1. Strategi Tanpa Arah (*Directionless strategies*). Kegagalan membedakan antara tujuan-tujuan (apa yang akan dilakukan organisasi) dan kendala-kendala (apa yang harus dilakukan suatu organisasi agar dapat bertahan). Organisasi yang gagal memahami kendala yang dimilikinya dan salah membacanya sebagai maksud dan tujuan, akan cenderung terlempar dari arena usaha.
2. Kelumpuhan Perencanaan (*Planning paralysis*). Kegagalan menentukan pijakan awal untuk bergerak (dari strategi atau tujuan?) menyebabkan terjadinya rencana yang 'lumpuh' akibat kebingungan terhadap pelibatan 'proses' dalam penyusunan suatu strategi. Menentukan tujuan dan kemudian menyusun strategi untuk mencapainya ataukah meniru strategi yang telah terbukti berhasil dan kemudian menentukan tujuan yang dapat/ingin dicapai berdasarkan strategi tersebut.
3. Terlalu Fokus pada Proses (*Good strategy vs planning process*). Seringkali manajer berharap untuk dapat menyusun suatu strategi yang baru dan lebih baik. Sayangnya keberhasilan seringkali tidak semata bergantung pada proses perencanaan yang baru atau rencana yang didesain dengan lebih baik, tetapi lebih kepada kesanggupan manajer untuk memahami faktor-faktor yang mendasar, yaitu: keuntungan atas dimilikinya tujuan yang stabil dan terartikulasi dengan baik; serta

pentingnya penemuan, pemahaman, pendokumentasian, dan eksploitasi informasi-informasi penting tentang bagaimana menciptakan nilai lebih banyak dibandingkan organisasi lain.

Di samping itu, Mintzberg dalam Harvard Business Review, 1994a dalam Taufikqurokhman (2016) mengungkapkan bahwa perencanaan strategik (*strategic planning*) memiliki suatu potensi kegagalan besar. Kegagalan tersebut disebabkan oleh tiga kesalahan mendasar pada asumsi, sebagai berikut.

1. *Fallacy of Prediction*. Pada dasarnya tidak setiap hal dapat begitu saja diprediksi, kecuali hal-hal yang memiliki pola berulang-ulang seperti musim, tahun ajar, semester. Sedangkan hal-hal lainnya seperti penemuan teknologi dan peningkatan harga hampir tidak mungkin diduga secara relatif akurat, kecuali oleh para visioner yang biasa membangun strateginya secara personal dan intuitif.
2. *Fallacy of Detachment*. Seringkali manajer dipisahkan dari persoalan detail dan operasional, sesuatu yang seharusnya mereka kenal dengan baik. Ketika manajer terjauhkan dari hal-hal mendasar tersebut, manajer akan gagal memahami keseluruhan proses dan mengingkari konsep Frederick Taylor tentang manajemen bahwa proses harus sepenuhnya dipahami sebelum diprogram.
3. *Fallacy of Formalization*. Kegagalan perencanaan strategik adalah kegagalan sistem untuk bekerja lebih baik daripada manusia. Sistem formal atau mekanikal seringkali gagal mengimbangi informasi yang berkembang dalam otak manusia. Sistem memang sanggup mengelola informasi yang lebih banyak, tetapi tidak sanggup menginternalisasikan, mencernanya, dan mensintesanya. Formalisasi merujuk pada tata urutan yang rasional, tetapi pembuatan strategi adalah proses pembelajaran yang terus bergerak. Formalisasi akan gagal mencerna sesuatu yang tidak kontinu dan baru. Oleh karenanya, pemahaman tentang perencanaan strategik harus bisa dibedakan dari pemahaman tentang pembuatan strategi.



LATIHAN

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

- 1) Jelaskan pengertian dari strategi, manajemen dan manajemen strategik?
- 2) Jelaskan tujuan dan manfaat manajemen strategik bagi organisasi?
- 3) Jelaskan dan berikan contoh karakteristik dan 5 dimensi dari manajemen strategik dalam organisasi?

Petunjuk Jawaban Latihan 1

- 1) Pengertian strategi secara umum, pengertian manajemen berdasarkan Bahasa, dan pengertian manajemen strategik dari beberapa ahli.
- 2) Tujuan dan manfaat manajemen strategik baik secara finansial maupun non finansial.
- 3) Karakteristik manajemen strategik dari Yunus dan 5 dimensi manajemen strategik dari Nawawi.



RANGKUMAN

Manajemen strategik adalah ilmu dan seni yang dimulai dengan memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan-keputusan dalam fungsi-fungsi manajemen yang mendukung suatu organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.

Manajemen strategik sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi ini terdiri dari komponen-komponen penting yaitu visi dan misi organisasi, profil organisasi, lingkungan eksternal organisasi, opsi organisasi, evaluasi setiap opsi, sasaran jangka panjang dan strategi umum, sasaran tahunan dan strategi jangka pendek, sumber daya anggaran, evaluasi untuk pengambilan keputusan.

Karakteristik manajemen strategik adalah bersifat jangka panjang, strategik bersifat dinamik, terpadu dengan manajemen operasional, didukung oleh unsur-unsur pada manajer tingkat puncak, berorientasi masa depan, didukung oleh semua sumber daya ekonomi yang tersedia

**TES FORMATIF 1**

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Rencana dan metode yang hati-hati untuk mencapai tujuan dalam jangka waktu panjang adalah
 - A. program
 - B. tujuan
 - C. strategi
 - D. taktik

- 2) Suatu seni dan pengetahuan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi dan keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai tujuan dan sasaran adalah
 - A. analisis lingkungan
 - B. perencanaan strategik
 - C. manajemen strategik
 - D. analisis kebijakan

- 3) Penerapan manajemen strategik dapat diturunkan dengan urutan logis dan sistematis sebagai berikut
 - A. Program Kerja (Proker), Program Tahunan (Prota), Program Semester (Prosem), Rencana Strategik (Renstra), Rencana Operasional (Renop)
 - B. Rencana Strategik (Renstra), Rencana Operasional (Renop), Program Kerja (Proker), Program Tahunan (Prota), Program Semester (Prosem)
 - C. Program Tahunan (Prota), Program Semester (Prosem), Rencana Strategik (Renstra), Rencana Operasional (Renop), Program Kerja (Proker)
 - D. Rencana Operasional (Renop), Program Kerja (Proker), Rencana Strategik (Renstra), Program Tahunan (Prota), Program Semester (Prosem)

- 4) Orang yang paling bertanggungjawab atas sukses atau gagalnya suatu organisasi dan diharapkan mampu untuk melakukan perubahan dalam organisasi disebut
 - A. ahli strategi
 - B. ahli operasi
 - C. konsultan
 - D. staf

- 5) Suatu pernyataan jangka panjang mengenai tujuan yang membedakan suatu usaha dari organisasi lain yang sejenis disebut
 - A. visi
 - B. misi
 - C. strategi
 - D. kebijakan

- 6) Suatu cara untuk mencapai sasaran jangka pendek atau tahunan dan termasuk pedoman, peraturan, dan prosedur yang ditetapkan untuk mendukung upaya mencapai sasaran yang sudah ditetapkan serta untuk membuat keputusan dan menghadapi situasi yang berulang-ulang
 - A. visi
 - B. misi
 - C. strategi
 - D. kebijakan

- 7) Berikut ini yang bukan termasuk karakteristik manajemen strategik adalah
 - A. bersifat jangka panjang
 - B. bersifat dinamik
 - C. bersifat terpadu dengan manajemen operasional
 - D. berorientasi pada masa kini

- 8) Suatu dimensi dalam manajemen strategik yang dalam mempertahankan dan mengembangkan keberlanjutan organisasi, berorientasi jauh ke masa depan dan berperilaku antisipatif dan proaktif terhadap tantangan masa depan adalah
 - A. waktu
 - B. internal
 - C. pendayagunaan sumber daya
 - D. keterlibatan manajemen puncak

- 9) Salah satu dimensis manajemen strategik yang melihat kondisi organisasi saat ini yang harus diketahui secara tepat untuk merumuskan rencana strategis (renstra) adalah dimensi
 - A. waktu
 - B. internal dan eksternal
 - C. pendayagunaan sumber daya
 - D. keterlibatan manajemen puncak

- 10) Kegagalan membedakan antara tujuan-tujuan apa yang akan dilakukan organisasi dan kendala-kendala apa yang harus dilakukan suatu organisasi agar dapat bertahan disebut
- A. strategi tanpa arah (*directionless strategies*)
 - B. kelumpuhan perencanaan (*planning paralysis*)
 - C. terlalu fokus pada proses (*good strategy vs planning process*)
 - D. semua jawaban 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

Proses Manajemen Strategik

Saudara mahasiswa, setelah kita membahas tentang pengertian dan konsep manajemen strategik, maka pada Kegiatan Belajar 2 ini kita akan membahas tentang proses manajemen strategik, beserta komponen-komponen dan tahapan-tahapan proses manajemen strategik dalam organisasi, khususnya institusi pendidikan dan pelatihan.

A. TINJAUAN PROSES MANAJEMEN STRATEGIK

Proses manajemen strategik sangat penting untuk diperhatikan, agar segala sesuatu yang diharapkan berjalan dan sesuai dengan prosedur dan tujuan organisasi.

Manajemen strategik yang integratif, efektif, dan efisien akan mengarahkan organisasi untuk dapat mengimplementasikan strategi melalui perencanaan strategi. Perencanaan strategi diawali dengan pengamatan lingkungan meliputi monitoring, evaluasi dan mengumpulkan informasi dari lingkungan eksternal dan internal dengan tujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategik (*strategic factors*) yaitu elemen-elemen eksternal dan internal yang akan menentukan rencana masa depan organisasi. Upaya perencanaan strategi paling sederhana untuk melakukan pengamatan lingkungan adalah melalui Analisis SWOT.

Berkaitan dengan perencanaan strategik, maka David dan David (2015) menyatakan bahwa analisis SWOT adalah metode perencanaan strategis yang berfungsi untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman suatu organisasi. Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi usaha dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak mendukung dalam mencapai tujuan organisasi tersebut.

Proses manajemen strategik mengembangkan rencana jangka panjang untuk mengelola secara efektif peluang dan ancaman lingkungan eksternal, dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan (SWOT) organisasi. Manajemen strategik mencakup pula kegiatan-kegiatan: mendefinisikan misi

organisasi, menetapkan tujuan yang ingin dicapai, mengembangkan strategi, dan pengaturan pedoman kebijakan.

Hunger dalam Yunus (2016) menguraikan proses perkembangan dari manajemen strategik dengan tahapan sebagai berikut:

Tahap 1 Perencanaan Finansial dasar (*Basic Financial Planning*), yaitu perencanaan organisasi yang didasarkan pada perencanaan keuangan. Secara umum disebut sebagai sistem berdasarkan anggaran. Sistem ini merupakan sistem yang paling tradisional dan sangat berorientasi pada jangka pendek, yaitu 1 tahun.

Tahap 2 Perencanaan Berbasis Ramalan (*Forecast-based Planning*), yaitu pengembangan dari sistem *basic financial planning*, karena digunakan untuk perencanaan jangka panjang, akibat kelemahan sistem anggaran yang terbatas pada jangka pendek. Di sini mulai diperhitungkan kondisi eksternal dengan porsi lebih besar. Basisnya adalah proyeksi organisasi di masa akan datang.

Tahap 3 Perencanaan Strategi (*Strategic Planning*), yaitu pengembangan dari perencanaan berbasis ramalan dengan mempertimbangkan bagaimana strateginya untuk dapat memenangkan pasar. Proses formulasi strategi dilakukan pada jajaran manajemen, sementara implementasi dan operasi dilakukan oleh jajaran pelaksana. Prosesnya dilakukan secara top down.

Tahap 4 Manajemen Strategik (*Strategic Management*), yaitu pengembangan dari perencanaan strategik. Di sini masukan dari level bawah juga dipertimbangkan. Prosesnya tidak hanya berkonsentrasi pada formulasi strategi, namun juga diperhatikan secara komprehensif proses implementasi. Penelitian Schuler (2010) menunjukkan bahwa kurang dari 10% strategi yang diformulasikan dapat diimplementasikan secara efektif. Artinya 90% organisasi gagal mengeksekusi strategi secara efektif. Selanjutnya, sekitar 70% organisasi yang menghadapi masalah ternyata permasalahannya bukanlah pada strategi, melainkan eksekusi yang buruk. Jadi manajemen strategik bukan hanya menekankan pada proses formulasi saja, tetapi juga proses implementasi.

Perkembangan proses manajemen strategik ditunjukkan dengan evolusi manajemen strategik dapat dilihat pada Gambar 1.2 di bawah ini.

Evolusi Manajemen Strategik

Periode	1950an	1960an	1970an
Tema Dominan	Perencanaan dan pengendalian anggaran	Perencanaan korporat	Strategi korporat
Fokus Utama	Pengendalian finansial melalui anggaran pengoperasian	Perencanaan pertumbuhan	Perencanaan portofolio
Konsep dan teknik utama	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Penganggaran finansial ▪ Perencanaan investasi ▪ Penilaian proyek 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pemrakiraan pasar ▪ Diversifikasi ▪ Analisis sinergi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SBU sebagai unit analisis ▪ Matrik perencanaan portofolio ▪ Analisis kurva pengalaman dan pangsa pasar
Implikasi Organisasional	Manajemen keuangan sebagai fungsi korporat kunci	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pembentukan departemen perencanaan korporat ▪ Konglomerasi ▪ Bentuk organisasi <i>multi-divisional</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integrasi pengendalian keuangan dan strategik ▪ Perencanaan strategik sebagai suatu dialog antara kantor pusat dan divisi

dadang iskandar

stieratula

20

Sumber: <https://www.slideshare.net/iskandardadang/kualiah-i-manstra-8486616>

Gambar 1.2
Evolusi Manajemen Strategik

B. KOMPONEN DALAM PROSES MANAJEMEN STRATEGIK

Ada beberapa komponen dalam proses manajemen strategik, seperti dijelaskan pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1
Komponen dan Proses Manajemen Strategik

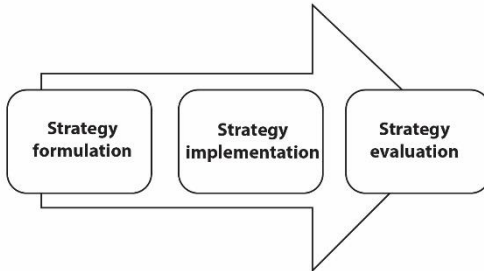
Misi Organisasi	Merupakan gambaran tujuan tentang keberadaan organisasi. Misi ini meliputi tipe, ruang lingkup serta karakteristik tindakan yang akan dijalankan	Menyediakan layanan program diklat manajemen
Tujuan	Tujuan merupakan hasil akhir dari sebuah kegiatan. Di sini akan ditegaskan hal apa yang akan	Meningkatkan kompetensi kepemimpinan

	dicapai, kapan waktunya, dan berapa yang harusnya dicapai	
Strategi	Merupakan suatu keterampilan atau ilmu dalam memenangkan sebuah persaingan. Persaingan adalah perebutan konsumen (pangsa pasar) dan konsumen setiap saat akan mengalami perubahan, maka strategi hendaknya dikelola dengan sedemikian rupa supaya tujuan organisasi bisa tercapai	Mengadakan analisis kebutuhan diklat dan menerapkan studi kasus
Kebijakan	Kebijakan merupakan cara dalam mencapai sasaran organisasi. Kebijakan mencakup garis pedoman, aturan-aturan dan prosedur untuk menyokong usaha pencapaian sasaran atau tujuan yang sudah ditetapkan	Mengelola diklat kepemimpinan secara efektif dan berhasil
Profil organisasi	Menggambarkan kondisi organisasi baik itu keuangan, sumber daya manusia (SDM), dan sumber daya fisik lainnya	Memiliki tenaga kediklatan yang profesional dan didukung sumberdaya teknologi
Lingkungan eksternal	Merupakan seluruh kekuatan yang akan memberikan pengaruh terhadap pilihan strategi serta mendefinisikan kondisi kompetisinya	Pesaing yang menyelenggarakan diklat kepemimpinan
Lingkungan internal	Lingkungan internal mencakup seluruh unsur usaha yang terdapat pada organisasi	Sarana dan prasaran serta SDM yang memadai
Strategi unggulan	Merupakan rencana umum serta komprehensif atas semua aktivitas utama yang ditujukan pada usaha pencapaian sasaran dalam lingkungan yang bersifat dinamis	Fokus pada studi kasus yang terkini
Strategi fungsional	Penjabaran strategi umum yang nantinya dijalankan oleh divisi/unit kerja.	Didukung Unit Riset & Pengembangan dan Pemasaran

(Sumber: [https://ardy-web.blogspot.com/2016/02/proses-dalam implementasi-manajemen.html](https://ardy-web.blogspot.com/2016/02/proses-dalam-implementasi-manajemen.html))

C. TAHAPAN MANAJEMEN STRATEGIK

Menurut David dan David (2015), proses manajemen strategi terdiri atas 3 (tiga) tahap utama yang sistematis dan komprehensif, yaitu formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi.



Sumber: http://images.slideplayer.com/16/4911680/slides/slide_5.jpg

Gambar 1.3
Tahapan Manajemen Strategik

Tahapan proses manajemen strategik yang meliputi formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Tahap Formulasi Strategi

Formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan. Isu formulasi strategi termasuk memutuskan usaha baru apa yang perlu dijajaki, usaha apa yang harus dihentikan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, apakah memperluas operasi atau diversifikasi, apakah akan memasuki pasar internasional, apakah akan melakukan merger atau membentuk usaha patungan, dan bagaimana menghindari pengambilalihan organisasi pesaing.

Sebagai contoh formulasi strategi dalam level organisasi sebagai berikut.

a. *Formulasi strategi.*

Tahap awal pada proses manajemen strategik, meliputi:

- 1) pengembangan visi dan misi,
- 2) identifikasi peluang eksternal organisasi dan ancaman,
- 3) menganalisa kekuatan dan kelemahan internal,
- 4) merumuskan tujuan jangka panjang,
- 5) menghasilkan strategi alternatif, dan
- 6) memilih strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

b. *Perencanaan strategi*

Tahap dalam perencanaan strategi sebagai berikut.

1) Menganalisis Lingkungan External

Hal yang dapat dilakukan seperti mengidentifikasi arah tren lingkungan sosial budaya, sosial ekonomi, teknologi, politik, yang dapat atau akan mempengaruhi di masa yang akan datang, lebih lanjut melalui analisis pasar, kompetitor, komunitas, pemasok (supplier), kebijakan makro dan mikro pemerintah.

2) Menganalisis Lingkungan Internal

Hal yang dapat dilakukan dalam organisasi seperti mengidentifikasi kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki, aset penunjang aktivitas, situasi lingkungan kerja dan kapabilitas organisasi lainnya.

c. *Merumuskan Visi, Misi, Tujuan dan Strategi*

Melalui analisa peluang sekaligus ancaman dari lingkungan berdasarkan kekuatan dan kelemahan organisasi sebagai proses perencanaan jangka panjang yang efektif dan efisien.

- 1) Visi dan misi, menentukan visi dan misi jangka pendek dan panjang organisasi.
- 2) Tujuan dan arah strategi organisasi, dalam menyusun Tujuan tersebut harus diperhatikan baik dari sisi waktu, kualitas, dan kuantitas.

(<http://www.akuntansilengkap.com/manajemen/pengertian-dan-tahapan-proses-manajemen-strategi-serta-tujuan-lengkap/>)

2. Tahap Implementasi Strategi

Implementasi strategi mensyaratkan organisasi untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan

sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan. Implementasi strategi di institusi diklat, termasuk mengembangkan budaya dan mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif dan mengarahkan upaya promosi penerimaan peserta diklat, menyiapkan anggaran diklat, mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi, dan analisis kebutuhan diklat dengan menghubungkan kinerja karyawan dan kinerja organisasi.

Suatu implementasi strategi diklat disebut juga dengan tindakan manajemen strategik. Implementasi strategi berarti memobilisasi pengelola dan tenaga kediklatan untuk mengubah strategi yang dirumuskan menjadi tindakan. Dianggap sebagai tahap yang sulit dalam manajemen strategik, karena implementasi strategi membutuhkan disiplin, komitmen dan pengorbanan. Keberhasilan implementasi strategi tergantung pada kompetensi pimpinan dalam memotivasi tenaga kedilatan yang merupakan seni tersendiri. Apabila strategi yang dirumuskan tetapi tidak diimplementasikan berarti sama sekali tidak memiliki arti apa pun. Keterampilan hubungan antar pribadi penting dalam implementasi strategi. Aktivitas implementasi strategi mempengaruhi seluruh pimpinan dan tenaga kedilatan dalam institusi diklat. Setiap divisi atau unit kerja diklat harus memutuskan untuk menjawab pertanyaan, yaitu

- a. Apa yang harus kita lakukan untuk mengimplementasikan strategi institusi diklat?
- b. Sebaik apakah kita dapat menyelesaikan tugas kita?

Sebagai contoh implementasi strategi pada setiap level organisasi sebagai berikut.

- a. Strategi Level Korporasi
 - 1) Membangun citra (*brand image*) organisasi akan menjadi peluang usaha yang dapat menjadi pendapatan (*revenue*), misalnya institusi diklat yang profesional dan unggul.
 - 2) Pengembangan usaha melalui kerjasama dengan mitra strategis, misalnya kerjasama dengan lembaga pemerintah dan swasta.
 - 3) Strategi memperluas jaringan pendanaan melalui penciptaan prospek usaha yang menarik investor, misalnya dana hibah pemerintah atau CSR (*Corporate Social Responsibility*).

b. Strategi Level Usaha

- 1) Penerapan transaksi organisasi dengan sistem administrasi yang akuntabel dan aman, misalnya sistem administrasi *online*.
- 2) Menghasilkan produktivitas yang optimal, misalnya program-program diklat yang relevan dengan kebutuhan organisasi.
- 3) Pengembangan teknologi tepat guna melalui terciptanya sistem yang efektif bagi organisasi, misalnya sistem *e-learning*.
- 4) Memfasilitasi komunikasi yang transparan dapat memberikan nilai tambah dan manfaat bagi setiap pelaku atau anggota, misalnya pemanfaatan sosial media.

c. Strategi Level Fungsional

Bidang Operasional

- 1) Pengembangan standarisasi proses produk secara produktif, efisien dan efektif, misalnya pengembangan program diklat sesuai standar KKNL.
- 2) Perencanaan produk yang tepat sasaran sesuai dengan kebutuhan, misalnya pengembangan program diklat berbasis analisis kebutuhan.
- 3) Melakukan pemantauan dan menciptakan stabilitas harga, misalnya analisis biaya dan manfaat diklat.
- 4) Pengembangan teknologi pengolahan secara kualitas dan kuantitas yang berkesinambungan dan dapat diserap pelanggan dengan baik, misalnya pemanfaatan teknologi informasi dalam manajemen diklat.
- 5) Sistem distribusi yang tepat waktu dan efisien, misalnya penyebaran modul diklat.
- 6) Perencanaan produksi yang tepat sasaran sesuai dengan kebutuhan.
- 7) Kualitas dan kuantitas produk yang sesuai kebutuhan konsumen.
- 8) Pengembangan komunitas yang loyal dan profesional sesuai dengan fungsi dan peranannya.
- 9) Menjalin kemitraan bersama masyarakat sekitar dalam pengaplikasian CSR (*Corporate Social Responsibility*).

Bidang Administrasi dan Keuangan

- a. Memfasilitasi seluruh pendanaan yang diperlukan pada kegiatan diklat.
- b. Menggambarkan seluruh aktivitas dengan memberikan informasi Laporan Keuangan terkini kepada *stakeholder*.
- c. Menciptakan cadangan dana untuk pengembangan program diklat.

- d. Sistem administrasi yang efisien dan efektif, murah dan dapat dipertanggungjawabkan.
- e. Menciptakan ketersediaan dana yang akan digunakan oleh organisasi dengan memperluas sumber pendanaan baik dari pemerintah dan atau swasta.
- f. Sistem keuangan yang efisien, efektif, bersih dan transparan.
- g. Menjaga stabilitas arus kas dan likuiditas organisasi.
- h. Sistem administrasi yang tepat sasaran dan transparan.
- i. Menciptakan skema-skema keuangan yang tepat untuk modal ataupun investasi yang diperlukan.
- j. Memberikan keuntungan yang optimal bagi setiap *stakeholder*.
- k. Bidang SDM dan organisasi.
- l. Ketersediaan sumber daya manusia yang profesional dan berkualitas.
- m. Menciptakan struktur organisasi yang mampu mendukung seluruh fungsi kinerja organisasi dan tidak terbatas dalam pengembangan diklat.
- n. Melatih dan mengembangkan mitra-mitra profesional untuk mendukung setiap aktivitas diklat.
- o. Mengembangkan kemampuan organisasi melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki dengan melakukan pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan.
- p. Menciptakan sistem promosi dan mutasi yang sesuai dengan keahlian dan orang yang tepat pada bidangnya.

3. Tahap Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi adalah tahapan final dalam manajemen strategik. Pimpinan sangat ingin mengetahui kapan dan mengapa strategi tidak dapat berjalan seperti yang diharapkan dalam suatu organisasi. Evaluasi strategi adalah alat utama untuk mendapatkan informasi terkait implementasi strategi. Dimana semua strategi dapat dimodifikasi di masa datang, karena faktor internal dan eksternal secara konstan berubah.

Ada tiga aktivitas yang utama dalam evaluasi strategi yaitu:

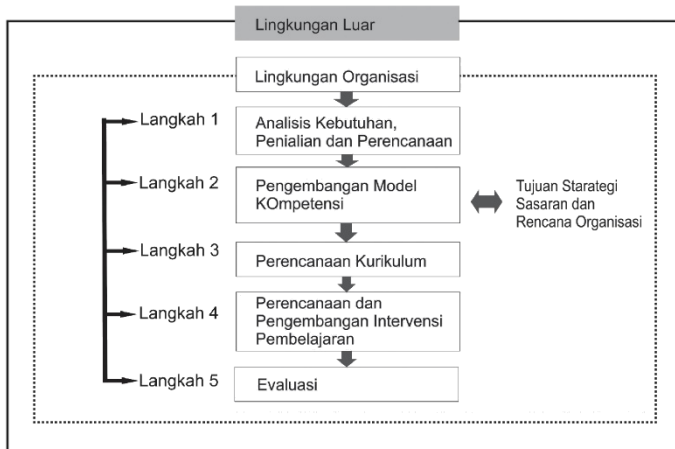
- a. mereview faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini,
- b. mengukur prestasi atau capaian, dan
- c. mengambil tindakan korektif.

(<http://www.akuntansilengkap.com/manajemen/pengertian-dan-tahapan-proses-manajemen-strategi-serta-tujuan-lengkap/>)

Aktivitas dalam formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi terjadi pada semua level dalam organisasi yaitu level korporasi, level divisi atau unit kerja dan level fungsional. Tahap evaluasi terhadap seluruh aktivitas organisasi menunjukkan apakah strategi yang diimplementasikan sesuai dengan strategi yang telah diformulasikan. Evaluasi menggunakan metode analisis komparasi antara kondisi perencanaan yang diharapkan dengan pencapaian yang dihasilkan. Selanjutnya pelaporan disiapkan dan dilakukan secara berkala seperti tahunan, bulanan atau mingguan. Dengan demikian, segala penyimpangan dapat dievaluasi dan diperbaiki kinerjanya dengan harapan, segala sesuatu yang telah direncanakan yang berjalan sesuai rencana.

Berikut ini beberapa contoh penerapan tahap-tahap manajemen strategik dalam strategi pendidikan dan pelatihan sebagai berikut.

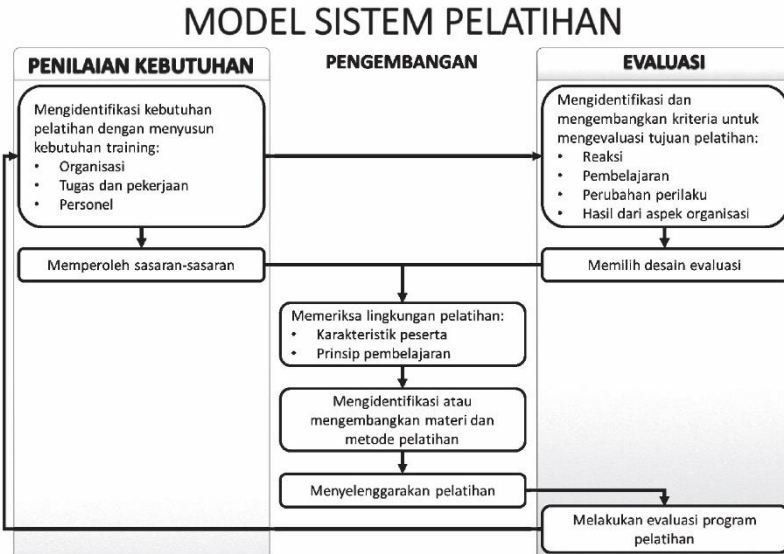
- a. Model sistem strategis untuk menciptakan dan mengelola program peningkatan kinerja berbasis kompetensi, yaitu dalam rangka menyusun tujuan strategi, sasaran dan rencana organisasi pendidikan dan pelatihan.



Sumber: <https://fsdjayagiri.wordpress.com/2009/04/16/diklat-berbasis-kompetensi/>

Gambar 1.4
Model Strategi Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi

- b. Model Sistem Pendidikan dan Pelatihan, yang terdiri atas tahap penilaian kebutuhan, tahap pengembangan/penyelenggaraan dan tahap evaluasi.



Sumber: http://harismunandar.com/811-2/?upm_export=print

Gambar 1.5
Model Sistem Pelatihan

Adapun metode dan teknik yang dapat digunakan dalam penerapan proses manajemen strategik dalam organisasi sebagai berikut.

- Matrik Faktor Internal dan Eksternal (*The Internal and External Factor Matrix*), yaitu dilakukan dengan analisis dan evaluasi untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman (SWOT) dalam melaksanakan visi dan misi organisasi.
- Matrik Profil Kompetitif (*The Competitive Profile Matrix*), yaitu dilakukan dengan mengidentifikasi faktor kekuatan dan kelemahan organisasi lain, agar dapat dikalahkan reputasinya atau diadaptasi strateginya dalam memberikan pelayanan.
- Matrik Memperkuat dan Mengevaluasi Posisi (*The Strengths Position and Evaluation Matrix*), yaitu dilakukan dengan mencocokkan kemampuan sumber daya internal yang dimiliki dalam keunggulan atau kinerja

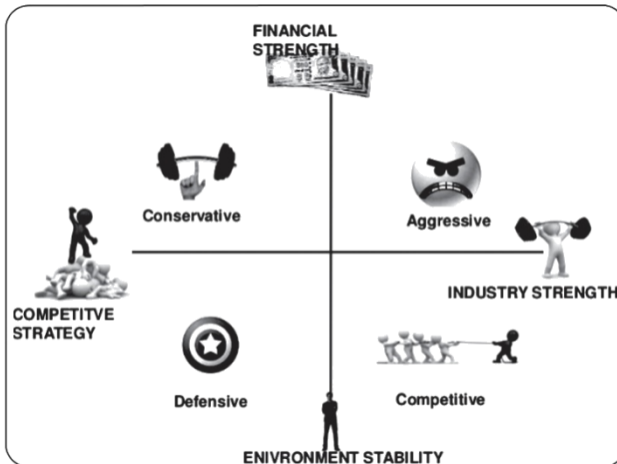
organisasi untuk memperkuat posisi peluang yang ada, dan menghindari risiko faktor eksternal.

- d. Matrik Kelompok Konsultan Boston (*The Boston Consulting Group Matrix*), yaitu menetapkan strategi yang berbeda untuk setiap bidang kerja sebagai unit atau satuan kerja, misalnya fakultas, divisi.
- e. Teknik Matrik Strategi Utama (*The Grand Strategy Matrix*), yaitu dilakukan dengan menetapkan posisi yang kompetitif diukur dari tingkat keunggulan maksimum yang dapat dicapai (Nawawi, 2012).

Metode dan teknik analisis strategi tersebut di atas, umumnya diterapkan pada organisasi profit, sedangkan metode dan teknik yang dapat diterapkan pada organisasi non profit seperti pendidikan dan pelatihan, sebagai berikut.

- a. Strategi Agresif, yaitu membuat program-program dan kegiatan-kegiatan yang inovatif dengan menerobos rintangan atau ancaman untuk mencapai keunggulan atau kinerja yang ditetapkan.
- b. Strategi Konservatif, yaitu membuat program-program dan kegiatan-kegiatan dengan sangat hati-hati disesuaikan dengan kebiasaan yang sudah berlaku.
- c. Strategi Defensif, yaitu membuat program-program dan kegiatan-kegiatan untuk mempertahankan kondisi keunggulan atau kinerja yang sudah dicapai.
- d. Strategi Kompetitif, yaitu membuat program-program dan kegiatan-kegiatan untuk mewujudkan keunggulan atau kinerja yang melebihi organisasi lain yang sama posisi dan jenjangnya (Nawawi, 2012:176).

Model strategi yang dikenal dengan SPACE matrix untuk organisasi non profit tersebut di atas terdiri atas dimensi strategi kompetitif, kekuatan industri, kekuatan finansial dan stabilitas lingkungan, seperti digambarkan dalam kuadran sebagai berikut.



Sumber: http://www.urlspark.com/post_matrix-chart-template-word_462745/

Gambar 1.6
Model SPACE Matrix

D. MANAJEMEN STRATEGIK DALAM INSTITUSI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

Penerapan manajemen strategik dalam institusi diklat pemerintah termasuk Lemdiklat, Pusdiklat, Perguruan Tinggi/Sekolah, telah ditetapkan dalam Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 239/IX/6/8/2003 bahwa Sistem Akuntabilitas Instansi Pemerintah (SAKIP) pada pokoknya adalah instrumen yang digunakan instansi pemerintah dalam memenuhi kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan visi, misi organisasi. SAKIP sebagai suatu sistem terdiri atas komponen-komponen yang merupakan satu kesatuan, yaitu perencanaan strategik, perencanaan kinerja, pengukuran dan evaluasi kinerja, serta pelaporan kinerja (Akdon, 2006). Jadi komponen-komponen dalam SAKIP tersebut merefleksikan seluruh tahapan dalam proses manajemen strategik di organisasi.

Masalah yang mendasar terkait mengapa manajemen strategik penting bagi proses dan aktivitas dalam institusi diklat? Bahwa setiap organisasi menghadapi tantangan dari lingkungan baik internal organisasi maupun eksternal organisasi. Dengan demikian, organisasi yang semakin besar akan

semakin kompleks sifat, jenis dan pola interaksinya, sehingga manajemen perlu mencari solusi yang akurat, efektif dan efisien dalam mencapai visi dan misi organisasi.

Wahyudi (1996) menjelaskan bagaimana penerapan manajemen strategik dalam institusi diklat sebagai berikut.

1. Memberikan arah jangka panjang terhadap upaya pencapaian tujuan pendidikan dan pelatihan.
2. Membantu suatu organisasi pendidikan dan pelatihan beradaptasi terhadap berbagai perubahan yang terjadi.
3. Membuat suatu organisasi pendidikan dan pelatihan menjadi lebih efektif dan efisien.
4. Aktivitas menyusun strategi akan meningkatkan kapabilitas organisasi pendidikan dan pelatihan untuk mencegah munculnya masalah di masa datang.
5. Keterlibatan para tenaga kediklatan (widyaiswara/fasilitator/dosen/guru/staf) dalam menyusun strategi akan mendongkrak motivasi dalam pelaksanaan strategi dalam organisasi pendidikan dan pelatihan.
6. Pembagian tugas yang tumpang tindih akan terminimalisir.
7. Keengganan dan kebosanan para tenaga kediklatan (widyaiswara/fasilitator/ dosen/guru/staf dalam bekerja akan hilang.

Pada umumnya institusi diklat masih menerapkan pendekatan yang konvensional dan belum terarah dalam mencapai tujuan dan sasaran jangka panjang serta kurang responsif terhadap tantangan dan perubahan lingkungan baik internal maupun eksternal. Akibatnya banyak program dan aktivitas pendidikan dan pelatihan yang kurang efektif dan efisien serta menimbulkan produktivitas yang rendah dan pemborosan. Oleh karena itu, berbagai strategi operasional dalam manajemen strategik diperlukan bagi organisasi pendidikan dan pelatihan sebagai berikut.

1. Konsentrasi pelaksanaan program pembelajaran. Hal ini berarti menghindari pemerataan dan penjatahan yang membuat program tidak berhasil dan berdaya guna, pemerataan cenderung asal ada.
2. Mendorong tumbuhnya kesadaran untuk mewujudkan pusat-pusat kegiatan pembelajaran. Memanfaatkan sarana-prasarana yang ada yang untuk kegiatan pembelajaran. Memberikan pengertian kepada

masyarakat, sehingga menjadikan pendidikan dan pelatihan merupakan suatu kebutuhan.

3. Membuat peta situasi dimana program akan dilakukan, hal seperti ini dapat dilakukan dengan analisis lingkungan. Apa potensi yang belum disentuh dan mungkin untuk dimanfaatkan.
4. Mendorong tumbuhnya organisasi pembelajaran atau organisasi yang bergerak pada jalur pendidikan, dan mendorong mereka menjadi pengelola pusat kegiatan pembelajaran, dengan harapan organisasi ini lebih cepat tumbuh.
5. Melatih pengelola pusat kegiatan pembelajaran, keberhasilan pendidikan dan pelatihan akan banyak ditentukan oleh kemampuan mengelola program yang dilaksanakan. Oleh karena itu, perlu dilengkapi dengan seperangkat pengetahuan operasional dan fasilitas serta sarana prasarana yang memadai.
6. Membentuk jaringan informasi dan pemasaran, hal ini erat kaitannya dengan penyalur hasil-hasil dari program pembelajaran (Nasution, 2008).

Sukardi dan Nurjanah (2016) menyimpulkan tentang penerapan manajemen strategik dalam manajemen pendidikan dan pelatihan sebagai berikut.

1. Manajemen pendidikan dan pelatihan dapat diartikan sebagai seni mengelola suatu organisasi pendidikan dan pelatihan agar para peserta diklat mampu meningkatkan kompetensi sehingga lebih berdaya guna di organisasi mereka dalam meniti karier.
2. Organisasi pendidikan dan pelatihan merupakan suatu institusi yang semakin berperan terutama bagi seseorang karyawan yang sudah lama meniti karier dalam satu pekerjaan, ingin meningkatkan ilmu pengetahuannya yang relevan dan bermanfaat untuk meningkatkan produktivitasnya.
3. Seorang pengelola organisasi pendidikan dan pelatihan perlu memahami dua hal penting, yaitu antara fungsi dan teknik operasional dan pengelolaan. Fungsi pengelolaan berkait dengan peran dan tujuan pokok manajemen, sedangkan teknik operasional pengelolaan lebih berkait dengan metoda atau cara seorang pimpinan menggerakkan semua potensi organisasi agar mencapai tujuan.
4. Manajemen pendidikan dan pelatihan dapat diartikan sebagai pengelolaan organisasi pendidikan dan pelatihan, yang di dalamnya mencakup proses

merencanakan, mengorganisasi, memimpin, menggerakkan, dan mengontrol semua sumber daya diklat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

5. Pendidikan juga dapat diartikan sebagai usaha sadar dan sistematis orang dewasa untuk menyiapkan peserta didik menjadi orang dewasa yang terdidik.
6. Pendidikan formal maupun organisasi pendidikan dan pelatihan sama-sama lembaga yang memiliki misi usaha untuk meningkatkan potensi sumber daya manusia. Organisasi pendidikan dan pelatihan digunakan untuk sarana peningkatan kualitas kinerja manusia dalam suatu organisasi.
7. Pengelolaan organisasi pendidikan dan pelatihan diklat mempunyai beberapa fungsi penting, diantaranya mencakup fungsi administratif dan fungsi operatif.
8. Manajemen pendidikan dan pelatihan memiliki enam macam sasaran penting yang ada dalam suatu organisasi pendidikan dan pelatihan. Keenam obyek dan menjadi sasaran penting tersebut, yaitu 6 (enam) M yang meliputi *Man* (SDM), *Machines* (Mesin/teknologi), *Methods* (Metode/prosedur), *Materials* (Materi/bahan baku), *Markets* (Pasar), *Milieu* (Lingkungan).
9. Manajer dalam suatu organisasi pendidikan dan pelatihan biasanya mempunyai karakteristik umum seperti berikut. a) manajer bekerja di bawah tekanan; b) manajer bekerja dengan menggunakan alat komunikasi/teknologi informasi; c) manajer melakukan pekerjaan bervariasi.
10. Instruktur/widyaiswara di organisasi pendidikan dan pelatihan dibedakan antara ahli dan profesional. Instruktur/widyaiswara ahli merupakan seseorang yang menguasai bidang keahlian akademik, sehingga mampu memberikan ilmu pengetahuan kepada para peserta. Instruktur/widyaiswara profesional merupakan nara sumber yang menguasai ilmu pengetahuan profesi di bidang tertentu.
11. Program dan kegiatan organisasi pendidikan dan pelatihan secara garis besar dapat dibedakan menjadi dua yaitu *on-the-job training* dan *off-the-job training*.
12. Pengambilan keputusan, merupakan tahapan penting, yang berkaitan erat dengan kegiatan organisasi yang dikelola. Agar pengambilan keputusan itu tepat seorang pimpinan atau manajer perlu menguasai informasi dari setiap elemen dalam organisasi.

E. KASUS MANAJEMEN STRATEGIK DALAM PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

Berikut ini disampaikan beberapa contoh kasus tentang penerapan manajemen strategik dalam institusi diklat.

1. Manajemen Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi

a. *Perencanaan Diklat Berbasis Kompetensi*

- 1) Analisis kebutuhan diklat di PPPPTK BMTI tidak memuat aspek kebutuhan diklat atau deskripsi kebutuhan diklat yang diinginkan.
- 2) Perancang diklat tidak memiliki informasi yang cukup untuk menghasilkan kurikulum diklat, yang di dalamnya memuat tujuan diklat, kegiatan diklat, materi pendukung kegiatan diklat, estimasi waktu diklat, dan evaluasi diklat.
- 3) Dalam proses penyusunan bahan diklat tidak dilakukan proses penilaian dari para ahli atau pihak eksternal, di samping itu beberapa bahan diklat yang ditulis tidak sesuai dengan standar yang telah ditentukan dan masih terdapat beberapa penulis bahan diklat yang penyusunannya terlambat sehingga menyebabkan waktu pencetakan bahan diklat menjadi terhambat.
- 4) Seleksi peserta diklat berbasis kompetensi di PPPPTK BMTI tidak berdasarkan pada peta kompetensi.
- 5) Penetapan pengajar diklat berbasis kompetensi bagi guru di PPPPTK BMTI telah dilakukan berdasarkan pada keahlian, pengalaman, mental dan tanggung jawab atas keberhasilan mata sajiannya dengan memperhatikan jenis dan jenjang pendidikan dan pelatihan.
- 6) Dalam situasi tertentu penyediaan sarana diklat seperti ketersediaan bahan praktik dan peralatan mesin pendukung diklat masih terbatas dalam pengadaannya. Di samping itu sarana utama pendukung pelaksanaan diklat seperti mesin-mesin sudah *out of date*.

b. *Pelaksanaan Diklat Berbasis Kompetensi*

- 1) Persiapan diklat berbasis kompetensi telah dijalankan tahapan persiapan diklat dan fungsi pemantauan untuk mendukung proses pelaksanaan program diklat.
- 2) Tidak tergalinya informasi kompetensi awal peserta secara objektif, padahal informasi ini penting bagi pengajar untuk mengkondisikan

peserta sesuai dengan kompetensinya dalam proses pembelajaran di kelas. Di samping itu, waktu yang disediakan dalam kompetensi tertentu tidak sesuai dengan tujuan diklat, artinya alokasi waktu diklat yang disediakan masih kurang.

c. *Evaluasi Diklat Berbasis Kompetensi*

- 1) Hasil evaluasi peserta diklat tidak dapat menunjukkan perbedaan kedudukan pada setiap mata latihan dan seluruh mata diklat yang dicapai peserta dengan cara membandingkan dengan hasil tes akhir. Dari hasil evaluasi peserta juga diketahui terdapat beberapa peserta yang tidak mencapai target kompetensi yang diharapkan dari level diklat yang diikuti.
- 2) Dari evaluasi pengajar telah menunjukkan hasil yang signifikan, yaitu masing-masing pengajar telah menjalankan tugasnya dengan baik dan memiliki kompetensi serta kualifikasi yang baik untuk penyampaian materi kepada peserta.
- 3) Dari evaluasi penyelenggaraan diklat dapat diketahui hasil evaluasi pelaksanaan diklat secara komprehensif, termasuk unsur-unsur administrasi dan program akademiknya yang meliputi:
 - a) peralatan pendukung kerja praktik di bengkel masih kurang,
 - b) metode pembelajaran masih belum bervariasi,
 - c) alokasi waktu diklat masih dirasakan kurang.

Evaluasi penyelenggaraan diklat berbasis kompetensi bagi guru di PPPPTK BMTI dilaksanakan melalui beberapa tahapan, yaitu tahap pemantauan pra diklat dan tahap selama proses diklat. Sehingga dari tahapan kegiatan evaluasi ini dapat memantau pelaksanaan kegiatan diklat secara utuh dan terpadu.

- d) Kurangnya komitmen dari pimpinan sekolah dan alumni diklat untuk mengimplementasikan keterampilan yang mereka peroleh di lingkungan kerjanya masing-masing. Di samping itu, fasilitas yang tersedia di sekolah tidak lengkap sehingga tidak dapat mendukung implementasi hasil diklat secara maksimal.
- e) Kurangnya komitmen dari pimpinan sekolah dan alumni diklat untuk mengimplementasikan keterampilan yang mereka peroleh di lingkungan kerjanya masing-masing (Julifan, 2015).

2. Manajemen Pendidikan dan Pelatihan LPMP

Salah satu bentuk program LPMP melaksanakan visi dan misi adalah menjalankan salah satu tugas pokok dan fungsinya memfasilitasi sumberdaya pendidikan dan melaksanakan pendidikan dan pelatihan (Diklat). Tujuan Diklat sebagai bentuk pengembangan pegawai yang pada akhirnya berimbas pada peningkatan kesejahteraan serta pengembangan sebuah organisasi.

Tujuan Diklat LPMP adalah:

- a. mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif,
- b. untuk mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional, dan
- c. mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan teman-teman pegawai dan dengan manajemen (pimpinan).

a. Program

Program diklat LPMP termasuk program yang sudah ditetapkan dari pusat (*given*) yang direncanakan dari Kemendikbud RI. Ini memberikan makna bahwa LPMP memiliki program Diklat yang "in line" dengan strategi pengembangan sumber daya manusia yang dimiliki Kemendikbud RI. Pengusulan program diklat di LPMP sudah di buat dalam bentuk *Term of Reference* (TOR). yang memuat latar belakang program, tujuan, sasaran, pembiayaan program. TOR pada umumnya lerisikan acuan bagi bagian perencanaan anggaran yang kemudian diusulkan menjadi program-program LPMP. TOR juga menjadi pedoman bagi "*training actor*", menyiapkan sarana dan prasarana, sumber belajar, instruktur, evaluasi kegiatan dan instrumen lainnya.

b. Perencanaan

Perencanaan sumber daya pendidikan dimulai dengan mengidentifikasi potensi sumber daya pendidikan yang terlibat dalam pelaksanaan diklat di LPMP. Latar belakang pendidikan dan kompetensi yang dimiliki menjadi bahan pertimbangan dimana keterlibatan mereka dalam kegiatan diklat. Hal lainnya yang menjadi perhatian adalah sarana prasarana dan anggaran yang akan dipakai pada saat kegiatan diklat berlangsung.

Secara konseptual program diklat LPMP dilakukan dengan analisis kebutuhan terhadap objek pelatihan, dilanjutkan dengan desain program

pelatihan. Kemudian diakhiri dengan evaluasi yaitu tahap untuk memberikan penilaian dan analisa pengembangan. Pada setiap tahapan tersebut akan ada proses umpan balik, yang bertujuan untuk mengontrol efektivitas pelaksanaan proses diklat.

Dalam pelaksanaan diklat di LPMP digambarkan sebagai proses pengorganisasian. Fungsi pengorganisasian dimaksudkan untuk memadukan semua sumber-sumber yang ada dalam organisasi, baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya ke arah tercapainya tujuan pendidikan. Melalui pengorganisasian, seluruh sumber daya pendidikan baik berupa manusia maupun material diatur dan dipadukan sedemikian rupa agar tujuan pendidikan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

c. Pengorganisasian

Pengorganisasian pelaksanaan diklat dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah dibagi-bagi tersebut.

d. Pelaksanaan

Pelaksanaan diklat dapat dilakukan oleh kepanitiaan. Panitia yang merupakan salah satu input dalam rangka mengorganisasikan tugas-tugas demi kelancaran program diklat. Dalam setiap kegiatan diklat, panitia terdiri atas ketua panitia, wakil ketua, sekretaris dan beberapa anggota. Ditinjau dari latar belakang pendidikan, kualifikasi panitia yang terlibat dalam kegiatan diklat di LPMP, hampir semuanya mempunyai latar belakang pendidikan S-1 Sarjana dan beberapa yang sudah bergelar S-2 Magister dengan pengalaman kerja rata-rata di bawah 10 tahun.

e. Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana penunjang pelaksanaan diklat di LPMP terdiri; ruang kelas, ruang sidang, aula, kesekretariatan, asrama/wisma, perpustakaan, laboratorium, tempat olah raga, dan sarana parkir. Rata-rata sarana prasarana penunjang pelaksanaan proses belajar mengajar kegiatan diklat sebagian besar sudah sesuai dengan standarisasi sarana dan prasarana diklat lingkungan pendidikan dan kebudayaan nasional. Hanya saja sampai dengan saat ini salah satu prasarana pendukung yaitu fasilitas kesehatan belum tersedia pada saat

kegiatan diklat dilaksanakan. Selama ini tenaga medis akan dihadirkan apabila diperlukan saja, itupun tidak berlaku pada semua kegiatan diklat yang dilaksanakan, misalnya diklat prajabatan.

f. Pembiayaan

Aspek pembiayaan diklat dilihat 2 faktor yaitu:

- 1) akuntabilitas penggunaan dana,
- 2) faktor sumber dana.

Faktor sumber dana diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu anggaran pemerintah yang tercantum dalam DIPA dan anggaran swadaya dan sponsor. Faktor akuntabilitas penggunaan dana program diklat di LPMP dilihat dari indikator surat pertanggung jawaban, pembuatan daftar belanja dalam kegiatan diklat, dan pembuatan laporan kegiatan. Akuntabilitas penggunaan dana merupakan pertanggungjawaban pengelolaan keuangan yang didasarkan RAB (Rencana Anggaran Biaya). Dana yang dipakai untuk membiayai pelaksanaan diklat dipertanggungjawabkan dalam bentuk kuitansi beserta lampirannya seperti bukti pajak, SPPD dan surat tugas semua pihak yang terlibat dalam kegiatan diklat.

g. Evaluasi

Komponen evaluasi diklat pada pengelolaan diklat di LPMP adalah mengevaluasi sejauh mana sasaran yang diharapkan telah dicapai. Evaluasi produk merupakan tahap akhir dari serangkaian evaluasi program. Pencapaian hasil pelaksanaan diklat di LPMP dilihat dari aspek:

- 1) pengetahuan, pemahaman dan penerapan,
- 2) penilaian peserta kepada penyelenggara.

Hasil evaluasi dari peserta pada penyelenggara diklat dilakukan untuk membuat Rencana Tindak Lanjut (RTL) inti menyangkut kegiatan apa yang dilakukan peserta untuk menerapkan hasil pelatihan. RTL dibuat secara spesifik dan realistis sesuai dengan tanggung jawabnya. Pada umumnya RTL akan mencakup:

- 1) kegiatan apa yang dapat dilakukan peserta dalam kegiatan sehari-hari di tempat kerjanya setelah pelatihan berakhir,
- 2) bagaimana langkah-langkah yang harus ditempuh sehingga peserta agar kegiatan pasca pelatihan dapat terlaksana dengan baik dan benar,

- 3) siapa pihak terkait (*stakeholder*) yang harus dan perlu dilibatkan dalam melakukan kegiatan tindak lanjut, kapan kegiatan tersebut akan dimulai dan kapan akan berakhir,
- 4) dimana kegiatan tersebut akan dilakukan. Apakah akan dilakukan di tempat kerja sendiri, di unit yang lain atau akan diterapkan di luar lembaga lain yang terlibat di dalamnya (Arwildayanto, 2013).



LATIHAN

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

- 1) Jelaskan komponen-komponen dalam proses manajemen strategik?
- 2) Jelaskan dan berikan contoh tahapan proses manajemen strategik dalam organisasi pendidikan dan pelatihan?
- 3) Jelaskan dan analisis faktor pendukung dan penghambat dalam kasus penerapan manajemen strategik dalam organisasi pendidikan dan pelatihan?

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Komponen dalam proses manajemen strategik.
- 2) 3 (tiga) tahapan proses manajemen strategik dalam organisasi.
- 3) Contoh kasus penerapan manajemen strategik dalam organisasi pendidikan dan pelatihan (diklat)



RANGKUMAN

Proses manajemen strategi terdiri atas tiga tahap yang sistematis dan komprehensif, yaitu formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Aktivitas dalam formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi terjadi pada semua level yaitu korporasi, divisi atau unit usaha dan fungsional. Tahap evaluasi terhadap seluruh level aktivitas organisasi menunjukkan apakah strategi berjalan sesuai dengan rencana strategi yang telah ditetapkan.

Penerapan manajemen strategik dalam organisasi pendidikan dan pelatihan (diklat) dapat memberikan dampak positif pada pengembangan

organisasi diklat dengan memberikan pedoman tentang mengantisipasi masalah-masalah dan peluang-peluang pada saat ini dan di masa mendatang, serta akan memungkinkan pengambilan keputusan yang tepat dan implementasi strategi yang efektif dan efisien.



TES FORMATIF 2

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Suatu metode perencanaan strategis yang berfungsi untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam suatu organisasi adalah
 - A. SWOT
 - B. SPACE
 - C. BCG
 - D. semua jawaban benar

- 2) Tahapan dalam proses manajemen strategik secara umum terdiri atas tiga tahap yang berurutan yaitu
 - A. evaluasi, implementasi, dan formulasi
 - B. formulasi, evaluasi, dan implementasi
 - C. formulasi, implementasi, dan evaluasi
 - D. implementasi, formulasi, dan implementasi

- 3) Kegiatan mengidentifikasi arah trend termasuk lingkungan sosial budaya, sosial ekonomi, teknologi, politik, yang dapat dan akan mempengaruhi di masa yang akan datang, melalui analisis pasar, kompetitor, komunitas, supplier, kebijakan makro dan mikro pemerintah termasuk dalam analisis
 - A. lingkungan internal
 - B. lingkungan eksternal
 - C. pembangunan makro
 - D. pembangunan mikro

- 4) Kegiatan mengidentifikasi kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki, aset penunjang aktivitas, situasi lingkungan kerja, dan kapabilitas organisasi lainnya termasuk dalam analisis
 - A. lingkungan internal
 - B. lingkungan eksternal
 - C. pembangunan makro
 - D. pembangunan mikro

- 5) Program membangun citra merek (*brand image*) organisasi, pengembangan usaha melalui kerjasama dengan mitra strategis, memperluas jaringan pendanaan, dan pemasaran termasuk strategi organisasi pada level
 - A. korporasi
 - B. usaha
 - C. fungsional
 - D. semua jawaban benar

- 6) Penerapan transaksi organisasi dengan sistem administrasi yang akuntabel, menghasilkan produktivitas optimal, pengembangan teknologi tepat guna, memfasilitasi komunikasi efektif, termasuk strategi organisasi pada level
 - A. korporasi
 - B. usaha
 - C. fungsional
 - D. semua jawaban benar

- 7) Menciptakan struktur organisasi yang mendukung fungsi kinerja organisasi, melatih, dan mengembangkan mitra-mitra profesional, mengembangkan kemampuan organisasi melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia dengan pendidikan dan pelatihan, menciptakan sistem promosi dan mutasi termasuk strategi organisasi pada level
 - A. korporasi
 - B. usaha
 - C. fungsional
 - D. semua jawaban benar

- 8) Suatu tahapan final dalam manajemen strategik dimana manajer dapat mengetahui kapan strategi tidak dapat berjalan seperti yang diharapkan dan merupakan alat utama untuk mendapatkan informasi proses implementasi strategi adalah tahap
 - A. formulasi
 - B. implementasi
 - C. evaluasi
 - D. koordinasi

- 9) Suatu metode dan teknik penerapan manajemen strategik dengan menggunakan analisis dan evaluasi untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman dalam melaksanakan visi dan misi organisasi adalah matriks

- A. faktor internal dan eksternal
 - B. profil kompetitif
 - C. memperkuat dan mengevaluasi posisi
 - D. kelompok konsultan Boston (BCG)
- 10) Suatu metode dan teknik penerapan manajemen strategik yang dilakukan dengan mencocokkan kemampuan sumber daya internal yang dimiliki dalam keunggulan atau kinerja organisasi untuk memperkuat posisi peluang yang ada, dan menghindari risiko faktor eksternal adalah matriks
- A. faktor internal dan eksternal
 - B. profil kompetitif
 - C. memperkuat dan mengevaluasi posisi
 - D. kelompok konsultan Boston (BCG)

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

Tes Formatif 2

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

Glosarium

- Evaluasi strategi** : tahapan final dalam manajemen strategik, dimana manajer sangat ingin mengetahui kapan strategi tidak dapat berjalan seperti yang diharapkan, serta alat utama untuk mendapatkan informasi terkait implementasi strategi.
- Formulasi strategi** : termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan.
- Implementasi strategi** : mensyaratkan organisasi untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan.
- Manajemen** : penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai tujuan dan sasaran.
- Manajemen strategik** : sebagai seni dan pengetahuan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai tujuan dan sasaran.
- Strategi** : artinya rencana dan metode yang hati-hati untuk mencapai tujuan dalam jangka waktu panjang, dan keterampilan membuat dan melaksanakan rencana untuk mencapai tujuan.

Daftar Pustaka

- Akdon. (2006). *Strategic Management for Educational Management: Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Arwildayanto. (2013). Manajemen Pendidikan dan Pelatihan di Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Provinsi Gorontalo. *Pedagogika, Jurnal Ilmu Pendidikan*, 04 (03). Diakses pada 20 Agustus 2018 di https://www.google.co.id/search?q=strategi+manajemen+pendidikan+pelatihan+diklat&safe=strict&ei=-3l7W4-q_KpbcrQGuiJWIBA&start=10&sa=N&biw=820&bih=364
- Blanchard, P. Nick & Thacker. (2013). *Effective Training, System, Strategies, and Practices*, 5th edition. Boston: Pearson.
- David, F. R. & David, F., R. (2015). *Strategic Management Concepts and Cases, A Competitive Advantage Approach*, 15th edition. London: Pearson Education Limited.
- Julifan, J.,A. (2015). Efektivitas Manajemen Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi bagi Guru, Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan tenaga Kependidikan (PPPPTK) Bidang Mesin dan Teknik Industri (BMTI). *Jurnal Administrasi Pendidikan*, XII (2), Diakses pada 20 Agustus 2018 di <https://media.neliti.com/media/publications/77886-ID-efektivitas-manajemen-pendidikan-dan-pel.pdf>
- Kaplan, R.S., & Norton D.P. (2001). *The Strategy-Focused Organization*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Katsioloudes, M., I. (2006). *Strategic Management: Global Cultural Perspectives for Profit and Non Profit Organizations*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Klein, D. A. editor (1998). *The Strategic Management of Intellectual Capital*. Boston: Butterworth-Heinemann.

- Nasution, A.N. (2008). *Manajemen Strategi dan Operasi Dibidang Pendidikan*. Diakses pada 19 Agustus 2018 di <https://sanoesi.wordpress.com/2008/10/14/manajemen-strategi-dan-operasi-dibidang-pendidikan/>)
- Nawawi, H. (2012). *Manajemen Strategik: Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan, Dengan Ilustrasi Di Bidang Pendidikan*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Sukardi & Nurjanah, S. (2016). *Manajemen Pendidikan dan Kepelatihan (Diklat) Vokasi dan Kejuruan*. Yogyakarta: UNY Press. Diakses pada 20 Agustus 2018 di <http://pbsi.pps.uny.ac.id/sites/pbsi.pps.uny.ac.id/files/Edit%20Manajemen%20Diklat.pdf>
- Taufikurokhman. (2016). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama. ISBN 9-781234-567897. Diakses pada 23 Agustus 2018 di https://moestopo.ac.id/wp-content/uploads/2016/09/MANAJEMEN-STRATEGIK-Oleh-Dr.-Taufikurokhman.-M.Si_.pdf
- Wahyudi, A.S. (1996). *Manajemen Strategik*. Diakses pada 19 Agustus 2018 di <http://abiavisha.blogspot.com/2015/12/manajemen-strategik-dan-manajemen.html>)
- Wheelen, T.L., and J.D. Hunger. (2012). *Strategic Management and Business Policy*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Yunus, E. (2016). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi Offset.