

Dr. Taufiqurokhman, S.Sos., M.Si.

# MANAJEMEN STRATEGIK



**PENERBIT:**  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama



# MANAJEMEN STRATEGIK

---

Cetakan Pertama 2016

Diterbitkan oleh Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama

Alamat : Jln. Hang Lekir I, No. 8, Senayan, Jakarta Pusat, 10270

Telepon : (021) 7220269, 7252682

Fax : (021) 7252682

Design Sampul : Ipank

Layout : Ipank

No. ISBN : 9-781234-567897

---



---

*Hak cipta dilindungi undang-undang*  
*Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau keseluruhan isi buku*  
*Tanpa izin dari penerbit*

---

# *Kata Pengantar*

---

Sebagai suatu kesatuan dalam sebuah organisasi perlu menerapkan dan mengembangkan kemampuan manajemen internalnya guna mencapai tujuan yang diinginkan dengan mengarahkan segenap potensi dan strategi serta taktik yang tepat untuk diaplikasikan. Proses manajemen strategis dapat diuraikan sebagai pendekatan yang obyektif, logis, sistematis untuk membuat keputusan besar dalam suatu organisasi. Proses ini berusaha untuk mengorganisasikan informasi kualitatif dan kuantitatif dengan cara yang memungkinkan keputusan efektif diambil dalam kondisi yang tidak menentu.

Berdasarkan pengalaman, penilaian, dan perasaan, intuisi penting untuk membuat keputusan strategik yang baik. Intuisi terutama bermanfaat untuk membuat keputusan dalam situasi yang amat tidak menentu atau sedikit preseden. Proses manajemen strategik didasarkan pada keyakinan bahwa organisasi seharusnya terus-menerus memonitor peristiwa dan kecenderungan internal dan eksternal sehingga melakukan perubahan tepat waktu. Teknologi informasi dan globalisasi adalah perubahan eksternal yang mengubah bisnis dan masyarakat dewasa ini. Arus informasi yang cepat menghilangkan batas negara sehingga orang dari seluruh dunia dapat melihat sendiri bagaimana cara hidup orang lain.

Dunia menjadi tanpa perbatasan dengan warga Negara global, pesaing global, pelanggan global, pemasok global, dan distributor global. Kebutuhan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan menjadikan organisasi atau perusahaan mengajukan pertanyaan kunci manajemen strategis seperti, jenis bisnis apa yang harus kita lakukan? Apakah kita berada di bidang yang tepat? Apakah kita harus mengubah bentuk bisnis kita? Pesaing baru mana yang masuk dalam industri kita? Strategi apa yang harus kita lakukan? Bagaimana perubahan pelanggan kita? Apakah teknologi baru yang sedang dikembangkan dapat membuat kita keluar dari bisnis?

Untuk menjawab seluruh pertanyaan tersebut, maka jawabannya adalah apa yang tertuang di dalam buku berjudul Manajemen Strategik yang kini tengah berada di tangan Anda. Mengingat, manajemen strategik merupakan cara terbaik untuk

mencapai beberapa sasaran. Untuk menentukan mana yang terbaik tersebut akan tergantung dari kriteria yang digunakan. Sedangkan taktik adalah pilihan yang dimiliki dalam mengimplementasikan strategi. Pilihan-pilihan manajemen strategik ini akan bekerja atau tidak bekerja tergantung dari kriteria yang digunakan dan pilihan-pilihan tersebut adalah yang berlangsung lama, tidak mudah diubah dan mencakup situasi yang sangat terstruktur.

Tujuan manajemen strategik pada umumnya didefinisikan sebagai sesuatu yang ingin dicapai dalam jangka panjang; seperti bertahan hidup, keamanan dan memaksimalkan profit. Sasaran lebih nyata yaitu pencapaian hal-hal yang penting untuk mencapai tujuan. Mencapai sasaran akan lebih mendekatkan pada tujuan. Sasaran pada umumnya lebih spesifik dan harus dapat diukur dan biasanya mencakup kerangka target dan waktu.

**Penulis**

**Dr. Taufiqurokhman, S.Sos, M.Si**

# Daftar Isi

## BAB I

### MENGENAL MANAJEMEN STRATEGIK

Pengertian dan Ruang Lingkup Manajemen Strategik .....	
Dimensi Manajemen Strategik .....	
Terminologi Terkait .....	
Perkembangan Manajemen Strategik .....	
Tantangan Manajemen Strategik .....	
Tahapan dalam Manajemen Strategik (Fred R. David, 2004:6-7) .....	
Strategi Besar ( <i>Grand Strategy</i> ) .....	
Strategi Global ( <i>Global Strategy</i> ) .....	
Tingkatan Strategi .....	
Manajemen Strategik dan Daya Saing .....	
Manajemen Strategik dan Kaitannya dengan Daya Saing .....	
Kecenderungan Global .....	
Makna Lain dari Strategi .....	
Pengertian Lengkap Manajemen Strategik .....	
Karakteristik Manajemen Strategik .....	
Rumusan Manajemen Strategik .....	
Menerapkan Manajemen Strategik .....	
Keuntungan Manajemen Strategik .....	
Bagaimana Menerapkan Manajemen Strategik? .....	
Kegagalan Manajemen Strategik .....	
Segitiga Strategik .....	
Proses Manajemen Strategik .....	
Perumusan Manajemen Strategik .....	



Mengimplementasi Strategi .....	
Mengevaluasi dan Pengawasan Strategi .....	
Prinsip Manajemen Strategik .....	
Kompenen Proses Manajemen Strategik .....	
Landasan Dasar untuk Manajemen Strategik .....	

## **BAB II**

### **MANAJEMEN STRATEGIK DALAM ORGANISASI**

Peran Penting Manajemen Strategik .....	
Peran Manajemen Strategik dalam Organisasi .....	
Pertumbuhan dan Keberlanjutan .....	
Berpikir Strategik .....	
Implementasi Manajemen Strategik .....	
Langkah dalam Pengembangan Organisasi .....	
Tahap-tahap dalam Manajemen Strategik .....	
Visi, Misi, dan Tujuan .....	
Analisis Lingkungan Makro .....	
Analisis Lingkungan Internal .....	
Analisis SWOT .....	
Kegiatan Pokok Perencanaan Strategik .....	
Implementasi Strategik .....	

## **BAB III**

### **MANAJEMEN STRATEGIK SEKTOR PUBLIK**

Memperkuat Manajemen Strategik .....	
Konteks Manajemen Strategis dalam Sektor Publik .....	
Pentingnya Manajemen Strategik bagi Sektor Publik .....	
Model Manajemen Strategis .....	
Mencapai Penerapan Manajemen Strategik yang Baik .....	

Peran Kepemimpinan dalam Penerapan Manajemen Strategik .....	
Kendala Manajemen Strategik .....	
Kendala Manajemen Strategi Sektor Publik .....	
Fungsi Manajemen Strategik Bersifat Kompetensi .....	
Manfaat Manajemen Strategi yang Bisa Diperoleh .....	

## BAB IV

### *NEW PUBLIC MANAGEMENT*

Langkah Tepat Menuju <i>Good Governance</i> .....	
Akuntansi Sektor Publik .....	
Konsep <i>New Public Management</i> .....	
Sistem Pengendalian Manajemen dalam Organisasi Sektor Publik .....	
Kinerja .....	
Praktek Manajemen Kinerja Dalam Organisasi Sektor Publik .....	
Teori Motivasi Kinerja .....	
Teori Hirarki Kebutuhan Maslow .....	
Teori Dua Faktor .....	
Teori Kebutuhan dari David Mc Clelland .....	
Teori Penetapan Tujuan .....	
Teori Agensi .....	
Penghargaan Keuangan .....	
Penghargaan Psikologis dan Sosial .....	
Desentralisasi .....	
Pengukuran Kinerja .....	
Tujuan Pengukuran/ penilaian kinerja Sektor Publik .....	

## BAB V

### MANAJEMEN STRATEGIK PERUSAHAAN INTERNASIONAL

Faktor-faktor yang mempengaruhi Manajemen Strategi Internasional .....	
--	--

Konsep Manajemen Strategik Internasional .....	
Alasan dan Manfaat Manajemen Strategik .....	
Peran Manajemen Strategik dalam Era Globalisasi .....	
Proses Manajemen Strategik Internasional .....	
Tantangan dan Cara Mengatasinya .....	
Manajemen Strategik di Microsoft Corporation .....	
Visi, Misi, Budaya, dan Tujuan Perusahaan .....	

## **SWOT (STRENGTH, WEAKNESS, OPPORTUNITY, AND THREAT)**

Strength (Kekuatan) .....	
Weakness (Kelemahan) .....	
Opportunity (Peluang) .....	
Threat (Ancaman) .....	

## **BAB VI**

### **MANAJEMEN STRATEGIK DALAM MENGHADAPI ERA GLOBALISASI**

Lima Tugas Manajemen Strategik .....	
Mengembangkan Visi Strategi dan Misi Bisnis .....	
Menentukan Tujuan Strategik .....	
Evaluasi Strategik .....	
Hal Penting dalam Manajemen Strategik .....	
Keuntungan yang Diperoleh dari manajemen Strategik .....	

### **MANAJEMEN STRATEGIK MENYONGSONG ERA GLOBALISASI**



# **BAB I**

## **MENGENAL MANAJEMEN STRATEGIK**



# Pengertian dan Ruang Lingkup Manajemen Strategik

**M**ENURUT Fred R. David (2004:5), Manajemen Strategik adalah ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Menurut Husein Umar (1999:86), Manajemen strategik sebagai suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan- keputusan startegis antara fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya pada masa mendatang.

Lawrence R. Jauch dan Wiliam F. Gluech (Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan, 1998), menulis,Manajemen Strategik adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Wheelan dan Hunger (Strategic Manajemen and Business Policy Massachuset, 1995) : Manajemen strategik adalah suatu kesatuan rangkaian keputusan dan tindakan yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

Tercakup di dalamnya mengenali dan menganalisa lingkungan, memformulasi strategi, mengimplementasikan strategi dan melakukan evaluasi berikut pengendalian.

1. Manajemen strategi diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar mencakup seluruh komponen dilingkungan sebuah organisasi yang dituangkan dalam bentuk rencana strategis (Renstra) yang dijabarkan menjadi perencanaan operasional, yang kemudian dijabarkan pula dalam bentuk program kerja dan proyek tahunan.

2. Renstra berorientasi pada jangkaun masa depan
3. Visi, misi, pemilihan strategi yang menghasilkan strategi induk, dan tujuan strategi organisasi untuk jangka panjang merupakan acuan dalam merumuskan rencana strategi, namun dalam teknik penempatannya sebagai keputusan manajemen puncak secara tertulis semua acuan tersebut terdapat di dalamnya
4. Renstra dijabarkan menjadi rencana operasional yang antara lain berisi program-program operasional termasuk proyek-proyek, dengan sasaran jangka sedang masing-masing juga sebagai keputusan manajemen puncak
5. Penetapan renstra dan rencana operasi harus melibatkan manajemen puncak karena sifatnya sangat mendasar/prinsipil dalam pelaksanaan seluruh misi organisasi, untuk mewujudkan, mempertahankan dan mengembangkan eksistensi jangka sedang termasuk panjangnya
6. Pengimplementasian strategi dalam program-program termasuk proyek-proyek untuk mencapai sasarannya masing-masing dilakukan melalui fungsi-fungsi manajemen lainnya yang mencakup pengorganisasian, pelaksanaan, penganggaran dan kontrol

### **Dimensi Manajemen Strategik**

1. Dimensi waktu dan orientasi masa depan
2. Dimensi Internal dan Eksternal
3. Dimensi Pendayagunaan Sumber-Sumber
4. Dimensi Keikutsertaan Manajemen Puncak
5. Dimensi Multi Bidang

### **Terminologi Terkait**

1. **Manajemen strategi** - adalah suatu proses pengambilan keputusan dan tindakan yang mengarah kepada pengembangan strategi yang efektif atau yang membantu perusahaan mencapai tujuannya.
2. **Kebijakan perusahaan** - Kebijakan umum perusahaan yang melihat ke dalam (*inward looking*) untuk mengintegrasikan aktivitas dan fungsi perusahaan secara tepat
3. **Keputusan strategi** - keputusan ini berkaitan dengan definisi bisnis, produk



dan pasar yang akan dilayani, fungsi yang akan dilaksanakan, dan kebijakan utama

4. **Kebijakan** - adalah rumusan yang disiapkan dan berfungsi sebagai pedoman internal organisasi untuk bertindak

### **Perkembangan Manajemen Strategik**

1. Basic Financial Planning
2. Forecast Based Planning
3. Externally Oriented
4. Strategic Planning
5. Strategic Management

### **Tantangan Manajemen Strategik**

1. European Union (EU) yang telah memberlakukan mata uang sendiri yaitu Euro
2. Economic integration yang dikenal dengan North American Free Trade Agreement (NAFTA)
3. Perdagangan bebas antara negara Argentina, Brazil, Uruguay, dan Paraguay
4. Asosiasi negara Asia Timur yang dikenal dengan nama South East Asian Nations (ASEAN)

### **Tahapan dalam Manajemen Strategik (Fred R. David, 2004:6-7)**

1. Perumusan strategi : Meliputi kegiatan untuk mengembangkan visi dan misi organisasi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang organisasi, membuat sejumlah strategi alternatif untuk organisasi, serta memilih strategi tertentu untuk digunakan
2. Pelaksanaan strategi : Mengharuskan perusahaan untuk menetapkan sasaran tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga perumusan strategis dapat dilaksanakan.
3. Pelaksanaan strategis mencakup pengembangan budaya yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahannya kembali usaha-usaha pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan dan

pemanfaatan sistem informasi, serta menghubungkan kompensasi untuk karyawan dengan kinerja organisasi

4. **Evaluasi strategi** : Tahap ini merupakan tahap akhir dari manajemen strategik tiga kegiatan pokok dalam evaluasi strategi adalah : Mengkaji ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan perumusan strategi yang diterapkan sekarang ini. Kemudian mengukur kinerja, melakukan tindakan-tindakan korektif. Evaluasi strategi perlu dilakukan karena keberhasilan saat ini bukan merupakan jaminan untuk keberhasilan di hari esok.

### **Strategi Besar (*Grand Strategy*)**

1. **Pertumbuhan (*Growth*)** - dapat dilakukan secara internal meliputi pengembangan dari produk baru atau produk lama yang mengalami perubahan dan secara eksternal dengan memperoleh tambahan divisi bisnis atau diversifikasi yang artinya mengakuisisi bisnis yang terkait dengan lini produk saat itu
2. **Stabilitas (*Stability*) atau Strategi Diam** – artinya adalah bahwa organisasi ingin tetap berada pada ukurannya yang sama atau tumbuh perlahan dengan cara-cara yang masih dapat dikendalikan
3. **Pemangkasan (*Retrenchment*)** - berarti organisasi terpaksa melalui periode terjadinya penurunan dengan penyusutan unit bisnis yang ada saat ini atau menjual atau melikuidasi keseluruhan unit bisnis

### **Strategi Global (*Global Strategy*)**

1. **Strategi Globalisasi (*Globalization Strategy*)** - merupakan standarisasi rancangan produk dan strategi periklanan di seluruh dunia
2. **Strategi Multidomestik (*Multidomestic Strategy*)** - adalah modifikasi desain produk dan strategi periklanan untuk mengakomodasi kebutuhan spesifik dari masing-masing negara. Maksudnya adalah perusahaan multinasional ada di sejumlah negara, namun periklanan dan rancangan produknya disesuaikan dengan kebutuhan spesifik masing-masing negara
3. **Strategi Transnasional (*Transnational Strategy*)** - yaitu strategi yang mengkombinasikan koordinasi global untuk meraih efisiensi dengan fleksibilitas untuk memenuhi kebutuhan spesifik pada berbagai negara

## Tingkatan Strategi

1. **Strategi Tingkat Perusahaan (*Corporate Strategy*)** – Ditetapkan oleh tingkat manajemen tertinggi di dalam organisasi dan mengarah kepada bisnis apa yang akan dilakukan serta bagaimana sumber daya dialokasikan di antara bisnis tersebut. Strategi korporasi secara umum melibatkan tujuan jangka panjang yang berhubungan dengan organisasi secara keseluruhan dan investasi keuangan secara langsung.
2. **Strategi Tingkat Bisnis (*Business Strategy*)** - Ditetapkan oleh masing-masing unit bisnis strategi (*Strategy Business Unit=SBU*). Strategi bisnis biasanya diformulasikan oleh manajer tingkat bisnis melalui negosiasi dengan manajer korporasi dan memusatkan kepada bagaimana cara bersaing dalam dunia bisnis yang ada. Strategi bisnis harus melalui dan diperoleh serta didukung oleh strategi korporasi.
3. **Strategi Tingkat Fungsional (*Functional Strategy*)** – Mempunyai lingkup yang lebih sempit lagi dibandingkan strategi korporasi dan strategi bisnis. Berhubungan dengan fungsi bisnis seperti fungsi produksi, fungsi pemasaran, fungsi SDM, fungsi keuangan, fungsi riset dan pengembangan (R&D). Strategi fungsional harus mengarah kepada strategi bisnis dan konsep mereka yang paling utama adalah tergantung kepada hasil jawaban bagaimana cara menerapkannya.

## Manajemen Strategik dan Daya Saing

Strategi didefinisikan sebagai sekumpulan komitmen dan tindakan yang terkoordinasi yang dirancang untuk mengeksploitasi kompetensi ini dan mencapai keunggulan bersaing. Apa Maksudnya Daya Saing Bagi Satu Bangsa.

## Manajemen Strategik dan Kaitannya dengan Daya Saing

1. ***Strategic flexibility*** adalah sekumpulan kemampuan yang digunakan untuk merespon berbagai permintaan dan kesempatan dalam lingkungan yang kompetitif, dinamis, dan tidak menentu.
2. ***Strategic intent*** adalah pengelolaan sumberdaya, kemampuan, dan kompetensi inti perusahaan untuk mewujudkan tujuan perusahaan pada lingkungan yang kompetitif.

3. **Strategic mission** adalah pernyataan unik dengan lingkup dan operasi perusahaan dari sisi produk dan pasar. Satu perusahaan yang berhasil merumuskan ini dengan baik akan memberikan jaminan kepada pelanggan barang dan jasa apa yang akan dapat diperolehnya dari perusahaan yang bersangkutan.

### **Kecenderungan Golbal**

1. Penggunaan Internet dalam mentransformasikan diri satu perusahaan kepada lingkungannya secara lebih luas.
2. Akses pasar dan merek perusahaan berubah menghilangkan peran para perantara pada pasar tradisional
3. Penyeimbangan kekuatan semakin bergeser ke arahpelanggan
4. Persaingan terjadi bukan melulu pada tingkat pelaksana, akan tetapi pada tingkat fungsional.
5. Perubahan bentuk bisnis yang berubah secara drastis
6. Perusahaan yang menggunakan pemakaian internet dalam proses pembelian perusahaan melampaui batasan tradisional perusahaan
7. Pengetahuan lebih menjadi dasar penentuan keunggulan kompetitif daripada ketersediaan sumberdaya alam yang melimpah

### **Makna Lain dari Strategi**

1. Strategi sebagai satu perencanaan (*plan*)
2. Strategi sebagai lompatan (*ploy*)
3. Strategi sebagai pola (*pattern*)
4. Strategi sebagai pengambilan posisi (*position*)
5. Strategi sebagai persepsi (*perception*)

### **Pengertian Lengkap Manajemen Strategik**

Ilmu manajemen adalah ilmu yang turut berkembang pesat sehingga Ilmu tersebut memiliki beragam cabang dan beberapa kajian yang bersifat khusus misalnya ialah manajemen keuangan, manajemen sumber daya manusia, manajemen produksi, manajemen transportasi, dan muncul kajian khusus yang lain yaitu Manajemen Strategik.

Pengertian umum strategi yaitu suatu proses yang menentukan adanya perencanaan terhadap para top manajer yang sungguh berarah pada tujuan jangka panjang perusahaan yang disertai dengan penyusunan akan upaya bagaimana agar mencapai tujuan yang diharapkan. Sementara Pengertian khusus strategi yaitu suatu tindakan yang bersifat terus-menerus mengalami peningkatan dan dilakukan sesuai dengan sudut pandang tentang apa yang diinginkan serta diharapkan oleh para konsumen untuk di masa depan. Dengan strategi ini maka ada yang hampir dimulai dari apa yang selalu untuk bisa terjadi dan bukan yang dimulai dari apa yang terjadi.

Dengan terjadinya ada suatu kecepatan berinovasi pada pasar yang baru dan juga perubahan-perubahan pola konsumen yang sangat memerlukan kemampuan inti maka hendaknya perusahaan perlu untuk mencari dan mengambil kemampuan inti atau juga kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan. Manajemen Strategik adalah suatu rangkaian aktivitas terhadap pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan komprehensif, dan disertai dengan penetapan cara aplikasinya yang dibuat oleh pimpinan dan juga dilaksanakan oleh seluruh pihak-pihak yang terlibat di dalam suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Manajemen strategik ini juga suatu sistem yang digunakan sebagai satu kesatuan dalam memiliki beragam komponen saling berkaitan dan mempengaruhi antara satu dan lainnya serta bergerak secara serentak menuju arah yang sama pula. Bagian ilmu Manajemen Strategik ini senantiasa akan menyikapi pada dinamika-dinamika yang terjadi baik itu dari lingkungan internal maupun eksternalnya yang kemudian akan berlanjut dengan bagaimana cara berupaya untuk menyesuaikan hingga pada akhirnya pada tujuan yang telah ditetapkan itu dapat segera terlaksana atau direalisasikan dengan baik.

Manajemen Strategik berdasarkan pada seluruh ruang lingkup pekerjaannya. Dengan demikian dapat dimanfaatkan secara baik untuk lingkungan makronya misalnya di dalam manajemen pemerintahan dan juga dapat dimanfaatkan pula untuk di lingkungan mikronya misalnya di dalam manajemen perusahaan atau organisasi. Akan tetapi di sini hanya perlu dipahami bahwa di dalam penggunaan ruang lingkup makro dan mikro ada sejumlah perbedaan yang begitu mendasar seperti paparan berikut ini.

Kebijakan makro yang harus digunakan dan diperhatikan yaitu subyek dan objek dalam suatu manajemen tersebut adalah yang berupa para masyarakat

yang bersifat *aggregate*, sedangkan untuk ruang lingkup mikro maka perhatiannya pun terhadap subyek dan obyek di suatu manajemen berupa individual rumah tangga perusahaan atau para pelanggan yang memakai hasil produksi. Di samping itu mengenai prinsip kerja untuk manajemen strategik makro kemungkinannya perhatian mengarah pada efektivitas, sedangkan pada manajemen strategik yang rangkumannya secara mikro maka harus sesuai kepada prinsip kerja efisiensinya.

### **Karakteristik Manajemen Strategik**

Pada umumnya manajemen ini sungguh berbeda dengan lainnya dimana manajemen strategi ini senantiasa menyikapi dinamika terjadinya suatu perubahan lingkungan sehingga bisa mempengaruhi terhadap implementasi manajemen itu sendiri serta berupaya untuk merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan dengan sejalan pada hal tersebut maka berikut ini akan ditunjukkan karakteristik manajemen strategik :

1. Manajemen strategik bersifat jangka panjang
2. Manajemen strategik bersifat dinamik
3. Manajemen strategik merupakan sesuatu yang berpadu oleh manajemen operasional
4. Manajemen strategik perlu dimotori oleh unsur-unsur pada manajer tingkat puncak
5. Manajemen strategik berorientasi dan mendekati untuk masa depan
6. Manajemen strategik senantiasa harus didorong dan didukung dalam pelaksanaannya oleh semua sumber daya ekonomi yang tersedia

Era globalisasi ekonomi ini untuk menghadapinya maka dimana kegiatan dalam berusaha bukan saja dibatasi oleh lingkup batas negara nasional sehingga untuk tingkat perubahan lingkungan serta dinamika yang secara langsung atau tidak langsung akan mempengaruhi manajemen dan kehidupan pekerjaan kemudian dengan sendirinya para pemimpin perusahaan harus dapat menyikapinya melalui dengan melakukan penyesuaian yang penuh kebijakan. Maka seharusnya setiap pemimpin dalam perusahaan akan melaksanakan manajemen strategik bagi perusahaannya.

### **Rumusan Manajemen Strategik**

Manajemen Strategik merupakan proses menentukan tujuan suatu organisasi,

mengembangkan kebijakan, dan perencanaan untuk mencapai tujuan, serta mengalokasikan sumber daya untuk mengimplementasikan perencanaan tersebut. Manajemen Strategik merupakan level tertinggi dalam aktivitas manajemen. Manajemen strategik bukanlah suatu tugas, melainkan satu rangkaian kemampuan manajerial yang diterapkan keseluruhan dalam organisasi dengan berbagai fungsi.

Manajemen strategik dapat dilihat sebagai kombinasi dari rumusan strategi dan implementasi strategi, namun strategi harus erat dengan tujuannya. Rumusan strategi melibatkan tindakan analisis situasi baik secara internal dan eksternal, secara mikro dan makro, yaitu mengatur sasaran, menentukan visi dan misi jangka panjang (peran yang akan diberikan organisasi tersebut untuk masyarakat), keseluruhan tujuan korporat (baik finansial dan strategis), tujuan taktis, dan perencanaan.

Langkah-langkah rumusan manajemen strategik ini kadang dideskripsikan dengan situasi Anda sekarang yang menentukan kemana Anda akan melangkah, dan bagaimana cara menuju kesana. Hal ini sangatlah esensial dalam perencanaan manajemen strategik.

Implementasi manajemen strategik melibatkan alokasi sumber daya yang secukupnya (finansial, personnel, waktu, dukungan teknologi), membuat rangkaian tindakan satu struktur alternatif (misalnya tim multifungsi), penugasan tanggungjawab untuk tugas spesifik atau memprosesnya untuk individu atau grup tertentu, mengorganisasi proses, mengawasi hasil, membandingkan dengan benchmark, mengevaluasi kemandirian dan efisiensi proses, mengontrol variasi, dan membuat penyesuaian proses bila dianggap perlu.

Ketika mengimplementasikan program spesifik, manajemen strategik memerlukan syarat sumber daya, mengembangkan proses, training, mengetes proses, dokumentasi, dan integrasi dengan proses yang sudah dilakukan secara turun temurun.

## **Menerapkan Manajemen Strategik**

Rumusan dan implementasi strategi merupakan proses berkelanjutan dan tak berkesudahan yang memerlukan pengkajian dan reformasi terus menerus, mengingat manajemen strategik itu dinamis. Manajemen strategik melibatkan pola kompleks aksi dan reaksi. Bisa dikatakan manajemen strategik itu setengah terencana dan setengah tidak terencana. Strategi terencana dan muncul, dinamis, dan interaktif.

Estimasi berlebihan terhadap sumber yang kompeten dan estimasi minim dari waktu yang diperlukan harus dihindari. Pegawai dan jajaran manajemen senior harus berkomitmen memberlakukan keterbukaan komunikasi. Lebih penting lagi, manajemen harus dapat meramalkan reaksi lingkungan dan mengatur perubahan yang ditimbulkan nantinya.

### **Keuntungan Manajemen Strategik**

Manajemen Strategik merupakan sebuah proses di mana manajemen mengambil inisiatif atas izin pemilik bisnis untuk menggunakan sumber daya dan meningkatkan produktivitas perusahaan mereka. Semua tindakan harus merefleksikan misi, visi, objektif, dan kebijakan organisasi itu sendiri. Hal ini dilakukan dengan cara mendesain dan mengimplementasikan program yang bertujuan untuk meraih tujuan dan sumber daya yang tersedia harus digunakan secara benar.

Manajemen Strategik merupakan tindakan tingkat manajerial yang memprioritaskan tujuan dari pada siasat. Manajemen strategik memberikan arah yang akan diambil organisasi. Bagaimanapun juga, hal ini tidak hanya terbatas pada manajer, namun juga direktur dan pemegang saham lain dalam struktur internal manajemen. Manajemen strategik keseluruhan adalah proses berkelanjutan yang mengontrol organisasi dan industri yang mempengaruhinya.

Manajemen strategik mengevaluasi kompetitornya dan menentukan metode untuk menghadapi dan berkompetisi dengan mereka. Langkah pertama yang diambil dalam manajemen strategik adalah kompilasi dan penyebaran misi organisasi. Hal ini akan menentukan tindakan yang dapat diambil oleh organisasi untuk melayani konsumen mereka.

Formasi awal strategi dibagi menjadi beberapa proses. Hal ini termasuk lingkungan mikro dan lingkungan makro, evaluasi kompetitor, dan cara menghadapi mereka, dan pertimbangan faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi hasil dari proses tersebut. Setelah tahap analisis, manajemen akan mulai menetapkan tujuan. Biasanya ada jangka waktu dan tujuan. Proses ini menitikberatkan pada rumusan visi organisasi, misi, dan rangkuman tujuan.

Selama melaksanakan rencana strategi, perubahan di manajemen dapat muncul yang bisa mengakibatkan halangan untuk berkembang. Penting untuk menetapkan perubahan manajemen yang cukup kompeten untuk menghindari efek-efek negatif



yang mungkin terjadi. Hal ini penting untuk mendeterminasikan bila telah ada peningkatan ketika mengaplikasikan strategi dan bila kemajuan yang diperoleh konsisten dengan hasil yang diharapkan. Pengkajian ulang juga perlu dilakukan untuk mempertimbangkan tantangan baru teknologi, kompetitor baru, perubahan sosial dan ekonomi, serta minat politis.

Manajemen strategik merupakan bagian yang tak terpisahkan dari ilmu manajemen. Hadir sebagai suatu solusi untuk memberdayakan keseluruhan organisasi (perusahaan) agar secara komprehensif dan sistematis mampu mewujudkan visi dan misi organisasi tersebut. Selama bertahun-tahun beragam konsep dan teori yang menjelaskan strategi, terus dikembangkan. Mulai dari yang menekankan perhatian pada kemampuan organisasi untuk memaksimalkan sumber-sumber yang dimilikinya dalam menjawab peluang dan tantangan serta berbagai ketidakpastian yang berasal dari luar organisasi [Porter, 1985], sampai pada kajian yang menekankan pada kemampuan sumber-sumber internal organisasi untuk mendorong terjadinya keunggulan kompetitif (*competitive advantages*) [Grant, 1991].

Namun demikian, terlepas dari perdebatan tentang sudut pandang perencanaan strategis suatu organisasi, kedua aliran jelas memiliki tujuan yang sama yaitu tercapainya sasaran dan tujuan organisasi melalui cara-cara yang sistematis sehingga keberhasilan yang mungkin terjadi dapat ditelusuri kembali. Menurut Hunger dan Wheelen, manajemen strategik adalah seperangkat keputusan serta tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang dari suatu organisasi (perusahaan) [Hunger dan Wheelen, 1996]. Bagi Fred David, manajemen strategik adalah seni dan ilmu penyusunan, penerapan dan pengevaluasian keputusan-keputusan lintas fungsi (*cross-functional*) yang memberdayakan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya.

Oleh karenanya manajemen strategik berpusat pada penyatuan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, riset dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi [David, 1996]. Sedangkan Proses Manajemen Strategik oleh Hitt, Ireland, dan Hoskisson [Hitt, Ireland, Hoskisson, 1995] dimengerti sebagai seperangkat komitmen, keputusan, dan tindakan yang dibutuhkan suatu perusahaan untuk mencapai persaingan strategik dan memperoleh keuntungan di atas rata-rata.

Alfred Chandler mengatakan bahwa strategi adalah suatu penentuan sasaran dan tujuan dasar jangka panjang dari suatu organisasi (perusahaan) serta pengadopsian

seperangkat tindakan serta alokasi sumber-sumber yang perlu untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut [Rumelt, Schendel, dan Teece, 1995]. Dalam kajiannya tentang strategi, Henry Mintzberg mencatat bahwa setidaknya strategi tidak sekadar memiliki dua elemen definisi, yaitu sebagai perencanaan (*plan*) dan pola (*pattern*). Lebih dalam lagi, ia mengungkapkan bahwa definisi strategi telah berkembang dengan tiga 'P' baru, yaitu posisi (*position*), perspektif (*perspective*), dan penerapan (*ploy*) (*bandingkan Mintzberg, 1994b dan Mintzberg, Ahlstrand, dan Lampel, 1998*).

Kajian tentang manajemen strategik yang terus berkembang selalu diarahkan untuk menghasilkan berbagai pendekatan yang memudahkan organisasi untuk melakukan penyesuaian strategi yang dipilihnya dalam kerangka menjamin keberhasilan usahanya. Dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis, bagaimanapun juga organisasi harus sanggup secara konstan menghadapi perubahan yang demikian cepat [Rainer dan Chaharbaghi, 1995]. Formulasi strategi harus berupa proses kognitif dibanding proses konsepsi semata. Dalam kerangka inilah pembelajaran organisasi menjadi fokus perhatian utama riset dan kemampuan belajar diakui sebagai satu-satunya sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) (Nonaka, 1991).

Merangkum seluruh paparan di atas, Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, dan Joseph Lampel mengidentifikasi bahwa formulasi strategi dapat dikelompokkan ke dalam sepuluh aliran pemikiran dan tiga kelompok pemikiran. Kesepuluh aliran tersebut adalah: *Design, Planning, Positioning, Entrepreneurial, Cognitive, Learning, Power, Cultural, Environmental*, dan *Configuration*. Tiga aliran pertama masuk ke dalam kelompok Preskriptif yang lebih menekankan pada proses penyusunan strategi; enam aliran berikutnya masuk dalam kelompok Deskriptif yang menekankan pada bagaimana strategi dilakukan; dan aliran terakhir identik dengan kelompok ketiga, yaitu Konfigurasi yang mengkombinasikan/mengintegrasikan aliran-aliran sebelumnya. (*Mintzberg, Ahlstrand, dan Lampel, 1998*).

### **Bagaimana Menerapkan Manajemen Strategik?**

Terdapat tiga pertanyaan yang mendasari setiap gerak langkah perencanaan strategis, yaitu:

1. Di manakah posisi perusahaan saat ini? Pertanyaan ini mengantar pada analisa tentang situasi yang terdiri atas beberapa unsur, yaitu: analisa

- eksternal, analisa internal, dan analisa tentang kompetisi.
2. Ke mana perusahaan akan pergi? Pertanyaan ini membawa pada logika mengapa suatu perusahaan (organisasi) didirikan. *Mission statement* hadir sebagai arahan korporasi/perusahaan (*corporate direction*), sementara itu tujuan jangka panjang dan sasaran-sasaran jangka pendek hadir dalam unit usaha (*business unit direction*).
  3. Bagaimana cara perusahaan bisa sampai ke sana? Pada tahap ini strategi disusun sebagai arahan untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Formulasi strategi dapat dikategorikan ke dalam tiga kelompok, aras korporasi (*corporate level*), aras unit usaha (*business unit level*), dan aras fungsi manajemen (*functional level*).

Pada prinsipnya, manajemen strategik terdiri atas tiga tahapan, yaitu:

1. Tahap Formulasi: meliputi pembuatan misi, pengidentifikasian peluang dan tantangan eksternal organisasi, penentuan kekuatan dan kelemahan internal, pembuatan sasaran jangka panjang, pembuatan pilihan-pilihan strategi, serta pengambilan keputusan strategi yang dipilih untuk diterapkan. Dalam hal penyusunan strategi, Fred R. David membagi proses ke dalam tiga tahapan aktivitas, yaitu: *input stage*, *matching stage*, dan *decision stage*. [David, 1996]. Termasuk di dalam formulasi strategi adalah pembahasan tentang bisnis baru yang akan dimasuki, bisnis yang dihentikan, alokasi sumber-sumber yang dimiliki, apakah akan melakukan ekspansi atau diversifikasi usaha, apakah akan memasuki pasar internasional, apakah akan melakukan merger atau membentuk *joint-venture*, serta bagaimana untuk menghindari pangambilalihan secara paksa (*hostile takeover*).
2. Tahap Implementasi (biasa juga disebut tahap tindakan): meliputi penentuan sasaran tahunan, pengelolaan kebijakan, pemotivasian pegawai, pengalokasian sumber-sumber agar strategi yang diformulasikan dapat dilaksanakan. Termasuk di dalamnya adalah pengembangan kultur yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahan usaha-usaha pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi, serta mengkaitkan kompensasi pegawai dengan kinerja organisasi. [bandingkan dengan Senge, 1994]. Pada tahap

ini, ketrampilan interpersonal sangatlah berperan. Sebagaimana Carl von Clausewitz (1780-1831) dalam bukunya yang diterbitkan kembali *On War*, strategi bukanlah sekedar aktivitas *problem-solving*, tetapi lebih dari itu strategi bersifat terbuka (*open-ended*) dan kreatif untuk mempertajam masa depan dalam model *chain of command* di mana suatu strategi harus dijalankan setepat mungkin (menghindari bias-bias yang tidak perlu dalam setiap bagian struktur organisasi). [Clausewitz, 1989].

- a. Tahap Evaluasi: meliputi kegiatan mencermati apakah strategi berjalan dengan baik atau tidak. Hal ini dibutuhkan untuk memenuhi prinsip bahwa strategi perusahaan haruslah secara terus-menerus disesuaikan dengan perubahan-perubahan yang selalu terjadi di lingkungan eksternal maupun internal. Tiga kegiatan utama pada tahap ini adalah: Menganalisa faktor-faktor eksternal dan internal sebagai basis strategi yang sedang berjalan, Pengukuran kinerja, dan Pengambilan tindakan perbaikan (*bandingkan dengan Kaplan dan Norton, 1996*).

Terlepas dari pendekatan perencanaan yang digunakan, formulasi strategi harus berlandaskan pada pemahaman secara mendalam pada pasar, kompetisi, dan lingkungan eksternal. Strategi hadir dalam berbagai bentuk. Namun demikian, strategi akan mengidentifikasi tipe-tipe barang dan jasa yang akan dijual, sumber-sumber dan teknologi yang digunakan dalam proses produksinya, metoda koordinasi usaha-usaha dan rencana-rencana untuk digunakan untuk menghasilkan kinerja yang efisien dan efektif, serta tipe-tipe aktivitas yang diambil. Richard P. Rumelt mengidentifikasi empat tolok ukur yang digunakan untuk menguji baik atau tidaknya suatu strategi, yaitu (*Rumelt, 1997*):

1. Consistency: strategi tidak boleh menghadirkan sasaran dan kebijakan yang tidak konsisten.
2. Consonance: strategi harus merepresentasikan respons adaptif terhadap lingkungan eksternal dan terhadap perubahan-perubahan penting yang mungkin terjadi.
3. Advantage: strategi harus memberikan peluang bagi terjadinya pembuatan atau pemeliharaan keunggulan kompetitif dalam suatu wilayah aktivitas tertentu (terpilih).

4. Feasibility: strategi tidak boleh menggunakan sumber-sumber secara berlebihan (di luar kemampuan) dan tidak boleh menghadirkan persoalan-persoalan baru yang tidak terpecahkan.

### **Kegagalan Manajemen Strategik**

Andrew Campbell dan Marcus Alexander mengidentifikasi sekurang-kurangnya terdapat tiga alasan mengapa suatu strategi dapat gagal dalam mengantarkan suatu perusahaan untuk mencapai sasaran dan tujuannya. Ketiga hal tersebut adalah (Campbell dan Alexander, 1997):

1. Strategi Tanpa Arah (*directionless strategies*): kegagalan membedakan antara *purposes* (apa yang akan dilakukan organisasi) dan *constraints* (apa yang harus dilakukan suatu organisasi agar dapat bertahan). Perusahaan yang gagal memahami *constraints* yang dimilikinya dan salah membacanya sebagai maksud *purposes*, akan cenderung terlempar dari arena bisnis.
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 atautkah 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 dua hal mendasar, yaitu: keuntungan atas dimilikinya maksud (*purposes*) yang stabil dan terartikulasi dengan baik; serta pentingnya penemuan, pemahaman, pendokumentasian, dan eksploitasi informasi-informasi penting (*insights*) tentang bagaimana menciptakan nilai lebih banyak dibanding perusahaan lain.

Bandingkan temuan Campbell dan Alexander tersebut dengan apa yang

diungkapkan Henry Mintzberg dalam tulisannya di Harvard Business Review (1994a) yang mengungkapkan bahwa perencanaan strategik (*strategic planning*) memiliki suatu potensi kegagalan besar. Kegagalan tersebut adalah keyakinan bahwa analisa akan menuju pada sintesa dan perencanaan strategik adalah pembuatan strategi (*strategy making*). Pada dasarnya, kegagalan ini disebabkan oleh tiga kesalahan mendasar pada asumsi, yaitu (Mintzberg, 1994a):

1. *Fallacy of Prediction*: tidak setiap hal dapat begitu saja diprediksi, kecuali hal-hal yang memiliki pola berulang (*repetitive pattern*) seperti musim. 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. [*bandingkan Ansoff, 1965*].
2. *Fallacy of Detachment*: seringkali manajer dipisahkan dari persoalan detil 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 [*lihat Jelinek, 1979*].
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. Dan oleh karenanya pemahaman tentang perencanaan strategik (*strategic planning*) harus bisa dibedakan dari pemahaman tentang pembuatan strategi (*strategy making*). Keduanya tidak bisa dianggap sama.

### **Segitiga Strategik**

Salah satu hal terpenting yang perlu diperhatikan secara terus-menerus oleh para ahli strategi adalah segitiga strategi-struktur-kultur. Dalam segitiga ini hubungan

ketiga elemen tersebut harus dapat dikelola sedemikian rupa agar menjadi seimbang antara satu dengan lainnya. Ketimpangan hubungan tersebut akan bermuara pada tumpulnya strategi yang dibangun.

Strategi mengkaji tentang gerak langkah yang akan diambil perusahaan dalam rangka mencapai sasaran dan tujuan yang diharapkan. Kajian tentang struktur memusatkan perhatian pada perubahan-perubahan yang terjadi pada organisasi beserta berbagai unsur lainnya yang terkait. Sedangkan kajian atas kultur memusatkan perhatian pada persoalan manajemen sumber daya manusia, manajemen perubahan, kultur organisasi, dan berbagai unsur lainnya yang terkait.

Manajemen strategi atau yang saat ini kita sebut dengan manajemen strategik adalah keterampilan (seni), teknik, dan ilmu dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi serta mengawasi berbagai keputusan-keputusan fungsional sebuah organisasi (perusahaan bisnis ataupun non bisnis) yang selalu terpengaruhi oleh lingkungan eksternal dan internal dengan kondisi yang selalu berubah sehingga bisa memberi kemampuan pada perusahaan dalam pencapaian sasaran atau tujuan yang sudah ditetapkan.

### **Proses Manajemen Strategik**

Berdasarkan dari Definisi Manajemen Strategi diatas, proses dalam Manajemen Strategik meliputi beberapa tahapan: Pengamatan Lingkungan, Perumusan Strategi, Implementasi Strategi, Evaluasi Strategi

### **Perumusan Manajemen Strategik**

Perumusan manajemen strategi perusahaan bisa meliputi pengembangan misi usaha, mengidentifikasi sebuah peluang dan ancaman dari eksternal, mengukur serta menetapkan kelemahan maupun kekuatan internal perusahaan, menetapkan sasaran jangka panjang, menimbang alternatif lain, dan memilih strategi khusus yang akan diterapkan pada kasus-kasus tertentu.

Cakupan perumusan strategi meliputi obyek baru yang akan dikerjakan, obyek usaha yang akan ditinggalkan, mengalokasikan sumber daya baik itu finansial ataupun non finansial, memutuskan apakah dibutuhkan sebuah pengembangan aktivitas ataukah diversifikasi produk, memutuskan pasar domestik atau internasional, dibutuhkan merger atau akuisisi apa tidak, menghindari dari akuisisi perusahaan oleh

perusahaan pesaing. karena tidak ada perusahaan yang memiliki sumber daya yang tak terbatas, maka sebuah strategi harus berani untuk memutuskan suatu strategi alternatif yang bisa memberikan dampak yang positif yang terbaik supaya memberi keuntungan yang maksimal bagi perusahaan. Sebuah strategi harusnya memberi keunggulan komparatif dan pada akhirnya bisa memberikan keunggulan yang kompetitif dalam jangka panjang, hal itu haruslah menjadi penting bagi manajemen strategi.

### **Mengimplementasi Strategi**

Sering disebut juga tahapan dari aktivitas manajemen strategi. Dalam tahap mengimplementasikan strategi ini perusahaan menetapkan tujuan atau sasaran perusahaan tahunan, menyusun kebijakan, memotivasi para karyawan dan mengalokasikan sumber daya agar strategi yang telah disusun bisa dijalankan. Implementasi strategi ini meliputi budaya yang mendukung pengembangan perusahaan, menyiapkan anggaran, memanfaatkan system informasi, memotivasi sumber daya manusia supaya mau menjalankan dan bekerja sebaik mungkin. Implementasi strategi membutuhkan disiplin dan kinerja yang tinggi serta imbalan jasa yang mencukupi.

### **Mengevaluasi dan Pengawasan Strategi**

Evaluasi dan Pengawasan strategi adalah tahap akhir didalam proses manajemen strategi. seluruh strategi adalah subyek modifikasi di masa mendatang, sebab berbagai faktor baik eksternal maupun internal akan terus mengalami sebuah perubahan.

Evaluasi Strategi meliputi beberapa hal:

1. Mereview faktor faktor eksternal dan internal yang merupakan dasar bagi setiap strategi yang sedang dijalankan
2. Mengukur kinerja yang sudah dijalankan
3. Mengambil sebuah tindakan perbaikan apabila terjadi ketidak sesuaian

Evaluasi strategi ini sangat dibutuhkan bagi perusahaan karena suatu kesuksesan usaha yang diraih saat ini bukan menjadi keberhasilan di masa mendatang. Bahkan seringkali kesuksesan usaha pada masa sekarang bisa memunculkan persoalan yang



baru dan berbeda. Pun demikian bila mengalami kegagalan, maka persoalan yang baru muncul dan harus dihadapi supaya bisa menghidupkan kembali aktivitas bisnis yang telah gagal. Di dalam perusahaan besar, proses perumusan (formulasi) strategi, implementasi, pengevaluasian dan pengawsan strategi ada tiga tingkatan hierarki, tingkatan *corporate*, tingkat divisi serta tingkatan fungsional.

### **Prinsip Manajemen Strategi**

1. Perencanaan Strategi Merembes (menembus), seluruh manajer diberbagai divisi harus belajar untuk berfikir secara strategis, seluruh tingkat managerial akan terlibat di dalam manajemen strategi dengan berbagai cara tertentu. tiap pola dan cara yang akan dipakai berbeda namun masih mengarah pada sasaran yang sama, tujuan yang ditetapkan
2. Perencanaan Komprehensif, maksudnya adalah perencanaan yang berdasarkan pada kebutuhan serta pengembangan bisnis, tidak dibuat dengan asal-asalan

### **Komponen Proses Manajemen Strategik**

Ada beberapa komponen dalam proses manajemen strategi, di antaranya:

1. Misi Organisasi (perusahaan), merupakan gambaran tujuan tentang keberadaan perusahaan. misi ini meliputi type, ruang lingkup serta karakteristik tindakan yang akan dijalankan
2. Tujuan, tujuan merupakan hasil akhir dari sebuah kegiatan. disini akan ditegaskan hal apa yang akan dicapai, kapan waktunya, dan berapa yang harusnya dicapai.
3. 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 perusahaan bisa tercapai
4. Kebijakan, kebijakan merupakan cara dalam mencapai sasaran perusahaan. kebijakan mencakup garis pedoman, aturan-aturan dan prosedur untuk menyokong usaha pencapaian sasaran atau tujuan yang sudah ditetapkan
5. Profil Perusahaan, menggambarkan kondisi perusahaan baik itu keuangan,

sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya fisik lainnya.

6. Lingkungan Eksternal, merupakan seluruh kekuatan yang akan memberikan pengaruh terhadap pilihan strategi serta mendefinisikan kondisi kompetisinya
7. Lingkungan Internal, lingkungan internal mencakup seluruh unsur bisnis yang terdapat pada perusahaan
8. Analisa Strategi dan Pilihan, hal ini ditujukan kepada keputusan dalam investasi untuk masa mendatang
9. Strategi Unggulan, merupakan rencana umum serta komprehensif atas semua aktivitas utama yang ditujukan pada usaha pencapaian sasaran dalam lingkungan yang bersifat dinamis
10. Strategi Fungsional, adalah penjabaran strategi umum yang nantinya dijalankan oleh divisi

### **Landasan Dasar untuk Manajemen Strategik**

Manajer strategik harus bisa menganalisa fungsi utama dari bisnis yang ada dan mengerti cara mempengaruhi suatu proses manajemen strategi dan mengetahui bagaimana cara mengintegrasikan-nya. Manfaat hubungan fungsi bisnis dengan proses manajemen strategi tak bisa diabaikan. Umumnya ada 3 fungsi utama bisnis:

1. Fungsi Produksi
2. Fungsi Pemasaran
3. Fungsi Keuangan

Selain tiga di atas masih ada fungsi yang lainnya seperti SDM (sumber daya manusia), pengembangan dan riset, serta hubungannya dengan masyarakat. Seluruh fungsi memiliki pengaruh langsung yang sangat besar pengaruhnya terhadap Manajemen Strategik.

# **BAB II**

## **MANAJEMEN STRATEGIK DALAM ORGANISASI**



# Peran Penting Manajemen Strategik

**M**ANAJEMEN strategik merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan. Sedangkan pengertian manajemen strategi menurut Hadar Nawawi (2005;148-149), adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategik) yang berorientasi pada jangkaun masa depan yang jauh (disebut visi), dan ditetapkan sebagai keputusan pimpinan tertinggi (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil, agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan/atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut tujuan strategis) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi.

Komponen pertama adalah perencanaan strategik dengan unsur-unsurnya yang terdiri dari visi, misi, tujuan dan strategi utama organisasi. Sedangkan komponen kedua adalah perencanaan operasional dengan unsur-unsurnya sasaran dan tujuan operasional, pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi penganggaran, kebijaksanaan situasional, jaringan kerja internal dan eksternal, fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik.

Analisis lingkungan adalah suatu proses monitoring terhadap lingkungan organisasi yang bertujuan untuk mengidentifikasi peluang (*opportunities*) dan tantangan (*threads*) yang mempengaruhi kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya. Tujuan dilakukan analisis lingkungan adalah mengantisipasi lingkungan

organisasi sehingga dapat berreaksi secara cepat dan tepat untuk mensukseskan organisasi. Analisis lingkungan adalah suatu proses yang digunakan perencanaan-perencanaan strategi untuk memantau lingkungan dalam menentukan peluang atau ancaman.

Alfred Chandler mengatakan bahwa strategi adalah suatu penentuan sasaran dan tujuan dasar jangka panjang dari suatu organisasi (perusahaan) serta pengadopsian seperangkat tindakan serta alokasi sumber-sumber yang perlu untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Dalam kajiannya tentang strategi, Henry Mintzberg mencatat bahwa setidaknya strategi tidak sekedar memiliki dua elemen definisi, yaitu sebagai perencanaan (*plan*) dan pola (*pattern*). Lebih dalam lagi, ia mengungkapkan bahwa definisi strategi telah berkembang dengan tiga 'P' baru, yaitu posisi (*position*), perspektif (*perspective*), dan penerapan (*poly*).

Lalu, bagaimana manajemen strategi dapat diterapkan dan di implementasikan di dalam suatu perusahaan atau organisasi sehingga keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang mengarah pada penetapan kinerja jangka panjang organisasi atau perusahaan tersebut. Berikut ini adalah gambaran singkat tentang proses perencanaan manajemen strategik di lingkungan organisasi dan perusahaan serta, memberikan gambaran di kalangan mahasiswa tentang Manajemen Strategik yang merupakan keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang mengarah pada penetapan kinerja jangka panjang organisasi, yang meliputi analisa lingkungan internal dan eksternal, disertai perumusan visi dan misi serta tujuan organisasi guna menghadapi lingkungan tersebut.

Barney, 1997:27 menyebut, manajemen strategik (*strategic management*) dapat dipahami sebagai proses pemilihan dan penerapan strategi-strategi. Sedangkan strategi adalah pola alokasi sumber daya yang memungkinkan organisasi-organisasi dapat mempertahankan kinerjanya. Sementara Grant, 1995:10 menyebut, strategi juga dapat diartikan sebagai keseluruhan rencana mengenai penggunaan sumber daya-sumber daya untuk menciptakan suatu posisi menguntungkan. Dengan kata lain, manajemen strategis terlibat dengan pengembangan dan implementasi strategi-strategi dalam kerangka pengembangan keunggulan bersaing.

Michael A. Hitt & R. Duane Ireland & Robert E. Hoslisson (1997,XV) menulis, manajemen strategik adalah proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai dan bagaimana seharusnya mereka

mencapai hasil yang bernilai. Besarnya peranan manajemen strategik semakin banyak diakui pada masa-masa ini dibanding masa-masa sebelumnya. Dalam perekonomian global yang memungkinkan pergerakan barang dan jasa secara bebas di antara berbagai negara, perusahaan-perusahaan terus ditantang untuk semakin kompetitif. Banyak dari perusahaan yang telah meningkatkan tingkat kompetisinya ini menawarkan produk kepada konsumen dengan nilai yang lebih tinggi, dan hal ini sering menghasilkan laba di atas rata-rata.

Dari definisi di atas dapat diketahui fokus manajemen strategik terletak dalam memadukan manajemen, pemasaran, keuangan/akunting, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi. Manajemen strategik dikatakan efektif apabila memberi tahu seluruh karyawan mengenai sasaran bisnis, arah bisnis, kemajuan ke arah pencapaian sasaran dan pelanggan, pesaing dan rencana produk kami. Komunikasi merupakan kunci keberhasilan manajemen strategik.

Dari definisi tersebut terdapat dua hal penting yang dapat disimpulkan, yaitu :

1. Manajemen Strategik terdiri atas tiga proses, di antaranya : pertama pembuatan strategi, yang meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, mengidentifikasi peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan organisasi, pengembangan alternatif-alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi. Kedua, penerapan strategi meliputi penentuan sasaran-sasaran operasional tahunan, kebijakan organisasi, memotivasi anggota dan mengalokasikan sumber-sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan. Dan yang terakhir, evaluasi/kontrol strategi, mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil-hasil dari pembuatan dan penerapan strategi, termasuk mengukur kinerja individu dan organisasi serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.
2. Manajemen Strategik fokus pada penyatuan/penggabungan aspek-aspek pemasaran, riset dan pengembangan, keuangan/akuntansi, operasional/produksi dari sebuah organisasi.
3. Manajemen Strategik selalu ‘memberikan sebuah keuntungan’, sehingga apabila proses manajemen yang dilakukan oleh organisasi gagal

menciptakan keuntungan bagi organisasi tersebut maka dapat dikatakan proses manajemen tersebut bukan manajemen strategik.

### **Peran Manajemen Strategik dalam Organisasi**

Untuk meraih segala cita-cita atau tujuan yang diinginkan oleh suatu organisasi atau perusahaan maka penerapan manajemen strategik justru sangat dibutuhkan guna apa yang diinginkan bersama dapat dicapai dengan sebaik mungkin. Peran manajemen strategik ketika diimplementasikan dalam suatu organisasi maka setiap unit atau bagian yang ada dalam organisasi tersebut dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebaik mungkin. Apalagi melihat perkembangan zaman sekarang ini, di mana setiap organisasi perusahaan telah melakukan ekspansi pasar guna mendapatkan keuntungan yang banyak. Semuanya itu perlu langkah strategis dan taktik yang tepat sehingga proses atau langkah yang diambil oleh pimpinan dapat dijalankan seefektif dan seefisien mungkin.

Daya saing erat kaitannya dengan pemahaman mekanisme pasar (standar dan *benchmarking*), kecepatan dan ketepatan penyampaian produk (barang dan jasa) yang mampu menciptakan nilai tambah. Oleh karena itu, peningkatan daya saing organisasi bersifat unik, tetapi pada intinya dipengaruhi oleh aspek kreativitas, kapasitas, teknologi yang digunakan dan jangkauan pemasaran yang dicapai. Hal tersebut diwujudkan dari tampilan produk, produktivitas yang tinggi dan pelayanan yang baik. Esensi Manajemen Strategik dalam pengembangan daya saing organisasi, baik bersifat nirlaba maupun berorientasi laba dapat dijabarkan atas hal pokok berikut :

### **Pertumbuhan dan Keberlanjutan**

Hal ini dicirikan oleh adanya kegiatan lebih besar dari organisasi yang nantinya berdampak pada peningkatan kesejahteraan sumber daya manusia. Pencapaian kondisi tersebut didapatkan dari kerjasama antar-individu yang mampu mewujudkan sinergi perkembangan organisasi sesuai siklus organisasi (pengenalan, pertumbuhan, kedewasaan dan pembaharuan dengan kondisi penurunan, tetap dan naik kembali) ditinjau dari faktor internal maupun eksternal yang dipengaruhi oleh perubahan-perubahan, baik fundamental, incremental dan radikal dari nilai-nilai keinginan konsumen, serta persaingan yang ketat dalam kondisi yang mengandung ketidak-



pastian dan penuh risiko.

### **Berpikir Strategik**

Hal ini dicirikan oleh pemahaman tentang pentingnya faktor waktu (lalu, kini, dan esok), proses kontinu (siklus) dan iteratif (sekuens pembelajaran) dalam mengidentifikasi kegiatan yang menjanjikan ke depan yang berbasis pada pemetaan kemampuan (superioritas) yang dimiliki (sumber daya seperti SDA, SDM, dan SDB) dengan secara komprehensif memperhatikan faktor-faktor makro seperti politik, ekonomi, teknologi dan sosial budaya, di samping upaya pembelajaran organisasi dalam menuju daya saing secara parsial ataupun utuh. Realisasi berpikir strategik dapat ditunjukkan oleh konsep masukan, proses dan luaran dalam mengelola perubahan menurut peluang maupun ancaman yang ditemui sesuai dengan fase-fase berikut: pembentukan kelompok kerja, inventarisasi kegiatan, keterlibatan unit kerja dan status kegiatan. Hal tersebut dalam praktiknya didukung oleh konsep-konsep strategi, baik yang klasik (siklus hidup produk dan SWOT), modern (BCG/Shell, A.D. Little, McKinsey, PIMS, SRI dan Porter) dan alternatif (PRECOM) yang dalam implementasinya sangat ditentukan oleh besar-an dimensinya (2-5) atau tema tertentu.

### **Implementasi Manajemen Strategik**

Manajemen Strategik dalam implementasinya ditentukan oleh tahapan identifikasi lingkungan (internal dan eksternal), perumusan strategi, implementasi strategi, pemantauan dan evaluasi strategi. Hal tersebut disusun dari sistem lingkungan yang terdiri dari analisis lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan : sumber daya, kapabilitas dan kompetensi inti) dan eksternal (peluang dan ancaman) yang dikenal sebagai SWOT ataupun pendekatan peran (policy, strategik dan fungsi) untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi, baik secara luas maupun spesifik, seperti:

1. Masuknya pendatang baru (skala ekonomi, diferensiasi produk, persyaratan modal, biaya peralih-an pemasok, akses ke saluran distribusi, kebijakan pemerintah dan lainnya
2. Ancaman produk peng-ganti (biaya/harga)
3. Kekuatan tawar menawar pembeli (kuantitas, mutu dan ketersediaan)

4. Kekuatan tawar menawar pemasok (dominasi, integrasi dan keunikan)
5. Persaingan konvensional diantara pesaing (posisi dan ketergantungan)

Dalam proses manajemen strategik diperlukan pernyataan-pernyataan yang terkait dengan penetapan visi (jati diri), misi (justifikasi/pembeda) dan tujuan (target/standar) sebagai jawaban terhadap pencahangan strategi yang telah disusun menurut tingkatannya (korporat, bisnis dan fungsional) yang didasarkan pada muatan, konsistensi dan keterpaduannya dari suatu kerangka kerja proses pengambilan keputusan organisasi untuk jangka panjang. Dalam hal ini, struktur organisasi dengan berbagai bentuknya (sederhana, fungsional, divisional, matriks, unit bisnis strategik berperan penting dalam pencapaian tujuan dari kebijakan yang dibuat.

Dengan menggunakan manajemen strategik sebagai suatu kerangka kerja (*framework*) untuk menyelesaikan setiap masalah strategik di dalam organisasi terutama berkaitan dengan persaingan, maka peran manajer diajak untuk berpikir lebih kreatif atau berpikir secara strategik. Pemecahan masalah dengan menghasilkan dan mempertimbangkan lebih banyak alternatif yang dibangun dari suatu analisa yang lebih teliti akan lebih menjanjikan suatu hasil yang menguntungkan.

Berikut beberapa manfaat yang dapat diperoleh sebuah organisasi jika mereka menerapkan manajemen strategik :

1. Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju
2. Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi
3. Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif
4. Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin kompetitif
5. Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah di masa datang
6. Keterlibatan anggota organisasi dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya
7. Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi
8. Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi

## **Langkah dalam Pengembangan Organisasi**

1. Langkah Pertama manajemen perlu secara detail mengidentifikasi aktivitas yang perlu dikerjakan baik langsung maupun tidak langsung sejak disusunnya proposal kegiatan (TOR), pengujian dan penilaian, proses perencanaan-program dan kegiatan, implementasi, pengendalian, dan pengawasan.
2. Langkah Kedua yang perlu dilakukan untuk menganalisis profil/postur organisasi adalah mencari keterkaitan (linkage) dari berbagai aktifitas rantai kegiatan tersebut, baik antar aktifitas pokok (fungsi utama) dan aktifitas penunjang (fungsi pelayanan)
3. Langkah Ketiga yaitu mencoba mencari sinergi potensial yang mungkin dapat ditemukan diantara output yang dihasilkan oleh setiap aktifitas yang dimiliki oleh organisasi.

## **Tahap-tahap dalam Manajemen Strategik**

Manajemen strategik merupakan sebuah proses yang terdiri dari tiga kegiatan antara lain perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Perumusan strategi terdiri dari kegiatan-kegiatan mengembangkan misi bisnis, mengenali peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menetapkan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan obyektif jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif dan memilih strategi tertentu untuk dilaksanakan. Isu perumusan strategi termasuk memutuskan bisnis apa yang akan dimasuki bisnis 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 perusahaan pesaing.

Keputusan perumusan strategis mengikat suatu organisasi pada produk, pasar, sumber daya, dan teknologi spesifik selama periode waktu tertentu. Strategi menetapkan keunggulan bersaing jangka panjang. Apapun yang akan terjadi, keputusan strategis mempunyai konsekuensi berbagai fungsi utama dan pengaruh jangka panjang pada suatu organisasi. Implementasi strategi menuntut perusahaan untuk menetapkan obyektif tahunan, melengkapi dengan kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya mendukung

strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif, mengubah arah usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi dan menghubungkan kompensasi karyawan dengan prestasi organisasi.

Implementasi strategi sering disebut tahap tindakan manajemen strategik. Strategi implementasi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk mengubah strategi yang dirumuskan menjadi tindakan. Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategis. Para manajer sangat perlu mengetahui kapan strategi tertentu tidak berfungsi dengan baik, evaluasi strategi berarti usaha untuk memperoleh informasi ini. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa depan karena faktor-faktor eksternal dan internal selalu berubah. Tiga macam aktivitas mendasar untuk mengevaluasi strategi adalah

1. Meninjau faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi yang sekarang
2. Mengukur prestasi
3. Mengambil tindakan korektif

Aktivitas perumusan strategi, implementasi dan evaluasi terjadi di tiga tingkat hirarki dalam organisasi yang besar, korporasi, divisi atau unit bisnis strategis, dan fungsional. Proses manajemen strategis dapat diuraikan sebagai pendekatan yang obyektif, logis, sistematis untuk membuat keputusan besar dalam suatu organisasi. Proses ini berusaha untuk mengorganisasikan informasi kualitatif dan kuantitatif dengan cara yang memungkinkan keputusan efektif diambil dalam kondisi yang tidak menentu.

Berdasarkan pada pengalaman, penilaian, dan perasaan, intuisi penting untuk membuat keputusan strategis yang baik. Intuisi terutama bermamfaat untuk membuat keputusan dalam situasi yang amat tidak menentu atau sedikit preseden. Proses manajemen strategis didasarkan pada keyakinan bahwa organisasi seharusnya terus-menerus memonitor peristiwa dan kecenderungan internal dan eksternal sehingga melakukan perubahan tepat waktu.

Teknologi informasi dan globalisasi adalah perubahan eksternal yang mengubah bisnis dan masyarakat dewasa ini. Arus informasi yang cepat menghilangkan batas negara sehingga orang dari seluruh dunia dapat melihat sendiri bagaimana cara hidup orang lain. Dunia menjadi tanpa perbatasan dengan warga Negara global,

pesaing global, pelanggan global, pemasok global, dan distributor global. Keperluan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan menjadikan organisasi mengajukan pertanyaan kunci manajemen strategis seperti :

1. Jenis bisnis apa yang harus kita lakukan. Apakah kita berada di bidang yang tepat?
2. Apakah kita harus mengubah bentuk bisnis kita?
3. Pesaing baru mana yang masuk dalam industri kita?
4. Strategi apa yang harus kita lakukan? Bagaimana perubahan pelanggan kita?
5. Apakah teknologi baru yang sedang dikembangkan dapat membuat kita keluar dari bisnis.

Pengertian yang cukup luas manajemen strategi menunjukkan bahwa manajemen merupakan suatu sistem yang sebagai satu kesatuan memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi, dan bergerak secara serentak kearah yang sama pula. Komponen pertama adalah Perencanaan Strategi dengan unsur-unsurnya yang terdiri dari visi, misi, tujuan strategi organisasi. Sedangkan komponen kedua adalah Pelaksanaan Operasional dengan unsur-unsurnya adalah sasaran atau tujuan operasional, pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi penganggaran, kebijaksanaan situasional, jaringan kerja internal dan eksternal, fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik.

Model proses manajemen strategi meliputi tiga tahap :

1. Tahap formulasi strategi, yaitu pembuatan pernyataan visi, misi, dan tujuan
2. Tahap implementasi strategi, yaitu proses penterjemahan strategi ke dalam tindakan-tindakan
3. Tahap evaluasi strategi, yaitu proses evaluasi apakah implementasi strategi dapat mencapai tujuan

### **Visi, Misi, dan Tujuan**

Setiap organisasi mempunyai tujuan dan alasan yang unik dengan keberadaannya. Keunikan ini biasanya dicerminkan dalam visi dan misi. Pernyataan visi yang baik mengungkapkan pelanggan, produk atau jasa, teknologi, pasar, pemikiran untuk

bertahan hidup (pertumbuhan dan keuntungan), pemikiran untuk karyawan, pemikiran untuk citra publik/masyarakat, dan perusahaan. Terdapat delapan karakteristik dasar yang berfungsi sebagai kerangka kerja praktis untuk mengevaluasi dan menuliskan pernyataan misi. Ada 4 Proses perumusan visi yaitu :

1. Tentukan rentang waktu dan lingkup analisis secara tepat
2. Identifikasi trend sosial, ekonomi, politik, dan teknologi yang akan mempengaruhi masa depan
3. Identifikasi kondisi persaingan
4. Evaluasi sumber daya dan kapabilitas internal.

Adapun MISI yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan/organisasi yakni :

1. Publik atau pengguna jasa yang hendak dilayani
2. Jasa utama yang ditawarkan
3. Wilayah geografis yang dilayani
4. Komitmen organisasi terhadap pilihan teknologi
5. Komitmen organisasi terhadap alternative tujuan
6. Elemen kunci dalam filosofi organisasi
7. Konsep kedirian dan citra organisasi

### **Analisis Lingkungan Makro**

Analisis lingkungan eksternal merupakan aktivitas memonitor dan mengevaluasi lingkungan eksternal dan internal organisasi kepada orang-orang penting yang ada dalam perusahaan. Lingkungan eksternal dibedakan atas lingkungan makro dan lingkungan industri. Untuk lingkungan tersebut menggunakan metode SWOT (*Strength and weaknesses* lingkungan internal, *Opportunities and Threats* untuk analisa lingkungan eksternal). Lingkungan makro merupakan lingkungan yang secara tidak langsung mempengaruhi keputusan-keputusan strategi perusahaan dalam jangka panjang.

Secara umum lingkungan makro dikategorikan menjadi empat, yaitu :

1. Ekonomi
2. Teknologi
3. Politik dan budaya

#### 4. Sosial budaya

### **Analisis Lingkungan Internal**

Dalam proses perumusan strategi sebuah perusahaan perlu melakukan identifikasi dan evaluasi atas lingkungan bisnis perusahaan. Hasil dari identifikasi dan evaluasi tersebut diharapkan perusahaan dapat mengetahui profil keunggulan strategi perusahaan yang dimiliki. Sehingga dengan demikian perusahaan dapat mengantisipasi peluang bisnis dan menyikapi ancaman bisnis yang ada dengan cepat.

### **Analisis SWOT**

Analisis SWOT merupakan alat yang membantu manajer menentukan dan mengembangkan strategi yang tepat dalam menghadapi persaingan. Namun yang perlu diperhatikan bahwa tujuan dalam menentukan strategi yang digunakan dari hasil SWOT adalah pada dasarnya menghasilkan strategi alternative yang layak, bukan untuk menetapkan strategi yang terbaik. Sehingga seorang manajer dapat menilai bahwa tidak semua strategi dalam SWOT dipilih untuk dikembangkan antara lain :

**Strategi Integrasi Vertikal** - Strategi integrasi vertical merupakan strategi yang menghendaki perusahaan melakukan penguasaan yang lebih atas distributor, pemasok dan atau para pesaing baik melalui merger, akuisisi, atau membuat perusahaan sendiri. Strategi integrasi dibedakan menjadi tiga, yaitu :

1. Integrasi ke depan merupakan strategi untuk memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kendali atas distributor atau pengecer
2. Integrasi kebelakang merupakan strategi untuk mencari kepemilikan atau meningkatkan kendali atas perusahaan pemasok
3. Integrasi horizontal merupakan strategi untuk mengendalikan para pesaing

Perusahaan tertarik melakukan integrasi vertical didasarkan atas alasan :

1. Dapat menciptakan kenyamanan bagi pendatang baru
2. Memberikan fasilitas investasi
3. Menjaga kualitas produk
4. Memperbaiki penjadualan

Meskipun mempunyai manfaat, strategi integrasi vertical juga memiliki kelemahan, yaitu :

1. Kelemahan dalam hal biaya
2. Teknologi
3. Adanya permintaan berfluktuasi

**Strategi Diversifikasi** - Strategi diversifikasi merupakan pendekatan utama strategi pada level korporasi. Tingkat (level) strategi diversifikasi dibedakan menjadi tiga kategori, yaitu :

1. Tingkat diversifikasi rendah
2. Tingkat diversifikasi menengah
3. Tingkat diversifikasi tinggi

Selain itu juga dikenal dengan istilah *diversifikasi related* (diversifikasi konsentris) dan *diversifikasi unrelated* (diversifikasi konglomerat dan diversifikasi horizontal). Perusahaan mengimplementasikan strategi diversifikasi, dilandasi alasan dan motif untuk mempertahankan keunggulan strategis, insentif dan sumber daya, serta motif manajerial. Di samping itu juga didorong oleh lingkungan internal (kinerja yang rendah, ketidakpastian aliran kas mendatang, dan semua pengurangan resiko) dan lingkungan eksternal (peraturan pemerintah, ketentuan pajak, atau aturan-aturan yang baru).

**Strategi Level Bisnis** - Untuk dapat mencapai keunggulan bersaing, perusahaan harus melakukan evaluasi lingkungan eksternal, guna mengidentifikasi peluang, ancaman, dan kemampuan sumber daya internal untuk menentukan kompetensi inti dan strategi yang akan diimplementasikannya, yang disebut dengan strategi level bisnis. Tipe strategi pada level bisnis ini disebut dengan strategi generik, yang terdiri dari:

1. Cost Leadership (keunggulan biaya)
2. Differentiation (diferensiasi/perbedaan)
3. Focussed Low Cost (fokus pada biaya rendah)
4. Focused Differentiation (fokus pada diferensiasi) strategi level fungsional.



Penjabaran strategi pada level fungsional memegang peranan yang sangat menentukan atas berhasil tidaknya sasaran strategi bisnis yang telah ditetapkan, oleh karenanya diperlukan suatu penjabaran aktivitas yang sedetail mungkin atas strategi bisnis yang telah dicanangkan. Penjabaran tersebut selain memudahkan kontrol dari manajer juga memudahkan bagian pelaksana untuk mengimplementasikan. Pada tingkat strategi fungsional yang cukup strategis di antaranya :

Fungsi Produksi dan Operasi yang meliputi :

- a. Fasilitas dan peralatan
- b. Sumber bahan baku
- c. Perencanaan dan pengendalian produksi

Fungsi pemasaran yang meliputi :

- a. Produk
- b. Harga
- c. Distribusi
- d. Promosi

Fungsi keuangan yang meliputi :

- a. Kebutuhan modal
- b. Alokasi modal
- c. Manajemen dividen dan modal

Fungsi sumber daya manusia yang meliputi :

- a. Proses rekrutmen dan orientasi
- b. Pengembangan karir dan pelatihan
- c. Kompensasi evaluasi, disiplin, dan pengendalian

Manajemen strategi mempunyai beberapa dimensi atau bersifat multidimensional. Dimensi dimaksud adalah :

- 1. Dimensi Waktu dan Orientasi Masa Depan** - Manajemen strategik dalam mempertahankan dan mengembangkan eksistensi suatu organisasi berpandangan jauh ke masa depan dan berperilaku proaktif dan antisipatif

terhadap kondisi masa depan yang diprediksi akan dihadapi. Antisipasi masa depan tersebut dirumuskan dan ditetapkan sebagai visi organisasi yang akan diwujudkan 10 tahun atau lebih masa depan. Visi dapat diartikan sebagai 'kondisi ideal yang ingin dicapai dalam eksistensi organisasi pada masa depan.' Sehubungan dengan hal di atas Lonnie Helgersen yang dikutip Salusu menyatakan bahwa 'visi adalah gambaran kondisi masa depan dari suatu organisasi yang belum tampak sekarang tetapi merupakan konsepsi yang dibuat dibaca oleh setiap orang (anggota organisasi). Visi memiliki kekuatan yang mampu mengundang, memanggil, dan menyerukan pada setiap orang untuk memasuki masa depan. Visi organisasi harus dirumuskan oleh manajemen puncak (pucuk pimpinan) organisasi.

2. **Dimensi Internal dan Eksternal** - Dimensi internal adalah kondisi organisasi non profit pada saat sekarang, berupa kekuatan, kelemahan, peluang dan hambatan yang harus diketahui secara tepat untuk merumuskan rencana yang berjangka panjang. Analisis terhadap lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan operasional, lingkungan nasional dan lingkungan global (internal), yang mencakup berbagai aspek atau kondisi, seperti kondisi sosial politik, sosial ekonomi, sosial budaya, kependudukan, kemajuan dan perkembangan ilmu dan teknologi, adat istiadat, agama dan lain-lain.
3. **Dimensi Pendayagunaan Sumber-Sumber** - Sumber daya terdiri dari sumber daya material khususnya berupa sarana dan prasarana, sumber daya finansial dalam bentuk alokasi dana untuk setiap program dan proyek, sumber daya manusia, sumber daya teknologi dan sumber daya informasi.
4. **Dimensi Keikutsertaan Manajemen Puncak** - Manajemen strategi yang dimulai dengan menyusun rencana strategi merupakan pengendalian masa depan organisasi, agar eksistensi sesuai dengan visinya dapat diwujudkan, baik pada organisasi yang bersifat privat maupun publik. Rencana strategi harus mampu mengakomodasi seluruh aspek kehidupan organisasi yang berpengaruh pada eksistensinya dimasa depan merupakan wewenang dan tanggungjawab manajemen puncak, karena seluruh kegiatan merealisasikannya merupakan tanggungjawabnya sebagai pimpinan tertinggi, meskipun kegiatannya dilimpahkan pada organisasi atau satuan unit kerja yang relevan.

- 5. Dimensi Multi Bidang** - Setiap organisasi/perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan. Ini berarti organisasi (bisnis maupun publik) berusaha untuk mengurangi kelemahannya, dan berusaha melakukan adaptasi dengan lingkungannya. Kemudian pengertian ini menunjuk pula untuk mengurangi efek negative yang ditimbulkan oleh ancaman-ancaman.

Sementara komponen pokok manajemen strategi adalah :

1. Analisis lingkungan
2. Analisis profil
3. Strategi untuk mencapai tujuan organisasi (bisnis maupun publik) dengan memperhatikan
4. Misi

Dengan demikian analisis lingkungan sangat penting dalam proses manajemen strategi, karena manajemen strategi bukan untuk melihat peluang-peluang (reaktif terhadap perubahan) tetapi penyusun manajemen strategi haruslah dilihat sebagai usaha untuk mengetahui sedini mungkin kekuatan dan kelemahan organisasi (bisnis/publik) agar organisasi mampu bertahan (survive) menghadapi perubahan lingkungan secara terus menerus.

Dengan demikian, analisis lingkungan bisnis hanya berusaha mengumpulkan dan menganalisis sejumlah variabel secara terbata (finite). Analisis lingkungan bisnis hendaknya tidak sampai terjerumus untuk berusaha menganalisis sebanyak mungkin variabel (infinite) lingkungan perlu dianalisis karena:

1. Agar pembuat strategi dapat mengantisipasi setiap kesempatan dan membantu mengembangkan sistem pemecahan tujuan perusahaan/ organisasi.
2. Untuk dapat mengefektifkan proses manajemen strategi, karena dengan melakukan analisis lingkungan hasil yang akan diperoleh lebih efektif.
3. Untuk membantu manajer dalam meramalkan dampak lingkungan terhadap perkembangan perusahaan. Terkumpulnya berbagai organisasi dari

lingkungan, memudahkan untuk membuat perencanaan jangka panjang.

Analisis lingkungan dilakukan dengan 3 (tiga) cara, yaitu :

1. Menganalisis hubungan antara strategi perusahaan dan tanggapan terhadap lingkungan, yang dipakai sebagai landasan untuk membandingkan strategi yang sedang berjalan dengan strategi yang potensial yang akan datang.
2. Menganalisis kecenderungan faktor dan masalah utama yang potensial yang akan datang.
3. Mencoba meramalkan kemungkinan yang akan terjadi pada masa akan datang terhadap lingkungan.

Pada dasarnya struktur lingkungan dapat dibagi atau dibedakan menjadi dua elemen utama, yaitu :

1. Lingkungan eksternal (Makro)
2. Lingkungan internal (Mikro)

### **Kegiatan Pokok Perencanaan Strategik**

Kegiatan pokok perencanaan strategis terdiri dari 4 (empat) elemen pokok:

1. Environmental scanning (Adaptasi terhadap lingkungan)
2. Strategi formulation (Formulasi Strategi)
3. Strategi implementation (pelaksanaan Strategi)
4. Evaluation dan control (Telaah dan Pengawasan)

Pilar strategi dalam organisasi Pemda (Moore, 1995:71) :

1. Secara mendasar bernilai (*substantively valuable*), Pemda harus menghasilkan sesuatu yang bernilai bagi lembaga pengawas, pengguna jasa (klien), dan masyarakat dengan biaya murah.
2. Absah dan secara politis dapat diterima (*legitimate and politically sustainable*); Pemda harus bisa mendapatkan mandat maupun dana serta bertanggungjawab terhadap institusi politik yang ada.
3. Secara operasional dan administrative dapat dilaksanakan (*operationally and administratively feasible*); kewenangan dan kegiatan yang direncanakan dapat dilaksanakan dalam organisasi yang ada atau dengan bantuan pihak-

pihak lain yang membantu organisasi Pemda.

### **Implementasi Strategik**

Program, aktivitas atau langkah-langkah yang disusun secara sistematis sebagai penjabaran dari strategi. Anggaran; gambaran rinci tentang sumber dana yang dibutuhkan dan bagaimana penggunaannya. Prosedur; sering disebut SOP, sistem dari langkah atau teknik yang berurutan tentang bagaimana suatu pekerjaan atau tugas dikerjakan Standar Kinerja; ukuran target bersifat kuantitatif maupun kualitatif dari program yang dilaksanakan untuk mengetahui keberhasilan atau pencapaiannya.

Hubungan antar tingkat akhir (tujuan & sasaran) dengan alat pencapaiannya (strategi dan taktik) tidaklah mudah. Keberadaan manajemen strategi tidak untuk mendikte tujuan, sebaliknya tujuan dan sasaran harus dipengaruhi oleh peluang yang tersedia, ada beberapa yang perlu diperhatikan dalam usaha pencapaian tujuan dalam perencanaan manajemen strategi antara lain :

1. **Efektif dan Efisiensi** - Manajemen strategi disebut efektif jika hasil yang dicapai seperti yang diinginkan. Karena kebanyakan situasi yang memerlukan analisa strategi tidak statis melainkan interaktif dan dinamis, maka hubungan antara penyebab dan hasilnya tidak tetap atau pasti. Sebaliknya taktik adalah tindakan nyata yang diambil oleh pelaku dan sepenuhnya berada dibawah pengawasan pelaku. Kebalikan dari strategi, taktik adalah internal dan kriteria yang digunakan bukanlah keefektifan melainkan efisiensi
2. **Keputusan dan Implementasi** - Keputusan manajemen strategi tidak berarti apa-apa tanpa implementasi. Strategi tergantung pada kemungkinan dan taktik yang potensial. Keputusan strategi harus dapat mencapai tujuannya. Aturan dalam manajemen strategi persaingan :
  - a. Proses berfikir yang mendahului tindakan
  - b. Pengetahuan mengenai jumlah merupakan kunci penting
  - c. Menejemen strategi tindakan yang dilakukan dengan cepat akan mendominasi yang lambat
  - d. Kemenangan harus menunjukkan nilai dari tujuan
  - e. Menyerang hanya terhadap yang dapat diserang
  - f. Bertahan adalah bentuk terkuat dari persaingan

- g. Superioritas dalam faktor persaingan yang mendasar adalah segalanya
  - h. Tidak terkalahkan adalah merupakan pertahanan yang sebenarnya
  - i. Manajemen strategik membutuhkan pengembangan kekuatan yang unik
- 3. Pertumbuhan dan Struktur Organisasi** - Tahap implementasi strategi memerlukan pertimbangan dalam penyusunan struktur organisasi, karena keselarasan struktur dengan strategi merupakan satu hal yang penting untuk tercapainya implementasi strategi. Pertumbuhan organisasi terjadi kala skala organisasi berkembang. Pertumbuhan yang terjadi bisa vertical dan bisa juga horizontal. Pertumbuhan organisasi menghasilkan berbagai bentuk struktur organisasi seperti stuktur fungsional, divisional geografis, organisasi unit bisnis, organisasi matrik dan struktur organisasi horizontal. Masing-masing struktur tersebut mempunyai kelebihan dan kelemahan masing-masing.
- 4. Kepemimpinan dan Budaya Organisasi** - Budaya organisasi sesungguhnya tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu-individu yang bekerja dalam suatu organisasi, yang diterima sebagai nilai-nilai yang harus dipertahankan dan diturunkan kepada setiap anggota baru. Nilai-nilai tersebut digunakan sebagai pedoman bagi setiap anggota selama mereka berada dalam lingkungan organisasi tersebut, dan dapat dianggap sebagai ciri khas yang membedakan sebuah organisasi lainnya.

# **BAB III**

## **MANAJEMEN STRATEGIK SEKTOR PUBLIK**





# Memperkuat Manajemen Strategik

**M**ANAJEMEN strategis berhubungan dengan bagaimana memperkuat viabilitas dan efektivitas organisasi sektor publik baik dari segi kebijakan substantif dan kapasitas pengelolaan jangka panjang. Manajemen strategis ini mengintegrasikan semua proses manajemen lainnya untuk menyediakan pendekatan yang sistematis, koheren, dan efektif untuk membangun, mencapai, memantau, dan memperbarui tujuan strategis sebuah instansi.

Manajemen strategis terintegrasi dengan tindakan:

1. Memusatkan perhatian di seluruh divisi fungsional dan seluruh berbagai tingkatan organisasi pada tujuan bersama, tema dan masalah
2. Proses manajemen internal mengikat dan pembuatan program untuk hasil yang diinginkan di lingkungan eksternal
3. Menghubungkan operasional, taktis, pengambilan keputusan untuk tujuan jangka panjang yang strategis (Poister&Streib, 1999)

Lebih jauh Poister & Streib menjelaskan, manajemen strategik adalah proses perencanaan, implementasi, dan evaluasi namun lebih dari itu manajemen strategik adalah proses pengelolaan organisasi, dalam hal ini sektor publik, melalui perspektif strategis dan berkelanjutan untuk memastikan rencana strategis selalu diperbarui dan mampu menggerakkan proses manajemen lainnya. Manajemen strategis adalah suatu sarana dalam menyediakan kepemimpinan yang maju terkait masalah fundamental organisasi dan lingkungannya dengan cara-cara sistematis, efektif dan berorientasi pada tujuan.

Ketika berhasil, manajemen strategis menjadi suatu jalan dalam menghadapi

orang, mendapatkan komitmen, menyetir organisasi menuju masa depan, memberi kerangka kerja dalam reorganisasi dan redesain untuk efisiensi dan kualitas yang lebih baik, dan membentuk partnership dan joint venture dengan organisasi lain. Manajemen strategis telah muncul sebagai alat serbaguna dimana manajemen sektor publik harus mempunyainya agar organisasi dapat bertahan secara jangka pendek dan jangka menengah serta pembangunan jangka panjang.

### **Konteks Manajemen Strategis dalam Sektor Publik**

Ring dan Perry memberikan konteks pada manajemen strategis sektor pemerintah sebagai berikut:

1. *Policy Ambiguity* - Struktur organisasi sektor publik yang kompleks menyebabkan ketidakjelasan arah strategi
2. *The Openness of Government* - Media memiliki peranan besar dalam mengekspose pengambilan keputusan dan penerapannya dalam pemerintahan
3. *Attentive Publics* - Pemerintahan dipengaruhi oleh banyak kelompok kepentingan yang mempunyai agenda-agenda tertentu
4. *The Time Problem* - Masa jabatan dan peraturan yang memberikan batasan waktu menjadi perhatian dalam manajemen strategis
5. *Shaky Coalitions* - Aliansi politis saat perencanaan dan pelaksanaan belum tentu sama komposisinya

Untuk mengantisipasi berbagai kendala terkait konteks di atas maka diusulkan beberapa solusi (Ring dan Perry, 1985) sebagai berikut :

1. *Maintaining Flexibility* - Proses implementasi manajemen strategi diharapkan mampu beradaptasi terhadap perubahan internal dan eksternal
2. *Bridging Competing Worlds* - Sektor publik yang bersifat terbuka memiliki keterikatan dengan berbagai pihak atau kelompok kepentingan. Pemerintah harus memperlakukan semua pihak dengan adil
3. *Wielding Influence, Not Authority* - Kemampuan politik diperlukan dalam manajemen strategis guna membangun hubungan dan memunculkan nilai positif dalam konfrontasi pihak-pihak tertentu
4. *Minimizing Discontinuity* - Ketidakstabilan koalisi politis harus dicegah dengan pengelolaan sumberdaya yang terkait pembentukan koalisi tersebut

Dimensi Manajemen Strategis menurut Untoro dan Halim, 2007 antara lain :

1. *Participative Planning* - Perencanaan strategis selayaknya melibatkan para bawahan yang terlibat langsung dalam aktivitas organisasi sektor publik
2. *Planning Flexibility* - Perencanaan yang fleksible diharapkan mampu membuat organisasi lebih cepat dalam merespon perubahan baik internal maupun eksternal

### **Pentingnya Manajemen Strategik bagi Sektor Publik**

Mengapa sektor publik membutuhkan manajemen strategis dalam melaksanakan kegiatannya? Karena sebagai suatu organisasi yang ingin mencapai suatu tujuan, organisasi sektor publik memerlukan rencana strategis untuk mencapai tujuan tersebut yang dirinci dalam program-program dan kegiatan-kegiatan yang dapat bersinergi untuk mewujudkan tujuan tersebut (Joyce, 1999). Terlebih dengan struktur organisasinya yang sangat besar dan kompleks, dengan menggunakan manajemen strategik, para pemangku kebijakan dapat memotivasi dan mengarahkan pegawainya lebih baik yang selanjutnya dapat meningkatkan performa kinerja organisasi.

Sektor publik juga dapat merumuskan strategi ke depannya dan melihat ancaman peluang yang ada serta menetapkan sasaran dan arah yang jelas untuk masa depan. Dengan menerapkan apa yang ada di dalam manajemen strategis, maka diharapkan sektor publik dapat :

1. Menjadi instansi reaktif dalam menghadapi perubahan situasi yang dinamis dan kompleks.
2. Mengelola sumber daya yang dimiliki untuk hasil yang maksimal (*managing for result*)
3. Mengubah orientasi instansi menjadi instansi berorientasi masa depan
4. Mejadikan instansi adaptif dan fleksibel, mengurangi birokrasi yang rumit dan lebih transparan
5. Menjadikan instansi mampu memenuhi harapan masyarakat (pengguna layanan)

Adapun tujuan dari manajemen strategik untuk sektor publik adalah :

1. Melaksanakan dan mengevaluasi strategi yang dipilih secara efektif dan

efisien

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

### **Model Manajemen Strategis**

Untuk menetapkan strategik suatu sektor publik, pertama-tama kita perlu mengetahui apa saja model manajemen strategi yang ada, dan biasanya digunakan di sektor publik. Setidaknya ada sekitar 4 model strategi yang biasa dikenal, (Joyce, 1999) yaitu:

1. Model perencanaan klasik
2. Model bisnis
3. Model perencanaan strategi visioner
4. Model manajemen strategi peramalan

Model perencanaan klasik menitikberatkan pada formalitas organisasi pemerintah untuk menyusun suatu rencana strategis yang akan diturunkan kepada unit-unit bisnis di bawahnya. Jenis model ini umumnya tidak berjalan dengan maksimal karena selain paradigma birokrat dan formalitas, unit organisasi di bawah belum tentu memiliki komitmen yang sama dengan unit induk. Model bisnis menitik beratkan pada hubungan transaksi antara organisasi induk dan organisasi dibawahnya (*purchase provider*).

Model lebih memberikan insentif bagi organisasi untuk melaksanakan strateginya dikarenakan adanya sifat transaksional yang biasanya berbentuk bonus. Model perencanaan strategis visioner berorientasi pada pola pikir jangka panjang dimana manajer akan mencari aktivitas yang akan dilakukan dalam membawa organisasi dari kondisinya saat ini menuju masa depan yang diharapkan. Model perencanaan strategi peramalan berfokus pada pengembangan area spesialisasi atau kapabilitas

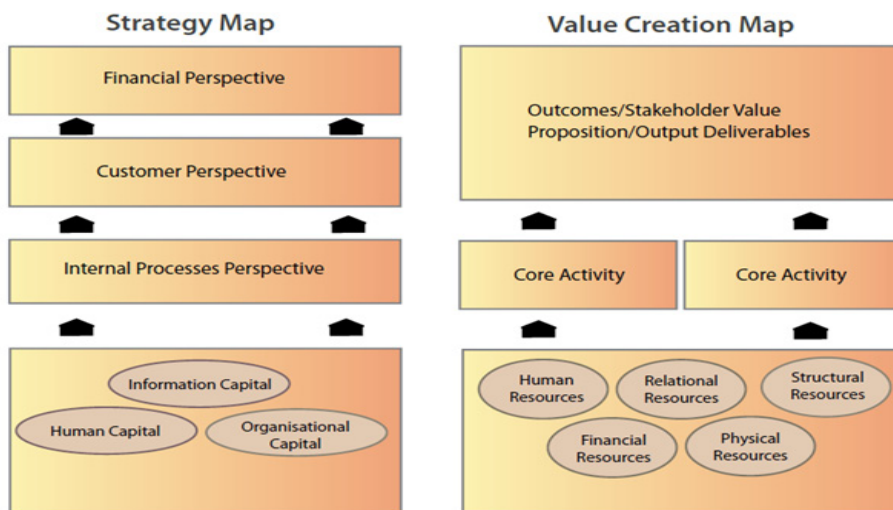
organisasi dan pengembangan relasi dan aliansi dengan organisasi lain dalam rangka memastikan pencapaian visi organisasi.

### Mencapai Penerapan Manajemen Strategik yang Baik

Bernard Marr (2008) mengajukan 10 prinsip penerapan manajemen strategis yang baik yaitu:

1. Kejelasan strategi
2. Pengumpulan indikator kinerja yang tepat
3. Pelaksanaan analisis manajemen kinerja
4. Penciptaan budaya belajar yang positif
5. Perolehan kepercayaan internal
6. Penjajaran/pengarahan organisasi
7. Perbaruan sistem terus-menerus
8. Komunikasi dan pelaporan yang baik
9. Implementasi *software* pendukung
10. Dedikasi sumber daya dan waktu
11. Pengukuran

Bernard Marr (2008) juga mengajukan 2 cara dalam mengukur manajemen kinerja dalam organisasi pemerintah yaitu *strategy map* dan *value creation map*.



## **Peran Kepemimpinan dalam Penerapan Manajemen Strategik**

*Leadership* merupakan satu elemen kunci yang efektif dalam manajemen strategik. Pemimpin memfokuskan organisasi mereka pada arah strategik. Mereka menciptakan suatu agenda untuk perubahan strategik. Pemimpin organisasi menjaga kemajuan organisasi menuju visi strategik. Terlebih di sektor publik, di mana pemimpin (Presiden) sangat mengambil peran penting.

Pemimpin memperoleh kepercayaan dari konstituen dari visi dan misi (RPJM, selama 5 tahun) yang ia usung, lalu kemudian visi misi tersebut diolah di seluruh kementerian untuk dijadikan acuan program yang akan dilaksanakan. Pemimpin-pemimpin strategik dalam sektor publik memberdayakan para atasan dan para pegawainya untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan peningkatan kinerja pelayanan publik. Berkaitan dengan hal ini, para pemimpin dalam sektor publik membutuhkan desain sistem perencanaan strategik yang tepat.

Agar mencapai hasil-hasil yang diharapkan, maka pemimpin dan karyawan harus memiliki komitmen terhadap perencanaan strategik yang telah dibuat dan memberikan perhatian penuh pada implementasi dari sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan. Selain itu, dalam pelaksanaannya, dibutuhkan komunikasi yang baik antara pemimpin dan pegawainya agar terjadi harmonisasi dan menghindari miskomunikasi dalam bekerja.

## **Kendala Manajemen Strategik**

Kendala dalam melaksanakan manajemen strategis di sektor publik, terjadi karena karakteristik sektor publik berbeda dengan sektor swasta, sebagaimana yang disebutkan di paragraf sebelumnya. Kendala tersebut didefinisikan sebagai kondisi tetap (struktural atau prosedural) yang cenderung ada untuk beberapa periode waktu yang suatu organisasi dan manajemen harus beradaptasi dan mengatasi masalah atas kendala tersebut. Adapun kendala yang terjadi di sektor publik dalam penerapan manajemen strategis ialah:

1. Karena adanya perbedaan mendasar dalam undang-undang dasarnya, dimana sektor publik menggunakan konstitusi negara tersebut, sedangkan sektor publik sangat fleksibel dengan Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga perusahaan tersebut, menjadikan sektor publik lebih kaku dan ketika membuat suatu program kegiatan, harus melakukan *cross check* dengan

undang-undang yang telah ada sehingga program tersebut tidak melanggar undang-undang dan sesuai prosedur instansi tersebut.

2. Karena organisasi publik merupakan perpanjangan tangan dari konstituen parlemen yang mengusung aspirasi rakyatnya, maka organisasi publik lebih terbuka untuk lingkungan eksternal dibanding swasta. Hal ini menjadikan setiap kinerja organisasi tersebut akan menjadi sorotan rakyat apabila visi dan misi maupun program yang diusung jauh dari harapan rakyat (pengguna layanan) yang ke depannya secara tidak langsung, dapat mengakibatkan ketidakpercayaan rakyat terhadap pemerintah dan mengganggu stabilitas keamanan negara (misal dengan para rakyat berdemonstrasi maupun membuat kerusuhan).
3. Adanya budaya yang sangat melekat dan menjadi karakteristik umum organisasi publik yaitu birokrasi. Yaitu prosedur pemerintah yang kadang rumit, berjenjang dan kaku, sehingga memerlukan waktu lama dalam menyelesaikan suatu tugas/masalah. Pegawai dalam bekerja pun kurang profesional dan masih terjadi KKn di beberapa lini, membuat pemerintah membentuk pengendalian internal dan external dalam rangka menertibkan dan mendisiplinkan para pegawai tersebut.
4. Proses pengukuran kinerja di instansi pemerintah lebih sulit apabila dibandingkan dengan pengukuran kinerja pada sektor swasta. Output dan tujuan sektor swasta jelas yaitu produk atau jasa dijual sehingga memperoleh keuntungan sedangkan pemerintah memiliki cakupan kerja yang lebih luas dan rumit dalam mengukur tujuannya dan mengukur hasilnya (*outcome* dan *impact*).
5. Keterbatasan informasi bahkan asimetri informasi juga menjadi kendala bagi organisasi untuk dapat menghasilkan pengambilan keputusan yang berkualitas. Hal ini biasanya muncul karena adanya pembelokan tujuan insentif terkait penerapan manajemen strategi. Para manajer pelaksana dapat memberikan informasi yang salah dengan harapan memberikan kesan positif terhadap kinerja mereka yang sebenarnya menurut kondisi nyata tidak cukup baik.

Siagian [2004] mengemukakan, anajemen Strategi Sektor Publik sebagai suatu

rangkaian rangkaian keputusan serta tindakan yang disusun oleh manajemen puncak dan kemudian diimplementasi oleh semua jajaran entitas atau organisasi dalam kerangka pencapaian tujuan yang ditetapkan organisasi tersebut.

Manajemen strategi tidak hanya dipergunakan pada sektor swasta namun juga telah diterapkan pada sektor publik. Penerapan manajemen strategi pada ke-2 jenis entitas tersebut sebenarnya tidaklah terlampau jauh berbeda, hanya saja pada institusi sektor publik tidak menekankan pada tujuan organisasi dalam mencari laba namun lebih kepada pelayanan untuk masyarakat.

Sementara itu, Anthony dan Young [2003] menyatakan penekanan organisasi sektor publik dapat diklasifikasikan ke dalam 7 hal yaitu :

1. Tidak memiliki motif untuk mencari laba atau keuntungan
2. Ada pertimbangan yang khusus didalam pembebanan pajak
3. Adanya kecenderungan orientasi hanya pada pelayanan semata
4. Banyak menghadapi permasalahan yang lumayan besar pada tujuan dan juga strategi
5. Kurang menggantungkan diri kepada klien dalam memperoleh bantuan keuangan
6. Dominasi profesional
7. Pengaruh politik umumnya memainkan peran yang begitu penting

Manajemen Strategik juga telah diterapkan di Indonesia, di antaranya berada di bidang pendidikan. Nawawi [2003] menyatakan Departemen Pendidikan Nasional menjalankan proses manajemen strategi dengan cara mengendalikan strategi serta pelaksanaan pendidikan nasional yang diwujudkan di dalam Sistem Pendidikan Nasional baik itu pendidikan secara formal ataupun pendidikan yang non formal. Proses manajemen strategi dijalankan secara efisien dan efektif guna mencapai tujuan organisasi pendidikan yaitu warganegara yang kompetitif dan berkualitas.

Nutt dan Backoff [1992] pada Salusu [2006: 496 - 498] menyatakan ada beberapa alasan perlunya perubahan strategi yang juga sekaligus memberi petunjuk mengenai bagaimana manfaat manajemen strategi untuk organisasi sektor publik ataupun organisasi nirlaba sebagai berikut :

1. Organisasi sektor publik yang baru ataupun yang berkembang harus



- memikirkan sasaran dan tujuan yang diprioritaskan
2. Kebutuhan dalam mempertahankan stabilitas pembiayaan yang membutuhkan strategi baru dalam mencari sumber dana baru
  3. Keinginan dalam mengembangkan pelayanan, dengan seiring semakin tersedianya sumber daya, mendorong manajemen untuk melakukan perubahan atas kebijakan, prosedur, bahkan hingga prioritas kepada klien yang dilayani
  4. Perluasan peranan karena desakan oleh publik, guna memenuhi kebutuhan mereka. Perubahan kepemimpinan umumnya diikuti dengan visi yang baru yang menuntut para pemangku memahami kebijakan yang baru
  5. Tuntutan yuridis didalam planning yang memungkinkan perubahan suatu prosedur jika ada desakan dari pemerintah untuk mendapatkan bantuan yang dibutuhkan
  6. Tuntutan akan integrasi antar-departement, biro, bagian, seksi dan yang lainnya seringkali terjadi didalam organisasi sektor publik yang akan menuntut suatu penyesuaian misi, visi tujuan, dan berbagai prosedur lainnya
  7. Koordinasi tindakan yang menuntut adanya perubahan dalam kebijaksanaan internal
  8. Ancaman politik yang menuntut para pemangku untuk menyesuaikan kebijakan organisasi-nya dengan ancaman tuntutan tersebut

Mengapa organisasi sektor publik memerlukan manajemen strategis dalam melakukan aktivitasnya? Karena instansi atau organisasi sektor publik membutuhkan rencana yang strategis untuk menggapai tujuan yang dirinci program dan aktivitas yang bisa bersinergi. Terlebih lagi dengan struktur organisasi yang besar serta sangat kompleks, dengan menerapkan manajemen strategi, para pemangku kepentingan bisa memotivasi serta mengarahkan para pegawai yang kemudian bisa meningkatkan kinerja organisasi. Sektor publik pun bisa merumuskan strategi ke masa mendatang dan melihat ancaman dan peluang yang ada serta menetapkan tujuan yang jelas pada masa mendatang

Dengan penerapan manajemen strategi, diharapkan instansi sektor publik dapat :

1. Menjadi instansi yang reaktif didalam menghadapi suatu perubahan situasi

yang

2. Mengelola sumber daya untuk hasil yang optimal
3. Mengubah orientasinya menjadi instansi yang berorientasi pada masa mendatang
4. Menjadikan instansi adaptif serta fleksibel, mengurangi alur birokrasi yang rumit dan lebih terbuka atau transparan
5. Menjadikan instansi sektor publik mampu memenuhi ekspektasi para pengguna layanan

### **Kendala Manajemen Strategi Sektor Publik**

Kendala terjadi dikarenakan karakteristik dari sektor publik berbeda dengan karakter sektor swasta, kendala tersebut diartikan sebagai kondisi yang tetap [struktural atau prosedural] yang kecenderungannya ada dalam beberapa periode dan manajemen harusnya beradaptasi serta mengatasi kendala tersebut. Kendala kendala yang sering terjadi pada sektor publik di antaranya :

1. Ada perbedaan yang mendasar dalam undang-undang, di mana sektor publik mempergunakan konstitusi dari negara, hal ini bisa membuat sektor publik lebih kaku dan ketika menyusun suatu program aktivitas harus mengeceknya dulu dengan undang-undang apakah program tersebut tidak melanggar undang-undang
2. Karena merupakan perpanjangan tangan pemerintahan, maka organisasi publik bersifat lebih terbuka kepada lingkungan eksternal dibandingkan dengan swasta. Hal ini mengakibatkan kinerjanya menjadi sorotan jika visi maupun misi dan program yang dijalankan jauh dari para pengguna layanan. secara tak langsung bisa mempengaruhi kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah
3. Prosedur pemerintahan yang sering kali rumit, kaku dan berjenjang sehingga membutuhkan waktu yang lama dalam menyelesaikan suatu masalah
4. Proses pengukuran kinerja pada instansi pemerintahan lebih sulit jika dibanding dengan sektor swasta. Output maupun tujuan dalam sektor swasta sangat jelas yaitu produk ataupun jasa yang dijual dan mencari laba, sedangkan pemerintah mempunyai wilayah kerja yang jauh lebih luas dan rumit didalam mengukur tujuan maupun hasilnya
5. Keterbatasan akan informasi menjadi kendala dalam menghasilkan keputusan

yang tepat. Hal ini terjadi karena adanya pembelokan dari tujuan insentif yang berhubungan dengan penerapan manajemen strategi. Para manajer pelaksana bisa memberi informasi yang keliru dengan harapan memberi kesan yang positif terhadap kinerjanya yang sebenarnya kurang baik

### **Fungsi Manajemen Strategik Bersifat Kompetensi**

Manajemen Strategik - Pengambilan keputusan dan perencanaan adalah fungsi dari manajemen, maka juallah suatu peranan pengambilan keputusan strategis dan perencanaan strategis kepada manajemen strategi. Pertama, manajemen strategi bertugas untuk membuat keputusan strategis yang meng"goal"kan ketetapan atas tujuan dan sasaran. Lalu kemudian manajemen strategi akan menetapkan apa saja yang sebaiknya dijalankan pada masa mendatang.

Manajemen strategik lantas menentukan siapa saja yang melaksanakannya dan bagaimana tindakannya. Lalu setelah itu manajemen strategi akan meninjau, menggerakkan kegiatan operasional total semua yang bertanggung jawab, yang terlibat langsung didalam usaha pencapaian tujuan serta sasaran. Singkat kata, manajemen strategi berfungsi untuk membuat sebuah keputusan strategis, membuat perencanaan strategis, dan juga berfungsi meninjau atau mengevaluasi strategik.

Manajemen Strategik seringkali dipandang sebagai suatu *game plan* atau skenario dalam pengembangan usaha, mempertahankan ataupun memperbaiki posisi didalam pasar, menarik dan memuaskan para konsumen, sukses dalam berkompetisi dengan para pesaing, menjalankan operasional bisnis serta mencapai sasaran yang strategis. Para manajer dalam perusahaan menjalankan manajemen strategi sebagai suatu proses dalam merumuskan dan megimplementasikan strategi didalam usaha menyediakan suatu nilai bagi customer untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan.

Sehingga pada akhir akhir ini manajemen strategi sudah mengalami sebuah peralihan dari perencanaan menjadi keunggulan dalam bersaing. Penyusunan sebuah strategi lebih berdasarkan pada konsep keunggulan bersaing yang mempunyai 5 (lima) karakteristik, sebagai berikut :

1. Kompetensi Khusus - Keunggulan dalam bersaing adalah suatu hal khusus yang dimiliki atau dilakukan oleh suatu perusahaan yang memberi kekuatan dalam menghadapi pesaing. Kompetensi ini bisa berupa opini ataupun merek yang memiliki persepsi kualitas yang tinggi. semisal pengelolaan

dalam administrasi yang brilian rapi, terkenal bebas KKN dan bersih serta tepat waktu. ataupun Merk dagang layaknya Coca Cola, Nike, Adidas, BMW, Mercy, dan yang lainnya.

2. Menciptakan Persaingan Tidak Sempurna - Di dalam persaingan yang sempurna, seluruh perusahaan menghasilkan produk yang sama/serupa sehingga bebas keluar-masuk kedalam pasar. Suatu perusahaan bisa mendapatkan keunggulan bersaing dengan menciptakan suatu persaingan yang tidak sempurna yaitu bisa dengan cara memberi kualitas yang tinggi pada aspek tertentu.
3. Berkesinambungan - Keunggulan bersaing seharusnya bersifat berkesinambungan dan bukan hanya sementara waktu serta tidak mudah untuk ditiru oleh para kompetitor.
4. Kesesuaian dengan Lingkungan Internal - Keunggulan bersaing bisa didapat dengan cara menyesuaikan permintaan pasar. Karena didalam lingkungan eksternal bisa merupakan ancaman serta peluang, sehingga perubahan pada pasar bisa meningkatkan keunggulan ataupun kelemahan perusahaan.
5. Keuntungan yang Tinggi daripada Keuntungan Rata Rata - Sasaran yang utama keunggulan dalam bersaing adalah memperoleh keuntungan yang lebih besar daripada keuntungan rata rata perusahaan dalam industri

### **Manfaat Manajemen Strategi yang Bisa Diperoleh**

Manajemen Strategi adalah suatu cara dalam mengatur seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan baik itu sumber daya manusia ataupun sumber daya yang lain untuk bisa melaksanakan semua aktivitas-aktivitas perusahaan yang pada akhirnya mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Manajemen strategik memungkinkan sebuah perusahaan untuk lebih proaktif daripada reaktif dalam upayanya membentuk masa depan perusahaan itu sendiri, hal tersebut memungkinkan suatu perusahaan untuk memulai dan mempengaruhi kegiatan sehingga bisa mengendalikan tujuannya perusahaan itu sendiri.

Melihat dari definisi manajemen strategik serta pembahasan sebelumnya, manajemen strategik memiliki beberapa manfaat, di antaranya adalah :

1. Manajemen Strategik setidaknya bisa mencegah terjadinya berbagai

- macam masalah di dalam maupun diluar perusahaan serta meningkatkan kemampuan perusahaan didalam menghadapi sebuah masalah
2. Manajemen Strategik bisa membuat kondisi atas penolakan terhadap suatu perubahan dapat berkurang
  3. Manajemen Strategik membuat perusahaan akan bisa melaksanakan seluruh aktivitas operasionalnya secara lebih efisien serta efektif
  4. Keterlibatan tenaga kerja atau karyawan perusahaan terhadap perumusan strategi bisa memperbaiki pengertian karyawan atas penghargaan sebuah produktivitas dalam tiap perencanaan strategi sehingga ujungnya bisa meningkatkan motivasi kerja dan rasa kebersamaan antar-karyawan
  5. Seluruh keputusan yang dijalankan oleh para manajer didalam perusahaan cenderung lebih tepat, hal ini dikarenakan seluruhnya didasarkan pada perencanaan yang sudah matang dan sudah memperhitungkan seluruh aspek yang terkait
  6. Manajemen Strategik akan membuat pihak manajemen perusahaan akan menjadi bertambah peka terhadap ancaman yang bisa datang dari luar lingkungan perusahaan
  7. Berdasarkan hasil penelitian, dapat ditunjukkan bahwa perusahaan yang mempergunakan konsep manajemen strategi lebih *profitable* dari pada perusahaan yang tidak menerapkan manajemen strategik
  8. Kegiatan kegiatan yang saling tumpang tindih akan berkurang
  9. Manajemen Strategik dapat membantu perusahaan bisa dengan mudah beradaptasi pada perubahan perubahan yang terjadi, dan keengganan dari karyawan lama untuk berubah bisa dikurangi
  10. Manajemen Strategik dapat mengidentifikasi keunggulan komparatif perusahaan didalam lingkungan yang makin beresiko
  11. Manajemen Strategik memberikan arah perusahaan jangka panjang yang jelas yang nanti akan dituju
  12. Bisa membantu perusahaan dalam menyusun strategi perusahaan yang lebih baik dengan mempergunakan pendekatan yang jauh lebih sistematis, rasional, logis, rasional pada pilihan strategis, David [2002:15].
  13. Manajemen Strategi adalah sebuah proses dan bukanlah keputusan ataupun dokumen.

14. Tujuan utama dari sebuah proses adalah untuk mencapai pengertian serta komitmen dari semua pihak manajer dan karyawan
15. Suatu proses menyediakan pemberdayaan individual.
16. Pemberdayaan merupakan kegiatan dalam memperkuat pengertian dari karyawan tentang efektivitas dengan cara mendorong serta menghargai mereka para karyawan untuk bisa berpartisipasi didalam pengambilan suatu keputusan dan latihan yang inisiatif serta imajinasi.
17. Mendatangkan laba
18. Meningkatkan kesadaran terhadap ancaman eksternal
19. Manajemen Strategi bisa memberikan pemahaman yang lebih baik tentang strategi dari pesaing
20. Manajemen Strategi dapat meningkatkan produktivitas para karyawan
21. Manajemen Strategi bisa membuat berkurangnya penolakan terhadap suatu perubahan dalam perusahaan
22. Manajemen Strategi bisa memberikan pemahaman yang lebih jelas tentang hubungan prestasi dan penghargaan

Sedangkan menurut Greenley, manfaat manajemen strategis akan dirasakan perusahaan seperti berikut :

1. Manajemen Strategi memungkinkan untuk mengidentifikasi, menentukan prioritas, serta eksploitasi peluang yang ada
2. Dapat memberikan suatu pandangan yang objektif terhadap masalah manajemen
3. Mencerminkan kerangka kerja (*frame work*) dalam aktivitas kontrol serta koordinasi yang jauh lebih baik
4. Manajemen strategi bisa meminimalisir akibat dari suatu kondisi dan perubahan yang tidak bagus.
5. Manajemen strategik memungkinkan supaya keputusan yang besar bisa mendukung dengan lebih baik terhadap tujuan yang sudah ditetapkan
6. Manajemen strategik membuat alokasi waktu dan sumber daya yang ada lebih efektif untuk memaksimalkan peluang yang sudah teridentifikasi
7. Memungkinkan alokasi sumber daya yang ada dan waktu yang relatif lebih sedikit dalam mengoreksi suatu keputusan yang keliru atau tidak terencana

dengan baik

8. Bisa menciptakan *frame work* (kerangka kerja) untuk komunikasi internal di antara para staff
9. Dapat membantu dalam mengintegrasikan perilaku tiap individu kedalam usaha bersama
10. Manajemen strategi bisa memberik dasar untuk mengklarifikasi suatu tanggungjawab individu
11. Manajemen strategik bisa mendorong suatu pemikiran ke masa yang akan datang.
12. Manajemen strategik mampu menyediakan pendekatan yang kooperatif, terintegrasi, serta antusias dalam menghadapi suatu masalah dan peluang
13. Dapat mendorong terciptanya suatu sikap positif terhadap suatu perubahan
14. Manajemen strategi bisa memberi tingkat kedisiplinan dan moralitas kepada manajemen perusahaan





# **BAB IV**

## **NEW PUBLIC MANAGEMENT**



# Langkah Tepat Menuju *Good Governance*

**M**ULAI tahun 1990-an muncul paradigma baru yang sering disebut *New Public Management/ NPM* (Hood, 1991). Walaupun juga disebut dengan nama lain misalnya *Post-bureaucratic Paradigm* (Barzeley, 1992), dan *Reinventing Government* (Osborne dan Gaebler, 1992), tetapi secara umum disebut NPM karena berangkat dari gagasan Christopher Hood sebagai awal mula paradigma alternatif.

Paradigma tersebut muncul akibat adanya kritikan keras yang ditujukan kepada organisasi sektor publik yang sering tidak produktif, tidak efisien, selalu rugi, rendah kualitas, miskin inovasi dan kreativitas. *New Public Management* berfokus pada manajemen sektor publik yang berorientasi pada kinerja, bukan berorientasi kebijakan. *New Public Management* pada awalnya lahir di negara-negara maju di Eropa dan Amerika. Namun, negara-negara berkembang juga sudah mulai menggunakan konsep ini, begitu juga dengan Indonesia.

Sebagai negara yang juga turut berbenah, Indonesia berusaha menerapkan paradigma NPM tersebut, meski ada sikap pesimis dari berbagai pihak mengenai kesianggunaan penerapannya. Di Indonesia sendiri, pelaksanaan manajemen kinerja pada organisasi sektor publik sebenarnya sudah dimulai sejak tahun 1999 dengan dikeluarkannya Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Penerapan *New Public Management* di Indonesia dapat dilihat dari penerapan beberapa karakteristik-karakteristiknya di dalam praktek-praktek yang tengah di jalankan oleh instansi-instansi pemerintahan di Indonesia.

Manajemen kinerja dapat didefinisikan sebagai daya upaya untuk meningkatkan kemampuan dan mendorong pegawai melalui berbagai cara agar bekerja dengan

penyemangat, efektif, efisien dan produktif, sesuai dengan proses kerja yang benar agar mencapai hasil kerja yang optimal. Menurut Heinrich (2002); Ittner dan Larcker (2001); Otley (1999); Kravchuk dan Schach (1996); dan Brickey et al. (1995) dalam Verbeeten (2008) praktek manajemen kinerja meliputi tujuan yang akan dicapai, pengalokasian hak-hak keputusan, serta pengukuran dan pengevaluasian kinerja organisasi. Praktek manajemen kinerja ini dapat meningkatkan kinerja organisasi sektor publik.

Kaplan (2001); Rangan (2004) dalam Verbeeten (2008) mengemukakan tentang teori penetapan tujuan yang mengatakan bahwa tujuan yang jelas dan hasil yang terukur diperlukan untuk mencegah penyebaran energi organisasional. Dengan merinci tujuan-tujuan jangka panjang dan jangka pendek organisasi maka ambiguitas pegawai terhadap tujuan organisasi akan menurun, sehingga para pegawai akan terfokus pada penyelesaian tugas-tugas mereka. Selain itu, pemberian insentif juga mampu meningkatkan kinerja (Bonner dan Sprinkle, 2002).

Akan tetapi, pengukuran dan penghargaan hanya untuk sebagian dari kinerja akan memiliki pengaruh yang tidak diinginkan untuk keseluruhan kinerja tersebut (Burgess dan Ratto, 2003; De Bruijn, 2002; Van Thiel dan Leeuw, 2002; Smith, 1995; Tirole, 1994; Gray dan Jenkins, 1993 dalam Verbeeten, 2008). Penetapan tujuan yang jelas dan terukur, pengukuran kinerja, dan pemberian insentif merupakan elemen penting dalam manajemen kinerja (Verbeeten, 2008; Kloot, 1999). Secara empiris, bukti-bukti mengenai pengaruh praktek manajemen kinerja organisasi sektor publik dalam skala besar masih terbatas (Van Helden, 2005; Merchant et al, 2003; Heinrich, 2002 dalam Verbeeten, 2008).

Beberapa penelitian, dalam kaitannya dengan hubungan antara praktek manajemen kinerja dengan kinerja organisasi sektor publik antara lain adalah penelitian Verbeeten (2008), Indudewi (2009), Betsy (2010). Dalam beberapa tahun belakangan ini, para pegawai sektor publik dari berbagai instansi, kementerian dan berbagai lembaga pemerintah lainnya sedang menikmati konsep remunerasi sebagai salah satu aspek dalam agenda reformasi birokrasi.

Remunerasi tersebut ingin memperbaiki mekanisme penghasilan dan pendapatan seorang pegawai dari berbagai level, baik yang digolongkan bawah yaitu IA hingga paling tinggi golongan IVE. Namun demikian, menurut perencanaan pemerintah, mekanisme ini tidak serta merta dapat diimplementasikan untuk seluruh pegawai

pemerintah, karena harus menyesuaikan anggaran negara. Tujuan dari remunerasi adalah untuk perbaikan struktur dalam birokrasi dan meningkatkan kinerja pegawai pemerintahan (Adit, 2011).

Verbeeten (2008) berusaha meneliti tentang pengaruh penerapan praktek manajemen berbasis kinerja pada sektor publik di Belanda. Penelitian yang dilakukan oleh Indudewi (2009) berusaha meneliti tentang pengaruh sasaran yang jelas dan terukur, insentif, desentralisasi, dan pengukuran kinerja terhadap kinerja organisasi khususnya SKPD dan BUMD kota Semarang. Penelitian yang dilakukan oleh Betsy (2010) berusaha meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi sektor publik pada pemerintahan daerah Kabupaten Demak.

Instansi pajak merupakan salah satu organisasi sektor publik yang memiliki peran penting di setiap negara termasuk di negara Indonesia. Pajak mempunyai peranan yang sangat penting untuk kehidupan bernegara, karena pajak merupakan sumber pendapatan negara dan pajak akan digunakan dalam pembiayaan APBN. Pajak menurut Pasal 1 UU No.28 Tahun 2007 tentang Ketentuan umum dan tata cara perpajakan adalah “kontribusi wajib kepada negara yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang-Undang, dengan tidak mendapat timbal balik secara langsung dan digunakan untuk keperluan negara bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat”.

Belakangan ini, perpajakan di Indonesia sering disorot karena prestasinya yang kurang maksimal dalam pemungutan pajak terhadap wajib pajak serta banyaknya kecurangan yang dilakukan oleh pegawai pajak dalam memanipulasi penerimaan pajak. Hal tersebut mengakibatkan target penerimaan pajak negara tidak pernah tercapai maksimal. Berdasarkan alasan di atas, maka penulis tertarik untuk meneliti faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja pegawai instansi pajak. Dalam penelitian ini akan ditambahkan satu variable independen baru, yaitu variabel remunerasi.

Variabel ini dimasukkan dalam penelitian karena variabel ini dimungkinkan mempengaruhi kinerja individu, dengan pertimbangan remunerasi membuat pegawai bekerja dengan baik dan bersih. Jika pegawai bekerja dengan baik dan bersih, maka kinerja organisasinya juga akan menjadi baik dan dipercaya oleh publik. Penelitian ini memperluas penelitian yang dilakukan oleh Frank H.M. Verbeeten (2008) dengan menambahkan variabel remunerasi sebagai variabel independen dan

juga menyesuaikannya untuk kondisi yang ada dalam praktik-praktik pengukuran kinerja di sektor publik Indonesia yaitu dengan menggunakan unit analisis yang lebih kecil yaitu Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Tengah Satu.

Karena belum semua sektor publik di Indonesia menerapkan remunerasi. Penetapan tujuan yang jelas dan terukur, insentif, motivasi kerja pegawai, remunerasi, desentralisasi, serta sistem pengukuran kinerja merupakan variabel independen yang akan diteliti dalam penelitian ini.

### **Akuntansi Sektor Publik**

Akuntansi sektor publik berkaitan erat dengan penerapan dan perlakuan akuntansi pada domain publik. Domain publik sendiri memiliki wilayah yang relatif luas dan kompleks dibandingkan dengan sektor swasta/bisnis (Haryanto, 2007). Peranan akuntansi sektor publik ditujukan untuk memberikan pelayanan publik dalam rangka memenuhi kebutuhan publik. Akuntansi Sektor Publik merupakan bidang akuntansi yang mempunyai ruang lingkup lembaga-lembaga tinggi negara dan departemen-departemen di bawahnya, pemerintah daerah, perusahaan milik negara dan daerah, yayasan, partai politik, perguruan tinggi dan organisasi-organisasi non profit lainnya (Bastian, Indra, 2006).

Jika dilihat dari variabel lingkungan, sektor publik tidak hanya dipengaruhi oleh faktor ekonomi, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti politik, sosial, budaya, dan historis, yang menimbulkan perbedaan dalam pengertian, cara pandang, dan definisi. Dari sudut pandang ilmu ekonomi, sektor publik dapat dipahami sebagai entitas yang aktivitasnya menghasilkan barang dan layanan publik dalam memenuhi kebutuhan dan hak publik (bppk, depkeu).

American Accounting Association (1970) dalam Glynn (1993) menyatakan bahwa tujuan akuntansi pada organisasi sektor publik adalah memberikan informasi yang diperlukan agar dapat mengelola suatu operasi dan alokasi sumber daya yang dipercayakan kepada organisasi secara tepat, efisien, dan ekonomis, serta memberikan informasi untuk melaporkan pertanggung-jawaban pelaksanaan pengelolaan tersebut serta melaporkan hasil operasi dan penggunaan dana publik. Dengan demikian, akuntansi sektor publik terkait dengan penyediaan informasi untuk pengendalian manajemen dan akuntabilitas.

Pada dasarnya, akuntabilitas adalah pemberian informasi dan pengungkapan

(disclosure) atas aktivitas dan kinerja finansial kepada pihak-pihak yang berkepentingan (Schiavo-Campo and Tomasi, 1999). Pemerintah, baik pusat maupun daerah, harus dapat menjadi subyek pemberi informasi dalam rangka pemenuhan hak-hak publik yaitu hak untuk tahu, hak untuk diberi informasi, dan hak untuk didengar aspirasinya. Akuntabilitas publik terdiri dari dua macam, yaitu akuntabilitas vertikal dan akuntabilitas horisontal. Akuntabilitas vertikal adalah akuntabilitas kepada otoritas yang lebih tinggi, misalnya akuntabilitas kepala dinas kepada bupati/walikota. Akuntabilitas horisontal adalah akuntabilitas kepada publik secara luas atau kepada sesama lembaga lainnya yang tidak memiliki hubungan atasan, bawahan.

Dimensi akuntabilitas publik meliputi akuntabilitas hukum dan kejujuran, akuntabilitas manajerial, akuntabilitas program, akuntabilitas kebijakan, dan akuntabilitas finansial. Akuntabilitas manajerial merupakan bagian terpenting untuk menciptakan kredibilitas manajemen organisasi sektor publik. Tidak dipenuhinya prinsip pertanggungjawaban dapat menimbulkan implikasi yang luas. Jika masyarakat menilai sektor publik tidak accountable, masyarakat dapat menuntut pergantian kebijakan, penggantian pejabat, dan sebagainya. Rendahnya tingkat akuntabilitas juga meningkatkan risiko berinvestasi dan mengurangi kemampuan untuk berkompetisi serta melakukan efisiensi.

### **Konsep *New Public Management***

Dalam perkembangannya, kelemahan dan ketertinggalan sektor publik dari sektor swasta memicu munculnya reformasi pengelolaan sektor publik dengan meninggalkan administrasi tradisional dan beralih ke *New Public Management* (NPM), yang memberi perhatian lebih besar terhadap pencapaian kinerja dan akuntabilitas, dengan mengadopsi teknik pengelolaan sektor swasta ke dalam sektor publik. Konsep *New Public Management* adalah salah satu reformasi manajemen sektor publik untuk menjawab anggapan yang menyatakan bahwa organisasi sektor publik tidak produktif, tidak efisien, selalu rugi, rendah kualitas, miskin inovasi dan kreatifitas, dan berbagai kritikan lainnya (Mahmudi, 2007).

*New Public Management* beranggapan bahwa praktik manajemen sektor swasta lebih baik dibandingkan dengan praktik manajemen sektor publik. Oleh karena itu untuk memperbaiki kinerja sektor publik perlu diadopsi beberapa praktik dan teknik manajemen yang diterapkan di sektor swasta ke dalam sektor publik, seperti

pengadopsian mekanisme pasar, kompetisi tender, dan privatisasi perusahaan-perusahaan publik. Penerapan NPM dipandang sebagai suatu bentuk reformasi manajemen, depolitisasi kekuasaan, atau desentralisasi wewenang yang mendorong demokrasi (Pecar, 2002).

Perubahan dimulai dari proses *rethinking government* dan dilanjutkan dengan *reinventing government* (termasuk didalamnya *reinventing local government*) yang mengubah peran pemerintah, terutama dalam hal hubungan pemerintah dengan masyarakat (Mardiasmo, 2002b; Ho, 2002; Osborne and Gaebler, 1993; dan Hughes, 1998). Perubahan teoritis, misalnya dari administrasi publik ke arah manajemen publik, pemangkasan birokrasi pemerintah, dan penggunaan sistem kontrak telah meluas di seluruh dunia meskipun secara rinci reformasinya bervariasi.

Tren di hampir setiap negara mengarah pada penggunaan anggaran berbasis kinerja, manajemen berbasis outcome (hasil), dan penggunaan akuntansi accrual meskipun tidak terjadi dalam waktu bersamaan (Hoque, 2002; Heinrich, 2002). Polidano (1999) dan Wallis dan Dollery (2001) menyatakan bahwa NPM merupakan fenomena global, akan tetapi penerapannya dapat berbeda-beda tergantung faktor *localized contingencies*.

Walaupun penerapan NPM bervariasi, namun mempunyai tujuan yang sama yaitu memperbaiki efisiensi dan efektivitas, meningkatkan responsivitas, dan memperbaiki akuntabilitas manajerial. Pemilihan kebijakannya pun hampir sama, antara lain desentralisasi (*devolved management*), pergeseran dari pengendalian input menjadi pengukuran output dan outcome, spesifikasi kinerja yang lebih ketat, *public service ethic*, pemberian reward and punishment, dan meluasnya penggunaan mekanisme *contracting-out* (Hood, 1991; Boston et al., 1996 dalam Hughes and O'Neill, 2002; Mulgan, 1997).

Menurut Christopher Hood, New Public Management memiliki tujuh karakteristik atau komponen utama, yaitu:

1. Manajemen profesional di sektor publik
2. Adanya standar kinerja dan ukuran kinerja
3. Penekanan yang lebih besar terhadap pengendalian *output* dan *outcome*
4. Pemecahan unit-unit kerja di sektor publik



5. Menciptakan persaingan di sektor publik
6. Pengadopsian gaya manajemen di sektor bisnis ke dalam sektor publik
7. Penekanan pada disiplin dan penghematan yang lebih besar dalam menggunakan sumber daya

NPM memberikan kontribusi positif dalam perbaikan kinerja melalui mekanisme pengukuran yang diorientasikan pada pengukuran ekonomi, efisiensi, dan efektivitas meskipun penerapannya tidak bebas dari kendala dan masalah. Masalah tersebut terutama berakar dari mental birokrat tradisional, pengetahuan dan ketrampilan yang tidak memadai, dan peraturan perundang-undangan yang tidak memberikan cukup peluang fleksibilitas pembuatan keputusan (Pecar, 2002).

### **Sistem Pengendalian Manajemen dalam Organisasi Sektor Publik**

Anthony (2005) menyatakan bahwa suatu sistem merupakan suatu cara tertentu dan bersifat repetitif untuk melaksanakan suatu atau sekelompok aktivitas. Sistem memiliki karakteristik berupa rangkaian langkah-langkah yang berirama, terkoordinasi, dan berulang, yang dimaksudkan untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Pengendalian telah mengalami perkembangan definisi dari masa ke masa, yang cukup populer adalah pendapat Usury dan Hammer (1994:5) yang berpendapat bahwa “Controlling is management’s systematic efforts to achieve objectives by comparing performances to plan and taking appropriate action to correct important differences” yang artinya pengendalian adalah sebuah usaha sistematis dari manajemen untuk mencapai tujuan dengan membandingkan kinerja dengan rencana awal kemudian melakukan langkah perbaikan terhadap perbedaan-perbedaan penting dari keduanya. Namun secara sederhana pengendalian dapat diartikan sebagai proses penyesuaian pergerakan organisasi dengan tujuannya.

Pengendalian manajemen merupakan proses dimana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi (Anthony & Govindarajan, 2005: 8). Istilah pengendalian manajemen merupakan istilah yang dapat dipertukarkan dengan pengendalian intern. Standards for Internal Control in the Federal Government yang dikeluarkan oleh General Accounting Office (GAO) November 1999 menyatakan bahwa: *“In short, internal control, which is synonymous*

*with management control, helps government program managers achieve desired results through effective stewardship of public resources”.*

Robert Anthony (dalam Mahmudi 2007) mengartikan sistem pengendalian manajemen sebagai suatu proses untuk memastikan bahwa sumber daya diperoleh dan digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk memahami suatu sistem pengendalian manajemen dibutuhkan suatu pengetahuan tentang lingkungan pengendalian manajemen dalam suatu organisasi dan proses pengendalian manajemen.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005: 17-18), lingkungan pengendalian menggambarkan tentang lingkungan dan pengendalian manajemen tersebut berlangsung atau lingkungan dimana sistem itu berada, yaitu meliputi karakteristik organisasi yang mempengaruhi proses pengendalian manajemen, dengan fokus utama pada perilaku individu dalam organisasi dan penugasan tanggungjawab keuangan kepada sub unit organisasi yang berbeda (pusat pertanggungjawaban). Karakteristik organisasi dapat berupa struktur organisasi atau keselarasan tujuan (*goal congruence*).

Pentingnya sistem pengendalian manajemen dilaksanakan oleh organisasi karena sistem pengendalian manajemen mempengaruhi perilaku manusia. Sistem pengendalian yang baik berpengaruh pada cara manapun tujuannya; artinya tindakan-tindakan individu untuk meraih tujuan-tujuan pribadinya juga akan membantu dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi (Anthony & govindarajan, 2002: 55). Dengan adanya suatu sistem itu pula berbagai ragam aktivitas dapat terkoordinir dan terarah menuju satu tujuan bersama.

Proses pengendalian manajemen merupakan tahap-tahap yang harus dilalui untuk mewujudkan tujuan organisasi yang hendak dicapai. Proses pengendalian manajemen terdiri dari beberapa tahap, yaitu (Mahmudi, 2007):

1. **Perumusan Strategi** - Tahap perumusan strategi sangat penting, karena kesalahan dalam merumuskan strategi akan berakibat kesalahan arah organisasi. Penentuan arah dan tujuan dasar organisasi merupakan bentuk perumusan strategi yang kemudian diwujudkan dalam visi, misi, tujuan dan nilai dasar organisasi. Perwujudan visi, misi, tujuan dan nilai dasar sebaiknya melibatkan semua anggota organisasi dari level atas sampai level bawah.

2. **Perencanaan Strategik** - Perencanaan strategik merupakan aktivitas untuk melahirkan program-program baru yang dapat berupa rencana strategik, sasaran strategik, inisiatif strategik dan target. Rencana strategik merupakan hasil penerjemahan visi, misi, tujuan, nilai dasar dan strategi ke dalam rencana organisasi. Sasaran strategik merupakan hasil penerjemahan strategi ke dalam sasaran-sasaran yang hendak dicapai organisasi dalam rangka mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi. Target merupakan tonggak-tonggak yang digunakan untuk mengetahui tingkat pencapaian strategi.
3. **Pembuatan Program** - Tahap pembuatan program merupakan tahap yang dilakukan setelah perencanaan strategik. Rencana-rencana strategik, sasaran-sasaran strategik, dan inisiatif strategik merupakan rerangka konseptual yang harus dijabarkan dalam bentuk program-program. Program merupakan rencana kegiatan dan aktivitas yang dipilih untuk mewujudkan sasaran strategik tertentu beserta sumber daya yang dibutuhkan untuk melaksanakannya.
4. **Penganggaran** - Program-program yang telah ditetapkan harus dikaitkan dengan biaya. Biaya program tersebut merupakan gabungan dari biaya aktifitas untuk melaksanakan program. Secara agregatif biaya seluruh program tersebut akan diringkas dalam bentuk anggaran. Selain anggaran biaya, dibuat juga anggaran pendapatan dan anggaran investasi (modal) untuk melaksanakan program.
5. **Implementasi** - Setelah anggaran ditetapkan, tahap selanjutnya adalah implementasi anggaran. Selama tahap implementasi, manajer bertanggungjawab untuk memonitor pelaksanaan kegiatan dan bagian akuntansi melakukan pencatatan atas penggunaan anggaran (input) dan output-nya dalam sistem akuntansi keuangan. Pencatatan penggunaan sumber daya penting digunakan sebagai dasar dalam penentuan program tahun yang akan datang.
6. **Pelaporan Kinerja** - Pada tahap implementasi bagian akuntansi melakukan proses pencatatan, penganalisaan, pengklasifikasian, peringkasan dan pelaporan transaksi atau kejadian ekonomi yang berkaitan dengan keuangan. Informasi akuntansi tersebut akan disajikan dalam bentuk laporan keuangan. Laporan keuangan tersebut merupakan salah satu bentuk pelaporan kinerja

sektor publik, terutama kinerja finansial. Pelaporan kinerja keuangan yang dihasilkan dalam sistem informasi akuntansi harus dilengkapi dengan informasi mengenai kinerja non-keuangan.

7. **Umpan Balik** - Tahap akhir setelah dilakukan evaluasi kinerja adalah pemberian umpan balik. Tahap ini dilakukan sebagai sarana untuk melakukan tindak lanjut atas prestasi yang dicapai.
8. **Evaluasi Kinerja** - Evaluasi kinerja harus memiliki manfaat utama bagi pihak internal dan eksternal. Laporan kinerja bagi pihak internal digunakan sebagai alat pengendalian manajemen untuk menilai kinerja manajemen dan staf. Sedangkan untuk pihak eksternal, laporan kinerja berfungsi sebagai alat pertanggungjawaban organisasi.

Evaluasi kinerja dalam sistem pengendalian manajemen meliputi:

- a. **Evaluasi Kinerja Organisasi** - Evaluasi kinerja organisasi merupakan penilaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Penilaian ini dimaksudkan untuk menilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban. Penilaian kinerja organisasional berdampak pada pemberian penghargaan, kritik membangun, kenaikan pangkat, penugasan kembali, atau pemberhentian dan pemecatan kepada manajer pusat pertanggungjawaban.
- b. **Evaluasi Program** - Laporan kinerja dapat digunakan sebagai dasar untuk melakukan evaluasi program. Pelaksanaan program yang tidak optimal memerlukan revisi anggaran program. Jika evaluasi program menunjukkan bahwa program yang dilaksanakan tidak efektif, maka manajer perlu mengkaji ulang terhadap strategi untuk mencapai tujuan.

Pemerintah sebagai organisasi sektor publik juga melaksanakan pengendalian manajemen untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan organisasi dapat tercapai, semua sumber daya yang dimiliki organisasi digunakan untuk menghasilkan outcome. Dengan diberlakukannya konsep manajemen kinerja, maka berlaku pula pengendalian manajemen, karena didalam manajemen kinerja terdapat pengukuran kinerja dan evaluasi. Jadi, ketika tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran organisasi

riil dengan yang dikonsepskan berbeda, maka organisasi akan melakukan evaluasi.

## **Kinerja**

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2002, p.570), kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja. Sedangkan menurut Wirawan (2009), kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Kinerja merujuk pada pencapaian karyawan atas tugas yang diberikan (Cascio, 1992 dalam Marifah, 2004). Kinerja pada hakekatnya adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Prawisosentono, 1992 dalam Marifah, 2004).

Kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal, dan faktor internal karyawan atau pegawai (Wirawan, 2009). Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan.

Sementara itu, faktor-faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja. Setelah dipengaruhi oleh lingkungan internal organisasi dan faktor-faktor lingkungan internal organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya pegawai. Sebaliknya, jika sistem kompensasi dan iklim kerja organisasi buruk, kinerja karyawan akan menurun.

Faktor internal organisasi lainnya misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi. Oleh karena itu, manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas karyawan. Faktor lingkungan eksternal organisasi. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja karyawan.

## **Praktek Manajemen Kinerja Dalam Organisasi Sektor Publik**

Heinrich, Ittner dan Larcker, Otley, Kravchuck dan Shack, dan Brickley et al (dalam Verbeeten 2008) menyebutkan bahwa manajemen kinerja dapat digambarkan sebagai proses menentukan tujuan, pemilihan strategi untuk mencapai tujuan tersebut, mengalokasikan hak keputusan, dan mengukur serta mengevaluasi kinerja. Fokus pada penelitian ini adalah pada praktek manajemen kinerja yang melayani tujuan manajerial. Menurut Verbeeten (2008) tujuan manajerial itu sendiri terdiri dari empat hal, yaitu tujuan komunikasi, tujuan transparansi dan akuntabilitas, tujuan pembelajaran, dan tujuan penilaian. Keempat tujuan tersebut akan dijelaskan sebagai berikut (Verbeeten, 2008):

Definisi misi yang jelas, tujuan dan target akan membantu masing-masing pekerja untuk memahami apa keinginan organisasi dan menyediakan fokus pada kegiatan operasi organisasi (tujuan komunikasi). Dengan pengukuran kinerja dengan memperhatikan tujuan dan target, manajer organisasi sektor publik seharusnya mampu untuk memberitahu publik mengenai tujuan penggunaan uang (tujuan transparansi dan akuntabilitas).

Organisasi sektor publik mungkin akan menggunakan pengukuran kinerja untuk mempelajari dan meningkatkan kinerja (tujuan pembelajaran). Transparansi yang akan tercipta pengukuran kinerja mengindikasikan dimana letak kebaikan organisasi, dan mana yang membutuhkan peningkatan. Sistem pengukuran kinerja mungkin memberikan dasar kompensasi dari pengurus pemerintahan publik (tujuan penilaian).

Manajemen berbasis kinerja dapat didefinisikan sebagai suatu proses penetapan tujuan, memilih strategi untuk mencapai tujuan tersebut, mengalokasikan wewenang keputusan, dan mengukur serta menghargai kinerja (Kravchuk dan Shack, 1996 dalam Betsy, 2010). Manajemen berbasis kinerja berkaitan dengan usaha, kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi (perusahaan) untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan (Ruky, 2002).

Karena program ini mencantumkan kata management, seluruh kegiatan yang dilakukan dalam sebuah “proses manajemen” harus terjadi dimulai dengan menetapkan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, kemudian tahap pembuatan rencana, pengorganisasian, penggerakan/pengarahan dan akhirnya evaluasi atas hasilnya. Secara teknis program ini memang harus dimulai dengan menetapkan

tujuan dan sasaran yaitu “kinerja dalam bentuk apa dan yang seperti bagaimana” yang ingin dicapai. Karena yang menjadi obyek adalah kinerja manusia, maka bentuk yang paling umum tentunya adalah kinerja dalam bentuk kinerja produktivitas sumber daya manusia.

Menurut Cascio (dikutip dari Ruky, 2002), sebuah program manajemen kinerja yang efektif hendaknya memenuhi syarat-syarat berikut:

1. **Relevance:** hal-hal atau faktor-faktor yang diukur adalah yang relevan (terkait) dengan pekerjaannya, apakah itu output-nya, prosesnya atau input-nya.
2. **Sensitivity:** sistem yang digunakan harus cukup peka untuk membedakan antara karyawan yang berprestasi dan tidak berprestasi.
3. **Reliability:** sistem yang digunakan harus dapat diandalkan, dipercaya bahwa menggunakan tolak ukur yang objektif, sahih, akurat, konsisten dan stabil.
4. **Acceptability:** sistem yang digunakan harus dapat dimengerti dan diterima oleh karyawan yang menjadi penilai maupun yang dinilai dan memfasilitasi komunikasi aktif dan konstruktif antara keduanya.
5. **Practicalit:** semua instrumen, misalnya formulir yang digunakan, harus mudah digunakan oleh kedua pihak, tidak rumit, dan berbelit-belit.

### Teori Motivasi Kinerja

Mangkunegara (2001) dalam Utami (2010) mendefenisikan motivasi sebagai suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai atau karyawan yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai seorang pegawai dalam bekerja. Sedangkan menurut Riyadi (1998) dalam Wijayanti dan Solichatun (2005:184), motivasi didefinisikan sebagai derajat sampai dimana seorang individu (manajer/atasan) ingin berusaha dan untuk melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan dengan baik. Partisipasi penyusunan anggaran mungkin akan efektif dalam kondisi karyawan yang mempunyai motivasi yang tinggi, begitu pula sebaliknya.

Motivasi seringkali dikatakan menjadi kunci kinerja kerja. Kinerja dapat ditingkatkan dengan motivasi kerja yang tinggi, pengetahuan dan keahlian dalam melakukan tugas dan persepsi peran positif yang dimiliki seseorang. Oleh karena itu memotivasi Sumber

Daya Manusia yang terlingkup dalam suatu organisasi lebih banyak berhubungan dengan pemeliharaan kultur organisasi untuk mendorong prestasi kerja. Ada beberapa teori motivasi yang dapat memberikan penjelasan mengenai motivasi kerja para anggota organisasi.

Ada tiga teori motivasi kerja yaitu (Fuad Mas'ud, 2002:75) dalam Ratnawati (2009):

### **Teori Hirarki Kebutuhan Maslow**

- a. Ada lima hirarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut: Kebutuhan psikologi, yaitu: Kebutuhan fisik seperti rasa lapar, haus, perumahan, pakaian, dan lain sebagainya.
- b. Kebutuhan keamanan, yaitu kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan dari bahaya, ancaman, perampasan, atau pemecatan.
- c. Kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan akan rasa cinta dan kepuasan akan menjalin hubungan dengan orang lain, kepuasan dan perasaan memiliki serta diterima dalam suatu kelompok, rasa kecurangan, persahabatan, dan kasih sayang.
- d. Kebutuhan penghargaan, yaitu kebutuhan akan status atau kedudukan, kehormatan diri, reputasi, dan prestasi.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan pemenuhan diri, untuk mempergunakan potensi diri, untuk mengembangkan diri semaksimal mungkin, ekspresi diri dan melakukan apa yang paling cocok dengan dirinya.

### **Teori Dua Faktor**

Berdasarkan hasil riset yang dilakukan oleh kelompok yang dipimpin Herzberg, mereka mengambil kesimpulan bahwa ada dua kelompok faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dalam perusahaan atau institusi yaitu pemuas kerja (*job satisfiers*) yang berkaitan dengan isi pekerjaan yang disebut motivators (meliputi prestasi kerja, pengakuan penghargaan, pekerjaan itu sendiri, tanggungjawab, promosi); dan penyebab ketidakpuasan kerja (*job dissatisfiers*) yang berkaitan dengan kondisi pekerjaan yang disebut faktor-faktor higienis, yang meliputi kebijakan dan administrasi pekerjaan, pengawasan teknis, gaji, hubungan antar pribadi dengan rekan dan atasan, dan kondisi kerja.



## Teori Kebutuhan dari David Mc Clelland

Ada tiga kebutuhan penting yang mendorong orang untuk berbuat atau bertindak, yaitu:

- a. Kebutuhan prestasi, tercermin pada keinginan seseorang mengambil tugas yang dia dapat bertanggung jawab secara pribadi, keinginan untuk mencapai tujuan dengan memperhitungkan resikonya, dan berusaha melakukan sesuatu secara kreatif dan inovatif.
- b. Kebutuhan afiliasi, tercermin pada keinginan seseorang untuk menjalin hubungan dengan orang lain, bersahabat, dimana dia lebih mementingkan aspek hubungan pada pekerjaan, senang bergaul, berusaha mendapatkan persetujuan dari orang lain.
- c. Kebutuhan kekuasaan, tercermin pada keinginan seseorang untuk mempunyai pengaruh atas orang lain, dia berusaha menguasai orang lain, mengarahkan dan mengatur dengan cara membuat orang lain terkesan kepadanya, serta selalu menjaga reputasinya agar dia tetap bisa berpengaruh.

Ranupandojo dan Husnan (1996) dalam Wjayanti dan Solichatun (2005) menjelaskan bahwa motivasi terdiri dari dua jenis yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Penggunaan motivasi negatif akan meningkatkan produktivitas dan menurunkan semangat dalam jangka pendek, sedangkan motivasi positif akan meningkatkan semangat dan menurunkan produktivitas dalam jangka panjang. Salah satu bentuk motivasi positif yang digunakan adalah partisipasi manajerial (*democratic management*). Dengan adanya partisipasi akan memberikan banyak manfaat, seperti pemilihan keputusan yang lebih baik karena banyaknya sumbangan pemikiran.

Motivasi merupakan keputusan mengenai berapa banyak usaha yang akan digunakan dalam situasi tugas tertentu untuk mencapai tujuan organisasi, dimana hal ini dilakukan untuk memenuhi keperluan individu (Vroom, 1964). Menurut Slamet (2007) motivasi meliputi dua dimensi, yaitu motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik.

**Motivasi Ekstrinsik** - Motivasi ekstrinsik hakekatnya adalah sumber ketidakpuasan yang berasal dari luar pekerjaannya, yang berpengaruh terhadap sikap dan perilaku seseorang terhadap pekerjaannya. Jika tidak terpenuhi, maka pekerja tidak akan

puas. Jika besaran unsur ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, pekerja tidak akan kecewa, meskipun belum terpuaskan. Terpenuhinya unsur ini akan lebih berperan dalam mengeliminasi ketidakpuasan kerja dan mencegah lingkungan kerja yang kurang menguntungkan bagi suatu institusi. Sumber ketidakpuasan kerja berasal dari tingkat kesejahteraan atau gaji, tingkat supervise teknis, tingkat hubungan antar pribadi atau rekan kerja, tingkat kebijakan administrasi, tingkat kondisi kerja, dan tingkat status.

Unsur ekstrinsik, terbagi menjadi tiga, yaitu:

- a. Tingkat Kesejahteraan atau Gaji - Kesejahteraan adalah balas jasa pelengkap baik material maupun non material yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan, bertujuan untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental pekerja agar produktivitasnya meningkat. Sedangkan gaji merupakan hak bagi pegawai dan kewajiban bagi institusi untuk membayarnya. Kesejahteraan dan gaji adalah penghasilan seseorang sebagai sarana pemenuhan pokok hidup dalam bentuk uang, barang, dan atau fasilitas lain yang diterimanya akibat suatu tugas pekerjaan yang akan dilakukan atau telah dilakukan sebagai prasyarat agar lebih bersemangat dan lebih produktif. Apabila kebutuhan ini terpenuhi, maka kepuasan pribadi yang bersangkutan akan terpenuhi. Sehingga akan menimbulkan kepuasan kerja dan menurunkan motivasi kerja dan semangat kerja.
- b. Hubungan antar Pribadi atau Rekan Kerja - Hubungan antar pekerja dengan rekan sekerja sangatlah penting artinya dalam meningkatkan produktivitas kerja. Dukungan rekan sekerja atau kelompok kerja dapat menimbulkan kepuasan kerja bagi pekerja, karena mereka merasa diterima dan dibantu dalam memperlancar penyelesaian tugasnya.
- c. Tingkat kepuasan kerja pekerja akan menentukan hubungan antar pribadi atau rekan kerja yang ditinjau dari: adanya kompetisi yang sehat di lingkungan kerja, sejauh mana pekerjaan lain yang bekerja sama akan memberikan dukungan yang cukup, kondisi kerja yang baik akan membuat rasa nyaman dalam bekerja, semua saling bekerjasama dalam menyelesaikan pekerjaannya, pekerja dapat bekerja sama dengan orang yang bertanggungjawab.

- d. Mutu Supervisi, situasi suatu organisasi selalu berubah, tuntutan pelayanan kesehatan untuk menjadi lebih baik semakin meningkat. Untuk itu suatu organisasi akan selalu berupaya memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Kemampuan supervisor dalam hal ini kepala yang bertindak sebagai seorang pengawas dalam memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku, pada pekerjaan mereka, demikian pula iklim partisipatif yang diciptakan oleh atasan dapat memberikan pengaruh yang substansial terhadap kepuasan kerja pekerja. Supervisor secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja dan prestasi melalui kecermatan dalam mendisiplinkan dan menerapkan peraturan-peraturan.

**Motivasi Intrinsik** - Motivasi intrinsik adalah kondisi dalam pekerjaan sebagai sumber kepuasan kerja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Bila unsur tersebut terpenuhi, maka dapat meningkatkan motivasi kerja seseorang, dan apabila unsur tersebut tidak terpenuhi, maka hak tersebut akan menurunkan motivasi kerja seseorang, kepuasan kerja yang rendah dan dapat menimbulkan rasa ketidakpuasan kerja yang tinggi.

Unsur intrinsik terbagi menjadi dua, yaitu:

- a. Karakteristik pekerjaan Pekerjaan merupakan bagian hidup setiap orang. Pekerjaan adalah rumpun tugas yang dilaksanakan oleh pekerja untuk mencapai beberapa tujuan organisasi. Untuk itu, kemampuan, pengetahuan, ketrampilan dan sikap harus sesuai dengan tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi. Karakteristik pekerjaan berhubungan dengan rancangan yang akan diberikan kepada pekerja apakah pekerjaan tersebut banyak atau sedikit menyediakan kesempatan bagi tenaga kerja untuk memuaskan kebutuhan mereka yang berhubungan dengan pekerjaan. Pekerjaan yang sesuai dan menyediakan otonomi akan memberikan kepuasan dan langkah-langkah kerja yang berlebihan.
- b. Peluang untuk berkembang atau promosi - Dalam melakukan pekerjaan, pekerja mempunyai keinginan untuk berkarir dengan jalan mendapatkan promosi jabatan. Kesempatan promosi jabatan memiliki efek terhadap kepuasan kerja. Hal demikian dikarenakan promosi menggunakan beraneka

cara dan memiliki penghargaan yang beragam, misalnya tingkat senioritas, dedikasi, pertimbangan kinerja, dan lain-lain. Kebijakan promosi yang adil dan transparan terhadap semua pegawai dapat memberi dampak pada mereka yang memperoleh kesempatan dipromosikan seperti perasaan senang, bahagia, dan memperoleh kepuasan atas kerjanya.

### **Teori Penetapan Tujuan**

Teori Penetapan Tujuan atau *Goal Setting Theory* merupakan bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Edwin Locke pada tahun 1978. Goal Setting Theory menegaskan bahwa individu dengan tujuan yang lebih spesifik dan menantang kinerjanya akan lebih baik dibandingkan dengan tujuan yang tidak jelas, seperti “melakukan apa yang terbaik dari diri kita”, tujuan mudah yang spesifik atau tidak ada tujuan sama sekali. Locke (dalam Locke dan Latham, 1990) mengungkapkan bahwa terdapat 2 kategori tindakan yang diarahkan oleh tujuan (*goal-directed action*) yaitu: *no-consciously goal directed* dan *consciously goal directed* atau *purposeful actions*. Premis yang mendasari goal setting theory adalah kategori yang kedua yaitu conscious goal (Latham, 2004 dalam Verbeeten, 2008), dimana dalam *conscious goal*, ide-ide berguna untuk mendorong individu untuk bertindak.

Dengan demikian, *goal setting theory* mengamsumsikan bahwa ada suatu hubungan langsung antara definisi dari tujuan yang spesifik dan terukur dengan kinerja: jika manajer tahu apa yang sebenarnya tujuan yang ingin dicapai oleh mereka, maka mereka akan lebih termotivasi untuk mengerahkan usaha yang dapat meningkatkan kinerja mereka (Locke dan Latham, 2002, 1990). Tujuan yang memiliki tantangan biasanya diimplementasikan dalam output dengan level yang spesifik yang harus dicapai (Locke dan Latham, 1990).

### **Teori Agensi**

Hubungan agensi terjadi ketika satu atau beberapa pihak (principal) mempekerjakan pihak lain (*agent*) dengan tujuan mendelegasikan tanggung jawab kepada agent. Hak dan tanggung jawab principal dan agent tertuang dalam sebuah perjanjian (kontrak) yang telah disepakati oleh kedua belah pihak. Agency theory berasumsi bahwa manusia adalah makhluk yang rasional dan berusaha untuk memanfaatkan utilitasnya (Bonner dan Sprinkle, 2002). Selanjutnya, Baiman (dalam Verbeeten 2008) mengungkapkan

bahwa individu termotivasi untuk mendapatkan sesuatu untuk kepentingan pribadinya. Sifat tersebut dapat digambarkan dalam fungsi utilitas yang terdiri dari dua faktor, yaitu meningkatkan kesejahteraan melalui insentif moneter maupun non moneter dan meningkatkan waktu luang (mengurangi kerja/usaha).

*Agency theory* menyatakan bahwa individu akan melalaikan pekerjaannya apabila dia tidak mendapatkan insentif yang menambah manfaat ekonomi bagi mereka. *Agency theory* menjelaskan bahwa insentif memiliki peran penting dalam memotivasi dan mengontrol kinerja individu karena individu memiliki kepentingan untuk meningkatkan kesejahteraannya (Bonner dan Sprinkle, 2002). Lebih lanjut, teori agensi menyatakan bahwa agen diasumsikan memiliki sifat *work averse* dan *risk averse*. Pemberian insentif untuk *risk averse agent* cenderung dengan sistem gaji tetap (*fixed wage*), sedangkan *work averse agent* cenderung dengan insentif berupa bonus tetap (*fixed fee*) (Bonner dan Sprinkle, 2002).

Insentif dapat didefinisikan sebagai motivator ekstrinsik yang menghubungkan pembayaran bonus atau perspektif karir dengan kinerja (Bonner et al, 2000). Individu dianggap memiliki preferensi untuk meningkatkan kesejahteraan dan meningkatkan waktu libur atau waktu luangnya. Teori ini berpendapat bahwa individu akan menjadi malas (atau tidak mengerahkan usaha) pada tugas yang menjadi tanggung jawabnya kecuali tugas tersebut memiliki kontribusi pada kesejahteraan ekonomi mereka sendiri (Bonner dan Sprinkle, 2002). Rencana insentif dapat didasarkan pada kinerja dalam tahun berjalan (jangka pendek) dan pencapaian jangka panjang.

Jenis-jenis insentif secara ringkas dalam Anthony dan Govindarajan (2005) adalah sebagai berikut:

### **Penghargaan Keuangan**

- a. Kenaikan gaji
- b. Bonus
- c. Manfaat
- d. Fasilitas

### **Penghargaan Psikologis dan Sosial**

- a. Kemungkinan promosi

- b. Peningkatan tanggungjawab
- c. Peningkatan otonomi
- d. Kondisi geografis yang baik
- e. Pengakuan

Insentif yang telah dijelaskan diatas adalah insentif yang diberikan pada sektor swasta. Pada kenyataannya sektor publik mempunyai beberap karakteristik spesifik yang membuat desain skema insentif sangat kompleks (Pollit, 2006; Anthony dan Young, 2003 dalam verbeeten 2008; Burgess dan Ratto, 2003; Tirole, 1994). Pertama, organisasi sektor publik secara umum mempunyai banyak stakeholder (principal) dengan tujuan yang banyak juga. Pemberian insentif menjadi kompleks pada situasi ini. Kedua, beberapa dimensi kinerja sulit untuk diukur. Artinya hanya pada dimensi yang mudah diukur dimasukkan dalam skema insentif, hal ini dapat memberi efek yang tidak diharapkan pada kinerja secara keseluruhan.

Burgess dan Ratto (2003) mengatakan bahwa organisasi sektor publik tidak memiliki tujuan yang jelas yang menyulitkan di dalam membuat desain pemberian insentif yang tepat. Kesalahan di dalam membuat desain pemberian insentif akan berakibat pada tidak termotivasinya karyawan terhadap insentif yang ditawarkan dan sama sekali tidak mendorong peningkatan kinerja.

Hal yang hampir sama juga dikatakan Tirole (1994) yaitu bahwa pada organisasi sektor publik ada banyak tujuan yang ingin dicapai, namun tidak semua tujuan dapat diukur hasilnya. Akibatnya pemberian insentif menjadi tidak memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja. Ketiga, agency theory mengasumsikan bahwa agen mendapatkan manfaat semata-mata dari insentif, dan kerugian dari usaha yang dilakukan untuk kepentingan prinsipal.

Hal ini diperkuat oleh pernyataan De Bruijn (2002) bahwa pemberian insentif membuat karyawan lebih fokus pada pencapaian efisiensi untuk meningkatkan insentif yang diterima sehingga mengurangi keinginan untuk berinovasi. Hal ini dikarenakan inovasi dapat menambah biaya yang dapat mengurangi pendapatan yang diperoleh (insentif yang diperoleh juga menjadi rendah).

Akhirnya, sifat profesional dapat memotivasi agen di organisasi sektor publik. Sebagai hasilnya, organisasi dapat menggunakan “low-powered incentives” (insentif tidak berdasarkan kinerja) jika tujuan pekerja disesuaikan dengan tujuan organisasi (Dixit, 2002 dalam Verbeeten, 2008).

## **Desentralisasi**

Adanya otonomi daerah di Indonesia merupakan salah satu bentuk desentralisasi dimana pemerintah pusat memberikan sebagian kewenangannya kepada pemerintah daerah untuk mengelola daerahnya. Pemerintah daerah dalam melaksanakan tugasnya juga melimpahkan sebagian kewenangannya kepada satuan-satuan kerja dibawahnya baik berupa pengambilan keputusan, pengelolaan keuangan maupun pelaksanaan program-program untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Hal ini dikarenakan satuan-satuan kerja lebih mengetahui kebutuhan masyarakat dan lebih peka terhadap perubahan-perubahan yang ada.

PP 58 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah mengatur desentralisasi dari kepala daerah kepada pejabat dibawahnya untuk mengelola keuangan dan melaksanakan program-program sesuai dengan tujuan dan sasaran masing-masing satuan kerja. Pelimpahan wewenang tentunya disertai dengan pelimpahan tanggung jawab sehingga tiap-tiap satuan kerja wajib mempertanggungjawabkan anggaran dan pencapaian realisasi dari target yang telah ditetapkan. Dengan adanya desentralisasi, tiap-tiap satuan kerja dapat meningkatkan kinerjanya karena mereka mengetahui kondisi masyarakat dan dapat menetapkan program-program yang tepat sasaran (Chenhall; Mukhi et.al; Davis dan Newstrom dalam Indudewi, 2009).

Pelimpahan wewenang dan tanggungjawab dari kepala daerah kepada pejabat dibawahnya berupa kewenangan dalam menyusun anggaran tersebut mencerminkan pelaksanaan tupoksi tiap-tiap unit kerja. Kewenangan penyusunan anggaran tersebut meliputi kewenangan dalam masalah keuangan, operasional kantor, peningkatan mutu pegawai, pergeseran dana maupun perputaran pegawai.

## **Pengukuran Kinerja**

Kravchuk dan Shack (1996) memberikan beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam merumuskan ukuran kinerja:

1. Memformulasikan tujuan, strategi dan misi yang koheren dan jelas
2. Mengembangkan strategi pengukuran yang eksplisit
3. Melibatkan pengguna-pengguna kunci dan konsumen pada fase perancangan dan pengembangan sistem pengukuran kinerja
4. Merasionalisasi struktur rencana sebagai awal dari pengukuran kinerja
5. Mengembangkan beberapa ukuran untuk pengguna yang beragam sesuai

dengan yang dibutuhkan

6. Mempertimbangkan konsumen selama proses penyusunan program dan sistem
7. Menyediakan pengguna sebuah gambaran jelas dari kinerja
8. Adanya review dan revisi terhadap sistem pengukuran secara periodik
9. *Take accounts of upstream, downstream, dan lateral complexities*
10. Menghindari agregasi informasi yang berlebihan

Konsep pengukuran kinerja di sektor publik mengacu pada konsep value for money (VFM). Konsep value for money terdiri dari tiga elemen utama yaitu:

1. **Ekonomi** - Ekonomi terkait dengan pengkonversian input primer berupa sumber daya keuangan (Uang/kas) menjadi input sekunder berupa tenaga kerja, bahan, infrastruktur dan barang modal yang dikonsumsi untuk kegiatan operasi organisasi. Organisasi harus memastikan bahwa dalam perolehan sumber daya input tidak terjadi pemborosan.
2. **Efisiensi** - Efisiensi terkait dengan hubungan antara output berupa barang atau pelayanan yang dihasilkan dengan sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan output.
3. **Efektivitas** - Efektivitas terkait dengan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya tercapai. Efektivitas merupakan hubungan antara output dengan tujuan. Semakin besar kontribusi output terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program, atau kegiatan.

Konsep VFM menekankan pada hasil atau pelayanan terhadap publik. Organisasi tidak hanya berfokus pada pendapatan saja, tetapi bagaimana meningkatkan pelayanan terhadap publik. Untuk mengukur tingkat ekonomi, efisiensi dan efektifitas diperlukan pengembangan indikator kinerja dalam desain sistem pengukuran kinerja organisasi (Greiling, 2005).

### **Tujuan Pengukuran/ penilaian kinerja Sektor Publik**

Pengukuran/ penilaian kinerja merupakan bagian penting dari proses pengendalian manajemen, baik sektor publik maupun swasta. Menurut De Bruijn (2002) dan Mahmudi (2005), tujuan pengukuran/penilaian kinerja dalam sektor publik antara lain



sebagai berikut:

1. **Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi** - Pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik digunakan untuk mengetahui ketercapaian tujuan organisasi. Ditinjau dari perspektif pengendalian internal, sistem pengukuran kinerja didesain untuk memonitor implementasi rencana-rencana organisasi, menentukan kapan rencana tersebut berhasil dan bagaimana cara memperbaikinya. Sistem pengukuran kinerja untuk memfokuskan perhatian pada pencapaian tujuan organisasi, mengukur dan melaporkan kinerja, serta untuk memahami bagaimana proses kinerja mempengaruhi pembelajaran organisasi.
2. **Menyediakan sarana pembelajaran organisasi** - Sistem pengukuran kinerja bertujuan untuk memperbaiki hasil dari usaha yang dilakukan oleh pegawai tentang bagaimana seharusnya mereka bertindak dan memberikan dasar dalam perubahan perilaku, sikap, skill, atau pengetahuan kerja yang harus dimiliki pegawai untuk mencapai hasil kerja terbaik.
3. **Memperbaiki kinerja periode-periode berikutnya** - Penerapan sistem pengukuran kinerja dalam jangka panjang bertujuan untuk membentuk budaya berprestasi di dalam organisasi. Budaya kinerja atau budaya berprestasi dapat diciptakan apabila sistem pengukuran kinerja mampu menciptakan atmosfir organisasi sehingga setiap orang dalam organisasi dituntut untuk berprestasi . Atmosfir tersebut dapat terwujud dengan perbaikan kinerja yang dilakukan secara terus menerus. Kinerja saat ini harus lebih baik dari kinerja sebelumnya, dan kinerja yang akan datang harus lebih baik daripada sekarang.
4. **Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian reward dan punishment** - Pengukuran kinerja bertujuan memberikan dasar sistematis bagi manajer untuk memberikan reward (kenaikan gaji, tunjangan , promosi) atau punishment (pemutusan kerja, penundaan promosi, teguran). Sistem manajemen kinerja modern diperlukan untuk mendukung system gaji berbasis kinerja. Organisasi yang berkinerja tinggi berusaha menciptakan reward, insentif dan gaji yang memiliki hubungan yang jelas dengan knowledge, skill, dan kontribusi individu terhadap kinerja organisasi.

5. **Memotivasi pegawai** - Dengan adanya pengukuran kinerja yang dihubungkan dengan manajemen kompensasi, maka pegawai yang berkinerja tinggi akan memperoleh reward. Reward tersebut memberikan motivasi pegawai untuk berkinerja lebih tinggi dengan harapan kinerja yang tinggi akan memperoleh kompensasi yang tinggi.
6. **Menciptakan akuntabilitas publik** - Pengukuran kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dicapai, seberapa bagus kinerja financial organisasi, dan kinerja lainnya.

Frank H. M. Verbeeten dalam penelitiannya yang berjudul “Performance Management Practices in Public Sector Organisation, impact on performance” meneliti pengaruh tujuan yang jelas dan terukur, insentif, desentralisasi, pengukuran kinerja, sektor dan ukuran organisasi terhadap kinerja sektor publik. Disimpulkan bahwa tujuan yang jelas dan terukur dapat meningkatkan kinerja baik secara kualitas maupun secara kuantitas. Sedangkan insentif dapat meningkatkan kuantitas kinerja, namun tidak berpengaruh terhadap kinerja secara kualitatif.

Penelitian yang dilakukan oleh Dian Indudewi yang berjudul Pengaruh Sasaran Jelas dan Terukur, Insentif, Desentralisasi, dan Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Organisasi (Studi Empiris pada SKPD dan BUMD Kota Semarang) meneliti tentang faktor sasaran yang jelas dan terukur, insentif, desentralisasi, dan pengukuran kinerja terhadap kinerja organisasi. Hasil dari penelitian tersebut, sasaran yang jelas dan terukur, insentif, serta pengukuran kinerja mempengaruhi kinerja organisasi. Sedangkan desentralisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Penelitian oleh Josephine Betsy berjudul Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi Sektor Publik (Studi pada Pemerintah Daerah Kabupaten Demak) mendapatkan hasil tujuan yang jelas dan terukur berpengaruh terhadap kinerja pemerintah daerah kabupaten Demak. Insentif tidak berpengaruh terhadap kinerja karena insentif pada pemerintah daerah kabupaten Demak masih dihitung berdasarkan absensi bukan terhadap kinerjanya. Motivasi kerja juga tidak berpengaruh karena minimnya kesempatan untuk naik jabatan ke jenjang lebih tinggi.

# **BAB V**

## **MANAJEMEN STRATEGIK SEKTOR PUBLIK**



# Manajemen Strategik Perusahaan Internasional

**M**ANAJEMEN strategik merupakan pendekatan sistematis untuk memformulasikan, mewujudkan dan monitoring strategi (Rabin et.al 2000:1). Manajemen strategik merujuk pada proses manajerial untuk membentuk visi strategi, penyusunan obyektif, penciptaan strategi mewujudkan dan melaksanakan strategi dan kemudian sepanjang waktu melakukan penyesuaian dan koreksi terhadap visi, obyektif strategi dan pelaksanaan tersebut.

Siagian (2004) mendefinisikan, manajemen strategik sebagai serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut. Manajemen strategik tidak hanya digunakan pada sektor swasta tetapi juga sudah diterapkan pada sektor publik. Penerapan manajemen stratejik pada kedua jenis institusi tersebut tidaklah jauh berbeda, hanya pada organisasi sektor publik tidak menekankan tujuan organisasi pada pencarian laba tetapi lebih pada pelayanan.

Menurut Anthony dan Young dalam Salusu (2003) penekanan organisasi sektor publik dapat diklasifikasikan ke dalam 7 hal yaitu:

1. Tidak bermotif mencari keuntungan
2. Adanya pertimbangan khusus dalam pembebanan pajak
3. Ada kecenderungan berorientasi semata-mata pada pelayanan
4. Banyak menghadapi kendala yang besar pada tujuan dan strategi
5. Kurang banyak menggantungkan diri pada kliennya untuk mendapatkan bantuan keuangan

6. Dominasi profesional
7. Pengaruh politik biasanya memainkan peranan yang sangat penting

Seorang ahli bernama Koteen menambahkan satu hal lagi yaitu *less responsiveness bureaucracy* dimana menurutnya birokrasi dalam organisasi sektor publik sangat lamban dan berbelit – belit. Sedangkan pada sektor swasta penekanan utamanya pada pencarian keuntungan atau laba dan tentunya kelangsungan hidup organisasi melalui strategi dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pada dasarnya manajemen strategik adalah suatu perspektif baru yang menyoroti tentang pentingnya organisasi untuk memberikan lebih banyak perhatian pada perumusan strategi dan perubahan lingkungan.

Strategi organisasi yang tepat untuk melakukan penyesuaian dengan lingkungan yang berubah sangat penting bagi keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Menurut Ibrahim (2008: 24) manajemen strategis pada prinsipnya adalah kemampuan manajemen organisasi untuk mengadaptasi masa depan yang umumnya bersifat jangka pendek serta menengah. Menurut Steiner dan Miner ( 1997: 30), proses manajemen strategis meliputi beberapa hal sebagai berikut:

1. Pengawasan perubahan lingkungan
2. Identifikasi lingkungan peluang dan ancaman untuk dihindarkan
3. Evaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi
4. Perumusan misi dan sasaran
5. Identifikasi strategi untuk untuk pencapaian tujuan organisasi
6. Evaluasi strategi dan pilihan strategi yang akan diimplementasikan
7. Penetapan dan pemantauan proses untuk meyakinkan bahwa strategi diimplementasikan dengan tepat.

Nutt dan Backoff (1992) dalam Salusu (2006: 496-498), mengemukakan beberapa alasan perlunya perubahan strategis yang sekaligus memberikan petunjuk tentang bagaimana manfaat manajemen strategis bagi organisasi publik maupun organisasi nonprofit sebagai berikut:

1. Organisasi baru atau yang sedang berkembang harus memikirkan langkah tujuan dan sasaran yang diprioritaskan
2. Kebutuhan mempertahankan stabilitas pembiayaan yang memerlukan

strategi-strategi baru untuk mencari sumber pembiayaan baru

3. Keinginan mengembangkan pelayanan, seiring makin tersedianya sumber daya yang dimiliki, mendorong manajer melakukan perubahan kebijakan, prosedur, bahkan mungkin prioritas konsumen yang dilayani
4. Perluasan peranan karena desakan publik, untuk menjawab kebutuhan mereka Perubahan kepemimpinan biasanya diikuti dengan visi baru yang menuntut para eksekutif memahami kebijakan baru
5. Tuntutan yuridis dalam perencanaan yang memungkinkan perubahan prosedur bila ada desakan pemerintah untuk memperoleh bantuan yang diperlukan
6. Tuntutan akan integrasi antar departemen, biro, bidang, bagian, seksi dan lain-lain sangat sering terjadi dalam organisasi pemerintahan yang menuntut penyesuaian misi, tujuan, serta berbagai prosedur
7. Koordinasi tindakan yang menuntut adanya perubahan dalam kebijaksanaan internal
8. Ancaman politik yang menuntut para eksekutif menyesuaikan kebijaksanaan organisasinya dengan tuntutan tersebut.

Manajemen Strategik Internasional adalah proses perencanaan manajemen yang komprehensif dan berkelanjutan untuk merumuskan dan menerapkan strategi yang memungkinkan sebuah perusahaan untuk bersaing internasional secara efektif.

Dan pertanyaan mendasarnya adalah :

1. Apa produk dan/atau jasa perusahaan tidak berniat untuk menjual?
2. Di mana dan bagaimana itu membuat produk-produk atau jasa?
3. Di mana dan bagaimana ia akan menjual mereka?
4. Di mana dan bagaimana ia akan memperoleh sumber daya yang diperlukan?
5. Bagaimana cara mengharap untuk mengungguli para pesaingnya?

### **Faktor-faktor yang mempengaruhi Manajemen Strategi Internasional**

1. Bahasa
2. Budaya
3. Politik
4. Ekonomi

5. Campurtangan pemerintah
6. Tenaga kerja
7. Hubungan tenaga kerja
8. Keuangan
9. Riset pasar
10. Iklan
11. Uang

### **Konsep Manajemen Strategik Internasional**

Tidak banyak literatur yang memuat secara tersurat tentang manajemen strategis internasional. Apabila berkesempatan mengunjungi laman pencarian di internet yang banyak ditampilkan di sana hanya manajemen strategik pada bisnis atau perdagangan internasional. Paling sering yang muncul adalah strategi aliansi internasional. Entahkah strategi aliansi internasional (Mehta, *et al.*, 2006) merupakan manajemen strategik internasional memang masih membutuhkan penelitian dan diskusi lebih lanjut untuk mendapatkan kesamaan persepsi atau pun pemahaman.

Memandang peristilahan manajemen strategik internasional hanya mau membedakan secara jelas dari *term* manajemen strategis dasar, manajemen strategis lanjut, perencanaan strategis, *road map* atau pun juga strategi aliansi internasional. Tentu ini menjadi kajian menarik untuk didiskusikan pada program magister manajemen. Terlepas dari semua pengistilahan tersebut, manajemen strategik yang digunakan berbagai perusahaan baik domestik ataupun luar negeri agar bisa memenangkan persaingan di pasar internasional yang semakin global dan homogen. Ada ahli yang merumuskan “*How an organization uses strategy to adapt and/or change aspects of its environment for a more favourable*” Manu and Sriram (1996:79) dalam Nicholas O’Reagen & Abby Ghobadin, 2004.

Pandangan ini dapat diterjemahkan secara bebas “bagaimana suatu organisasi bisnis menggunakan strategi untuk beradaptasi dan atau mengubah aspek-aspek lingkungan internal dan eksternalnya untuk keseimbangan atau penyelarasan yang lebih menguntungkan. *Term* atau peristilahan strategi berasal dari kata bahasa Yunani “*stratego*” yang artinya jendral. *Stratego’s* merupakan perpaduan dua kata yaitu “*strato’s*” = tentara dan “*igo*” = melakukan atau bertindak (Roup Purohim, 2012). Peristilahan dimaksud secara hurufiah dapat dikatakan sebagai ‘seni berperang para



jendral yang memimpin suatu peperangan.’

Menurut Robert Ernest Wood dalam Ali Rokhman, 2008 mengatakan bahwa bisnis merupakan medan pertempuran. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa strategi adalah pola-pola terperinci menyangkut komitmen dan tindakan yang dirancang untuk menggali kompetensi inti serta untuk mendapatkan keunggulan bersaing. Hal ini senada dengan apa yang diungkapkan Coulter, 2002 dalam Roup Purohim, 2012 “Keputusan dan aksi yang ditujukan untuk mencapai tujuan dan menyesuaikan dengan sumber daya organisasi dengan peluang dan tantangan yang dihadapi dalam lingkungan industrinya”.

Berbicara tentang manajemen strategis adalah berbicara tentang bagaimana menumbuhkan dan mengembangkan bisnis, bagaimana melayani pelanggan secara memuaskan, bagaimana memenangkan persaingan pasar, bagaimana mengelola sumber daya organisasi atau bisnis baik aset berwujud terutama aset tak berwujud, bagaimana menjawab perubahan pasar yang terus berubah-ubah setiap saat dan bagaimana mencapai level target tertinggi dengan kinerja yang mumpuni. Strategi berkaitan erat dengan bagaimana manajemen puncak memainkan peran atau siasatnya secara positif untuk memenangkan persaingan pasar internasional.

### **Alasan dan Manfaat Manajemen Strategik**

Manajemen strategik digunakan oleh perusahaan tentu memiliki alasan dan sudah tentu sudah mempertimbangkan manfaat bagi perusahaannya. Salah satu pertimbangan tersebut adalah untuk memenangkan persaingan pasar bebas internasional. Pada Desember 2015, Indonesia memasuki pasar bebas MEA/AEC 2015 dan hal itu memerlukan strategik tertentu agar tidak hanya menjadi pasar yang dibanjiri produk dari Negara ASEAN lainnya.

Alasan mengapa perusahaan (organisasi) menggunakan manajemen strategik menurut Ali Rokhman, 2008 adalah :

1. Alokasi sumber daya yang selalu terbatas dibandingkan dengan tujuan yang hendak dicapai
2. Memadukan nilai dan tujuan bahkan ambisi masing-masing individu sehingga selaras dengan tujuan dan nilai organisasi
3. Identifikasi risiko yang mungkin terjadi, tingkat pertumbuhan yang masuk

akal dan kondisi persaingan

4. Penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang perusahaan (organisasi) dan alokasi sumber daya untuk mencapai tujuan dimaksud
5. Upaya untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan (organisasi) dibandingkan dengan peluang dan tantangan dalam lingkungan yang dihadapi
6. Penciptaan hubungan yang baik antara seluruh tingkatan dan kelompok manajemen dalam organisasi (perusahaan)

Manfaat manajemen strategik dalam perusahaan (organisasi) secara transparan diungkapkan oleh Sipriyono, 1993 dalam Ali Rokhman, 2008 sebagai berikut :

1. Strategi merupakan cara untuk mengantisipasi masalah dan kesempatan masa depan yang berubah dengan cepat
2. Membekali pegawai tentang tujuan dan arah masa depan organisasi
3. Memudahkan tugas eksekutif organisasi (perusahaan)
4. Kacamata untuk memantau apa yang terjadi dalam perusahaan atau organisasi
5. Berdasarkan hasil penelitian; perusahaan atau organisasi yang menyusun strategi menjadi lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan atau meraih hasilnya

Berdasarkan alasan dan manfaat dimaksud maka manajemen strategik seolah telah menjadi penglima bagi perusahaan atau organisasi atau pun pribadi dalam mengelola kehidupan saat ini dan masa depan secara lebih berdaya guna dalam meraih tujuan.

### **Peran Manajemen Strategik dalam Era Globalisasi**

Indonesia sudah menandatangani kesepakatan MEA/AEC 2015 dan akan berlaku secara efektif akhir Desember 2015. Pasar bebas ASEAN atau pun pasar global memiliki peluang apabila benar-benar menerapkan manajemen stragik yang jitu untuk memenangkannya. MEA 2015 dan era globalisasi perlu melakukan strategi-strategi menurut Michael E. Porter (1996) dalam Rina Surjani (2003) adalah persaingan global dengan lini yang luas, fokus global, fokus nasional dan ceruk yang terlindung

sementara menurut Hitt, *at el.*, 1997 dalam Rina Surjani, 2003 menemukan strategi analisis lingkungan eksternal, analisis lingkungan internal, strategi tingkat bisnis, tingkat perusahaan, akuisisi dan restrukturisasi, internasional dan kepemimpinan strategis.

Strategi persaingan global dengan lini yang luas diarahkan untuk bersaing di seluruh dunia dengan lini produk industri yang lengkap dengan memanfaatkan sumber keunggulan bersaing global guna mencapai diferensiasi atau posisi biaya rendah; fokus global membidik suatu segmen tertentu dari industri di pasar internasional; fokus nasional memanfaatkan perbedaan pasar nasional tertentu yang memungkinkan perusahaan mengungguli perusahaan global; ceruk yang terlindung mencari negara-negara yang pemerintahnya menghalangi para pesaing tingkat dunia dengan cara mengharuskan penggunaan komponen lokal pada satu produk tertentu.

Strategi analisis lingkungan eksternal, perusahaan menganalisis peluang dan tantangan industrinya dalam pasar global sehingga mampu mengendalikan tantangan atau ancaman menjadi peluang perusahaan meraih keuntungan; analisis lingkungan internal, perusahaan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan sehingga mengendalikan kelemahan menjadi kekuatan dengan menggunakan strategi *intent* dan *mission*.

*Intent* adalah pendayagunaan sumber daya internal, kemampuan dan kompetensi inti perusahaan (organisasi) untuk mencapai tujuan dalam pasar persaingan sementara *mission* merupakan pernyataan tujuan unik perusahaan dan lingkup operasinya dalam hal produk dan pemasaran; tingkat bisnis menekankan tindakan yang harus diambil untuk menyediakan nilai bagi konsumen dan mendapatkan keunggulan bersaing melalui pendayagunaan kompetensi inti dalam pasar suatu produk tertentu; tingkat perusahaan adalah tindakan yang diambil untuk mendapatkan keunggulan bersaing melalui pemilihan dan pengolahan sejumlah bisnis yang bersaing di pasar; akuisisi dan restrukturisasi adalah transaksi perusahaan membeli pengendalian atau 100% kepemilikan perusahaan lain agar bisa lebih efektif dan menguntungkan; perusahaan melakukan akuisisi yaitu membangun kekuatan pasar, mengatasi hambatan masuk, menghindari biaya pengembangan produk baru dan pemasaran, mengurangi risiko memasuki bisnis baru, menghindari persaingan; restrukturisasi digunakan untuk merampingkan perusahaan melalui pemutusan hubungan kerja (PHK) dan mengurangi jumlah jenjang hierarki organisasi atau perusahaan;

Internasional berhubungan dengan penjualan produk barang atau jasa di luar

pasar domestik perusahaan. Hal ini memanfaatkan empat peluang pasar yakni potensi peningkatan ukuran pasar, pengembalian investasi yang besar, skala ekonomis dan pengetahuan dan potensi keunggulan lokasi; kepemimpinan strategis diperlukan untuk merumuskan dan menerapkan strategi secara sukses. Kepemimpinan strategis mencakup kemampuan untuk mengantisipasi, memiliki visi dan mempertahankan fleksibilitas, memberi wewenang kepada orang-orang lain dalam menciptakan perubahan strategis.

### **Proses Manajemen Strategik Internasional**

Manajemen Strategi merupakan proses dengan sejumlah tahapan saling berkaitan dan berurutan. Tahapan atau proses manajemen strategis menurut Pearce dan Robinson (2003), *et al.*, dalam Roup Purohim, 2012 dengan tahapan analisis situasi, formulasi strategi, implementasi dan evaluasi kinerja. Analisis situasi atau lingkungan merupakan pendeteksian dan evaluasi organisasi (perusahaan) pada lingkungan eksternal dan internal. Formulasi strategi adalah desain dan pilihan strategi yang sesuai pada setiap level bisnis sedangkan implementasi strategi merupakan proses melaksanakan strategi yang telah diformulasikan dan evaluasi strategi merupakan proses evaluasi implementasi strategi dan sejauh mana mempengaruhi kinerja untuk meraih keuntungan atau pencapaian tujuan.

Proses manajemen strategik dijelaskan secara detail dan lengkap oleh Fred David (2007) menyatakan inti manajemen strategis adalah menetapkan tujuan jangka panjang, memberikan alternatif strategi, menyeleksi strategi untuk menyakinkan dan pilihan alternatif strategi terbaik untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan perusahaan (organisasi) dengan tiga tahapan besar yakni (1) tahapan input yang meliputi analisis faktor internal (IFE), analisis faktor eksternal (EFE) dan analisis profil bersaing (CPM); (2) tahapan matching (sesuai) mencakup analisis SWOT, analisis SPACE, analisis BCG, analisis IE dan analisis Grand Strategy, (3) tahapan pengambilan keputusan dengan menggunakan QSPM.

### **Tantangan dan Cara Mengatasinya**

Pekerjaan apa pun selain asas manfaat atau keuntungan tentu ada sejumlah tantangan. Sejumlah tantangan tersebut apabila tidak dapat dideteksi sedini mungkin dapat menimbulkan persoalan yang lebih besar lagi. Demikian juga dengan manajemen strategis, selain ada peluang dan manfaat, ada juga tantangan. Apa saja

tantangan manajemen strategis. Sejumlah ahli dengan pendapatnya masing-masing.

Salah satu yang menjadi rujukan adalah apa yang diungkapkan oleh Michael E. Porter (1996) dalam Roup Purohim (2012) kompetensi dan kemampuan SDM dalam merumuskan strategik yang tidak memadai dan terburu-buru, ada 44,367 perusahaan bangkrut dan masih banyak perusahaan AS yang bermasalah, sukses merupakan kinerja yang sementara dan tidak permanen (*contoh, IBM dinobatkan sebagai perusahaan terbaik versi Fortune tahun 1986, pada tahun 1995 anjlok ke urutan yang ke-281*), perekonomian global sedang berubah dengan cepat dan dinamis (orang, barang, jasa dan ide bergerak bebas melampaui batas-batas geografis, peluang baru muncul di pasar global, pasar dan industri semakin *go international*) dan sumber-sumber tradisional keunggulan bersaing tidak lagi menjamin sukses (kunci sukses baru adalah fleksibilitas, inovasi, kecepatan dan integrasi).

Cara mengatasi yang ditawarkan adalah meningkatkan kemampuan dan kompetensi perusahaan (organisasi) dalam mencegah masalah; melakukan analisis strategik yang lebih detail dan kapabel agar bisa mengambil alternatif terbaik; melibatkannya karyawan dalam formulasi strategi yang dapat meningkatkan motivasi dalam meraih tujuan serta menghindari berbagai penolakan terhadap perubahan yang terjadi.

### **Manajemen Strategik di Microsoft Corporation**

Microsoft Corporation merupakan perusahaan multinasional yang mengembangkan, memproduksi, menjual lisensi, mendukung dan menjual perangkat lunak komputer, elektronik konsumen dan komputer pribadi dan jasa. Paul Allen dan Bill Gates adalah pendiri dari perusahaan besar ini. Paul Allen dan Bill Gates, teman masa kecil, minat, dan bakat kedua orang ini adalah sama, yaitu Pemrograman Komputer. Kedua sahabat ini berselisih usia 3 tahun, Allen yang lebih tua umurnya. Keduanya sama-sama punya tujuan untuk membuat bisnis yang sukses memanfaatkan keterampilan mereka bersama tentang komputer.

Gagasan yang akan menghadirkan Microsoft, berkecambah bermula ketika Paul Allen menunjukkan kepada Bill Gates majalah Popular Electronics edisi 1 Januari 1975 yang menunjukkan Altair 8800 dari *Micro Instrumentation and Telemetry Systems* (MITS). Allen dan Gates melihat potensi “bisnis” untuk mengembangkan sebuah implementasi dari bahasa pemrograman BASIC untuk sistem Altair 8800 tersebut. Allen kemudian meyakinkan Gates untuk *drop-out* dari Harvard

University dalam rangka menciptakan Microsoft, di samping itu juga Gates tidak jelas studi-nya di Harvard.

Gates akhirnya memutuskan untuk keluar, ia telah berbicara atas keputusan ini bersama orangtuanya yang mendukung dia setelah melihat berapa banyak Gates ingin memulai sebuah perusahaan. Pertama, mereka hanya berspekulasi untuk mengukur minat dari MITS. Gates menghubungi MITS dan mengklaim bahwa dirinya dan rekannya (Allen) punya bahasa pemrograman BASIC untuk alat tersebut, dan setelah mendapat panggilan telepon dari Gates, MITS langsung minta didemonstrasikan.

Karena Gates pada awalnya hanya berspekulasi, dengan kata lain tidak ada sistem untuk Altair 8800, Allen dan Gates mengambil waktu mempelajari selama delapan minggu sebelum demo mereka ke MITS. Allen membuat sebuah simulator untuk Altair, sementara Gates mengembangkan penerjemahnya (bahasa program). Saat menunjukkan ke MITS, meski mereka hanya sebatas mendemonstrasikan sebuah simulator, bukan alat aslinya, penerjemah tersebut beroperasi dengan sangat mulus. Dan akhirnya MITS setuju mendistribusikan dan memasarkannya dengan nama Altair BASIC.

Setelah demo, MITS pun setuju untuk memasarkannya, Allen dan Gates mendirikan perusahaan, Allen mengusulkan ide nama "Micro-Soft". Mereka secara resmi mendirikan Microsoft tanggal 4 April 1975 dan dimana Bill Gates sebagai CEO. Pada tanggal 26 November 1976 perusahaan ini mulai berkembang dan juga sudah terdaftar di bawah nama dengan Sekretaris Negara bagian Mexico.

Pada bulan Agustus 1977, perusahaan ini membuat perjanjian dengan ASCII Magazine di Jepang dan berujung pada pendirian kantor internasional pertamanya pada tanggal 1 November 1978, di Jepang, "ASCII Microsoft" (sekarang disebut "Microsoft Japan"). Perusahaan ini pindah ke kantor barunya di Bellevue, Washington bulan Januari 1979, dan pada bulan November 1979, istilah "Microsoft" pertama kali digunakan oleh Bill Gates. Perusahaan ini naik mendominasi operasi komputer pribadi pasar sistem dengan MS-DOS pada pertengahan 1980-an, diikuti oleh Microsoft Windows pada tahun 1986. Sejak 1990-an, telah semakin pesat dari pasar sistem operasi dan telah membuat sejumlah akuisisi perusahaan.

Microsoft mengalami restrukturisasi pada tanggal 25 Juni 1981, untuk menjadi Microsoft Corporation, Inc.. Sebagai bagian dari restrukturisasi, Bill Gates menjadi presiden perusahaan dan ketua dewan, dan Paul Allen menjadi Executive Vice President. Microsoft memasuki bisnis SO (sistem operasi) pada tahun 1980, dan IBM

menyetujui kontrak dengan Microsoft pada bulan November 1980 untuk menyediakan versi CP/M OS, yang akan dipakai di jajaran IBM Personal Computer (IBM PC) mendatang. Untuk persetujuan ini, Microsoft membeli tiruan CP/M bernama 86-DOS dari Seattle Computer Products, mengganti namanya menjadi MS-DOS, yang diganti lagi oleh IBM menjadi PC-DOS.

Setelah peluncuran IBM PC bulan Agustus 1981, Microsoft mendapatkan kepemilikan MS-DOS. Sejak IBM mendaftarkan hak cipta IBM PC BIOS, perusahaan lain harus melakukan rekayasa mundur agar perangkat keras non-IBM dapat beroperasi sebagai komputer kompatibel IBM PC. Karena berbagai faktor, seperti pilihan perangkat lunak MS-DOS yang tersedia, Microsoft langsung menjadi vendor sistem operasi PC terdepan pada masanya. Perusahaan ini memperluas diri ke pasar-pasar baru melalui peluncuran Microsoft Mouse tahun 1983, serta divisi penerbitan bernama Microsoft Press.

Saat mengembangkan sistem operasi baru bersama IBM tahun 1984, yang disebut OS/2, Microsoft meluncurkan Microsoft Windows, sebuah ekstensi grafis untuk MS-DOS, tanggal 20 November 1984. Karena kemitraannya dengan IBM, pada tahun 1990, Federal Trade Commission mengawasi Microsoft dikarenakan adanya kemungkinan kolusi, masa itu menandakan awal dari satu dasawarsa penuh tuntutan hukum dari Pemerintah Amerika Serikat. Microsoft memperkenalkan perangkat lunak perkantornya, Microsoft Office, tahun 1990.

Perangkat lunak ini terdiri dari beberapa aplikasi produktivitas kantor, seperti Microsoft Word dan Microsoft Excel. Perusahaan ini merilis Windows 95 tanggal 24 Agustus dan tentu saja sesuai namanya, yaitu tahun 1995, dengan tugas ganda bergilir, antarmuka pengguna baru yang dilengkapi tombol 'start', dan kompatibilitas 32-bit; sama seperti NT, OS ini menyediakan API Win32. Tanggal 13 Januari 2000, Bill Gates menyerahkan jabatan CEO kepada Steve Ballmer, teman lama Gates di perguruan tinggi dan karyawan perusahaan ini sejak 1980, dan menciptakan jabatan baru untuk dirinya sebagai Kepala Arsitek Perangkat Lunak.

Bill Gates mengundurkan diri dari jabatannya sebagai Kepala Arsitek Perangkat Lunak pada 27 Juni 2008 dan memegang jabatan lain di Microsoft selain menjadi penasihat perusahaan pada proyek-proyek utama. Azure Services Platform, tanda masuknya Microsoft ke pasar komputasi awan untuk Windows, diluncurkan tanggal 27 Oktober 2008. Pada 12 Februari 2009, Microsoft mengumumkan keinginannya untuk

membuka jaringan toko ritel bermerek Microsoft, dan pada 22 Oktober 2009, Microsoft Store pertama dibuka di Scottsdale, Arizona, pada hari yang sama dengan peluncuran resmi Windows 7. Fokus Windows 7 adalah memperbaiki Vista dengan fitur yang mudah digunakan dan pemutakhiran performa, alih-alih merombak total Windows.

Seiring ledakan industri telepon cerdas (smartphone) yang dimulai tahun 2007, Microsoft berusaha sejajar dengan pesaingnya, Apple dan Google, dalam penyediaan sistem operasi telepon cerdas modern. Sebagai hasilnya, pada tahun 2010, Microsoft merombak sistem operasi telepon genggamnya yang sudah tua, Windows Mobile, dan menggantinya dengan Windows Phone OS. Microsoft terus bekerjasama dengan manufaktur telepon genggam seperti Nokia dan menyediakan pengalaman pengguna yang konsisten di semua telepon cerdas yang memakai Windows Phone.

Pada September 2013, Microsoft kemudian mengakuisisi smartphone Nokia dan bisnis seluler sebesar \$ 7,2 miliar. Microsoft membayar \$ 5 miliar untuk Nokia Devices & Layanan dan \$ 2.2 milyar untuk lisensi paten Nokia, namun tidak termasuk branding Nokia. Microsoft hanya memperoleh nama “Lumia”, yang merupakan nama populer smartphone dari Nokia. “Nokia Lumia” berganti dengan “Microsoft Lumia”. Selanjutnya, pada tanggal 30 September 2014, Microsoft mengumumkan penggantian sistem 8 / 8.1 operasi Windows dengan lahirnya sistem operasi terbaru Windows 10, dengan preview teknis publik pertama dirilis pada tanggal 1 Oktober 2014. Dan kini Windows 10 sudah dirilis pada tanggal 21 Januari 2015 lalu.

### **Visi, Misi, Budaya, dan Tujuan Perusahaan**

Microsoft memiliki visi, menjadi pemimpin pasar global dengan membuat terobosan baru untuk menciptakan revolusi besar di bidang teknologi mikroprosesor. Sementara misinya adalah memberikan layanan terbaik dengan memenuhi keinginan pelanggan guna menjaga hubungan baik, menciptakan suatu layanan dengan memberikan kemudahan dan kenyamanan bagi para penggunanya atau menciptakan lingkungan antarmuka, merekrut karyawan pekerja keras yang memiliki pengetahuan dan keterampilan pemrograman, menetapkan standar industri untuk menjadi pemimpin industri, dan membuat produk yang berkualitas dengan harga yang murah.

Di antara visi dan misinya tersebut terdapat satu strategi paling jitu yang diterapkan oleh Microsoft, yakni budaya yang mencakup :



1. ***Work is a place that you do not just a place you go to*** - Di microsoft Anda boleh bekerja kapan pun di mana pun. Yang terpenting adalah hasil dari pekerjaan Anda.
2. ***Everybody Could Speak Up!*** - Di microsoft, anak magang punya suara yang sama dengan karyawan. Asalkan mereka memang berkompeten.
3. ***Come as you are and do what you love!*** - Di microsoft semua karyawan dibebaskan untuk menjadi dirinya sendiri. Asal mampu menempatkan diri.
4. ***Hiring a Great Talent!*** - Di Microsoft, memberikan kesempatan emas kepada para talenta hebat adalah budaya. Kesempatan terbuka ke Microsoft di seluruh dunia.
5. ***Attracting Gen-Y*** - Program kerja di microsoft adalah kegiatan yang menarik bagi para generasi Y. Generasi Y adalah generasi yang lahir antara tahun 1980 hingga 1990 an. Generasi yang mulai melek komputer. Microsoft memastikan bahwa apa yang mereka rancang akan menarik dan menantang untuk dilakukan oleh generasi Y.
6. ***Celebration of Success*** - Kami menghargai achievement setiap individu. Di sana selalu ada orang Indonesia yang naik ke atas panggung karena mereka berprestasi.
7. ***Flexible WorkStyle*** - Kita bekerja dengan Microsoft office link sehingga kita bisa bekerja flexible kapan saja dan dari mana saja. Microsoft office Link adalah sebuah perangkat lunak edisi enterprise yang bisa digunakan untuk kolaborasi pekerjaan di perkantoran.

Point-point tersebut diterapkan oleh Microsoft tidak lain untuk mencapai tujuan dapat menguasai pangsa pasar di seluruh negara di dunia, meningkatkan kepuasan pelanggan dengan menciptakan inovasi baru untuk memudahkan para penggunanya, dan agar dapat mengukur kepuasan pelanggan dengan menggunakan *user interface* atau disebut jaringan tatap muka pengguna, dan yang terakhir adalah menciptakan efektivitas kerja.

## **SWOT (STRENGTH, WEAKNESS, OPPORTUNITY, AND THREAT)**

### **Strength (Kekuatan)**

- a. Situasi Kerja yang santai, produktivitas karyawan tinggi

- b. Memiliki para pemrogram-pemrogram terbaik
- c. Mempunyai Modal besar
- d. Memiliki komunikasi terbuka, setiap orang dihubungkan dengan jaringan elektronik (sebagai alat komunikasi).

### **Weakness (Kelemahan)**

- a. Promosi tidak terencana dengan baik
- b. Manajemen yang kurang kreatif
- c. Microsoft gagal mengenali kebutuhan pengguna tetapi hanya menciptakan program pengolah kata paling ampuh.

### **Opportunity (Peluang)**

- a. Mampu menciptakan sistem operasi yang sangat baik
- b. Mengubah ancaman eksternal sebagai peluang Microsoft (contoh: perusahaan word perfect merupakan perusahaan kecil dan sangat baru tetapi berhasil merebut pasar, dikarenakan word perfect menyediakan dukungan gratis melalui telepon bagi pelanggan dan menindaklanjuti setiap pertanyaan dan permintaan yang masuk sampai pelanggan merasa puas. Untuk mengatasi hal tersebut, Microsoft Corp. Membuat tutorial online yang bisa langsung diakses pada sistem)
- c. Pengembangannya selalu lebih awal dibandingkan kompetitor lain
- d. Permintaan pasar terhadap PC semakin meningkat dibandingkan dengan masih rendahnya perusahaan PC yang ada
- e. Situasi politik yang stabil

### **Threat (Ancaman)**

- a. Munculnya Kompetitor-kompetitor sebanding dengan Microsoft atau adanya persaingan ketat
- b. Produk yang dihasilkan oleh kompetitor-kompetitor lain lebih mengerti dan memahami kebutuhan pelanggan
- c. Beralihnya pelanggan kepada produk kompetitor

# **BAB VI**

## **MANAJEMEN STRATEGIK DALAM MENGHADAPI ERA GLOBALISASI**



# Manajemen Strategik dalam Menghadapi Era Globalisasi

**D**EWASA ini dunia bisnis menghadapi beberapa tantangan besar, jarak geografis, dan budaya yang telah menyempit dengan munculnya pesawat udara, mesin fax, sambungan telepon dan komputer global serta siaran televisi satelit, kemajuan-kemajuan ini telah merangkul seluruh negara di dunia ke dalam satu ekonomi global. Dalam ekonomi global, perusahaan harus menanggapi kecenderungan pasar seraya tetap bertanggungjawab melindungi lingkungan. Mereka juga harus memusatkan perhatian pada pelanggan jika mereka ingin berhasil di pasar global.

Proses manajemen strategis membantu organisasi mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai, besarnya peranan manajemen strategis semakin banyak diakui pada masa-masa ini dibanding masa-masa sebelumnya. Oleh sebab itu, perlu diuraikan strategi-strategi yang selayaknya dilakukan perusahaan-perusahaan dalam menyongsong era globalisasi.

Manajemen strategik dapat didefinisikan sebagai gabungan antara seni dan ilmu dalam hal mengformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi, yang memungkinkan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya di masa datang. Secara tidak langsung definisi manajemen strategi adalah menyatukan atau menggabungkan manajemen pemasaran, keuangan, produksi, penelitian dan pengembangan serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan suatu organisasi.

## Lima Tugas Manajemen Strategik

1. Mengembangkan visi strategik dan misi bisnis
2. Menentukan tujuan
3. Mengformulasikan strategi untuk mencapai tujuan
4. Mengidentifikasi dan melaksanakan strategi
5. Mengevaluasi strategi

### **Mengembangkan Visi Strategik dan Misi Bisnis**

Visi strategik ialah suatu tujuan tentang arah ke depan dan tindakan bisnis suatu organisasi. Konsep yang memandu perusahaan untuk melakukan sesuatu dan menjadi sesuatu. Sedangkan, misi strategik mendefinisikan visi perusahaan dan memberikan tinjauan yang jelas tentang apa yang ingin dilakukan untuk pelanggannya. Dalam membuat misi, kita hendaknya mempertimbangkan segala kemampuan dan kelemahan yang ada, sehingga isi dari misi bukan menjadi suatu angan-angan atau janji-janji. Dengan mengembangkan dan mengkomunikasikan misi bisnis dan visi strategik, manajemen dapat menanamkan pada pekerja tentang pengertian dan maksud yang meyakinkan arah perusahaan pada masa yang akan datang.

### **Menentukan Tujuan Strategik**

Tujuan adalah tanggung jawab manajemen untuk mencapai hasil atau prestasi dalam waktu tertentu. Tujuan strategi dapat ditetapkan untuk semua bidang berikut: pemasaran, kemampuan memperoleh laba, sumber daya fisik dan keuangan, produktivitas/efisiensi, kinerja karyawan, pengembangan manajemen, inovasi termasuk produksi, proses dan administratif, tanggungjawab sosial, tanggungjawab pemilik, luas, pertumbuhan, difersifikasi.

### **Evaluasi Strategik**

Evaluasi strategik adalah tingkat terakhir dalam manajemen strategik.

Tiga pokok evaluasi strategik adalah :

1. Memeriksa kembali faktor-faktor eksternal dan internal yang merupakan dasar dari strategi yang berjalan.
2. Pengukuran kinerja
3. Mengambil langkah-langkah perbaikan.

## Hal Penting dalam Manajemen Strategik

Ada delapan hal penting dalam manajemen strategik yaitu pejabat strategik, misi perusahaan, peluang dan ancaman eksternal, kekuatan dan kelemahan internal, tujuan jangka panjang, strategi, tujuan tahunan dan *policy*.

1. **Pejabat Strategi** - Pejabat strategi adalah personal yang paling bertanggungjawab atas berhasil atau gagalnya suatu organisasi. Pejabat strategi bias menyandang berbagi title jabatan seperti kepala eksekutif, presiden, pemilik, ketua dewan pengurus, direktur eksekutif, ketua penanggungjawab, ketua atau pengusaha.
2. **Misi Perusahaan** - Misi perusahaan adalah suatu pernyataan yang bertujuan membedakan suatu bidang usaha dari perusahaan sejenisnya yang lain. Suatu misi perusahaan didefinisikan dalam ruang lingkup operasional perusahaan yang meliputi bidang produksi dan pemasaran.
3. **Peluang dan Ancaman Eksternal** - Peluang dan ancaman eksternal meliputi bidang-bidang ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan politik, pemerintahan, teknologi, dan perkembangan yang kompetitif yang secara signifikan sangat mempengaruhi organisasi pada masa yang akan datang.
4. **Kekuatan dan Kelemahan Internal** - Kekuatan dan kelemahan internal adalah aktivitas organisasi yang harus selalu dikendalikan untuk mengetahui kelebihan dan kekurangannya. Mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi di bidang fungsional atau bisnis adalah aktivitas manajemen strategi. Organisasi berusaha mengikuti strategi mempergunakan kekuatan internal dan memperbaiki kelemahan internal.
5. **Tujuan Jangka Panjang** - Tujuan jangka panjang dapat didefinisikan sebagai hasil spesifik di mana sebuah organisasi merumuskan hal tersebut pada misi dasar perusahaan. Jangka panjang diartikan lebih dari satu tahun. Tujuan adalah penting bagi suksesnya organisasi karena mereka membantu evaluasi, menciptakan sinergi, mengkoordinasikan secara fokus dan menetapkan dasar untuk mengefektifkan perencanaan, organising, motivasi, dan aktivitas kontroling. Tujuan yang dimaksud dalam arti adanya tantangan bisa diukur konsisten, masuk akal dan jelas.
6. **Strategi** - Strategi adalah berarti bahwa tujuan jangka panjang akan bias dicapai. Strategi bisnis mengandung unsur-unsur ekspansi geografis,

difersifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, likuidasi dan *joint venture*.

7. **Tujuan Tahunan** - Tujuan tahunan adalah tujuan jangka pendek di mana organisasi harus mencapai hal tersebut untuk melangkah ke tujuan jangka panjang. Seperti tujuan jangka panjang, tujuan tahunan dapat diukur secara kuantitatif, realistis, konsisten dan prioritas. Tujuan tahunan adalah penting untuk implementasi strategi, sedang tujuan jangka panjang adalah penting dalam formulasi strategi.
8. **Policy** - Policy adalah suatu upaya agar tujuan tahunan bisa dicapai. Policy meliputi: petunjuk-petunjuk, aturan-aturan dan prosedur yang dibuat untuk menunjang usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **Keuntungan yang Diperoleh dari manajemen Strategik**

Manajemen strategik menekankan suatu organisasi untuk lebih proaktif dari pada reaktif dalam menentukan masa depannya. Untuk itu diperlukan bagi organisasi tersebut untuk mengambil inisiatif dan melakukan aktifitas yang bisa mengendalikan keadaan perusahaan. Kunci sukses dalam manajemen strategi adalah komunikasi melalui saluran komunikasi, maka manajer dan pekerja mempunyai tekad untuk mendukung organisasi.

Sementara, globalisasi adalah penyebaran inovasi ekonomi ke seluruh dunia serta penyesuaian- penyesuaian politis dan budaya yang menyertainya. Globalisasi mendorong integrasi internasional misalnya modal finansial dapat diperoleh dalam satu pasar nasional dan digunakan untuk membeli bahan baku di tempat lainnya. Peralatan produksi yang dibeli dari suatu negara ketiga dapat digunakan untuk menghasilkan barang yang kemudian dijual di pasar keempat. Jadi globalisasi meningkatkan peluang yang tersedia bagi suatu perusahaan.

Meningkatnya saling ketergantungan antara negara industri, kebutuhan dari negara-negara berkembang, disintegrasi, pembatas aliran uang, informasi dan teknologi antar batas negara memungkinkan globalisasi dan integrasi pasar internasional. Kondisi-kondisi ini mendorong perusahaan-perusahaan global untuk memikirkan secara serius mengenai strategi yang harus diterapkan untuk mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Sering kali strategi tersebut memungkinkan perusahaan untuk lebih hebat, lebih fleksibel dan lebih



terfokus dalam menyediakan barang dan jasa yang lebih efektif kepada macam-macam konsumen di dunia.

Persaingan global telah meningkatkan standar kinerja dalam berbagai dimensi, meliputi kualitas, biaya, saat pengolahan produk, serta operasi yang lancar. Penting juga disadari bahwa standar tersebut tidaklah statis dan tetap, sehingga membutuhkan pengembangan lebih lanjut dari perusahaan dan pekerjanya. Dengan menerima tantangan yang ditimbulkan dari standar yang makin meningkat ini, perusahaan yang efektif bersedia melakukan apa yang penting untuk memiliki daya saing strategis.

Hanya dengan bersedia menerima tantangan ini, perusahaan dapat meningkatkan kemampuannya dan para pekerja dapat mempertahankan keahlian mereka. Pasar global adalah pilihan strategis yang menarik bagi perusahaan, akan tetapi bukanlah sumber daya saing satu-satunya. Faktanya untuk banyak perusahaan, yang mampu bersaing dengan sukses di pasar global sekalipun, adalah penting bagi mereka untuk tetap memperhatikan pasar domestik. Dengan demikian, perusahaan-perusahaan di seluruh dunia ditantang untuk menjadi lebih bersaing secara strategis dalam pasar domestik mereka.

Bagaimanapun karena patokan untuk bersaing secara strategis berhubungan dengan standar global, perusahaan yang meningkatkan kemampuan untuk persaingan domestik secara bersamaan ikut pula meningkatkan daya bersaing global mereka. Perusahaan yang bersaing secara strategis telah menyadari bagaimana menerapkan pandangan bersaing yang diperoleh secara local (domestik) ke dalam global. Perusahaan-perusahaan ini tidak menekankan satu pemecahan dalam dunia yang bersifat majemuk. Mereka lebih menggunakan pandangan lokal mereka, sehingga dapat secara tepat memodifikasi dan menerapkannya dalam berbagai wilayah di seluruh dunia.

Globalisasi bisnis telah mengarahkan baik perusahaan maupun negara ke dalam spesialisasi, suatu kecenderungan yang baik untuk semua orang, suatu perusahaan yang memanfaatkan 100% sumber-sumbernya, manusia dan bahan baku, sedikit industri dalam suatu negara yang telah menjadi spesialis.

## **MANAJEMEN STRATEGIK MENYONGSONG ERA GLOBALISASI**

Dalam menyongsong era globalisasi maka strategi-strategi yang dapat dilakukan :

1. Persaingan global dengan lini yang luas - Strategi ini diarahkan untuk

bersaing di seluruh dunia dengan lini produk industri yang lengkap dengan memanfaatkan sumber keunggulan bersaing global guna mencapai diferensiasi atau posisi biaya rendah secara keseluruhan. Penerapan strategi ini menuntut tersedianya sumber daya yang besar dan cakupan waktu yang panjang. ( Porter,M.E.,1996 )

2. Fokus global - Strategi ini membidik suatu segmen tertentu dari industri di mana perusahaan bersaing di seluruh dunia. Segmen dipilih bila mana rintangan terhadap persaingan dunia rendah dan posisi perusahaan pada segmen tersebut dapat dilindungi dari serbuan pesaing global. Hasil dari strategi ini adalah biaya yang rendah akan terdiferensiasi dalam segmennya. ( Porter,M.E., 1996)
3. Fokus nasional - Strategi ini memanfaatkan perbedaan pasar nasional untuk menciptakan pendekatan fokus pada suatu pasar nasional tertentu yang memungkinkan perusahaan mengungguli perusahaan global. Variasi dari strategi fokus ini bertujuan mencapai diferensiasi atau biaya rendah dalam melayani kebutuhan khusus suatu pasar nasional, atau segmen-segmen di dalamnya yang paling dipengaruhi oleh rintangan ekonomis terhadap persaingan dunia. (Porter,M.E.,1996)
4. Ceruk (celah) yang terlindung - Strategi ini mencari negara-negara di mana pemerintah menghalangi pesaing-pesaing tingkat dunia dengan cara mengharuskan penggunaan komponen lokal yang banyak pada satu produk, mengenakan tarif yang tinggi dan sebagainya. Perusahaan membangun strategi ini agar dapat menangani secara efektif pasar-pasar tertentu yang mempunyai pembatasan seperti ini dan memusatkan perhatian yang sangat besar pada pemerintah negara tuan rumah guna memastikan bahwa perlindungan tersebut tetap berlaku. ( Porter,M.E., 1996)
5. Analisa lingkungan eksternal - Lingkungan eksternal perusahaan seringkali bersifat menantang dan kompleks, perusahaan harus mengembangkan kemampuan yang dibutuhkan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan eksternal mereka. Lingkungan eksternal ada dua bagian yaitu lingkungan umum mencakup lima segmen : demografi, ekonomi, politik hukum, sosial budaya dan teknologi. Bagian ke dua yaitu lingkungan industri : faktor-faktor ancaman masuknya peserta/pelaku baru, kekuatan

posisi pemasok, kekuatan posisi pembeli, ancaman produk pengganti dan intensitas persaingan. Manajer harus mengerti posisi perusahaan mereka, relatif terhadap pesaing, dalam hal dimensi strategi yang penting. (Hitt, Ireland, Hoskisson, 1997). Industri adalah kelompok perusahaan yang menghasilkan produk yang mirip atau merupakan pengganti satu sama lain. Dalam hal persaingan, perusahaan ini saling mempengaruhi. Biasanya industri terdiri atas berbagai ragam strategi bersaing yang digunakan perusahaan dalam mengejar daya saing strategis dan profitabilitas tinggi. Di banding dengan lingkungan umum, lingkungan industry memiliki efek yang lebih langsung terhadap daya saing strategis dan profitabilitas. Intensitas bersaing dalam industri dan potensi laba industry tersebut merupakan fungsi lima kekuatan persaingan.

6. Analisis Lingkungan Internal - Karena perekonomian global, sumber keunggulan bersaing tradisional, mencakup biaya, tenaga kerja, biaya modal dan bahan baku menjadi tidak efektif secara relatif. Para manajer dievaluasi dalam hal kemampuan mereka untuk mengidentifikasi, memelihara dan menggunakan kompetensi inti perusahaan mereka. Baik lingkungan internal maupun eksternal mempengaruhi usaha perusahaan untuk mencapai daya saing strategi dan laba di atas rata-rata. Akan tetapi dalam perekonomian global, mungkin kompetensi inti, sifat lingkungan umum, industri dan bersaing, harus dipandang sebagai dasar utama untuk perumusan dan penerapan strategi. Seringkali, pesaing mempelajari bagaimana untuk meniru manfaat strategi suatu perusahaan. Dengan demikian, setiap perusahaan ditantang untuk menggunakan keunggulan bersaing yang dimiliki saat ini sementara secara bersamaan juga menggunakan sumber daya, kemampuan dan kompetensinya untuk mengembangkan keuntungan yang relevan di masa depan. Sebagai hasil analisis dari lingkungan internal dan eksternal perusahaan adalah informasi yang dibutuhkan untuk membentuk suatu strategi intent dan mengembangkan strategi mission. (Hitt, Ireland, Hoskisson, 1997). Strategi intent adalah pendayagunaan sumber daya internal, kemampuan serta kompetensi inti perusahaan untuk melakukan apa yang semula dianggap sebagai tujuan yang tidak dapat dicapai dalam lingkungan yang bersaing. Strategi mission merupakan pernyataan tujuan

- unik perusahaan dan lingkup operasinya dalam hal produk dan pemasaran.
7. Strategi Tingkat Bisnis - Strategi tingkat bisnis (*business level strategy*) menekankan tindakan yang harus diambil untuk menyediakan nilai bagi konsumen dan mendapatkan keunggulan bersaing melalui pendayagunaan kompetensi inti dalam pasar suatu produk tertentu. Kompetensi inti merupakan sumber daya dan kemampuan yang telah ditentukan sebagai sumber keunggulan bersaing bagi perusahaan terhadap pesaingnya. Strategi tingkat bisnis, yang merupakan tindakan terkoordinasi dalam pasar produk tertentu. Keunggulan biaya, pembedaan, biaya rendah terfokus, pembedaan terfokus dan biaya rendah / pembedaan terintegrasi merupakan lima strategi yang harus dilakukan. (Hitt, Ireland, Hoskisson, 1997). Strategi keunggulan biaya mengharuskan perusahaan menyediakan produk yang dapat diterima konsumen pada harga serendah mungkin yang tetap bersaing. Strategi pembedaan mengharuskan perusahaan menyediakan produk yang dianggap konsumen sebagai satu yang unik sehingga penting bagi mereka. Strategi terfokus mengharuskan perusahaan melakukan spesialisasi yaitu menyediakan pelayanan yang lebih untuk merampingkan segmen pasar melalui pembedaan atau keunggulan biaya. Dengan strategi biaya rendah/ pembedaan terintegrasi, perusahaan bermaksud untuk menyediakan produk secara terdiferensiasi yang dihargai konsumen, dengan biaya rendah.
  8. Strategi Tingkat Perusahaan - Strategi tingkat perusahaan (*corporate level strategy*) adalah tindakan yang diambil untuk mendapatkan keunggulan bersaing melalui pemilihan dan pengolahan sejumlah bisnis / usaha yang bersaing dalam beberapa industri atau pasar produk. Strategi tingkat perusahaan berhubungan dengan dua pertanyaan : usaha apa yang harus dipilih perusahaan dan bagaimana perusahaan harus mengolah seluruh usahanya. (Hitt, Ireland, Hoskisson, 1997)
  9. Strategi Akuisisi dan Restrukturisasi Akuisisi adalah transaksi di mana seluruh perusahaan membeli pengendalian atau 100% kepemilikan perusahaan lain agar bisa lebih efektif menggunakan kompetensi intinya dengan menjadikan perusahaan yang diakuisisi sebagai perusahaan yang mendukung portfolio bisnisnya. Akuisisi merupakan strategi yang populer selama beberapa tahun, tetapi akhir-akhir ini jumlah dan ukuran akuisisi meningkat pesat.

Perusahaan melakukan akuisisi. Di antaranya adalah membangun kekuatan pasar, mengatasi hambatan masuk, menghindari biaya yang berkaitan dengan pengembangan produk baru dan pemasarannya, mempercepat kepemilikan perusahaan baru, mengurangi risiko memasuki bisnis baru, mendisfersifikasi perusahaan dengan lebih mudah dan menghindari tekanan persaingan, sering dari perusahaan asing. Akuisisi juga menimbulkan masalah bagi perusahaan yang mengakuisisi. Sering sulit mencapai integrasi yang efektif antara perusahaan yang mengakuisisi dan yang diakuisisi. Restrukturisasi adalah perubahan komposisi bisnis perusahaan dan atau struktur keuangan. Restrukturisasi menjadi tindakan strategi yang umum dan penting. Sering restrukturisasi ini dilakukan untuk merampingkan perusahaan. Pendekatan ini mensyaratkan pemutusan hubungan kerja dan juga mengurangi jumlah jenjang hirarki organisasi. Meskipun hal tersebut mengurangi pengendalian perilaku formal, masalahnya tetap problematis karena korporasi tidak mempunyai hak menahan karyawan yang ingin keluar. Karena itu perusahaan mungkin kehilangan banyak karyawan yang berprestasi. Pendekatan restrukturisasi lain adalah *downscoping*, yaitu pelepasan pengecilan atau penghapusan bisnis yang tidak berkaitan dengan bisnis utama perusahaan. Bentuk populer lain dari restrukturisasi lain adalah *Leverage Buy Out* (LBO). Dalam LBO manajemen atau pihak eksternal membeli 100% saham perusahaan, yang sebagian besar dibiayai dengan hutang dan menjadikannya perusahaan pribadi. (Hitt, Ireland, Hoskisson, 1997)

10. Strategi Internasional - Strategi internasional berhubungan dengan penjualan produk kepada pasar diluar pasar domestik perusahaan. Strategi internasional biasanya berusaha memanfaatkan empat peluang penting : potensi peningkatan ukuran pasar, peluang pengembalian investai yang besar, skala ekonomis dan pengetahuan dan potensi keunggulan lokasi. (Hitt, Ireland, Hoskisson, 1997 ).
11. Kepemimpinan Strategis - Kepemimpinan strategis efektif diperlukan untuk merumuskan dan menerapkan strategi dengan sukses. Kepemimpinan strategis mencakup kemampuan untuk mengantisipasi, memiliki visi dan mempertahankan fleksibilitas, memberi wewenang kepada orang-orang lain dalam menciptakan perubahan strategis. Tim manajemen puncak

terdiri dari manajer kunci yang merumuskan dan menerapkan strategi perusahaan. Umumnya manajer adalah pejabat korporasi dan atau anggota dalam dewan direktur. Manajer menentukan arah strategis perubahan dan dengan demikian mempengaruhi daya saing strategis dan kemampuannya memperoleh keuntungan di atas rata-rata. Kepemimpinan strategis mencakup penentuan arah strategis, pemanfaatan dan pemeliharaan kompetensi inti, pengembangan modal manusia, pemeliharaan budaya korporat yang efektif, penekanan praktik-praktik etis, dan pembangunan pengendalian strategis. ( Hitt, Ireland, Hoskisson, 1997 ).

# *Penutup*

Konsep strategi sangat bervariasi. Akan tetapi, semuanya mengarah pada bagaimana menggunakan strategi oleh perusahaan atau organisasi untuk meraih keuntungan. Lingkungan dunia yang mengalami perubahan seperti adanya globalisasi, kontrol masyarakat, perkembangan teknologi, memberikan dampak bagi perkembangan suatu negara maupun bisnis. Kontrol masyarakat terhadap pelaksanaan kegiatan pemerintahan maupun perusahaan, sehingga pemerintah maupun pemimpin perusahaan tidak dapat membuat kebijakan yang mengabaikan kepentingan masyarakat. Oleh sebab itu dalam menjalankan kegiatannya perlu adanya keselarasan antara kompetensi yang dimiliki perusahaan maupun pemerintah dengan lingkungan yang ada di luar organisasi.

Pertimbangan global praktis berdampak pada keputusan strategik, batas-batas negara diabaikan. Untuk mengetahui dan menghargai dunia dari perspektif orang lain telah menjadi masalah hidup atau mati untuk bisnis. Dengan demikian perlu adanya kegiatan dalam pengambilan keputusan yang disesuaikan antara kemampuan yang dimiliki dengan lingkungan yang ada di sekitar sehingga perlunya adanya manajemen strategi. Menopang manajemen strategik tergantung pada manajer mendapat pengertian mengenai pesaing, pasar, harga, pemasok, distributor, pemerintah, kreditor, pemegang saham dan pelanggan diseluruh dunia. Harga dan mutu dari produk dan jasa perusahaan harus dapat bersaing di seluruh dunia, bukan hanya di pasar lokal.

Persaingan yang memunculkan daya saing erat kaitannya dengan pemahaman mekanisme pasar (standar dan *benchmarking*), kecepatan dan ketepatan penyampaian produk (barang dan jasa) yang mampu menciptakan nilai tambah. Oleh karena itu, peningkatan daya saing organisasi bersifat unik, tetapi pada intinya dipengaruhi oleh aspek kreativitas, kapasitas, teknologi yang digunakan dan jangkauan pemasaran yang dicapai. Hal tersebut diwujudkan dari tampilan produk, produktivitas yang tinggi dan pelayanan terbaik.

Manajemen strategik adalah cara terbaik untuk mencapai banyak sasaran. Untuk menentukan mana yang terbaik tersebut tergantung kriteria yang digunakan.

Sedangkan taktik adalah pilihan yang dimiliki dalam mengimplementasikan sebuah strategi. Manajemen strategik akan bekerja atau tidak bekerja tergantung dari kriteria yang digunakan dan pilihan-pilihan tersebut adalah yang berlangsung lama, tidak mudah diubah dan mencakup situasi yang sangat terstruktur.

**Penulis**

**Dr. Taufiqurokhman, S.Sos, M.Si**



# Daftar Pustaka Buku

1. Ansoff, H. Igor. *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York, NY, 1965.
2. Campbell, Andrew dan Marcus Alexander. "What's wrong with strategy?" *Harvard Business Review*, November-December 1997, pp. 2-8.
3. Clausewitz, Carl von. *On War*, Princeton University Press, Princeton, NJ, 1989.
4. David, Fred R. *Strategic Management*, Prentice Hall International, Inc., the Philippines, 1996.
5. Grant, R.M. "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, Vol. 33 No. 3, 1991, pp. 114-135.
6. Hitt, Michael A., R. Duane Ireland, dan Robert E. Hoskisson. *Strategic Management: competitiveness and globalization concepts*, West Publishing Company, St. Paul, MN, 1995.
7. Hunger, J. David, dan Thomas L. Wheelen. *Strategic Management*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts, 1996.
8. Jelinek, Mariann. *Institutionalizing Innovation: a study of organizational learning systems*, Praeger, New York, NY, 1979.
9. Kaplan, Robert S. and David P. Norton. *The Balance Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996.
10. Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand, and Joseph Lampel. *Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management*, The Free Press, New York, NY, 1998.
11. Mintzberg, Henry. "The fall and rise of strategic planning", *Harvard Business Review*, January-February, 1994a, pp. 107-114.
12. Mintzberg, Henry. *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall International Limited, London, UK, 1994b.
13. Nonaka, I. "The knowledge-creating company", *Harvard Business Review*,

November-December 1991, pp. 96-104.

14. Porter, Michael. *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, NY, 1985; Buzzell, R.D. dan T.G. Bradley. *The PIMS Principles – Linking Strategy to Performance*, The Free Press, New York, NY, 1985.
15. Rainer, Feurer dan Kazem Chaharbaghi. “Strategy formulation: a learning methodology”, *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol. 2 No. 1, 1995, pp. 38-55.
16. Rumelt, Richard P. “The evolution of business strategy”, dalam Henry Mintzberg dan JB Quinn, *The Strategy Process*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1997.
17. Rumelt, Richard P., Dan E. Schendel, dan David J. Teece (eds.). *Fundamental Issues in Strategy: a research agenda*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1995.
18. Senge, Peter M. *The Fifth Discipline: the art and practice of the learning organization*, Currency Doubleday, New York, NY, 1994.
19. Ibrahim, Amin. 2008. *Pokok-Pokok Administrasi Publik dan Implementasinya*. Bandung: Refika Aditama.
20. Rabin et al. 2000. *Handbook Of Strategic Management*. New York: Marcell Dekker.
21. Salusu, J. 2003. *Pengambilan keputusan Stratejik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Jakarta: Rasindo.
22. Siagian, P. Sondang. 2004. *Manajemen Stratejik*. Jakarta: Bumi Aksara.
23. Al Ries dan Hermawan Kertajaya, 1977, Fokus, masa depan perusahaan Anda ditentukan oleh fokus, Edisi Ketiga, Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama
24. Thompson, Arthur A., Strickland, A.J., 1996, Strategic Management, Ninth Edition, Van Hoffman Press, Inc.
25. David, Fred.R., 1999, Strategic Management, Seventh Edition, New Jersey, Prentice Hall International, Inc.
26. Hadari Nawawi (2005); Manajemen Strategi, Gadjah Mada Pers : Yogyakarta
27. Certo, Samuel C. & J. Paul Peter. STRATEGIC MANAJEMEN : Focus on Procces. New York, McGrow-Hill, Inc. 1990
28. Hunger, J. David & Thomas L. Wheelen. Strategic Manajemen : Bisnis Policy, Entering 21’s Century Global Society. USA. Adison Wesley-Longman, Inc. 1998

29. Muhammad, Suwarsono. *Manajemen Strategik : Konsep dan Kasus*. Yogyakarta : UPP AMP YKPN. 2000
30. Rachbini, Didik J. *Pembangunan Ekonomi & Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Grasindo. 2001
31. Winardi. *Pemikiran Sistemik Dalam Bidang Organisasi dan Manajemen*. Jakarta : Raja Grafindo Persada. 2005
32. Porter, M.E. (1991) *Strategi Bersaing ; Teknik menganalisis Industri dan pesaing*, Cetakan Keempat, Terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta Statistik Indonesia, 1999
33. Arti, Peluang Dan Manfaat Manajemen Strategik Hartomo, Tommy, Kolonel Ir.
34. Saladi, Djaslim H.. (1999). *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan* Linda Karya, Bandung.
35. Supriyono. (1985). *Manajemen Strategi dan Kebijaksanaan Bisnis*. BPFE : Yogyakarta.
36. Wahyudi S. Agustinus. (1996). *Manajemen Strategik*. Binarupa Aksara : Medio
37. Poister, Theodore H. dan Streib, Gregory D.. 1999. Strategic Management in the Public Sector: Concepts, Models, and Processes. *Public Productivity & Management Review*, Vol. 22, No. 3, pp. 308-325.
38. Ring, Peter Smith dan Perry, James L. 1985. Strategic Management in Public and Private Organizations: Implication of Distinctive Contexts and Constraints. *The Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 2, pp. 276-286.
39. Marr, Bernard. 2008. *Strategic Performance Management*. Advance Performance Institute.
40. Untoro, Wisnu dan Halim, Abdul. 2007. Strategic Management in the Public Sector Organization: Publicness Implication on the Process and Dimension. *Jurnal Bisnis dan Manajemen* Vol. 7, No. 1, 2007 : 41 – 54.
41. Petris, Stephen. 2010. *The Nature of Strategy in the Public Sector*. School of Government: the Australia and New Zealand.
42. David Fred. 2007. *Strategic Management: Concepts & Cases*. 11<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall.
43. Mehta Rajiv, at el., 2006. Strategic allinace in international distribution channels. *Journal of Business Reasearch* 59 (2006) 1094-1104.
44. Purohim Roup. 2012. *Manajemen Stratejik*. Bogor, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kesatuan.

45. Surjani Rina P. 2002. Manajemen Strategi Dalam Menghadapi Era Globalisasi. Unitas, September 2002 – Februari 2003, Vol 11 no. 1
46. Al Ries dan Hermawan Kertajaya, 1977, Fokus, masa depan perusahaan anda ditentukan oleh fokus, Edisi Ketiga, Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama.
47. Thompson, Arthur A., Strickland, A.J., 1996, Strategic Management, Ninth Edition, Van Hoffman Press, Inc.

#### WEBSITE/BLOG

1. <http://pelangicelullarbatumarta.blogspot.com/2010/10/makalah-implementasi-manajemen-strategi.html>
2. <http://riauku.wordpress.com/2013/04/12/makalah-manajemen-strategi/>
3. <http://more-examples.blogspot.com/2012/11/manajemen-strategi-dalam-perusahaan.html>
4. Sumber: <http://toyayans.blogspot.com/2012/02/penerapan-manajemen-strategi-dan.html>
5. Wina Sanjaya. 2008 dalam Dedek. 2014. Pengertian pendekatan, strategi, metode, teknik, taktik dan model pembelajaran. <http://disdik.riau.go.id/berita-pengertian-pendekatan-strategi-metode-teknik-taktik-dan-model-pembelajaran.html> diakses tanggal 19 Maret 2015.
6. [http://elearning.gunadarma.ac.id/docmodul/managemen\\_strategik/bab1\\_pengantar\\_manajemen\\_strategik.pdf](http://elearning.gunadarma.ac.id/docmodul/managemen_strategik/bab1_pengantar_manajemen_strategik.pdf) diakses tanggal 20 Maret 2015
7. Yuwie, 2013. Ilmu Berperang Sun Tzu [www.jurussun-tzu.blogspot.com/2013/06/seni-berperang\\_9.html](http://www.jurussun-tzu.blogspot.com/2013/06/seni-berperang_9.html) diakses tanggal 20 Maret 2015.





## *Riwayat Penulis*

**Dr. Taufiqurokhman, S.Sos., M.Si.**

Sejak mahasiswa, Dr. Taufiqurokhman, S.Sos., M.Si., sudah aktif di berbagai organisasi kemahasiswaan intra dan ekstra kampus. Organisasi Kepemudaan (OKP) dan Organisasi Kemasyarakatan (Ormas). Serta Organisasi keprofesian karena berlatar belakang pendidikan Social Welfare (Pekerja Sosial) dan Ilmu Administrasi Kajian Konsentrasi Ilmu Pemerintahan.

Sudah ada enam karya buku yang ditulisnya sejak menjadi Dosen di Univ. Prof. Dr. Moestopo Beragama. Adapun enam hasil karya bukunya: (1) Kebijakan Publik: Pendelegasian Tanggung Jawab Negara Kepada Presiden selaku Penyelenggaraan Negara; (2) Mengawal Suara Rakyat: Kumpulan Tulisan Pribadi Wakil Rakyat; (3) PANDEGLANG Dalam Implementasi Kebijakan Peningkatan Manusia (IPM) Sebuah Disertasi; (4) Konsep Dan Kajian Ilmu Perencanaan; (5) Mengenal Management Sumber Daya Manusia; (6) Buku tentang Ombudsmas Republik Indonesia.

Taufiqurokhman sudah sangat aktif di Organisasi intra Kampus Sekolah Tinggi Kesejahteraan Sosial (STKS) Bandung, menjadi Ketua Senat Mahasiswa STKS Bandung. Dan aktif di Ekstra kampus di Himpunan mahasiswa Islam (HMI). Serta Organisasi Pers Kampus, yang merupakan lintas organisasi Pers antar Kampus se Bandung Raya, menduduki salah satu Presidium Pimpinan Redaksi di Perhimpunan Pers Mahasiswa Bandung (PPMB), bersama para pimpinan Redaksi Majalah kampus lainnya se Bandung Raya.

Sedangkan di Organisasi Profesi Taufiqurokhman aktif sejak Mahasiswa di Ikatan Pekerjaan Sosial Profesional Indonesia (IPSPI), kumpulan para Social Worker (Pekerja Sosial) se Indonesia. Dan juga di Persatuan Sarjana Administrasi Indonesia (Persadi) yang sekarang berubah nama menjadi Indonesian Asosiasi Public Administration (IAPD). Serta aktif di Ormas seperti Ketua Umum Gerakan Mahasiswa Kosgoro dan Sekjen Group Diskusi nasional KOSGORO dan Ikatan Sarjana KOSGORO seluruh Indonesia.

Pendidikan pasca sarjana di raihnya di Universitas Padjajaran (UNPAD) Bandung, berhasil mendapat gelar Magister Ilmu-ilmu Sosial Konsentrasi di Bidang Ilmu Pemerintahan tahun 2005. Pada tahun 2011, melanjutkan pendidikan Doktor (S3) Ilmu Administrasi Konsentrasi Kajian Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu politik (FISIP). Lulus mendapatkan gelar Doktor dengan mengambil Judul Implementasi kebijakan Peningkatan Indeks Pembangunan Manusia (IPM) di Kabupaten Pandeglang Banten.

Taufiqurokhman juga pernah dipercaya sebagai Tim Koordinasi dan Konsultasi Konflik Maluku Di Kementerian Koordinasi Politik dan Keamanan. Ketua Angkatan Pendidikan dan Tim Perumus Materi Pendidikan Bela Negara di Departemen Pertahanan, Pengajar di Tenaga Kerja Sosial Kemasyarakatan (TKSM) PUSDIKLAT Departemen Sosial RI, Pendamping Masyarakat wilayah Komunitas Adat Terpencil (KAT) dan Ketua Yayasan Pusat Studi Kemasyarakatan (PSK) Bandung, aktif di Yayasan Semesta Jakarta, aktif di Yayasan LEIMA Bandung, Staff Ahli dari Fraksi Wakil Ketua MPR RI FPBB khusus menangani Pers dan Dekumentasi. Saat ini Taufiqurokhman menjadi Dosen Univ. Prof. Dr. Moestopo Beragama Fakultas FISIP dan Program Pasca Sarjana serta Dosen Pasca Sarjana Sekolah Tinggi Pariwisata Trisakti. Terakhir, Taufiqurokhman pernah menjadi Wakil Ketua Komisi V dan Wakil Ketua Komisi I DPRD Propinsi Banten Periode 2004 – 2009.

