

Ratna, S.IP., S.Pd.I., M.Si

MANAJEMEN STRATEGIK



MANAJEMEN
STRATEGIK

MANAJEMEN STRATEGIK

Ratna, S.IP., S.Pd.I., M.Si.



MANAJEMEN STRATEGIK

Penulis:
Ratna, S.IP., S.Pd.I., M.Si.

Editor:
Ratna, S.IP., S.Pd.I., M.Si.

Layouter :
Tim Kreatif PRCI

Cover:
Rusli

Cetakan Pertama : September 2022

Hak Cipta 2022, pada Penulis. Diterbitkan pertama kali oleh:

Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia
ANGGOTA IKAPI JAWA BARAT

Pondok Karisma Residence Jalan Raflesia VI D.151
Panglayungan, Cipedes Tasikmalaya – 085223186009

Website : www.rcipress.rcipublisher.org
E-mail : rumahcemerlangindonesia@gmail.com

Copyright © 2022 by Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia
All Right Reserved

- Cet. I – : Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia, 2022
; 14,8 x 21 cm
ISBN : 978-623-448-234-8

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak buku ini dalam bentuk dan dengan
cara apapun tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang
Hak Cipta Pasal 72

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta
Pasal 72

Barang siapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling sedikit 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp.1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).

Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta terkait sebagai dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, Keinginan menyajikan buku tentang Manajemen Strategik pada akhirnya dapat terwujud setelah melalui liku-liku yang panjang serta menantang terutama Ketika penulis mengkaji sumber lain untuk dijadikan referensi. Tidak mudah menyajikan Manajemen Strategik secara utuh dalam sebuah buku karena keilmuan selalu berkembang seiring berjalannya waktu.

Seperti apapun kualitas dari buku ini, inilah yang dapat penulis sajikan dan bahkan penyajian buku ini tidak akan terwujud apabila tidak ada dorongan serta dukungan dari rekan-rekan. Kritik dan saran penulis butuhkan guna memperbaiki buku yang penulis sajikan dimasa yang akan datang.

Terakhir, penulis berharap buku ini menjadi salah satu wujud pengabdian serta kontribusi dalam pengembangan ilmu yang berkaitan dengan Manajemen Strategik serta bentuk pelayanan saya kepada sesama manusia.

Ratna, S.IP., S.Pd.I., M.Si.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	I
DAFTAR ISI	II
BAB I	4
A. Konsep Dasar Manajemen Strategik	4
B. Tujuan, Manfaat dan Fungsi Manajemen Strategik	9
C. Karakteristik dan Dimensi Manajemen Strategik	14
1. Dimensi Waktu	15
2. Dimensi Internal dan Eksternal	16
3. Dimensi Pendayagunaan Sumber daya	17
4. Dimensi Keterlibatan Manajemen Puncak	17
5. Dimensi Multi Bidang	18
D. Sejarah Perkembangan Manajemen Strategik	19
BAB II	23
A. Posisi Manajemen Strategik dalam Studi Ilmu Administrasi Negara	23
B. Proses dalam Manajemen Strategik	25
C. Komponen dan Tahapan dalam Proses Manajemen Strategik	28
BAB III	32
A. Guiding Philosophie, Vission, Mission	32
B. Analisis Lingkungan Internal	36
BAB IV	40
A. Analisis Lingkungan Eksternal	40
B. Analisis Perubahan Lingkungan	46
BAB V	49
A. Isu-Isu Publik yang Strategis	49
B. Implementasi Manajemen Strategik	54
C. Tantangan Implementasi Manajemen Strategik	58
BAB VI	61
A. Kontrol dan Evaluasi Strategi	61
B. Hambatan-Hambatan dalam Manajemen Strategik	64

BAB VII	69
A. Aplikasi Manajemen Strategik untuk Sektor Publik, Swasta dan <i>Civil Society</i>	69
1. Sektor Publik	69
2. Sektor Swasta	76
3. Civil Society	79
B. Jenis- jenis dan tingkatan yang digunakan dalam strategi	84
1. Strategi Integrasi	84
2. Strategi Intensif	86
3. Strategi Diversitas	86
4. Strategi Defensif	86
5. Tingkat strategi korporasi	87
6. Tingkat strategi bisnis	87
7. Tingkat strategi fungsional	88
C. Peran Manajemen Strategik dalam Era Globalisasi	88
DAFTAR REFERENSI	99

BAB I

A. Konsep Dasar Manajemen Strategik

Untuk bisa memahami manajemen Strategik, maka terlebih dahulu memahami pengertian strategi. Strategi merupakan serangkaian keputusan dan tindakan yang diarahkan untuk mencapai tujuan. Strategi tidak berdiri sendiri, namun strategi dipengaruhi dan mempengaruhi banyak faktor, yaitu lingkungan internal, lingkungan eksternal, level dan fungsi-fungsi dalam perusahaan. Oleh karena itu strategi perlu dikelola dan dikoordinasi dengan baik. Beberapa ciri manajemen Strategik, yaitu,

1. *Interdisciplinary*. Artinya manajemen strategik tidak hanya diterapkan oleh satu departemen saja, tetapi terkait dan saling interaksi dengan berbagai departemen lain dalam perusahaan. Manajemen strategik terkait dan saling berinteraksi dengan departemen sumber daya manusia, departemen keuangan, departemen operasional, departemen riset dan pengembangan, dan sebagainya.
2. *Future direction*. Artinya manajemen strategik menjadi peta ke mana arah yang akan dituju perusahaan di masa yang akan datang dan bagaimana melakukannya. Semua ini harus selalu mempertimbangkan faktor eksternal dan internal perusahaan. Faktor eksternal meliputi: kondisi ekonomi, politik, sosial, budaya, pesaing, pemasok, pembeli, dan

sebagainya. Faktor internal merupakan kapabilitas yang dimiliki perusahaan, seperti kualitas sumber daya manusia, modal, *entrepreneurship*, dan sebagainya.

3. *On going process, neverending process, and not a start-stop event.* Manajemen strategik merupakan suatu proses yang terus berlangsung dan menunjukkan siklus yang tidak akan pernah berakhir, karena beberapa hal yaitu,
 - a. Elemen-elemen manajemen strategik (seperti visi, misi, tujuan, lingkungan, strategi, implementasi, evaluasi, dan kontrol) saling terkait satu dengan yang lain. Kalau masing-masing elemen berdiri sendiri, maka strategi tidak akan bermakna sama sekali.
 - b. Untuk mempertahankan dan meningkatkan keunggulan bersaing, manajer dituntut untuk selalu mengevaluasi dan mengontrol strategi secara terus menerus. Kalau strategi yang ada sudah tidak sesuai lagi dengan perubahan kondisi lingkungan eksternal dan internal, maka strategi perlu dimodifikasi atau diubah.

Ada perbedaan antara strategi dengan taktik. Jika kita memutuskan apa yang sebaiknya kita lakukan, berarti kita memutuskan sebuah strategi. Namun jika kita memutuskan bagaimana kita mengerjakan sesuatu, berarti kita memutuskan sebuah taktik.

Secara umum Manajemen strategik adalah ilmu dan seni yang dimulai dengan memformulasikan, mengimplementasikan,

dan mengevaluasi keputusan- keputusan dalam fungsi-fungsi manajemen yang mendukung suatu organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Dalam perkembangannya konsep mengenai manajemen strategik mengalami perkembangan yang cukup signifikan. Hal tersebut antara lain ditandai dengan berbagai definisi dari para ahli, yaitu:

David (2015) mendefinisikan manajemen strategik sebagai seni dan pengetahuan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai tujuan dan sasaran. Seperti tersirat, fokus manajemen strategik terletak pada memadukan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi. Manajemen strategik adalah proses yang berkesinambungan dimulai dari perumusan strategi, dilanjutkan dengan pelaksanaan kemudian bergerak ke arah suatu peninjauan kembali dan penyempurnaan strategik tersebut, karena keadaan di dalam dan di luar perusahaan atau organisasi yang selalu berubah. Manajemen strategik merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. (Freeman, 1995: 52).

Lebih lanjut Hunger (2003) Manajemen strategik adalah ilmu dan kiat tentang perumusan (formulating), pelaksanaan (implementing), dan evaluasi (evaluating). Keputusan-keputusan strategik antar fungsi-fungsi manajemen yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan-tujuan masa depan secara efektif dan efisien. Manajemen strategik adalah “seperangkat keputusan dan aksi manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang suatu organisasi”. Manajemen strategik meliputi scanning lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategik), dan pelaksanaan strategi serta pengendalian dan evaluasi.

Menurut Supratikno (2003: 11), manajemen strategik sebaiknya tidak dipahami sebagai “tugas”, tetapi dipahami sebagai suatu “disiplin”. Dengan demikian, manajemen strategik bukan tugas sekelompok orang dalam organisasi, melainkan sebagai suatu metode berpikir yang sebaiknya dimiliki oleh setiap karyawan organisasi. Manajemen strategik dapat diartikan sebagai usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan. Manajemen strategik menekankan perhatiannya pada penempatan organisasi dalam kaitannya dengan lingkungan yang sedang berubah dan harapan-harapan yang berpengaruh (Yusanto, 2002: 119). Manajemen strategik adalah suatu proses yang berulang dan berkelanjutan

yang bertujuan agar dapat memelihara organisasi senantiasa sepadan dengan lingkungannya.

Lebih dalam Manajemen strategik menurut Akdon (2007: 10) bahwa manajemen strategi adalah perencanaan berskala yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (visi), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi. Visi memberikan arah terhadap usaha apapun (O'Connor, 2003: 85). Pendapat selanjutnya diungkapkan oleh Akdon (2007: 10) bahwa manajemen strategik adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya untuk mencapai tujuan.

Sementara itu, Akdon (2007) menjelaskan pengertian manajemen strategik sebagai suatu seni dan ilmu dari pembuatan (formulasi), penerapan (implementasi) dan penilaian (evaluasi) keputusan-keputusan strategik antar fungsi-fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan dan sasaran di masa mendatang. Tahap formulasi atau pembuatan strategi meliputi:

1. pengembangan misi dan tujuan jangka panjang,
2. pengidentifikasian peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan pada organisasi,
3. pengembangan alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diaplikasikan.

Tahap implementasi atau penerapan strategi meliputi:

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

Dari beberapa definisi tentang manajemen strategik yang ada, menurut penulis manajemen strategik adalah menggabungkan pola berfikir strategik dengan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan evaluasi.

B. Tujuan, Manfaat dan Fungsi Manajemen Strategik

Pada dasarnya, manajemen strategik memiliki tujuan yang penting dan Strategik untuk setiap organisasi. Strategi yang dikembangkan organisasi melalui proses manajemen strategik bertujuan untuk menciptakan keunggulan kompetitif (competitive advantages) bagi organisasi. Beberapa indikator yang dapat dijadikan acuan untuk menuai keunggulan kompetitif organisasi antar lain indikator kinerja akuntansi dan kinerja

ekonomi. Melalui analisis terhadap laporan keuangan suatu organisasi, maka akan diperoleh informasi mengenai kinerja keuangan dan akuntansi baik dilihat dari sisi profitabilitas maupun rasio-rasio keuangan (Solihin, 2012).

Manfaat manajemen strategik menurut David (2015) adalah memungkinkan suatu organisasi untuk lebih proaktif daripada reaktif dalam menghadapi masa mendatang, memungkinkan suatu organisasi untuk mengawali dan mempengaruhi aktivitas manajemen, sehingga dapat berupaya mengendalikan tujuan. Apabila dilihat dari sejarahnya, manfaat utama manajemen strategik adalah membantu organisasi membuat strategi yang lebih baik dengan menggunakan pendekatan yang lebih sistematis, logis, dan rasional dengan pilihan Strategik. Dalam hal ini, komunikasi merupakan kunci terhadap keberhasilan manajemen strategik. Oleh karena terlibat dalam proses, maka manajemen dan karyawan bersedia mendukung organisasi dan dialog dan partisipasi merupakan faktor yang penting.

Akdon (2007) juga menyatakan manfaat menggunakan manajemen strategik sebagai kerangka kerja (framework) organisasi dalam mencapai tujuan dan mendorong para manajer berpikir kreatif dan strategik. Adapun manfaat penerapan manajemen strategik bagi organisasi adalah:

1. memberikan arah dalam pencapaian tujuan jangka panjang,

2. membantu organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan,
3. menjadikan organisasi lebih efektif,
4. mengidentifikasi keunggulan komparatif organisasi dalam lingkungan yang semakin kompleks,
5. mengantisipasi masalah yang akan timbul di masa mendatang,
6. meningkatkan motivasi karyawan dengan melibatkan dalam pembuatan strategi,
7. menghindari kegiatan duplikasi,
8. mengurangi keengganan karyawan untuk melakukan perubahan.

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

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

Manajemen strategik sangat penting untuk organisasi belajar untuk menghindari stagnasi melalui pemeriksaan diri dan eksperimen terus menerus. Orang di semua tingkatan, tidak

hanya manajemen puncak, berpartisipasi dalam manajemen Strategik - membantu mengamati lingkungan untuk mendapatkan informasi penting, menyarankan perubahan pada strategi dan program untuk memanfaatkan perubahan lingkungan, dan bekerja dengan orang lain untuk terus meningkatkan metode kerja, prosedur, dan teknik evaluasi. Penelitian menunjukkan bahwa melibatkan lebih banyak orang dalam proses strategi menghasilkan orang-orang tidak hanya melihat proses lebih positif, tetapi juga bertindak dengan cara yang membuat proses lebih efektif (Wheelen & Hunger, 2012).

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

1. Manfaat Finansial. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategik lebih menguntungkan dan berhasil dibandingkan organisasi lain yang tidak menggunakannya. Organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategik menunjukkan perbaikan yang signifikan dalam penjualan, profitabilitas dan produktivitas dibandingkan dengan organisasi tanpa aktivitas perencanaan yang sistematis, serta menunjukkan kinerja keuangan jangka panjang yang lebih baik.

2. Manfaat Non Finansial. Manajemen strategik menawarkan manfaat yang nyata seperti meningkatnya kesadaran atas ancaman eksternal, pemahaman yang lebih baik atas strategi pesaing, meningkatnya produktivitas karyawan, mengurangi keengganan untuk berubah, dan pengertian yang

lebih baik atas hubungan antara kinerja dan penghargaan. Manajemen strategik meningkatkan kemampuan organisasi untuk menghindari masalah, karena membantu interaksi antar manajer pada semua divisi dan fungsi. Manajemen strategik dapat memperbaiki kepercayaan atas strategi saat ini, dan menunjukkan kapan dibutuhkannya tindakan korektif (Yunus, 2016).

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

1. Merumuskan visi dan misi organisasi yang meliputi rumusan umum tentang maksud keberadaan (purpose), filosofi (philosophy), dan tujuan (goal).
2. Mengembangkan profil organisasi yang mencerminkan kondisi internal dan kapabilitasnya.
3. Menilai lingkungan eksternal organisasi, meliputi baik pesaing maupun faktor-faktor kontekstual umum.
4. Menganalisis opsi organisasi dengan mencocokkan sumber dayanya dengan lingkungan eksternal.
5. Mengidentifikasi opsi yang paling dikehendaki dengan mengevaluasi setiap opsi yang ada berdasarkan misi organisasi.
6. Memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan

strategi umum yang akan mencapai pilihan yang akan dikehendaki.

7. Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan sasaran jangka panjang dan strategi umum yang dipilih.
8. Mengimplementasikan pilihan strategik dengan cara mengalokasikan sumber daya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas, SDM, struktur, teknologi, dan sistem imbalan.
9. Mengevaluasi keberhasilan proses strategik sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang.

C. Karakteristik dan Dimensi Manajemen Strategik

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

1. Manajemen strategik bersifat jangka panjang.
2. Manajemen strategik bersifat dinamik.
3. Manajemen strategik merupakan sesuatu yang terpadu dengan manajemen operasional.
4. Manajemen strategik perlu didukung oleh unsur-unsur pada manajer tingkat puncak.

5. Manajemen strategik berorientasi dan mendekati untuk masa depan.
6. Manajemen strategik senantiasa didorong dan didukung dalam pelaksanaannya oleh semua sumber daya ekonomi yang tersedia (Yunus, 2016).

Dalam menghadapi era globalisasi ekonomi dewasa ini, maka setiap aktivitas usaha bukan saja dibatasi oleh lingkup batas negara nasional tetapi internasional, sehingga pada tingkat perubahan lingkungan dan dinamikanya yang secara langsung atau tidak langsung akan mempengaruhi manajemen dan proses pekerjaan yang menjadi tanggung jawab pemimpin organisasi. Pemimpin organisasi harus dapat menyikapinya dengan melakukan penyesuaian yang penuh kebijakan. Dengan demikian, setiap pemimpin, seharusnya akan melaksanakan proses manajemen strategik bagi organisasi, khususnya institusi diklat. Berdasarkan pengertian dan karakteristik manajemen strategik, maka terdapat beberapa dimensi atau multidimensi dari manajemen strategik seperti dikemukakan Nawawi (2012) sebagai berikut.

1. Dimensi Waktu

Dalam mempertahankan dan mengembangkan keberlanjutan organisasi, maka manajemen strategik berorientasi jauh ke masa depan dan berperilaku antisipatif dan proaktif terhadap tantangan masa depan. Antisipasi masa depan

dirumuskan sebagai visi organisasi yang akan diwujudkan dalam periode 5 sampai 10 tahun. Naisbit mengatakan visi merupakan gambaran yang jelas tentang apa yang akan dicapai berikut rincian dan instruksi setiap langkah untuk mencapai tujuan. Suatu visi dikatakan efektif apabila sangat diperlukan dan memberikan kepuasan, menghargai masa lalu sebagai pengantar masa depan. Misi organisasi merupakan keseluruhan tugas pokok yang dijabarkan dari tujuan strategik untuk mewujudkan visi organisasi. Misi organisasi dapat diketahui melalui jawaban atas pertanyaan: “Apa kegiatan yang sedang atau segera dilaksanakan secara operasional di lingkungan organisasi?” Misi yang dirumuskan dalam Rencana Strategik (Renstra) adalah kegiatan yang akan dilakukan dalam mengatasi kesenjangan organisasi berdasarkan analisis SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats) yang mengungkap kekuatan, kelemahan, peluang dan hambatan di lingkungan organisasi.

2. Dimensi Internal dan Eksternal

Dimensi internal adalah kondisi organisasi saat ini, berupa kekuatan, kelemahan, peluang dan hambatan (SWOT) yang harus diketahui secara tepat untuk merumuskan Renstra. Untuk itu perlu dilakukan evaluasi diri secara berkelanjutan dengan menggunakan statistik dan data kuantitatif atau kualitatif serta Sistem Informasi Manajemen (SIM). Dimensi eksternal merupakan analisis terhadap lingkungan di sekitar

organisasi yang meliputi lingkungan regional, nasional dan global yang mencakup kondisi sosial politik, sosial ekonomi, sosial budaya, demografi, perkembangan ilmu dan teknologi, adat istiadat, agama dan hukum.

3. Dimensi Pendayagunaan Sumber daya

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

4. Dimensi Keterlibatan Manajemen Puncak

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

5. Dimensi Multi Bidang

Manajemen strategik sebagai sistem harus didasari dengan menempatkan organisasi sebagai suatu sistem. Suatu organisasi akan dapat menyusun Renstra dan Renop apabila tidak memiliki keterikatan atau ketergantungan. Dalam suatu organisasi berarti Renstra dan Renop hanya dapat dibuat pada tingkat tertinggi (Kementerian atau Korporasi), walaupun dapat dipecah dengan melimpahkan wewenang dan tanggung jawab pada unit kerja di bawahnya (Ditjen, Sekjen, Itjen atau Divisi). Renstra dan Renop bersifat multi dimensi. Contoh Renstra dan Renop di Dinas Pendidikan dirumuskan dengan mencantumkan misi melaksanakan Kurikulum Nasional, namun pada kenyataannya kualitas guru, sarana dan prasarana di tingkat operasional tidak sama, maka misi tersebut tidak dapat diimplementasikan secara efektif dan efisien.

D. Sejarah Perkembangan Manajemen Strategik

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

Periode	1950an	1960an	1970an
Tema Dominan	Perencanaan dan pengendalian anggaran	Perencanaan korporat	Strategi korporat
Fokus Utama	Pengendalian finansial melalui anggaran pengoperasian	Perencanaan pertumbuhan	Perencanaan portofolio
Konsep dan Teknik Utama	Penganggaran finansial, perencanaan investasi, penilaian proyek	Pemrakiraan pasar, diversifikasi, analisis sinergi	SBU sebagai unit analisis, matrik perencanaan portofolio, analisis kurva pengalaman dan pangsa pasar
Implikasi Organisasional	Manajemen keuangan sebagai fungsi korporat kunci	Pembentukan departemen perencanaan, konglomerasi, bentuk organisasi multi-divisional	Integrasi pengendalian keuangan dan strategik, perencanaan strategik sebagai suatu dialog antara pusat dan divisi

Disiplin Manajemen Strategi muncul pada era-1950 - '60-an. Meskipun banyak kontributor awal terhadap literatur

Manajemen Strategi, terdapat beberapa perintis awal yang cukup kuat kokohnya disiplin ilmu ini, seperti; Alfred D. Chandler, Philip Selznick, Igor Ansoff, dan Peter Drucker. Upaya Alfred Chandler mengarah pada pentingnya koordinasi berbagai aspek manajemen di bawah satu strategi namun terintegritas serta mencakup lintas domain. Sebelumnya berbagai fungsi manajemen terpisah dengan terbatasnya koordinasi menyebabkan posisi dalam menangani interaksi antar fungsi atau antar departemen berjalan secara parsial. Hal ini dapat terlihat dengan adanya satu atau dua manajer yang menyampaikan informasi bolak-balik antara dua departemen yang berbeda. Chandler juga menekankan pentingnya mengambil perspektif jangka panjang ketika melihat ke masa depan. Pada tahun 1962 karya pertamanya, Strategi dan Struktur, Chandler menunjukkan bahwa struktur, arah dan fokus perusahaan harus diberikan melalui strategi jangka panjang yang terkoordinasi. Dia mengatakannya dengan singkat, "struktur mengikuti strategi."

Pada tahun 1957, gagasan pencocokan faktor internal organisasi terhadap lingkungan eksternal pertama kali diperkenalkan oleh Philip Selznick. Gagasan inti ini dikembangkan menjadi apa yang sekarang kita sebut analisis SWOT, yang kemudian didengungkan oleh Learned, Andrews pada Grup Manajemen Umum Sekolah Bisnis Harvard. Peluang dan Ancaman dari lingkungan bisnis serta Kekuatan dan

Kelemahan perusahaan hendaknya dinilai secara objektif dalam rangka merespon dinamika yang terjadi melalui keputusan strategi yang tepat.

Dengan menambahkan serangkaian konsep strategis dan menciptakan kosa kata baru, Igor Ansoff membangun karya Chandler. Dia mengembangkan grid strategi yang membandingkan strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan produk, strategi pengembangan pasar dan strategi integrasi dan diversifikasi horizontal serta vertikal. Dia merasa bahwa strategi ini dapat digunakan oleh manajemen untuk secara sistematis mempersiapkan peluang dan tantangan di masa depan. Peter Drucker adalah ahli teori strategi yang produktif, ia menulis lusinan buku manajemen, dengan karir yang mencakup lima dekade. Kontribusinya untuk manajemen strategis banyak tetapi terdapat dua yang paling penting. Pertama, dia fokus pada pentingnya tujuan. Sebuah organisasi tanpa tujuan yang jelas seperti kapal tanpa kemudi. Pada awal 1954 ia mengembangkan teori manajemen berdasarkan tujuan. Konsep ini dipromosikan menjadi teori tentang manajemen berdasarkan tujuan (MBO). Prosedur menetapkan tujuan dan memantau kemajuan Anda ke arah itu harus merembes ke seluruh organisasi, dari atas ke bawah menurut Drucker.

Pada tahun 1985, Ellen-Earle Chaffee merangkum elemen-elemen utama teori manajemen strategis dari sudut pandangnya pada tahun 1970-an:

Manajemen Strategik

1. Manajemen strategis mencakup mengadaptasi organisasi dengan lingkungan bisnisnya.
2. Manajemen strategis sulit ditangkap dan rumit. Perubahan menciptakan kombinasi baru dari keadaan yang membutuhkan respons non-berulang yang tidak terstruktur.
3. Manajemen strategis memiliki pengaruh besar pada seluruh organisasi dengan memberikan arahan.
4. Manajemen strategis mencakup formasi strategi yang ia sebut konten dan juga implementasi strategi yang ia sebut proses.
5. Manajemen strategis sebagian direncanakan dan sebagian tidak direncanakan.
6. Manajemen strategis dilakukan pada multi-level: artikel strategi korporasi secara keseluruhan, dan strategi bisnis individu.
7. Manajemen strategis melibatkan proses pemikiran konseptual dan analitis.

Memasuki era-Industri 4.0, peranan Manajemen Strategi semakin nyaring ditengah konfigurasi bisnis yang lebih kompleks-namun cenderung simply dengan adanya peranan teknologi informasi dan komunikasi. Apa yang disantap, dirasakan dan yang saksikan atas keberadaan sebuah produk dan layanan dewasa ini merupakan manifestasi atas kontribusi Manajemen Strategi.

BAB II

A. Posisi Manajemen Strategik dalam Studi Ilmu

Administrasi Negara

Berkaitan dengan posisi manajemen strategik dalam ilmu administrasi negara Hood (1995) mempertimbangkan sistem manajemen sektor publik dalam bentuk dua elemen pokok yaitu tingkat perbedaan dari sektor privat dan tingkat dari aturan operasi untuk menjadi pengubung terhadap kebijakan politis dan manajerial. Menggunakan dua unsur pokok ini, Hood mengidentifikasi tujuh doktrin yang mendasari *new public management* (NPM) yaitu pertama, penguraian sektor public menjadi unit koperasi di organisasi berdasarkan produk. Kedua, ketentuan persaingan didasarkan kontrak kerja dengan pasar internal dan kontrak bersyarat. Ketiga, menekankan pada gaya sektor privat mengenai praktik manajemen. Keempat, lebih menekankan pada disiplin dan penghematan dalam penggunaan sumber daya. Kelima, lebih menekankan pada manajemen puncak yang bervisi. Keenam, standar dan ukuran kinerja dan keberhasilan dapat diukur secara jelas. Ketujuh, penekanan lebih besar pada output. Doktrin satu sampai dengan empat menyangkut teknik NPM dalam mengurangi perbedaan administrasi sektor public dibanding dengan sektor privat. Doktrin lima sampai dengan tujuh menyangkut teknik NPM dalam mengurangi aturan sektor publik dan meningkatkan

ketersediaan kebijakan pada manajer sektor publik. Desentralisasi pengelolaan pemerintahan daerah yang disertai adanya otonomi yang luas dan tata Kelola pemerintahan yang mengacu pada konsep kewirausahaan dan manajemen public menyebabkan pentingan manajemen strategis pada pengelolaan pemerintah daerah.

Manajemen strategis dipandang sebagai alat penting di negara bagian karena berapa alasan. Pertama, model manajemen strategis yang menjanjikan dalam pendekatan struktural, berurutan untuk mengelola dalam tingkat tinggi, masalah yang dihadapi negara bagian (Olsen dan Eadie, 1982). Kedua, manajemen strategis dipandang oleh politisi dan kepemimpinan manajerial sebagai mekanisme untuk berpikir perspektif rasional dan teknik dalam proses pemerintah. Ketiga, manajemen strategis menawarkan kebijakan yang lebih besar dan mengijinkan untuk mengembangkan dasar untuk pengambilan keputusan (Bryson dan Roering, 1987; Olsen dan Eadie, 1982). Keempat, manajemen strategis menarik bagi pejabat pemerintah daerah karena telah digunakan secara luas di sektor privat dan diadopsi oleh pemerintahan daerah dipandang untuk mendorong praktik yang paling baik dari keberhasilan organisasi bisnis.

B. Proses dalam Manajemen Strategik

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

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

Proses manajemen strategik mengembangkan rencana jangka panjang untuk mengelola secara efektif peluang dan ancaman lingkungan eksternal, dengan mempertimbangkan