

Manajemen Strategik dalam Organisasi/Perusahaan

Dr. Agus Maulana, MSM.



PENDAHULUAN

Modul ini dimaksudkan untuk memperkenalkan Manajemen Strategik dalam Organisasi kepada para mahasiswa tingkat S2. Untuk memudahkan saudara memahami uraian dalam tulisan ini sengaja keseluruhan isi modul ini dibatasi pada hal-hal yang pokok saja. Saudara diharapkan selalu memperkaya pengetahuan dengan membaca berbagai literatur yang digunakan untuk menyusun modul ini dan juga berbagai sumber lain yang berkaitan dengan manajemen strategik.

Secara keseluruhan materi bahan ajar ini membahas mulai dari pengertian manajemen strategik dan organisasi sampai dengan bagaimana implementasi proses manajemen strategik dalam suatu organisasi. Dalam rangkaian itu akan dibahas berbagai teknik analisis yang dapat digunakan oleh suatu organisasi dalam merencanakan berbagai aktivitasnya untuk melayani para pemangku kepentingannya (*stakeholders*), khususnya pelanggan.

Selama ini tampaknya berkembang pemikiran bahwa hanya organisasi bisnis (organisasi yang didirikan dengan motif utama adalah keuntungan atau profit) saja yang memerlukan dan menggunakan konsep manajemen strategik untuk memastikan kelangsungan hidupnya. Sementara orang menganggap bahwa organisasi yang tidak memiliki motif keuntungan, seperti organisasi nirlaba dan organisasi publik, tidak perlu menggunakan konsep manajemen strategik. Pandangan ini sebetulnya keliru, karena konsep manajemen strategik adalah konsep yang bersifat umum dan bertujuan memberikan kerangka-pikir yang dapat digunakan untuk organisasi apa pun selama organisasi tersebut ingin tumbuh dan berkembang melayani para pemangku kepentingannya.

Modul pertama ini akan memberikan gambaran yang menyeluruh, namun diharapkan lebih mudah dipahami tentang pengertian manajemen strategik dan organisasi, ruang lingkup manajemen strategik dalam suatu organisasi, serta jenis-jenis organisasi yang lazim dijumpai. Ini semua akan dibahas dalam Kegiatan Belajar 1. Selain itu, untuk lebih memahami penerapan manajemen strategik dalam organisasi publik, Kegiatan Belajar 2 modul pertama ini akan secara sekilas membahas ruang lingkup manajemen strategik dalam organisasi publik. Kegiatan Belajar 2 juga akan sedikit menyegarkan ingatan kita mengenai apa sesungguhnya organisasi itu dan alasan mengapa organisasi ada. Setelah itu, Kegiatan Belajar 2 akan ditutup dengan beberapa peringatan mengenai perangkat-perangkat yang dapat mengurangi efektivitas dari implementasi manajemen strategik dalam organisasi. Setelah mempelajari modul ini saudara diharapkan mampu:

1. memahami dan menjelaskan pengertian manajemen strategik,
2. memahami dan menjelaskan ruang lingkup manajemen strategik dalam suatu organisasi,
3. mengetahui dan menjelaskan berbagai jenis organisasi yang lazim dijumpai di dunia,
4. memahami dan menjelaskan tiga tingkat keputusan manajerial (strategi) dalam organisasi, dan
5. memahami ruang lingkup manajemen strategik dalam organisasi publik.

Agar saudara dapat dengan mudah mempelajari modul ini, pertama-tama pahami berbagai definisi yang ada tentang manajemen strategik. Pahami juga berbagai jenis organisasi yang umumnya dijumpai di dunia ini.

KEGIATAN BELAJAR 1

Manajemen Strategik dalam Organisasi

Belum lama ini Suara Karya mengabarkan adanya rekomendasi dari Forum Rektor Indonesia (FRI) untuk menempatkan Perguruan Tinggi di bawah Kementerian Negara Riset dan Teknologi dan tidak lagi di bawah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan seperti sekarang ini. (Suara Karya Online, 6 Februari 2014) Reaksi yang mendukung dan pandangan yang menolak segera bermunculan. Berbagai reaksi tersebut tentu saja wajar muncul, tetapi yang barangkali penting adalah pertanyaan mengapa sampai muncul rekomendasi seperti itu? Bagaimana proses yang terjadi sampai FRI mengeluarkan rekomendasi tersebut? Sudahkah dipikirkan apa dampak (positif dan negatif) jangka pendek dan jangka panjang jika rekomendasi tersebut diterima?

Ketika Joko Widodo terpilih menjadi Gubernur DKI Jakarta, salah satu gebrakan yang beliau lakukan adalah melenggang jabatan lurah di wilayah DKI Jakarta. Keputusan ini juga menimbulkan pro-kontra yang tidak hanya melibatkan aparat pemda, tetapi juga warga Jakarta pada umumnya.

Saudara mungkin sudah lama mengenal Nokia sebagai salah satu merek telepon seluler yang digemari banyak orang di Indonesia. Apakah saudara tahu bahwa sebelum Nokia menjadi produsen telepon seluler, perusahaan ini adalah perusahaan kayu? Bagaimana sampai pemilik atau pengelola perusahaan mengambil keputusan drastis dan radikal untuk beralih dari industri kayu ke industri telepon genggam yang merupakan industri yang sama sekali berbeda?

Terakhir, Surat kabar Kompas baru-baru ini memberitakan bahwa perusahaan otomotif terkenal dari Jepang, Toyota, telah memutuskan untuk menutup pabriknya di Australia mulai tahun 2017, mengikuti jejak beberapa perusahaan otomotif lain yang sudah mengambil keputusan serupa untuk meninggalkan Australia. Salah satu sumber menyatakan bahwa keputusan produsen-produksi otomotif ini akan berdampak sangat besar terhadap industri dan perekonomian Australia.

Keempat contoh di atas tidak bertujuan memasalahkan efektif atau tidak efektifnya suatu rekomendasi ataupun keputusan, melainkan hanya menunjukkan bahwa rekomendasi ataupun keputusan apapun yang bersifat strategik selalu menimbulkan dampak yang luas, baik dampak positif maupun

dampak negatif. Sebelum suatu organisasi mengambil keputusan yang bersifat strategik, berbagai aspek harus dipertimbangkan, baik aspek internal maupun eksternal organisasi. Itulah sebabnya, proses pengambilan keputusan strategik, yang merupakan salah satu aspek dalam manajemen strategik, menjadi topik penting dalam khasanah ilmu manajemen. Keempat contoh di atas juga menunjukkan bahwa konsep manajemen strategik ternyata digunakan tidak hanya pada organisasi bisnis yang berorientasi pada laba, melainkan juga pada organisasi publik yang motivasi utamanya adalah melayani masyarakat.

A. PENGERTIAN STRATEGI DAN MANAJEMEN STRATEGIK

Grant (1995) mengawali bahasan tentang manajemen strategik dengan mengungkapkan bahwa kata “strategi” berasal dari bahasa Yunani *strategos* yang terbentuk dari dua kata, yaitu *stratos*, yang berarti tentara, dan *-ag*, yang berarti memimpin. Grant (1995) selanjutnya membedakan strategi dari taktik. **Strategi adalah rencana yang bersifat menyeluruh menyangkut penerahan sumber daya untuk meraih posisi yang menguntungkan. Taktik adalah skema untuk suatu tindakan tertentu.** Dapat dikatakan bahwa taktik merupakan jabaran rinci dan lebih terukur dari strategi. Keputusan strategik menurut Grant (1995) dan Pearce dan Robinson (1997) memiliki enam karakteristik utama, yaitu 1) penting bagi keseluruhan organisasi sehingga memerlukan keputusan di tingkat manajemen puncak, 2) menuntut komitmen sumber daya yang relatif besar, 3) mempunyai dampak besar terhadap kelangsungan hidup organisasi dalam jangka panjang, 4) berorientasi ke masa depan yang cukup jauh, 5) mempunyai dampak lintas-fungsional atau lintas-bisnis, dan 6) menuntut organisasi untuk mempertimbangkan pengaruh dari faktor-faktor luar organisasi.

Banyak pakar manajemen telah mengemukakan definisi tentang manajemen strategik, di antaranya adalah David (2013), yang mendefinisikan manajemen strategik sebagai seni dan ilmu untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan suatu organisasi mencapai tujuannya. Seperti tersirat dalam definisi ini, manajemen strategik difokuskan pada pengintegrasian manajemen, pemasaran, keuangan/akunting, produksi/operasi, riset dan pengembangan, dan sistem informasi berbasis komputer untuk mencapai sukses organisasi. Seperti halnya David, Pearce, dan

Robinson (1997) mendefinisikan manajemen strategik sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan dan pelaksanaan rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan/organisasi. Wheelen dan Hunger (2010) mendefinisikan manajemen strategik sebagai seperangkat keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang suatu korporasi. Tercakup di dalamnya adalah telaah lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian strategi.

Dess dan Lumpkin (2003) mendefinisikan manajemen strategik sebagai analisis, keputusan, dan tindakan yang dilakukan organisasi untuk menciptakan dan memelihara keunggulan bersaing. Dess dan Lumpkin menyatakan bahwa ada satu pertanyaan inti yang harus dijawab para manajer organisasi dalam kaitannya dengan manajemen strategik, yaitu: “Bagaimana dan mengapa ada organisasi/perusahaan yang mampu mengalahkan organisasi/perusahaan lain?” Artinya, manajer ditantang untuk merancang strategi yang memberikan organisasi keunggulan bersaing yang berkelanjutan sepanjang waktu. Selanjutnya Dess dan Lumpkin menegaskan setidaknya ada empat atribut penting dari manajemen strategik. Pertama, manajemen strategik diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Kedua, manajemen strategik harus mempertimbangkan dan melibatkan kepentingan berbagai pemangku kepentingan yang ada. Ketiga, manajemen strategik harus mampu memadukan perspektif jangka panjang dan jangka pendek, dan terakhir, manajemen strategik harus menyadari kemungkinan adanya pertentangan atau saling tukar (*trade-off*) antara prinsip efisiensi dan prinsip efektivitas.

Fahey (1996) menegaskan bahwa pemikiran manajemen strategik semakin diperlukan oleh perusahaan/organisasi saat ini karena tuntutan perubahan lingkungan yang semakin kompleks dan dinamis. Keberhasilan organisasi saat ini bukan jaminan sukses hari esok. Organisasi harus mampu memanfaatkan masa sekarang dan sekaligus membangun masa depan, dan ini melibatkan situasi saling tukar (*trade off*) yang kompleks. Para manajer di setiap organisasi harus dapat menyelesaikan tuntutan yang saling bertentangan dari berbagai pemangku kepentingan (*stakeholders*) terhadap organisasi.

B. TIGA TINGKAT KEPUTUSAN DALAM ORGANISASI

Pearce dan Robinson (1997) selanjutnya menyatakan bahwa terdapat tiga tingkat strategi dalam suatu organisasi yang bersesuaian dengan hierarki yang ada dalam organisasi tersebut. Tingkat puncak, yaitu tingkat korporat, diduduki oleh dewan direksi (*board of directors*). Dewan direksi bertanggung jawab atas kinerja keuangan perusahaan dan juga atas pencapaian tujuan-tujuan nonfinansial, seperti citra dan tanggung jawab sosial perusahaan. Orientasi pada tingkat puncak ini adalah kepentingan *stakeholders* (pemangku kepentingan) dan masyarakat luas. Pada perusahaan multibisnis, salah satu tugas penting manajemen puncak adalah memutuskan bidang-bidang usaha yang seyogianya dimasuki perusahaan. Selanjutnya, manajemen puncak menetapkan sasaran dan merumuskan strategi yang menjadi arah kegiatan berbagai unit bisnis yang ada. Dengan menggunakan ancangan portofolio, manajemen puncak menyusun perencanaan jangka panjang (sekitar lima tahun ke depan) dengan memanfaatkan kompetensi khas yang dimiliki untuk sukses dalam industri.

Tingkat kedua dalam hierarki pengambilan keputusan adalah tingkat unit bisnis. Pejabat di tingkat ini adalah para manajer unit bisnis. Para manajer di tingkat ini harus menerjemahkan rumusan arah umum yang diberikan manajemen puncak menjadi sasaran dan strategi fungsional yang konkret untuk setiap divisi atau unit usaha strategik. Intinya, manajer unit bisnis harus memutuskan landasan bersaing bagi unit bisnisnya di arena produk pasar yang telah dipilih. Manajer di tingkat ini harus berusaha mengidentifikasi dan memilih segmen pasar yang menarik. Di segmen pasar tersebut organisasi harus mampu bersaing dengan memanfaatkan keunggulan bersaingnya.

Tingkat ketiga dalam hierarki pengambilan keputusan adalah tingkat fungsional, yang utamanya terdiri atas manajer produk, manajer wilayah, dan manajer fungsional. Para manajer di tingkat ini bertanggung jawab menyusun sasaran tahunan dan strategi jangka pendek di bidang-bidang seperti produksi/operasi, riset dan pengembangan, keuangan dan akunting, pemasaran, dan sumber daya manusia. Tanggung jawab utama para manajer di tingkat ini adalah mengimplementasikan rencana strategik perusahaan. Dapat dikatakan bahwa manajer puncak dan manajer unit bisnis memusatkan aktivitas perencanaan mereka pada *doing the right things*, sedangkan manajer fungsional memusatkan aktivitas perencanaan pada *doing things right*. Jadi, manajer fungsional secara langsung menangani aspek-aspek efisiensi dan

efektivitas sistem produksi dan pemasaran, kualitas dan ragam layanan bagi pelanggan, serta kontribusi produk dan jasa dalam meningkatkan bagian pasar (*market share*). Gambar 1.1 menyajikan contoh struktur organisasi yang bergerak hanya dalam satu jenis bisnis. Dalam organisasi dengan bisnis tunggal seperti ini keputusan di tingkat korporat sekaligus juga merupakan keputusan di tingkat bisnis karena tingkat korporat sekaligus juga menangani aktivitas bisnis organisasi.



Sumber: dimodifikasi dari Wheelen dan Hunger (2010)

Gambar 1.1
Hierarki Pengambilan Keputusan dalam Organisasi Bisnis Tunggal

Gambar 1.1 menunjukkan adanya dua tingkat manajemen strategik. Organisasi seperti ini hanya melibatkan diri dalam satu bisnis (bidang usaha) dan tanggung jawab tingkat korporat dan tingkat bisnis terpusat pada satu kelompok direksi saja. Struktur seperti ini lazim dijumpai dalam organisasi yang tidak terlalu besar, meskipun dapat saja suatu organisasi/perusahaan besar memutuskan untuk tetap setia pada satu bisnis saja.

Untuk organisasi/perusahaan yang bergerak di lebih dari satu bisnis, secara diagramatik hierarki pengambilan keputusannya dapat digambarkan seperti terlihat pada Gambar 1.2.



Sumber: dimodifikasi dari Wheelen dan Hunger (2010)

Gambar 1.2
Hierarki Pengambilan Keputusan dalam Organisasi Multibisnis

Struktur pada Gambar 1.2 merupakan struktur korporat yang memiliki tiga tingkat keputusan. Struktur puncak adalah struktur korporat, sementara struktur di tingkat bisnis memberikan arah dan dukungan kepada struktur di tingkat fungsional.

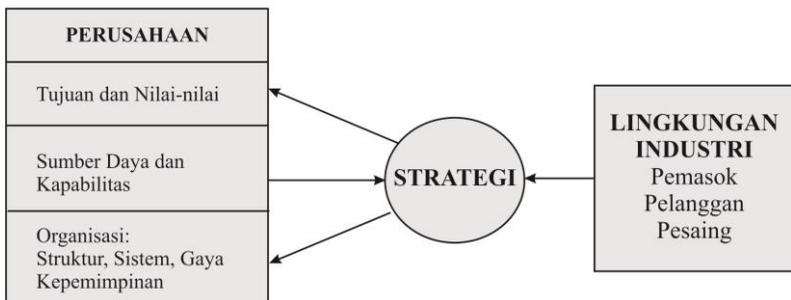
Karakteristik keputusan strategik di setiap tingkat berbeda. Keputusan di tingkat korporat cenderung berorientasi pada nilai, bersifat konseptual, dan kurang kongkret dibandingkan dengan keputusan di tingkat bisnis dan fungsional. Keputusan di tingkat korporat juga ditandai oleh risiko dan biaya serta potensi laba yang lebih besar. Terakhir, keputusan di tingkat korporat mencakup kurun waktu yang lebih panjang dan membutuhkan fleksibilitas yang lebih besar. Contoh keputusan di tingkat korporat adalah pemilihan bidang usaha yang dimasuki, kebijakan tentang dividen, sumber dana jangka panjang, dan prioritas pertumbuhan. Keputusan di tingkat bisnis menyangkut bagaimana suatu usaha harus bersaing dengan para pesaingnya. Contoh keputusan di tingkat bisnis adalah pemilihan strategi untuk menghadapi pesaing, misalnya, apakah perusahaan akan menggunakan strategi keunggulan biaya yang pada akhirnya akan membuat harga produk/jasa perusahaan lebih rendah daripada harga produk/jasa pesaing. Cobalah perhatikan bagaimana perusahaan penerbangan seperti Lion Air melakukan efisiensi besar-besaran yang membuat perusahaan tersebut mampu menekan harga tiket menjadi relatif jauh lebih rendah daripada yang ditawarkan,

misalnya oleh Garuda Indonesia untuk jalur penerbangan yang sama. Jika disederhanakan, keputusan tingkat korporat berusaha menjawab pertanyaan *“What business should we be in?”* sementara keputusan di tingkat bisnis berusaha menjawab *“How should we compete in this business?”*

Keputusan di tingkat fungsional, sebaliknya, lebih berorientasi pada isu-isu operasional. Keputusan di tingkat ini diambil secara periodik dan mengarah langsung kepada implementasi komponen-komponen tertentu dari strategi yang dirumuskan di tingkat korporat dan bisnis. Oleh sebab itu, keputusan di tingkat fungsional biasanya bersifat jangka pendek dan mengandung risiko serta biaya yang relatif tidak besar karena keputusan di tingkat ini bergantung pada sumber daya yang tersedia. Contoh keputusan tingkat fungsional adalah keputusan menyangkut tingkat sediaan, penggunaan merek, dan pemilihan rekanan untuk kegiatan pelatihan karyawan.

Grant (1995) menyatakan bahwa proses manajemen strategik pada akhirnya menghasilkan strategi-strategi di tingkat korporat dan strategi-strategi di tingkat bisnis. Grant (1995) berpendapat bahwa pada dasarnya strategi merupakan alat yang menghubungkan perusahaan/organisasi dengan lingkungannya, karenanya perusahaan/organisasi harus memanfaatkan semua sumber daya yang dimilikinya untuk menyelaraskan perusahaan dengan lingkungan tempat perusahaan berada. Gambar 1.3 menyajikan pemikiran Grant (1995) tentang strategi sebagai penghubung antara perusahaan dan lingkungan bisnisnya.

Perusahaan Dan Lingkungan



Sumber: Grant (1995)

Gambar 1.3
Kaitan antara Perusahaan dan Lingkungan Bisnisnya

Grant (1995) menyatakan bahwa perusahaan atau organisasi merupakan institusi atau sistem yang kompleks yang tidak mudah didefinisikan, tetapi untuk kepentingan analisis, Grant menyarankan untuk melihat organisasi atau perusahaan sebagai entitas yang mengandung tiga karakteristik penting, yaitu, tujuan dan nilai-nilai organisasi, sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki, dan struktur, sistem, serta gaya kepemimpinan organisasi. Grant juga mengatakan bahwa lingkungan organisasi bersifat kompleks. Ada banyak faktor eksternal yang mempengaruhi keputusan dan kinerja organisasi termasuk lingkungan makro dan lingkungan bisnis (ini akan dibahas secara lebih rinci dalam Modul 3 tentang Analisis Lingkungan Eksternal Organisasi). Namun demikian, Grant berpendapat bahwa lingkungan utama yang harus diperhatikan perusahaan/organisasi adalah lingkungan industrinya, yang terdiri atas pelanggan, pesaing, dan pemasok perusahaan/organisasi.

Lingkup bahasan dalam manajemen strategik biasanya dibatasi hanya pada dua tingkat keputusan dalam organisasi, yaitu tingkat korporat dan tingkat bisnis. Keputusan-keputusan di tingkat fungsional umumnya dibahas secara lebih rinci dalam mata kuliah manajemen fungsional, seperti manajemen pemasaran, manajemen keuangan, atau manajemen operasi.

C. JENIS-JENIS ORGANISASI

Salusu (2004) menyatakan bahwa proses manajemen strategik merupakan rangkaian tiga aktivitas yang saling berkaitan, yaitu 1) pengambilan keputusan strategik, 2) penyusunan perencanaan strategik, dan 3) evaluasi dan pengendalian strategik. Proses manajemen strategik harus diawali dengan pengambilan keputusan mengenai tujuan organisasi, kemudian dilanjutkan dengan penetapan mengenai apa yang seharusnya dilakukan menyangkut masa depan, serta pihak-pihak mana dalam organisasi yang akan melaksanakan pekerjaan tersebut dan bagaimana tugas itu dilaksanakan. Selain itu, dalam proses manajemen strategik juga dilakukan pemantauan dan pengendalian terhadap semua aktivitas operasional yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Salusu (2004) menegaskan bahwa proses manajemen strategik tidak hanya diperlukan oleh organisasi bisnis, melainkan juga oleh semua organisasi. Berdasarkan uraian tentang manajemen strategik pada organisasi nirlaba dan pemerintahan (David, 2013) dan Salusu (2004) penulis menawarkan pengelompokan

organisasi ke dalam empat kategori, yaitu 1) organisasi swasta murni yang menggantungkan hidup terutama pada pasar (*private for profit*), atau seringkali dikenal sebagai organisasi bisnis; 2), organisasi yang dibentuk pemerintah dan diberi kewenangan monopoli dalam bisnis tertentu (*private quasi public*), di Indonesia kita mengenal, misalnya, BUMN dan BUMD; 3) organisasi swasta yang motif utamanya bukan mencari laba (*not-for-profit organization*), atau sering dinamai organisasi nirlaba, termasuk di sini adalah Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) dan sejenisnya; dan 4) organisasi yang dibentuk pemerintah untuk melakukan tugas pelayanan tertentu (*public organization*). Tugas pelayanan tertentu di sini dapat berupa kegiatan pemungutan pajak, pelayanan kependudukan, dan lain-lain. Sebagai bahan pemikiran, para mahasiswa diajak untuk mendiskusikan, termasuk ke dalam kategori manakah organisasi politik seperti partai? Silakan saudara-saudara diskusikan dengan teman-teman saudara.

Pada dasarnya organisasi swasta nirlaba dan organisasi publik mempunyai kesamaan dalam hal bahwa kedua organisasi ini tidak menjadikan keuntungan (laba) sebagai motif utama. Dapat dikatakan motif utama kedua jenis organisasi ini (nirlaba dan organisasi publik) adalah lebih bersifat idealis, namun demikian, tidaklah berarti bahwa organisasi jenis ini tidak membutuhkan dana untuk mengembangkan diri mereka. Sementara itu, perusahaan milik pemerintah yang bergerak mencari keuntungan tetapi masih banyak bergantung pada pemerintah dalam hal-hal yang berkaitan dengan harga (atau tarif), biasanya masih digolongkan dalam kelompok nonprofit. (Kita pernah mengenal status perum atau perusahaan umum dan perjan atau perusahaan jawatan yang masih dapat digolongkan ke dalam kelompok ini).

Mengapa kita perlu melakukan pengelompokan seperti di atas dan juga mencari kesamaan di antara organisasi-organisasi tersebut? Seperti diketahui, konsep-konsep manajemen strategik telah mulai dikembangkan dalam kalangan bisnis sejak pertengahan abad ke-20. Sejak saat itu kalangan akademisi mulai bergairah mempelajari sejauh mana konsep-konsep strategik dapat membantu perusahaan bisnis mengembangkan usaha mereka. Setelah menyadari bahwa konsep-konsep tersebut ternyata memberikan manfaat besar bagi kalangan bisnis, muncul gagasan untuk mencoba menerapkan konsep-konsep itu dalam organisasi pemerintahan dan organisasi nirlaba. Tidaklah berarti bahwa pemerintah dahulu tidak pernah membuat keputusan strategik. Waldo (dalam Salusu, 2004) malah menyatakan bahwa pada dasarnya setiap organisasi, baik itu milik pemerintah maupun swasta, selalu

memiliki karakteristik publik dan privat, karenanya organisasi manapun seharusnya diperlakukan sama sampai batas tertentu, tanpa menghilangkan karakteristik khas dari masing-masing organisasi tersebut.

D. PERSAMAAN DAN PERBEDAAN ORGANISASI BISNIS DAN ORGANISASI NONBISNIS (NIRLABA)

Ansoff (1980) *dalam* Salusu (2004) menyatakan bahwa baik organisasi yang berorientasi pada pencarian keuntungan (organisasi bisnis) maupun organisasi yang motif utamanya bukan keuntungan (organisasi nonbisnis atau nirlaba) mempunyai tugas yang sama, yaitu “melayani lingkungan”. Oleh karenanya Ansoff menamai organisasi-organisasi ini *Environmental Serving Organization* (ESO). Program dan aktivitas kedua organisasi ini saling berkaitan dan sering kali tumpang-tindih. Organisasi bisnis sering kali dituntut untuk mengubah perilaku cari untung jika perilaku tersebut dianggap melanggar etika sosial, atau menimbulkan dampak merugikan seperti pencemaran sosial. Organisasi bisnis juga sering didesak untuk melayani masyarakat melalui aktivitas nonpublik.

Di sektor publik, masyarakat juga semakin menuntut beragam pelayanan seperti pendidikan, kesehatan, transportasi, dan sebagainya. Akibatnya, organisasi nirlaba juga semakin banyak terlibat dalam lingkungan usaha yang tadinya hanya disediakan bagi usaha swasta. Ansoff (1980) *dalam* Salusu (2004) menyatakan bahwa organisasi yang termasuk dalam ESO antara lain adalah perusahaan bisnis, rumah sakit, perguruan tinggi, organisasi keagamaan, rumah yatim piatu, dan badan pemerintah yang menyediakan layanan umum seperti jasa pos dan penyediaan air minum.

Persamaan lain di antara organisasi bisnis dan nonbisnis (baik publik maupun nonprofit) ini adalah menyangkut tantangan yang dihadapi. Kedua organisasi ini sama-sama menghadapi tantangan eksternal dan internal yang besar. Di lingkungan eksternal muncul aturan-aturan pemerintah yang membatasi ruang gerak kedua organisasi tersebut. Situasi ekonomi juga berdampak besar terhadap kinerja kedua organisasi ini. Dari lingkungan internal, organisasi apapun menghadapi kekuatan yang anti- maupun pro-perubahan.

Persamaan berikutnya adalah aspek pertanggungjawaban (akuntabilitas). Pada kedua organisasi sistem pertanggungjawaban sudah lama dikenal. Pemerintah, misalnya dituntut untuk memberikan laporan

pertanggungjawaban di depan lembaga perwakilan rakyat, sementara direksi perusahaan swasta harus siap menghadapi RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham).

Persamaan terakhir adalah aspek karakteristik organisasi. Pada organisasi manapun terdapat uraian tugas yang mengatur siapa melakukan apa yang didasarkan pada keahlian dan kewenangan yang dimiliki. Setiap orang bekerja menurut rincian tugas yang telah ditentukan dan berpedoman pada aturan umum yang berlaku. Pada setiap tingkat (jenjang) organisasi terdapat jabatan atas dan jabatan bawah. Hierarki kekuasaan disusun secara piramidal.

Di samping persamaan, ada pula perbedaan di antara organisasi bisnis dan nonbisnis. Perbedaan pertama menyangkut aspek kekuasaan dan politik. Sifat dan konteks politik yang dihadapi kalangan pemerintahan berbeda dengan yang dihadapi kalangan bisnis dan organisasi nirlaba. Jadi meskipun sama-sama nirlaba, organisasi pemerintah (publik) berbeda dengan organisasi nonprofit dalam aspek ini. Peran dan ambisi politik pelaku dalam organisasi pemerintah jauh lebih menonjol daripada rekan-rekan mereka di sektor swasta dan nirlaba. Gortner *et al.* (1987) menggambarkan perbedaan ini dengan: “Jalan saja, sampai saya mengatakan berhenti”, bagi manajer swasta, dan “jangan lakukan ini, sampai saya perintahkan”, bagi manajer organisasi publik. Pernyataan Gortner *et al.* ini dapat ditafsirkan bahwa organisasi swasta lebih cenderung berorientasi pada “do” (“lakukan”), sementara organisasi publik lebih cenderung berorientasi pada “don’t” (“jangan lakukan”). Benarkah? Silakan anda renungkan.

Perbedaan kedua menyangkut pengaruh manajer organisasi publik. Para manajer dalam organisasi publik pada umumnya memiliki pengaruh besar terhadap aktivitas masyarakat. Ini menempatkan manajer organisasi publik pada posisi yang kritis. Di satu pihak, jika mereka memiliki kemampuan profesional dan integritas pribadi yang baik, maka organisasi akan mampu mencapai tujuan yang dibebankan kepada organisasi tersebut. Sebaliknya, apabila kemampuan profesional dan integritas pribadi manajer yang bersangkutan kurang memadai, dapat terjadi apa yang dinamai *dysfunctional politicking*, yaitu penyalahgunaan fungsi seseorang dalam organisasi untuk kepentingan pribadi atau kelompok tertentu.

Perbedaan ketiga terletak pada loyalitas dan efisiensi. Loyalitas masyarakat kepada pemerintah dan negara relatif lebih tinggi daripada loyalitas pelanggan dan konsumen kepada organisasi bisnis dan organisasi

nirlaba. Loyalitas masyarakat kepada pemerintah dan negara disebabkan adanya keyakinan bahwa pemerintah menyediakan kemudahan-kemudahan bagi kehidupan masyarakat. Pada organisasi nirlaba, loyalitas ini relatif lemah karena titik-tolak organisasi ini adalah volunteer. Pada organisasi bisnis, loyalitas pelanggan tergantung pada seberapa jauh pelanggan merasa terpuaskan dengan produk atau jasa yang disediakan.

Dalam hal efisiensi, karena motif utama organisasi bisnis adalah mencari keuntungan, organisasi ini secara internal akan mengejar efisiensi, sementara pada organisasi publik, dalam memberikan pelayanan lebih berpedoman pada prinsip birokratik dan kurang menekankan efisiensi. Ansoff (1980) dalam Salusu (2004) menggambarkan ketiga organisasi ini dalam skala mulai dari “organisasi yang agresif” untuk organisasi bisnis, sampai ke “organisasi yang mempertahankan status quo” untuk organisasi publik.

Masih ada lagi beberapa perbedaan di antara ketiga organisasi ini, tetapi untuk tahap awal cukuplah apa yang diuraikan di atas memberikan gambaran kepada kita tentang karakteristik ketiga macam organisasi tersebut. Pada modul-modul selanjutnya diharapkan mahasiswa akan semakin memahami karakteristik berbagai jenis organisasi yang ada dan bagaimana dengan memahami perbedaan-perbedaan di antara organisasi-organisasi tersebut mahasiswa dapat mengaplikasikan konsep manajemen strategik pada organisasi publik.



RANGKUMAN

Organisasi bisnis dan organisasi publik pada dasarnya didirikan untuk melayani masyarakat. Perbedaan utamanya terletak pada motif pembentukannya, dan dengan demikian juga adalah komponen masyarakat mana yang menjadi fokus perhatiannya. Organisasi mana pun seyogianya memiliki kemampuan untuk melakukan perencanaan yang bersifat menyeluruh dan jangka panjang agar dapat terus bertahan hidup dan berkembang. Konsep manajemen strategik yang awalnya dikembangkan untuk kepentingan organisasi bisnis ternyata bermanfaat juga baik bagi organisasi publik maupun bagi organisasi nonbisnis lainnya.

Organisasi publik yang ide pembentukannya memang tidak bermotifkan cari untung tetap dapat mengaplikasikan konsep-konsep manajemen strategik agar mampu memberikan layanan sebaik-baiknya bagi masyarakat sambil berupaya meningkatkan efisiensi ke dalam. Di

masa sekarang, organisasi publik diharapkan dapat mengurangi karakteristik birokratiknya dan mulai menerapkan paradigma baru dalam pengambilan keputusan strategik organisasinya.

Manajemen Strategik umumnya membahas strategi di dua tingkat keputusan, yaitu tingkat korporat dan tingkat bisnis. Keputusan di tingkat korporat berusaha menjawab “*What business should we be in?*” (Dalam bidang usaha apa perusahaan seharusnya berada?), sementara keputusan di tingkat bisnis lebih diarahkan untuk menjawab pertanyaan “*How should we compete in this business?*” (Bagaimana kita akan bersaing dalam bisnis ini).



LATIHAN

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

- 1) Jelaskanlah apa yang dimaksud dengan manajemen strategik.
- 2) Jelaskanlah tiga tingkat keputusan dalam suatu organisasi.
- 3) Dengan kata-kata saudara sendiri jelaskanlah apa yang dimaksud dengan organisasi publik dan organisasi bisnis!
- 4) Jelaskanlah motif utama dibentuknya suatu organisasi publik!
- 5) Jelaskanlah tiga perbedaan antara organisasi bisnis dan organisasi publik!

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Pelajarilah kembali, misalnya, definisi manajemen strategik dari David dan Pearce and Robinson, atau dapat juga saudara mencari sumber referensi lain.
- 2) Pelajarilah kembali uraian dalam sub-bab B, tentang tiga tingkat keputusan dalam organisasi.
- 3) Pelajarilah kembali, misalnya, uraian dalam Sub-bab C, tentang jenis-jenis organisasi.
- 4) Pelajarilah kembali uraian dalam sub-bab C.
- 5) Pelajarilah kembali uraian dalam sub-bab D.

KEGIATAN BELAJAR 2

Pengertian Organisasi dan Ruang Lingkup Manajemen Strategik dalam Organisasi Publik

Selain memamanajementi kegiatan-kegiatan intern organisasi, para pengambil keputusan dalam suatu organisasi publik harus menanggapi tantangan-tantangan yang muncul dari lingkungan luar (ekstern) baik yang dekat (*immediate*) maupun yang jauh (*remote*). Lingkungan eksternal dekat maupun jauh harus diantisipasi, dipantau, dievaluasi, dan disertakan dalam pertimbangan-pertimbangan pengambilan keputusan eksekutif. Sering kali pengambil keputusan harus memenuhi berbagai keinginan yang beragam dan tidak konsisten dari berbagai pemangku kepentingan (*stakeholders*) organisasi: masyarakat luas, kelompok-kelompok penekan (*pressure groups*), pemerintah, dan sebagainya.

Untuk dapat menjalankan tugas dengan efektif, eksekutif harus menggunakan proses manajemen yang akan menempatkan organisasi secara optimal dalam lingkungannya dengan memaksimalkan antisipasi terhadap perubahan lingkungan serta tuntutan internal yang acap kali tidak terduga. Proses manajemen skala besar dan bercakupan luas telah menjadi semakin maju dan canggih setelah usainya Perang Dunia II. Proses ini merupakan reaksi terhadap meningkatnya tuntutan masyarakat akan kualitas produk dan layanan serta semakin banyaknya pilihan yang tersedia untuk memenuhi tuntutan tersebut.

A. PENGERTIAN ORGANISASI DAN ALASAN DIBENTUKNYA ORGANISASI

Mengapa organisasi dibentuk? Atau dengan kata lain, mengapa manusia merasa perlu membentuk organisasi? Sebelum menjawab pertanyaan ini, ada baiknya kita menyepakati terlebih dulu apa sebetulnya yang dimaksud dengan organisasi.

Banyak pakar yang telah mengemukakan definisi organisasi. Berikut ini penulis mencuplik sebagian definisi para pakar dalam tulisan Meizar Didi

Ahmadi (<http://slurppsss.wordpress.com/2010/10/03>) yang diunduh pada 26 Mei 2014. Paul Preston dan Thomas Zimmerer mengatakan bahwa organisasi adalah sekumpulan orang yang disusun dalam kelompok-kelompok, yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Chester L. Bernard menyatakan bahwa organisasi adalah sistem kerja sama antara dua orang atau lebih yang memiliki visi dan misi yang sama. James D. Mooney berpendapat bahwa organisasi adalah setiap bentuk kerja sama manusia untuk mencapai tujuan bersama. Terakhir, Stephen P. Robbins menyatakan bahwa organisasi adalah kesatuan (entitas) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang secara terus-menerus bekerja untuk mencapai tujuan bersama. Masih ada sangat banyak lagi definisi organisasi yang dikemukakan para pakar, tetapi jika diringkaskan, dapatlah kita simpulkan bahwa organisasi terdiri atas manusia-manusia yang secara sukarela bersedia bergabung untuk bekerja sama mencapai tujuan (tujuan-tujuan) tertentu yang disepakati bersama.

Apa yang tersirat dalam berbagai definisi ini? Cobalah anda renungkan, jika anda merasa anda mampu mencapai suatu tujuan tertentu sendirian, tanpa memerlukan sedikit pun bantuan orang lain, maukah anda mengajak orang lain? Cobalah renungkan, misalnya, ketika kita ingin (maaf) mandi. Apakah kita merasa perlu minta bantuan orang lain? Rasanya tidak, karena kita mampu melakukannya sendiri. Dalam hal ini, kita tidak merasa perlu bekerja sama dengan orang lain. Tentu saja situasinya menjadi lain, jika seseorang sedang sakit terbaring di rumah sakit. Hanya untuk mandi saja, dia memerlukan bantuan (kerja sama) orang lain. Artinya, manusia membentuk organisasi karena sangat menyadari bahwa ada hal-hal yang tidak mampu mereka lakukan sendiri. Ada tujuan-tujuan besar yang hanya bisa dicapai bila mereka bekerja sama. Itulah sebabnya dalam organisasi ada pembagian tugas dan seterusnya.

Jelaslah organisasi dibentuk atas dasar keyakinan bahwa ada tujuan-tujuan besar (dan tentu saja, seyogiannya, yang bersifat luhur atau mulia) yang tidak mungkin dicapai seseorang secara sendirian, dan karenanya beberapa orang secara sukarela berkumpul dan bekerja sama untuk mencapainya. Organisasi pada dasarnya merupakan bentuk pengakuan manusia akan keterbatasan kemampuan mereka dan kesadaran bahwa kerja sama di antara manusia seharusnya dapat menghasilkan sesuatu yang jauh lebih besar daripada sekadar penjumlahan sederhana kemampuan mereka masing-masing.

Kesadaran akan keterbatasan manusia sebagai perseorangan dan keinginan manusia untuk mewujudkan hal-hal besar dan luhur yang bermanfaat bukan hanya bagi dirinya sendiri melainkan juga bagi lingkungan, telah melahirkan konsep yang dikenal sebagai *stakeholders concept* (konsep pemangku kepentingan), yaitu konsep yang menyatakan bahwa keberadaan organisasi tidak lain adalah untuk melayani kepentingan lingkungan. Organisasi harus selalu memantau lingkungan untuk mengetahui keinginan dan kebutuhan yang ada dari lingkungan sekitarnya. Satu hal yang tidak pernah boleh dilupakan adalah bahwa lingkungan selalu berubah dan karenanya bagian dari konsep manajemen strategik yang penting adalah selalu memantau lingkungan dan siap mengantisipasi dan, lebih baik lagi, memprakarsai perubahan.

1. Teori Adaptasi Organisasi

Manajemen strategik di perusahaan dan organisasi saat ini menghadapi tantangan besar sebagai akibat semakin derasnya arus globalisasi dan semakin merosotnya daya dukung lingkungan. Organisasi perlu terus-menerus mengamati lingkungan teknologi, ekonomi, sosial-budaya, dan hukum politik dunia yang terus berubah dan berusaha untuk beradaptasi di dalamnya. Ini tidak mudah. Berbagai teori telah dikemukakan untuk menjelaskan bagaimana suatu organisasi mewujudkan keselarasan dengan lingkungannya. **Teori ekologi populasi** (*population ecology theory*), misalnya, menyatakan bahwa begitu suatu organisasi berhasil memantapkan dirinya dalam suatu lingkungan tertentu, dia tidak mampu lagi beradaptasi dengan kondisi lingkungan yang berubah. Organisasi tersebut karenanya akan digantikan (dibeli atau mengalami kebangkrutan) oleh organisasi lain yang lebih sesuai dengan lingkungan yang baru. (Baum, 1996) Meskipun ini merupakan teori yang populer di bidang sosiologi, riset belum berhasil mendukung argumen teori ini. Teori lainnya, **teori kelembagaan** (*institution theory*), menyatakan bahwa organisasi dapat dan memang menyesuaikan diri dengan lingkungan dengan meniru organisasi lain yang berhasil. Ada banyak contoh perusahaan/organisasi yang mampu beradaptasi dengan lingkungan yang berubah dengan meniru strategi dan teknik manajemen perusahaan lain yang dipandang bagus. Hanya saja teori ini tidak menjelaskan bagaimana dan organisasi mana yang pertama kali mengembangkan strategi yang berhasil itu. (Wheelen dan Hunger, 2010). Teori lain yang saat ini banyak mendapatkan perhatian adalah **teori organisasi pembelajar** (*learning*

organization theory). Teori ini menyatakan bahwa organisasi menyesuaikan diri secara defensif terhadap suatu perubahan lingkungan dan menggunakan pengetahuan secara ofensif untuk meningkatkan keselarasan antara dirinya dan lingkungan. Sejalan dengan teori pembelajar, saat ini makin banyak organisasi/perusahaan yang menyadari bahwa mereka harus berubah dari tipe organisasi yang terorganisasi secara vertikal dari atas ke bawah menjadi organisasi interaktif yang dikelola secara lebih horizontal. Mereka berusaha beradaptasi lebih cepat dengan perubahan lingkungan dengan menjadi “organisasi yang terus belajar, yaitu organisasi yang memiliki kemahiran dalam menciptakan, mendapatkan, dan mentransfer pengetahuan dan mampu memodifikasi perilaku mereka sesuai dengan pengetahuan dan wawasan baru yang mereka miliki. (Wheelen dan Hunger, 2010)

2. Manfaat Manajemen Strategik bagi Organisasi Publik

Manajemen strategik membahas hubungan antara organisasi dan lingkungan tempat organisasi tersebut beroperasi, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Konsep manajemen strategik memberi arahan tentang bagaimana menghadapi, mengatasi, dan memanfaatkan perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan tersebut. Manajemen strategik juga memberi petunjuk bagi eksekutif organisasi untuk mempengaruhi dan mengendalikan lingkungan dan tidak sekadar bersikap reaktif terhadapnya. Dengan menggunakan konsep berpikir manajemen strategik, para manajer di semua jenjang organisasi dapat berinteraksi dalam perencanaan dan implementasinya.

Manajemen strategik memungkinkan organisasi mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang-peluang yang disediakan lingkungan, serta mengidentifikasi dan menghindari atau mengatasi ancaman-ancaman yang ditimbulkan lingkungan. Organisasi memanfaatkan peluang-peluang lingkungan dan mengatasi ancaman-ancaman lingkungan dengan cara memanfaatkan kekuatan-kekuatan yang dimiliki. Organisasi juga dapat mengurangi atau menghilangkan kelemahan-kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang dan kekuatan yang dimiliki. Manajemen strategik juga memungkinkan organisasi mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan internal dan eksternal.

Dalam organisasi, para eksekutif bertanggung jawab untuk membangkitkan semangat korsa (korps) di kalangan seluruh anggota organisasi. Semangat korsa diharapkan mampu meningkatkan rasa

kebersamaan dan produktivitas kerja anggota organisasi. Manajemen strategik membantu organisasi dalam membangkitkan semangat korsa dengan rumusan visi, misi, serta sasaran-sasaran yang memberikan kebanggaan kepada seluruh anggota serta dengan petunjuk yang jelas tentang cara mewujudkan visi, misi dan mencapai sasaran-sasaran organisasi. Manajemen strategik juga membantu mendorong motivasi para anggota organisasi karena mereka mengetahui benar di mana mereka kini berada dan ke mana mereka akan pergi.

Eksekutif organisasi publik juga tidak dapat menghindari perubahan-perubahan strategik dalam tubuh organisasi mereka. Jika perubahan tersebut terjadi, para eksekutif harus menyesuaikan perjalanan organisasi dengan misi dan tujuan yang ingin dicapai. Konsep berpikir manajemen strategik akan sangat berguna dalam situasi demikian. Perubahan-perubahan yang mungkin terjadi antara lain adalah yang berkaitan dengan kebijakan, prosedur, layanan ataupun yang berkaitan dengan kepentingan masyarakat luas.

Yoo dan Digman (1987) dalam Salusu (2004) meringkaskan beberapa manfaat lain dari manajemen strategik, yaitu (1) manajemen strategik dapat memberikan petunjuk tentang bagaimana organisasi mengantisipasi masalah-masalah dan peluang-peluang di masa yang akan datang, (2) manajemen strategik memungkinkan para anggota organisasi memahami tujuan organisasi secara jelas sehingga mereka mengetahui arah perjalanan organisasi, (3) manajemen strategik meningkatkan kepuasan dan motivasi para anggota organisasi, (4) manajemen strategik menyediakan informasi yang dibutuhkan para pengambil keputusan, (5) manajemen strategik memungkinkan pengambilan keputusan yang cepat dan bermutu, dan (6) manajemen strategik dalam jangka panjang dapat memberikan penghematan biaya bagi organisasi.

3. Manajemen Strategik Sebagai Cara Mencapai Tujuan Organisasi

Proses manajemen strategik merupakan tanggung jawab kelompok eksekutif puncak dalam suatu organisasi. Di sini, manajemen strategik diartikan sebagai cara memimpin organisasi untuk mewujudkan visi dan misinya serta untuk mencapai tujuan dan sasaran. Ini dilakukan dengan meningkatkan kemampuan manajerial, tanggung jawab keorganisasian, sistem administrasi, serta keterkaitan antara pengambilan keputusan strategik dan pengambilan keputusan operasional.

Dapatlah dikatakan bahwa manajemen strategik merupakan cara untuk mengendalikan organisasi secara efektif dan efisien, mulai dari perumusan strategi sampai implementasinya di lapangan, sehingga tujuan organisasi tercapai. Donnelly dalam Salusu (2004) menyatakan bahwa manajemen strategik sesungguhnya mencakup dua aspek, yaitu perencanaan strategik dan implementasi strategik. Pendapat ini memandang perencanaan strategik sama dengan proses perumusan strategi, atau proses manajemen strategik.

David (2013) memiliki pendapat yang agak berbeda. David (2013) menyatakan bahwa proses manajemen strategik terdiri atas tiga tahap, yaitu tahap **perumusan strategi**, tahap **implementasi strategi**, dan tahap **evaluasi strategi**. David (2013) memandang manajemen strategik sebagai seni dan ilmu dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang akan membuat organisasi mampu mencapai sasarannya. Tahap perumusan strategi pada dasarnya adalah tahap berlangsungnya proses pengambilan keputusan strategik yang berujung pada dihasilkannya satu atau beberapa strategi terpilih. Wheelen dan Hunger (2010) menyatakan bahwa tahap perumusan strategi adalah tahap ketika organisasi mengembangkan rencana jangka panjang untuk memamanajemeni secara efektif peluang dan ancaman lingkungan yang dihadapi, sesuai dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Tahap ini terdiri atas penetapan visi dan misi organisasi, penetapan sasaran jangka panjang yang dapat dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan kebijakan. Strategi inilah yang selanjutnya dioperasionalkan dalam tahap implementasi strategi, yaitu tahap ketika perusahaan/organisasi menetapkan sasaran tahunan, merancang kebijakan operasional, memotivasi anggota organisasi, dan mengalokasikan sumber daya untuk melaksanakan strategi yang telah dirumuskan di tahap sebelumnya. (David, 2013). Menurut Wheelen dan Hunger (2010), pada tahap implementasi ini organisasi mungkin merasa perlu untuk mengubah kultur, struktur, dan/atau sistem manajemen keseluruhan organisasi. Jika ini memang harus dilakukan, maka tentu ini menjadi tugas manajemen puncak. Tetapi jika perubahan ini tidak diperlukan, biasanya tahap implementasi menjadi tanggung jawab manajer-manajer tingkat tengah dan bawah, dengan pengawasan manajemen puncak. Adakalanya tahap implementasi strategi dinamakan juga tahap perencanaan operasional yang mencakup pengambilan keputusan jangka pendek tentang alokasi sumber daya. Tahap evaluasi strategi merupakan tahap ketika manajemen puncak menilai sejauh mana strategi telah mencapai sasaran

organisasi. Untuk itu diperlukan perumusan kriteria evaluasi yang akan digunakan untuk mengevaluasi organisasi. Kriteria evaluasi yang digunakan tentu saja harus didasarkan pada sasaran yang ingin dicapai organisasi. David (2013) menyatakan bahwa ada tiga aktivitas fundamental dalam evaluasi dan pengendalian strategi, yaitu (1) mengkaji faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi basis strategi yang dilaksanakan, (2) mengukur kinerja, dan (3) mengambil tindakan koreksi. Evaluasi strategi diperlukan karena keberhasilan hari ini tidak menjamin keberhasilan hari esok. Sukses selalu memunculkan masalah baru dan berbeda. Organisasi tidak boleh cepat puas diri karena puas diri merupakan awal keruntuhan organisasi. Tahap formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi terjadi di semua tingkat hierarkis organisasi: korporat, bisnis, dan fungsional.

Manajemen strategik dapat dilakukan di organisasi mana pun – bukan hanya organisasi bisnis. Organisasi pemerintah, yayasan penyantun yatim-piatu, museum, sekolah dan perguruan tinggi, perkumpulan olahraga, sampai ke organisasi keagamaan. Manajemen strategik semakin dirasakan pentingnya mengingat semakin ketatnya persaingan, bukan hanya persaingan memperebutkan pasar/pelanggan, melainkan juga persaingan mendapatkan dana dari donatur. Di lingkungan pemerintahan, manajemen strategik banyak berkaitan dengan pengalokasian kekuasaan dan sumber daya, pendelegasian wewenang pengambilan keputusan, penggalian sumber-sumber keuangan (pajak, retribusi, dan sejenisnya), serta pemanfaatan dana yang diperoleh dari masyarakat secara efisien dan efektif.

4. Pengambilan Keputusan Strategik dalam Organisasi Publik

Langkah awal dalam proses manajemen strategik adalah penentuan visi dan misi organisasi. Visi dan misi akan menjadi pedoman umum seluruh aktivitas organisasi. Berangkat dari visi dan misi, organisasi menyusun rencana dan aktivitas untuk mewujudkan visi dan misinya. Dalam hierarki pengambilan keputusan, visi dan misi itu sendiri merupakan keputusan yang bersifat strategik. Negara Kesatuan Republik Indonesia, melalui para pendirinya, telah mengambil keputusan strategik tentang visi, yaitu mewujudkan masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila. Visi inilah yang harus menjadi pedoman arah bagi seluruh bangsa Indonesia.

Keputusan strategik yang diambil oleh para pendiri NKRI bukan hanya rumusan visi. Berbagai keputusan strategik termuat dalam Undang-undang Dasar 1945. berbagai pasal dalam UUD 1945 merupakan keputusan-

keputusan strategik yang bermuara pada satu titik, yaitu bagaimana mewujudkan masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila. Cobalah perhatikan bagaimana berbagai pasal dalam UUD 1945 mencoba mengatur berbagai hal. Ada pasal yang mengatur pembagian kekuasaan, ada pasal yang mengatur hak dan kewajiban warga negara, ada pasal yang mengatur pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya alam, dan ada pula pasal yang mengatur tata-cara kehidupan agama. Semua pasal tersebut merupakan komponen dari satu strategi induk, yang kita namakan UUD 1945. komponen-komponen strategi itu diarahkan untuk mewujudkan visi masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila.

Namun demikian, kita dapat melihat bahwa keputusan-keputusan strategik yang tertuang dalam UUD 1945 masih bersifat umum dan tidak spesifik. Diperlukan rumusan-rumusan yang lebih spesifik yang menjabarkan keputusan-keputusan tersebut agar menjadi lebih jelas. Begitu pula, pasal-pasal dalam UUD 1945 belum memperlihatkan prioritas. Itulah yang kemudian dilakukan oleh MPR yang menyusun apa yang kita kenal sebagai Garis-garis Besar Haluan Negara (GBHN). GBHN tidak lain merupakan keputusan strategik yang menjabarkan keputusan-keputusan yang tertuang dalam UUD 1945. Hanya saja, tampaknya setelah masa pemerintahan Orde Baru berakhir, pemerintah Republik Indonesia tidak lagi merumuskan GBHN, meskipun tentu saja dalam bentuk yang berbeda pemerintahan Reformasi juga memiliki rumusan jangka panjang sendiri untuk memelihara kelangsungan hidup Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Untuk menjalankan GBHN yang sesungguhnya merupakan pedoman kebijakan, perlu dirumuskan berbagai rencana. Ini dilakukan oleh BAPPENAS. Sesuai dengan namanya, BAPPENAS menyusun perencanaan strategik yang lebih rinci tentang bagaimana mencapai masyarakat adil dan makmur dengan berpedoman pada GBHN yang telah ditetapkan oleh MPR. Perencanaan strategik yang disusun BAPPENAS itu pun merupakan keputusan strategik.

Berdasarkan perencanaan strategik yang disusun BAPPENAS, seluruh unit kerja di jajaran pemerintahan, organisasi bisnis, maupun organisasi nirlaba akan membuat keputusan-keputusan strategik di lingkungan masing-masing. Keputusan strategik di organisasi-organisasi tersebut harus sesuai dengan apa yang sudah digariskan pemerintah melalui GBHN dan BAPPENAS karena dalam GBHN dan perencanaan yang disusun BAPPENAS terkandung berbagai peluang maupun kendala yang dapat mempengaruhi keberhasilan organisasi-organisasi tersebut.

Seperti halnya proses keputusan strategik di mana pun, keputusan strategik di organisasi-organisasi di atas juga diawali dengan perumusan visi dan misi, dan dilanjutkan dengan penjabaran visi dan misi ke dalam bentuk tujuan dan sasaran. Berdasarkan sasaran-sasaran tersebut, rencana strategik yang sistematis kemudian disusun dan diikuti dengan penyusunan program, anggaran, dan prosedur. Program, anggaran, dan prosedur inilah yang kita kenal sebagai rencana operasional. Hasil akhir dari rencana operasional ini akan menjawab apakah tujuan organisasi tercapai.

Jelaslah, keputusan-keputusan strategik merupakan strategi organisasi, yaitu alat untuk mencapai tujuan organisasi. Keputusan strategik sangat penting karena melibatkan komitmen sumber daya yang besar serta kemungkinan keberhasilan dan kegagalan yang besar pula.

Hickson *et al.* dalam Salusu (2004) menemukan bahwa pengambilan keputusan strategik dalam organisasi publik mengikuti proses vorteks-sporadik, yaitu proses yang berlangsung melalui perubahan yang cepat dan sering kali tidak menentu. Proses ini ditandai dengan banyaknya gangguan dan guncangan, peran serta yang sangat bervariasi dan tidak konsisten, terlibatnya berbagai kepentingan internal dan eksternal yang kompleks, dan adanya interaksi formal dan informal di antara para pelaku yang terlibat.

B. PERANGKAP-PERANGKAP DALAM MANAJEMEN STRATEGIK

Popularitas manajemen strategik sebagai cara berpikir yang sistematis dan rasional telah menjadi semakin populer sejak tahun 1980-an. Banyak teknik dan metode yang memanfaatkan ilmu statistik dan ilmu-ilmu eksakta lain yang dicoba digunakan untuk menata pola-pikir strategik sehingga alur proses berpikir strategik menjadi makin tertata rapi dan mudah dipahami. Di satu pihak, hal ini telah semakin memudahkan para perencana strategik di berbagai organisasi untuk merumuskan strategi bagi organisasi mereka. Di pihak lain, mekanisme yang tertata rapi ini adakalanya membuat orang terlalu asyik dengan teknik dan metode dan melupakan hal-hal yang esensial dan harus menjadi pedoman dalam proses manajemen strategik. Beberapa hal esensial yang harus disadari dalam proses penyusunan manajemen strategik adalah:

1. Manajemen Strategik pada dasarnya adalah proses belajar, bukan mekanisme birokratik. Ini berarti bahwa para pelaku manajemen

strategik perlu terus-menerus membarui pemikiran dan bersedia untuk selalu adaptif terhadap perubahan lingkungan. Ini juga berarti bahwa para pelaku manajemen strategik harus menghargai pemikiran-pemikiran dari berbagai sumber, termasuk pemikiran dari lapis bawah organisasi. Manajemen Strategik bukanlah karya kelompok elitis dalam organisasi.

2. Tindakan dalam Manajemen Strategik harus selalu didasarkan pada data dan informasi. Kata-kata yang “indah”, seperti “memaksimalkan usaha”, “meraih laba seoptimal mungkin,” dan sejenisnya mungkin menarik, tetapi jika tidak didukung dengan data dan informasi yang terukur kata-kata tersebut hanya akan menyulitkan mereka yang nantinya bertanggung jawab dalam implementasinya.
3. Manajemen Strategik menuntut keterbukaan pikiran dan wawasan, kemauan untuk menerima informasi dan pandangan baru. Patut disadari bahwa manajemen strategik berkaitan erat dengan masa depan organisasi. Dalam era sekarang dan tampaknya di era-era selanjutnya, lingkungan berubah secara cepat dan dinamis sehingga tidak seorang pun mampu memprediksinya secara akurat. Kemungkinan munculnya hal-hal baru sebagai akibat perkembangan teknologi, perubahan cara-pikir dan sebagainya menuntut para perancang strategi di organisasi untuk selalu siap dengan munculnya pikiran dan pandangan yang sebelumnya tidak pernah diduga akan muncul. Manajer yang berpikiran sempit dan picik akan sulit menghasilkan masa depan yang baik bagi organisasinya.
4. Manajemen Strategik mengakui adanya keterbatasan (bahkan, kelangkaan) sumber daya, karenanya diperlukan adanya prioritas. Seperti dikemukakan di atas, organisasi dibentuk karena adanya keterbatasan kemampuan manusia, dan juga keterbatasan berbagai hal yang memungkinkan manusia mencapai tujuan mereka. Ini menuntut organisasi untuk selalu berusaha mengelola sumber daya secara efisien dan efektif. Manajemen perlu secara jelas dan akurat menetapkan hal-hal yang harus dilakukan dan mana hal-hal yang dapat diabaikan dulu, setidak-tidaknya untuk sementara waktu.

Selain perlunya menyadari hal-hal tersebut di atas, para manajer dalam organisasi juga perlu menyadari adanya beberapa perangkat dalam proses manajemen strategik yang apabila diabaikan dapat mengurangi efektivitas proses manajemen strategik organisasi. Beberapa perangkat itu adalah:

1. Proses manajemen strategik dilakukan hanya sekadar memenuhi formalitas, memenuhi tuntutan akreditasi atau regulasi, atau sekadar karena organisasi lain sudah melakukannya.
2. Proses manajemen strategik dilakukan dengan tujuan menguasai sumber daya yang dimiliki organisasi.
3. Proses manajemen strategik dianggap sebagai aktivitas eksklusif yang hanya boleh diketahui manajemen tingkat atas dalam organisasi, sehingga apa yang terjadi selama proses tersebut tidak dikomunikasikan (atau bahkan dirahasiakan) kepada anggota organisasi yang nantinya harus bertanggung jawab mengimplementasikannya. Akibatnya terjadi senjang pengetahuan dan pemahaman antara pihak yang merumuskan strategi (manajemen di tingkat atas) dan pihak pelaksana (yang umumnya berada pada tingkat operasional).
4. Para perumus strategi dalam organisasi lebih mengutamakan dihasilkannya dokumen tertulis perencanaan, dan bukan dialog dalam merumuskannya. Akibatnya hasil berupa dokumen tertulis menjadi lebih penting daripada proses menghasilkannya.
5. Keputusan-keputusan strategik yang dihasilkan lebih banyak didasarkan pada intuisi pengambil keputusan dengan mengatasnamakan metode atau teknik analisis yang digunakan. Metode dan teknik digunakan tanpa menggunakan data dan informasi yang akurat, akibatnya hasil analisis dengan menggunakan metode apa pun hanya akan menghasilkan reka-rekaan saja.
6. Beberapa organisasi masih memandang bahwa penyusunan strategi merupakan tugas staf perencanaan atau manajer pelaksana, dan bukan urusan manajemen tingkat atas dan mereka yang merupakan pejabat kunci organisasi. Akibatnya, perumusan strategi (termasuk sasaran-sasaran jangka panjang) sering kali menjadi mentah ketika disampaikan kepada manajemen tingkat atas.
7. Organisasi tidak menyiapkan kultur/atmosfer yang mendukung perubahan. Padahal baik dalam tahap perumusan maupun dalam tahap implementasi, sering kali diperlukan kemauan dan kemampuan untuk memikirkan hal-hal baru yang sebelumnya tidak dijumpai dalam organisasi. Sering kali juga diperlukan kemampuan dan keberanian untuk berpikir dan bertindak “*out of the box.*” Ketidaksiapan untuk berubah akan menghasilkan rencana dan strategi yang lebih banyak merupakan ekstrapolasi dari masa lalu saja, dan bukan merupakan

konsep berpikir dan bertindak yang menjangkau ke masa depan yang jauh.

8. Terlalu formal sehingga mengurangi fleksibilitas dan kreativitas. Teknik dan metode diterapkan secara terlalu mekanistik sehingga kurang membuka ruang untuk bermanuver. Beberapa pakar menamai ini “*prescription (recipe) management*”, atau manajemen laksana resep.

Untuk dapat merumuskan dan mengimplementasikan manajemen strategik secara efektif dalam praktik, mahasiswa diharapkan mampu menghindari diri dari perangkat-perangkat di atas dan mencoba membiasakan diri untuk bersikap terbuka terhadap gagasan-gagasan baru dan mengasah kreativitas dalam proses manajemen strategik.



LATIHAN

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

- 1) Menurut saudara, mengapa manajemen strategik begitu penting bagi organisasi di masa sekarang ini?
- 2) Apa yang dimaksud dengan organisasi pembelajar (*learning organization*)?

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Mahasiswa dapat mengembangkan sendiri jawaban untuk pertanyaan ini. Sebagai contoh, dapat disampaikan bahwa organisasi masa kini hidup di tengah lingkungan yang terus berubah, sehingga masa depan menjadi makin sulit diramalkan. Diperlukan kemampuan untuk tidak sekadar meramalkan masa depan melainkan juga “menciptakan” masa depan.” Konsep berpikir manajemen strategik menggugah organisasi untuk selalu berpikir secara komprehensif dan jauh ke depan. Inilah yang dibahas dalam manajemen strategik).
- 2) Pelajari kembali bagian yang membahas teori-teori adaptasi organisasi dalam Kegiatan Belajar 2.

**RANGKUMAN**

Organisasi dibentuk oleh sekumpulan orang untuk mencapai tujuan-tujuan bersama yang sifatnya luhur dan yang tidak mungkin dicapai secara sendiri-sendiri. Organisasi pada dasarnya merupakan pengakuan manusia akan keterbatasan kemampuan individu dan adanya kesadaran akan fenomena sinergi ($2 + 2 = 5$).

Organisasi hidup dalam suatu lingkungan yang mempengaruhi kinerja organisasi, dan sebaliknya juga dipengaruhi oleh aktivitas organisasi. Agar organisasi dapat terus hidup dan berkembang maka organisasi harus selalu beradaptasi dengan lingkungannya. Dalam KB 2 dikemukakan tiga teori tentang bagaimana suatu organisasi beradaptasi terhadap lingkungan yang selalu berubah, yaitu teori ekologi populasi, teori kelembagaan, dan teori organisasi pembelajar.

Konsep manajemen strategik merupakan konsep yang dapat digunakan tidak hanya oleh organisasi yang sifatnya mencari keuntungan (organisasi bisnis), melainkan juga oleh organisasi-organisasi lain yang tidak menjadikan keuntungan sebagai motif utama mereka. Pada dasarnya semua organisasi dapat dipandang sebagai organisme yang harus terus hidup dan berkembang, dan untuk itu diperlukan kemampuan untuk selalu memiliki wawasan berpikir yang jauh ke depan. Secara umum ada tiga tahap dalam manajemen strategik, yaitu tahap perumusan strategi, tahap implementasi strategi, dan tahap evaluasi dan pengendalian strategi.

**TES FORMATIF**

- 1) Salah satu perbedaan penting antara organisasi bisnis dan organisasi nirlaba adalah pada motif pembentukannya. Organisasi bisnis berorientasi pada keuntungan (laba atau profit), sementara organisasi nirlaba lebih berorientasi pada pelayanan kepada masyarakat. Jika demikian, apakah ini berarti bahwa organisasi nirlaba tidak perlu mendapatkan keuntungan usaha? Untuk menjawab pertanyaan ini, cobalah terlebih dulu anda menjelaskan apa sesungguhnya definisi keuntungan atau laba (profit).

- 2) Jika kita perhatikan, laporan keuangan sebuah organisasi koperasi tidak pernah menggunakan kata laba untuk mengukur kinerjanya. Yang ada adalah Sisa Hasil Usaha. Namun demikian, istilah dividen tetap digunakan ketika organisasi koperasi menetapkan bagaimana akan membagi sisa hasil usaha kepada para anggotanya. Menurut saudara, apakah koperasi termasuk organisasi bisnis atau organisasi nirlaba? Jelaskanlah jawaban saudara.

Kunci Jawaban Tes Formatif

Tes Formatif

- 1) Keuntungan atau laba berdasarkan definisi adalah selisih antara pemasukan dan pendapatan. Organisasi mana pun membutuhkan selisih tersebut jika ingin tetap hidup dan berkembang. Apabila pengeluaran lebih besar daripada pemasukan, maka sulit bagi organisasi untuk dapat melakukan aktivitasnya secara normal. Jadi, organisasi nirlaba pun membutuhkan keuntungan (dalam arti selisih antara pemasukan dan pengeluaran), tetapi keuntungan tersebut tidak diarahkan untuk dinikmati pengelolanya, melainkan untuk lebih meningkatkan kemampuan organisasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.
- 2) Koperasi memang tidak menggunakan istilah laba, tetapi pada dasarnya “sisa hasil usaha” per definisi adalah juga laba. Memang terasa ada ketidakkonsistenan dalam penggunaan istilah. Di satu pihak koperasi tidak mengejar “laba” tetapi kata “dividen” (yang berasal dari istilah organisasi bisnis) tetap digunakan. Diskusi tentang apakah koperasi merupakan organisasi bisnis atau organisasi nirlaba menjadi menarik. Mahasiswa diharapkan mampu menggunakan kemampuan konseptualnya untuk menjelaskan pendapat mereka.

Daftar Pustaka

- Ahmadi, Meizar Didi (<http://slurppsss.wordpress.com/2010/10/03>) diunduh 26 Mei 2014.
- David, Fred R. 2013. *Strategic Management, Concepts and Cases, 14th ed.*, Pearson, USA.
- Dess, Gregory G. and G. T. Lumpkin, 2003. *Strategic Management, Creating Competitive Advantages*, McGraw-Hill, USA.
- Fahey, Liam, and Robert M. Randall, 1996. *The Portable MBA in Strategy* (diterjemahkan oleh Agus Maulana), Binarupa Aksara, Indonesia.
- Grant, Robert M., *Contemporary Strategy Analysis, Concepts, Techniques, Applications, 2nd Ed.*, Blackwell, USA.
- Pearce II, John A and Richard B. Robinson, Jr., 1996. *Strategic Management*, Richard D. Irwin, Inc., USA.
- Salusu, J., 2004. *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*, Grasindo, Indonesia.
- Suara Karya Online, 6 Februari 2014.
- Wheelen, Thomas L., and J. David Hunger, 2010. *Strategic Management and Business Policy, Achieving Sustainability, 12th Ed.*, Pearson, USA.