

**PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIK
PADA MANAJEMEN STRATEGIK PADA SEBUAH
ORGANISASI SERTA PELAKSANAAN STRATEGIK
DAN PENGENDALIAN STRATEGIK**

Jefri Heridiansyah dan Rahmi Yuliana

Dosen Tetap STIE Semarang

Abstraksi

Strategik selalu memberi perhatian serius terhadap perumusan tujuan dan sasaran sebuah organisasi, faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahannya, serta peluang-peluang dan tantangan yang senantiasa dihadapi oleh setiap organisasi dan pada akhirnya sebuah strategik harus ada evaluasi, yang bertugas untuk mengingatkan kita pada kondisi ini sehingga tindakan korektif dapat diambil, yaitu kembali ke garis kebijakan semula, atau mengubah kebijakan, atau mengubah keyakinan kita tentang kesenjangan dan tujuan. Dengan kata lain, tanpa pepaduan evaluasi strategik tidak akan lebih dari sekedar sebuah perencanaan tanpa sebuah harapan dan bukan sarana untuk mencapai tujuan yang diinginkan

Kata Kunci : Manajemen Strategik, Perencanaan Strategik dan Evaluasi Strategik

Pendahuluan

Konsep-konsep strategik selalu memberi perhatian serius terhadap perumusan tujuan dan sasaran organisasi, faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahannya, serta peluang-peluang dan tantangan yang senantiasa dihadapi oleh setiap organisasi. Analisis mengenai faktor-faktor ini sangat berguna dalam merumuskan alternatif-alternatif yang akan memudahkan para pengambil keputusan tertinggi dalam setiap organisasi memilih alternatif terbaik. Pilihan atas alternatif terbaik ini biasanya dilakukan setelah memperhitungkan konsekuensi-konsekuensi yang akan timbul apabila suatu alternatif dipilih dan dilaksanakan.

Dalam setiap alternatif itu diperhitungkan pula sejauh mana kadar kompetitif masing-masing serta mana yang menguntungkan. Konsep-konsep strategik itulah yang menjadi tulang punggung dari manajemen strategik, dan perencanaan strategik. Oleh sebab itu, tidak dapat dihindari bahwa dimensi-dimensi utama dalam konsep manajemen strategik, keputusan strategik, dan

perencanaan strategik, saling berkaitan satu dengan yang lain, saling jalin-menjalin sehingga apabila seseorang hendak berbicara tentang keputusan strategik, ia tidak dapat menghindari pembahasan tentang prinsip-prinsip utama dalam manajemen strategik dan perencanaan strategik. Apabila pengambilan keputusan dan perencanaan merupakan fungsi dari manajemen, begitu pula peranan pengambilan keputusan strategik dan perencanaan strategik terhadap manajemen strategik.

Manajemen strategik pertama-tama bertugas membuat keputusan strategik yang menetapkan tujuan dan sasaran, kemudian menetapkan apa yang seharusnya dan sebaiknya dilakukan mengenai masa depan, lalu menentukan siapa yang akan melakukan pekerjaan itu dan bagaimana tugas itu harus dilaksanakan. Sementara itu, ia memantau dan menggerakkan aktivitas operasional dari semua pihak yang bertanggung jawab dan yang terlibat dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Singkatnya, manajemen strategik berfungsi membuat keputusan strategik, menyusun perencanaan strategik, lalu mengevaluasi dan mengontrol.

Hampir tidak ada organisasi yang sempurna, yang tidak pernah menghadapi tantangan. Tantangan itu bervariasi bahkan dalam keadaan tertentu, kegiatan dari suatu organisasi dapat merupakan tantangan bagi organisasi lainnya. Pemerintah membuat aturan membatasi ruang gerak organisasi-organisasi bisnis dan non profit sudah merupakan tantangan yang besar. Bantuan kalangan bisnis dan pemerintah yang turun drastis kepada organisasi non-bisnis, merupakan pikilan berat bagi organisasi nonprofit. Merosotnya produksi komoditi esensial dari berbagai kalangan industri, memaksa pemerintah merumuskan ulang kebijaksanaan-kebijaksanaan baru untuk menyehatkan perekonomian bangsa.

Walter (1984) melihat bahwa sebenarnya organisasi publik dan organisasi privat secara bersama-sama menghadapi tantangan yang datang dari lingkungan eksternal. Mereka membagi tantangan itu, yaitu antara lain (1) cara birokrasi mengenai masalah-masalah kemasyarakatan yang kadang-kadang dianggap kurang bertanggung jawab, (2) adanya kekuatan dari dalam tubuh organisasi sendiri dan kekuatan dari luar yang biasanya menolak adanya perubahan, tidak peduli berapa banyak perubahan yang diperlukan, (3) tekanan yang timbul dari

kelompok-kelompok kepentingan, (4) adanya kesulitan membagi adil keputusan-keputusan dengan perorangan atau lembaga lain di luar organisasi.

Setelah proses kegiatan pengambilan keputusan strategik maka perlu adanya evaluasi, proses pengendalian dan evaluasi membantu para perencana strategi memantau kemajuan suatu rencana. Mereka dapat mencari jawaban atas sejumlah pertanyaan, seperti :

1. Apakah keputusan yang diambil konsisten dengan kebijakannya ?
2. Apakah tersedia sumber daya yang cukup agar pekerjaan dapat terlaksana ?
3. Apakah kejadian dalam lingkungan terjadi seperti yang telah diduga sebelumnya ? (Sebagai contoh, bagaimana pesaing bereaksi terhadap aktivitas kita)
4. Apakah tujuan dan sasaran, jangka pendek dan jangka panjang tercapai ?
5. Seharusnya para manajer meneruskan rencana seperti yang telah diformulasikan.

Proses evaluasi haruslah mengingatkan kita pada kondisi ini sehingga tindakan korektif dapat diambil, yaitu kembali ke garis kebijakan semula, atau mengubah kebijakan, atau mengubah keyakinan kita tentang kesenjangan dan tujuan. Dengan kata lain, tanpa pemaduan evaluasi strategis tidak akan lebih dari sekedar harapan dan bukan sarana untuk mencapai hari depan yang diinginkan. Oleh karena itu, sekarang kita lihat komponen-komponen sebuah sistem yang harus mengarah pada pengendalian yang baik dan penelusuran yang menyeluruh.

Penelusuran strategik dan pelaksanaannya secara menyeluruh membutuhkan sistem pengendalian, sistem imbalan yang tepat dan sistem informasi yang efektif, sehingga dapat memberikan umpan balik (feedback) yang lengkap dan tepat waktu kepada manajer. Hal tersebut merupakan unsur-unsur integral dari pelaksanaan dan evaluasi untuk memastikan rencana yang akan berjalan dan sedang berjalan. Sistem evaluasi diperlukan sebagai cara untuk memanfaatkan kembali umpan balik sebagai masukan untuk perencanaan strategi baru dan sebagai sarana untuk pengecekan / pengujian ganda bahwa strategi yang dipilih sudah konsisten, tepat dan dapat dijalankan dengan analisis internal dan eksternal serta rencana untuk melaksanakannya.

Pembahasan

1.1 Definisi Strategik

Sebagai kesimpulan, kebanyakan penulis tentang strategi umumnya telah sepakat dan membahas:

- (1) *Tujuan dan Sasaran*. Perlu dipahami bahwa tujuan berbeda dengan sasaran. Harvey (1982) mencoba menjelaskan keduanya: (a) *organizational goals* adalah keinginan yang hendak dicapai di waktu yang akan datang, yang digambarkan secara umum dan relatif tidak mengenal batas waktu, sedangkan (b) *organizational objective* adalah pernyataan yang sudah mengarah pada kegiatan untuk menapai *goals*: lebih terikat dengan waktu, dapat diukur dan dapat dijumlah atau dihitung.
- (2) *Lingkungan*. Harus disadari bahwa organisasi tidak dapat hidup dalam isolasi. Seperti manusia, juga organisasi yang dikendalikan oleh manusia, senantiasa berinteraksi dengan lingkungannya, dalam arti saling mempengaruhi. Sasaran organisasi senantiasa berhubungan dengan lingkungan, dimana bisa terjadi bahwa lingkungan mampu mengubah sasaran. Sebaliknya sasaran organisasi dapat mengontrol lingkungan.
- (3) *Kemampuan Internal*. Kemampuan internal oleh Shirley digambarkan sebagai apa yang dapat dibuat (*can do*) karena kegiatan akan terpusat pada kekuatan.
- (4) *Kompetisi*. Kompetisi ini tidak dapat diabaikan dalam merumuskan strategi.
- (5) *Pembuat Strategi*. Ini juga penting karena menunjuk siapa yang kompeten membuat strategi.
- (6) *Komunikasi*. Informasi yang tersedia dalam lingkungan pada umumnya tidak lengkap dan berpengaruh dalam mengatur strategi.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan mengenai pengertian dari *strategik ialah suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan.*

1.2 Tingkatan Strategik

Tiga tingkatan strategi yang di dalamnya *corporate strategy* sudah mencakup *enterprise strategy* :

1. Enterprise Strategy

Setiap organisasi mempunyai hubungan dengan masyarakat. Masyarakat adalah kelompok yang berada diluar organisasi yang tidak dapat dikontrol. Strategi itu juga menampakkan bahwa organisasi sungguh-sungguh bekerja dan berusaha untuk memberi pelayanan yang baik terhadap tuntutan dan kebutuhan masyarakat. Respons terhadap keinginan masyarakat perlu diberi perhatian dengan pertimbangan-pertimbangan etis.

2. Corporate Strategy

Strategi ini berhubungan dengan misi organisasi, sehingga sering disebut *grand strategy* yang meliputi bidang yang digeluti oleh suatu organisasi.

3. Business Strategy

Strategi pada tingkat ini menggambarkan bagaimana merebut pasaran ditengah masyarakat. Bagaimana mendapatkan organisasi di hati para penguasa, para pengusaha. Semua itu dimaksudkan untuk dapat memperoleh keuntungan-keuntungan strategik yang sekaligus menunjang berkembangnya organisasi ke tingkat yang lebih baik.

4. Fungcional Startegy

Strategi ini merupakan strategi pendukung dan untuk menunjang suksesnya strategi lain. Ada tiga jenis strategi fungsional yaitu: (1) strategi fungsional ekonomi, (2) strategi fungsional manajemen, (3) strategi isu strategik.

1.3 Prinsip-Prinsip Yang Menyukseskan Strategi

Para eksekutif perlu menjamin bahwa strategi yang mereka susun dapat berhasil dengan menyakinkan bukan saja dipercaya oleh orang lain, tetapi memang dapat dilaksanakan. Untuk beberapa cara strategi untuk sukses yaitu :

1. Startegi haruslah konsisten dengan lingkungannya.
2. Setiap organisasi tidak hanya membuat satu strategi.

3. Strategi yang efektif seharusnya memfokuskan dan menyatukan semua sumber daya dan tidak menceraikan beraikan satu dengan yang lain.
4. Strategi hendaknya memusatkan perhatian pada apa yang merupakan kekuatannya dan tidak pada titik-titik yang justru adalah kelemahannya.
5. Sumber daya adalah sesuatu yang kritis.
6. Strategi hendaknya memperhitungkan resiko yang tidak terlalu besar.
7. Strategi hendaknya disusun diatas landasan keberhasilan yang telah dicapai.
8. Tanda-tanda dari suksesnya strategi ditampakkan dengan adanya dukungan dari pihak-pihak yang terkait, dan terutama dari para eksekutif, dari semua pimpinan unit kerja dalam organisasi.

1.4 Informasi Strategi

Suatu strategi hendaknya mampu memberi informasi kepada pembacanya, yang sekaligus berarti mudah dipahami oleh anggota manajemen puncak dan setiap karyawan organisasi. Ada enam informasi yang tidak boleh dilupakan dalam suatu strategi yaitu :

- (1) *Apa*, apa yang akan dilakukan;
- (2) *Mengapa demikian*, suatu uraian tentang alasan yang dipakai dalam menentukan apa diatas;
- (3) *Siapa* yang akan bertanggung jawab untuk atau mengoperasionalkan strategi;
- (4) *Berapa* banyak biaya yang harus dikeluarkan untuk menyukseskan strategi;
- (5) *Berapa lama* waktu diperlukan untuk operasionalisasi strategi tersebut; dan
- (6) *Hasil apa* yang diperoleh dari strategi itu.

Dengan informasi ini, setiap orang akan tergugah untuk melaksanakannya, sepanjang informasi itu memberi harapan bagi para karyawan.

1.5 Misi Organisasi

Salah satu dominan keputusan strategik yang penting adalah perumusan misi, tujuan, dan sasaran. Itulah sebabnya kita sengaja memberikan tempat tersendiri dalam pembahasannya.

1. Unsur-Unsur Misi

Misi adalah pernyataan tentang tujuan organisasi yang diekspresikan dalam produk dan pelayanan yang ditawarkan, kebutuhan yang dapat ditanggulangi, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang dapat diperoleh, serta aspirasi dan cita-cita dimasa yang akan datang. Dari pengertian itu ada lima unsur penting yang tidak dapat dilupakan dalam merumuskan misi organisasi.

Pertama, produk apa atau pelayanan apa yang akan ditawarkan. *Kedua*, apakah produk atau pelayanan itu dapat dan mampu memenuhi kebutuhan tertentu yang memang diperlukan. *Ketiga*, misi harus secara tegas menyatakan public mana yang akan dilayani. *Keempat*, bagaimana kualitas barang atau pelayanan yang hendak ditawarkan?. *Kelima*, aspirasi apa yang diinginkan di masa yang akan datang.

Unsur-unsur misi tersebut hendaknya dinyatakan sebagai keyakinan untuk sungguh-sungguh dilaksanakan oleh organisasi, tidak hanya sebagai semboyan tanpa makna.

2. Raison d'etre

Setiap organisasi harus memiliki misi, bahkan itulah yang dibuat pertama kali. Misi itu merupakan "alat yang tak ternilai" untuk mengarahkan perumusan strategi dan pelaksanaan strategi. Ia merupakan fondasi yang konstan dalam pengambilan keputusan strategik./ ia bahkan adalah *common thread* yang menyatukan seluruh aktivitas organisasi.

Setiap organisasi mempunyai tujuan dan sasaran yang unik. Keunikan inilah yang perlu dinyatakan secara tegas dalam rumusan misi. Misalnya saja, misi departemen pertambangan memiliki keunikan disbanding dengan misi departemen luar negeri, atau misi organisai karate akan berbeda dengan misi kursus ketrampilan wanita, dan lain-lain.

3. Misi Dan Cita-Cita

Misi berbeda dengan cita-cita. Cita-cita sangat umum dan sangat abstrak, sulit untuk direalisasikan, tetapi merupakan titik tolak untuk merumuskan misi. Misi yang layak adalah yang menghindari pernyataan

mission impossible. Misi haruslah masuk akal dan dipercaya oleh anggota organisasi dan pihak-pihak yang terkait bahwa itu bias dicapai, sungguhpun mungkin tidak secara lengkap.

Suatu misi yang mengandung makna motivasi membuktikan bahwa setiap orang yang bekerja dalam organisasi itu merasa mempunyai peranan penting, merasa pekerjaannya berguna dan dihargai sehingga ia terangsang untuk terus memperlihatkan karya yang semakin baik.

4. Misi Harus Mendarat

Merumuskan misi organisasi kadang-kadang dianggap mudah, tetapi kesulitannya lebih banyak ketimbang gampang. Para pengambil keputusan strategik sering mampu merumuskan misi itu dengan baik, tetapi segera timbul kesulitan dalam mengkoordinasikan tindakan-tindakan manajerial. Inilah peranan kritis dari berbagai organisasi karena banyak organisasi yang gagal merealisasikan misinya.

Misi, karenanya, harus mendarat lebih dahulu dalam hati semua orang yang bekerja dalam organisasi itu. Jadi, kalau dikatakan bahwa salah satu misi dari suatu lembaga pendidikan adalah peningkatan kualitas maka seharusnya semua orang yang terlibat dalam proses itu memahami sungguh-sungguh apa yang dimaksud dengan meningkatkan kualitas itu, dan senantiasa berusaha menuju ke sana, sementara manajemen puncak harus pula komit untuk mempertahankan tekad itu.

5. Jangka Waktu Misi

Misi dibuat untuk jangka waktu tiga sampai lima tahun dan dapat berubah. Perubahan itu bias dilakukan jikalau terjadi perubahan penting dalam lingkungan, misalnya ada peluang yang harus dikeja, ada ancaman, tantangan yang sangat berarti. Bisa juga terjadi perubahan apabila manajemen baru menghendaknya, tetapi ini perlu dipikirkan masak-masak sejauh mana pentingnya perubahan itu dilakukan. Misi juga dapat bertahan bertahun-tahun tanpa ada perubahan, yaitu jikalau kondisi lingkungan dan pihak-pihak yang terkait masih menghendaki demikian.

Jadi misi bukanlah dogma yang tidak boleh berubah apabila misi suatu institut keguruan adalah menyiapkan tenaga terampil untuk mengejar di sekolah menengah, maka dengan ditutupnya sekolah pendidikan guru, bisa saja misi itu berubah, yaitu selain untuk mengajar di sekolah menengah, juga mendidik keterampilan untuk mengajar di sekolah dasar. Bertolak dari misi yang baru itu, tujuan dan sasaran barupun disusun kembali.

6. Proses Perumusan Misi

Seperti sudah dijelaskan, merumuskan misi merupakan satu pekerjaan yang berat. Oleh sebab itu, beberapa pedoman berikut ini ditawarkan oleh Bryson untuk dimanfaatkan dalam usaha yang serius menyusun misi suatu organisasi. Misi hendaknya dirumuskan oleh satu kelompok dan bukan oleh satu orang. Sebelum kelompok mulai bekerja, sebuah formulir disiapkan yang memuat pertanyaan pokok untuk dijawab. Pertanyaan-pertanyaan itu terdiri atas beberapa butir sebagai berikut: Siapakah kita? Secara umum, Apakah kebutuhan-kebutuhan sosial dan politik mendasar yang perlu kita isi, atau apakah masalah-masalah sosial dan politik mendasar yang harus diberi perhatian? Secara umum, apakah yang akan kita perbuat dalam mengantisipasi dan dalam memberi jawaban terhadap kebutuhan dan masalah-masalah tersebut?.

7. Pedoman perumusan misi

Apa yang tidak ditulis dalam pernyataan misi? Ada hal-hal yang tidak perlu dirumuskan dalam pernyataan misi dengan maksud untuk bisa membedakannya dari tujuan dan sasaran. Jadi, jangan menyebutkan waktu dan batas waktu, tetapi mungkin perlu digambarkan seberapa banyak yang dapat dilakukan.

Seperti telah diuraikan, misi cukup singkat dengan rumusan KISS yaitu *keep it short and simple*. Secara singkat pedoman perumusan misi dapat diuraikan sebagai gambaran ari hasil yang akan dicapai, bukan hanya slogan atau keinginan belaka yang tidak akan pernah tercapai.

1.6 Visi Strategik

Kalau misi menggambarkan kehendak organisasi maka visi lebih jauh lagi, yaitu menjelaskan bagaimana rupa yang seharusnya dari suatu organisasi kalau ia berjalan dengan baik. Misi belum menjelaskan bagaimana rupa organisasi itu kalau sudah berhasil. Visi keberhasilan dapat dijelaskan sebagai suatu deskripsi tentang bagaimana seharusnya rupa dari suatu organisasi pada saat ia berhasil dengan sukses melaksanakan strateginya dan menemukan dirinya yang penuh potensi yang mengagumkan.

Suatu visi keberhasilan yang jelas, akan memberikan manfaat yang besar bagi organisasi. Misalnya, anggota organisasi dapat memperoleh gambaran apa yang dapat mereka harapkan. Dengan begitu, mereka tidak asal kerja tetapi tahu bagaimana kalau ia tidak sungguhan. Visi adalah gambaran kedepan kondisi masa depan yang belum tampak sekarang, tetapi merupakan konsepsi yang dapat dibaca oleh setiap orang. Visi keberhasilan yang sudah dipahami bersama akan mencegah para pengambil keputusan untuk berdebat tentang apa yang harus dilakukan dan apa yang harus ditinggal, bagaimana melakukannya, mengapa, dan sebagainya. Visi keberhasilan sebenarnya juga merupakan sketsa masa depan yang dapat dilihat sekarang sehingga mendorong setiap orang untuk mulai hidup dan bekerja dalam situasi yang dikehendaki itu.

Visi menggambarkan masa depan yang lebih baik, memberi harapan dan mimpi, tetapi juga menggambarkan hasil-hasil yang memuaskan. Ia adalah gambaran kata-kata yang menampakkan kekokohan dan kesatuan organisasi. Visi memiliki kekuatan yang mampu mengundang, memanggil, dan menyerukan kepada setiap orang untuk beramai-ramai memasuki masa depan, sekarang! Para perencana akan lebih mudah menjabarkan rencana-rencananya; para pemimpin juga mendapatkan petunjuk yang jelas bagaimana harus mengendalikan organisasi. Itulah visi keberhasilan yang sebenarnya juga merupakan *visi inspirasional*.

1.7 Tujuan Organisasi

Tujuan diturunkan dari misi dan sasaran diturunkan dari tujuan. Ternyata pada tingkat-tingkat strategik dari organisasi-organisasi besar ditemukan bahwa

para eksekutif yang berhasil adalah mereka yang mengumumkan hanya beberapa tujuan.

TABEL I

Kata-Kata Awal Untuk Keperluan Perumusan Tujuan Strategik

Tindakan	Verba	Tujuan (Maksud)
Ekspansi (Expansion)	Memperbesar Menambah Memperluas	Melaksanakan lebih banyak dengan menambah produk, tempat, ruang, orang, teknologi, atau peralatan
Perbaikan (improvement)	Memperbaiki Memeriksa Mengeliminasi Mencapai Mengurangi Memperkuat Menambah Mengerti Mengembangkan Mengimplementasikan	Melaksanakan lebih awal, lebih baik, lebih murah, lebih efektif dengan mutu lebih tinggi
Inovasi	Berinisiatif Mendirikan Bereksperimen Menjajagi	Melaksanakan sesuatu yang baru dan yang lain daripada yang lain
Adaptasi (Modernisasi)	Menyesuaikan Meningkatkan Memodernisasikan Menguji	Pastikan bahwa servis dan produk mencerminkan kebutuhan peristiwa dan kecenderungan yang sedang berubah

1.8 Sistem Implementasi

Apabila suatu keputusan strategik menghasilkan *strategi induk (master strategy)* maka Higgins mencoba menawarkan suatu sistem implementasi yang dianggapnya akan mampu menyelesaikan berbagai masalah dalam pelaksanaannya. Tawaran itu berupa suatu proses integral dari tiga komponen kegiatan utama, yaitu *perencanaan integral dan sistem pengendalian; kepemimpinan, motivasi, dan sistem komunikasi; dan manajemen sumber daya manusia dan kultur organisasi.*

(1) Perencanaan integral dan sistem pengendalian

Aktivitas ini dimulai dari pemahaman terhadap strategi induk, kemudian merumuskan semua rencana yang diangkat dari strategi induk itu. Sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh strategi tersebut, dijabarkan secara rinci, lalu untuk itu dibuatkan *perencanaan antara dan perencanaan operasional.*

Perencanaan antara adalah penghubung antara sasaran-sasaran strategi dan perencanaan operasional. Oleh sebab itu sering juga disebut “program”. Program ini mencakup ruang lingkup yang cukup luas, waktu yang memadai, cukup komprehensif, dan memiliki rincian yang cukup detail. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa tugas program itu adalah menerjemahkan strategi ke dalam tugas operasional.

Perencanaan operasional pada umumnya berlaku untuk jangka waktu satu tahun, sungguhpun periode ini bisa bervariasi antara organisasi yang satu dengan yang lain. Tugas dari perencanaan operasional adalah menerjemahkan *perencanaan antara* ke dalam rencana yang pasti, yaitu kegiatan yang memberi hasil yang diinginkan. Uraian dari kegiatan-kegiatan ini dan sasaran yang hendak dicapai, lazimnya disebut prosedur, peranan, atau uraian tugas. Justru strategi. *Anggaran*, yang merupakan kunci dari berhasilnya operasional keuangan atau rencana pembiayaan. Ia menerjemahkan rencana operasional ke dalam komitmen rupiah. Melalui anggaran inilah dapat diketahui apakah rencana perasional mampu mencapai sasaran yang dikehendaki dalam strategi.

(2) Kepemimpinan, Motivasi, dan Sistem Komunikasi.

Para pemimpin, eselon atas, hendaknya mampu memberikan motivasi kepada jajaran kepegawaian kalau mau sukses. Apalagi gaya kepemimpinan itu memegang peranan sentral dalam menggerakkan karyawan menuju sukses. Masalah kepemimpinan dan motivasi ini telah banyak disinggung di bagian terdahulu sehingga tidak akan dibicarakan lagi lebih jauh di sini.

(3) *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kultur Organisasi.*

Komponen implemenetasi ini biasanya ditangani oleh bagian personalia dalam suatu organisasi. Fungsi utamanya adalah : pertama, menempatkan karyawan, yang sekaligus mencakup perencanaan personil, perekrutan, saringan, pelatihan dan orientasi. Kedua, berfungsi kalau karyawan sudah mulai bekerja, yang mencakup pelatihan dan pengembangan, penyediaan kompensasi dan motivasi, jaminan kesehatan dan keselamatan kerja, evaluasi dan pengendalian, perbaikan produktivitas, dan perbaikan komunikasi dalam organisasi.

Komponen-komponen implementasi strategi di atas telah diakui oleh kebanyakan penulis manajemen strategik dengan sedikit variasi di sana-sini (a.l. Byars, 1984; Thompson dan Strickland, 1980). Kemauan politik dari CEO memegang peranan penting.

1.9 Kapan Implementasi Strategi Dianggap Berhasil

Kunci suksesnya implementasi strategi, seperti diungkapkan oleh Thompson dan Strickland (1992), adalah menyatukan organisasi secara total untuk mendukung strategi dan melihat apakah setiap tugas administratif dan aktivitas dilakukan menurut cara yang memadukan secara tepat semua persyaratan sehingga pelaksanaan dari strategi itu dapat dinikmati. Pernyataan ini mengandung tuntutan akan perlunya komitmen. Maka, sekali lagi, hanya dengan komitmen strategik dari semua jajaran pimpinan dan para pelaksana, keinginan itu dapat direalisasikan. Adalah layak bagi para eksekutif untuk secara terus-menerus mengamati apakah strategi itu dilaksanakan dengan baik. Tanpa komitmen dari manajemen puncak dan terutama semua eselon atas, kecil kemungkinan pelaksanaan strategi akan memberi hasil yang gemilang.

Jadi suatu implementasi yang sukses, membutuhkan dukungan, disiplin, motivasi dan kerja keras dari semua manajer, kepala-kepala unit kerja, dan semua karyawan. Bagi mereka tidak cukup hanya merumuskan strategi itu karena untuk melaksanakannya, para manajer dan karyawan perlu diberi motivasi. Isu sentral yang dihadapi manajemen dalam mengimplementasikan strategi mencakup bagaimana mencocokkan atau mensependankan struktur organisasi dengan strategi, menghubungkan penampilan organisasi dengan strategi, menciptakan iklim organisasi yang kondusif untuk menghadapi perubahan, bagaimana menangani interaksi politik, menciptakan dan menjalankan prosedur dan proses operasional, serta bagaimana mengendalikan sumber daya manusia dalam tubuh organisasi.

Titik kecocokan itu atau titik kesepadanan, menurut Miles dan Snow (1984) ada bertingkat-tingkat, (1) *kecocokan yang minimal (minimal fit)* yang disyaratkan bagi semua organisasi yang bergerak dalam lingkungan kompetitif; (2) *kecocokan yang ketat (tight fit)* yang berhubungan dengan efektivitas jangka panjang; (3) *kecocokan yang retak (fragile fit)* yang mengantar organisasi kepada kondisi yang terancam dari perubahan-perubahan eksternal dan ketidakefektifan internal.

Suksesnya implementasi dapat dilihat dari perspektif lain, yaitu dengan mengukur *tingkat kesesuaiannya* dengan peraturan perundang-undangan, dengan petunjuk khusus dari para birokrat. Pandangan ini memberi tempat yang luas kepada birokrasi dalam melaksanakan suatu strategi. Memang, siapa pun yang membuat strategi, baik organisasi bisnis maupun non profit, dan terutama organisasi publik sendiri, tidak dapat melakukan penyimpangan dari peraturan perundang-undangan. Sementara, kewenangan memberi interpretasi terhadap suatu peraturan perundang-undangan, sebagian besar berada dalam tangan birokrasi. Dengan demikian, tidaklah keliru kalau dikatakan bahwa kesesuaian implementasi strategi dengan peraturan perundang-undangan juga mengandung makna kesesuaiannya dengan keinginan birokrasi.

1.10 Perencanaan Strategik

Didalam kepustakaan perencanaan strategik ditemukan banyak definisi tentang perencanaan strategik. Namun, semuanya menjawab satu pertanyaan

pokok, "Apa yang akan diperbuat". *Perencanaan strategik* adalah instrumen kepemimpinan dan suatu proses. Sebagai suatu proses, ia menentukan apa yang dikehendaki suatu organisasi di masa depan dan bagaimana usaha mencapainya; suatu proses yang menjelaskan sasaran-sasaran. Seperti juga ditegaskan oleh Steiss (1985) bagaimana *perencanaan strategik* sebagai komponen dari manajemen strategik bertugas untuk memperjelas tujuan dan sasaran, memilih berbagai kebijaksanaan, terutama dalam memperoleh dan mengalokasikan sumber daya, serta menciptakan suatu pedoman dalam menerjemahkan kebijaksanaan organisasi.

Perencanaan strategik adalah suatu cara untuk mengurangi risiko, suatu instrumen untuk mendidik para manajer, para pejabat inti, pejabat menengah, dan kepala-kepala unit kerja. Bahkan ada yang mengatakan bahwa perencanaan strategik adalah suatu proses dalam membuat keputusan strategik, atau yang menawarkan metode untuk menformulasikan dan mengimplementasikan keputusan strategik, serta mengalokasikan sumber daya untuk mendukungnya di seantero unit kerja dan tingkatan dalam organisasi. Ia adalah suatu cara untuk mengembangkan konsensus diantara para pejabat organisasi, suatu cara untuk membuat rencana tertulis. *Perencanaan strategik* dapat juga diartikan sebagai suatu metode dalam mengarahkan para pemimpin unit kerja sehingga keputusan-keputusan dan tindakan mereka mempunyai dampak terhadap masa depan organisasi dengan cara yang konsisten dan rasional.

Perencanaan strategik, bahkan dipandang sebagai metode untuk mengelola perubahan-perubahan yang tidak dapat dihindari sehingga dapat juga disebut sebagai metode untuk berurusan dengan kompleksitas lingkungan yang sering kali erat hubungannya dengan kepentingan organisasi. Tetapi, ia juga suatu metode untuk menangani kompleksitas lingkungan internal yang ditimbulkan oleh bermacam-macam kebutuhan dari tiap unit kerja dalam organisasi. Sedemikian besar peranan dari perencanaan strategik itu sehingga ia tidak dapat didelegasikan. Apabila terjadi pendelegasikan dari eselon atas kepada eselon bawah dan sekaligus menghilangkan partisipasi aktif mereka maka tekanannya berubah dari *planning process* menjadi *plans book* (Taylor, 1985).

Perencanaan strategik adalah suatu kerangka berpikir logis yang menetapkan dimana Anda berada, kemana Anda akan pergi, dan bagaimana Anda bisa sampai di sana. Ia juga merupakan proses yang mengarahkan para pemimpin mengembangkan visi dalam menggambarkan masa depan yang dikehendaki. Ia mengubah cara manajemen berpikir, mengalokasikan dan merealokasikan berbagai sumber daya, sementara pelaksanaan program berlangsung. Dengan kata lain, perencanaan berhubungan dengan dampak masa depan dari keputusan yang dibuat sekarang, atau disebut sebagai *futurity of current decisions*. Ia mencakup pilihan-pilihan yang berkaitan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Ia juga merangkul kekuatan-kekuatan eksternal yang tidak dapat dikendalikan. Bahkan perencanaan strategik adalah *falsafah*, yaitu suatu sikap, *a way of life*, *suatu proses berpikir, suatu aktivitas intelektual* (Steiner, 1979).

Kalau demikian, maka *perencanaan strategik* bagi pemerintah daerah dapat dipandang sebagai *suatu proses yang dapat digunakan oleh para pemimpin pemerintahan untuk membayangkan memvisualisasikan masa depan organisasi pemerintahannya, kemudian mengembangkan struktur, staf, prosedur, operasionalisasi, serta pengendalian sehingga secara gemilang mencapai masa depan yang diinginkan itu*.

Perencanaan strategik adalah suatu proses dua fase, yaitu fase mengembangkan rencana dan fase mengendalikan rencana itu. Pengendalian ini penting untuk menjamin bahwa rencana itu sedang dijalankan. Proses ini mempunyai keuntungan bagi pihak manajemen, yaitu mereka akan terus dikembangkan kemampuan manajemennya dan kemampuan untuk menyempurnakan teknik perencanaan organisasi.

1.11 Aplikasi Konsep Strategik Pada Sebuah Organisasi

Melihat kompleksitas keterkaitan antara satu dengan yang lain maka pemanfaatan konsep-konsep strategik dalam mengendalikan organisasi masing-masing rasanya tidak dapat dielakkan. Seperti diutarakan sebelumnya, konsep-konsep itu telah cukup lama dipakai dalam kalangan bisnis.

Pemerintah dan organisasi nonprofit dalam membuat keputusan-keputusan penting haruslah efektif secara stretejik. Selanjutnya dapat dikatakan bahwa justru

dengan perbedaan-perbedaan dan karakteristik yang unik dari organisasi pemerintah dan nonprofit itulah, sekaligus mendemonstrasikan kebutuhan yang semakin besar terhadap pemanfaatan manajemen dan perencanaan strategik bagi kedua jenis organisasi itu. Perencanaan strategik dapat menolong pemerintah, organisasi-organisasi kemasyarakatan, organisasi-organisasi nonprofit, dan badan-badan pemerintah lainnya untuk menangani perubahan-perubahan mengagetkan seperti yang dialami banyak negara pada tahun-tahun belakangan ini.

Jika suatu organisasi mencapai sasarannya, haruslah ada keputusan yang dibuat dan itu dapat dimulai dari keputusan-keputusan strategik sampai pada keputusan-keputusan taktis. Organisasi nonprofit dapat dibangkitkan semangatnya dengan jalan mengimplementasikan langkah-langkah strategik, antara lain "perencanaan strategik". Organisasi ini seakan-akan didesak untuk melibatkan diri dalam pemasaran kewirausahaan dan ketrampilan manajemen, yaitu prinsip-prinsip yang berlaku dalam dunia bisnis. Desakan itu akhirnya membuahkan hasil karena konsep-konsep strategik sudah mulai populer di sektor nonprofit. Kearns (1992) mengakui bahwa akhir-akhir ini pertumbuhan yang pesat dari penggunaan perencanaan strategik di kalangan nonprofit telah memperluas wawasan manajemen pada penggunaan istilah "scanning lingkungan, keunggulan komparatif, pasar, dan tentu saja, SWOT."

Lebih jauh, Kotler (1982) memberi petunjuk bagi organisasi nonprofit bahwa dalam mengaplikasikan konsep-konsep strategik, pertama-tama mereka harus (1) mengembangkan misi organisasi secara jelas, (2) mengidentifikasi publik yang penting, (3) menciptakan gambaran organisasi yang dapat mengkomunikasikan misi organisasi ke masyarakat, dan (4) berfokus pada menciptakan keputusan klien.

Bukti yang menunjukkan bahwa penggunaan perencanaan strategik telah mampu membantu pemecahan dari berbagai masalah organisasi untuk mengetahui arah yang di tempuh organisasi itu. Mereka sudah mampu merumuskan sepuluh tujuan organisasi yang berkaitan dengan "pendidikan, dukungan emosional, dan yang berhubungan dengan motivasi". "manajemen adalah berdasarkan sasaran merupakan gaya kepemimpinan yang paling utama untuk organisasi nonprofit.

Strategi *joint venture marketing* dari organisasi bisnis dan non bisnis ternyata menguntungkan sehingga sangat mungkin dilanjutkan sebagai alat pemasaran yang ampuh. Dalam kehidupan organisasional, ternyata organisasi-organisasi yang bergerak dalam kemasyarakatan seperti TV, radio dan organisasi nonprovit lainnya, bahkan juga dalam bidang pendidikan tinggi, dapat menarik keuntungan besar dari berbagai kegiatan yang dikerjasamai. Beberapa aktivitas yang menempatkan organisasi pada kerjasama yang bisa memberi untung serupa itu antara lain, (1) membuat proyek bersama, (2) menyelenggarakan forum atau meja bundar dengan sponsor bersama untuk membahas isu-isu pokok, (3) bentuk koalisi yang aktif untuk menangani isu-isu pokok, (4) mengembangkan program pertukaran kerja (*job exchange*) antara perusahaan dan para praktisi organisasi nonprovit.

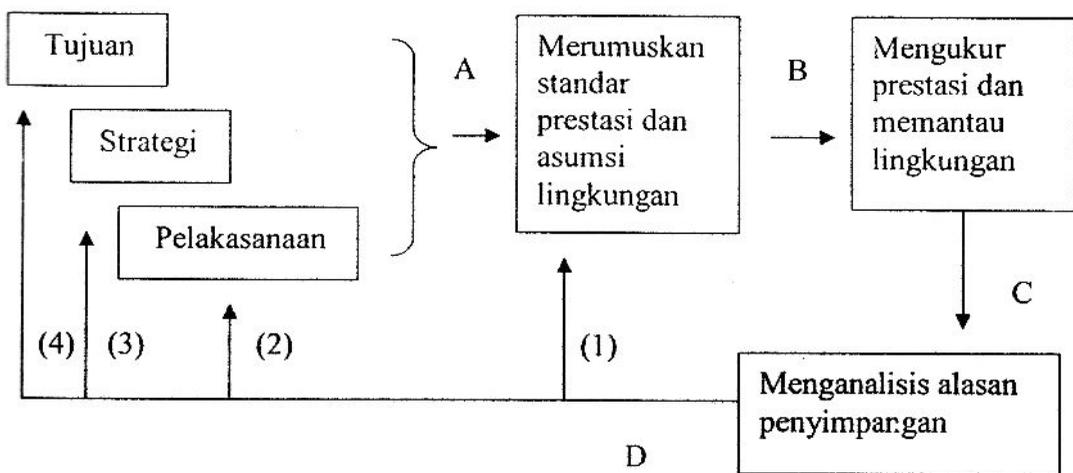
Tidak harus hanya organisasi besar yang perlu menggunakan konsep-konsep strategik. Danny Miller bahkan mengisyaratkan bahwa organisasi atau asosiasi yang mempunyai staf kurang dari lima sekalipun, sudah membutuhkan rencana-rencana strategik dengan alasan sama seperti pada organisasi besar, yaitu rencana menyiapkan arah, menjelaskan tentang tujuan dan sasaran, dan menguraikan lebih jauh tentang tanggung jawab, baik dari staf maupun sukarelawan dalam organisasi itu.

Pada analisis terakhir dapat disimpulkan bahwa konsep-konsep strategik yang sudah cukup lama dimanfaatkan oleh organisasi bisnis dapat pula diaplikasikan di dalam organisasi pemerintah dan organisasi nonprofit. Bahkan ketiganya sering harus terlibat dalam kerjasama yang tidak dapat dielakkan karena konsep-konsep strategik itu sangat bermanfaat untuk meningkatkan peranan mereka dalam kerja sama yang tujuan utamanya memberi pelayanan kepada masyarakat. Kesimpulan ini tidak menyangkal adanya perbedaan dalam penerapannya, sekalipun ide dan konsep-konsep strategik itu dapat dimanfaatkan, tidak juga secara otomatis berarti bahwa setiap rumusan dan model yang dipakai untuk kalangan bisnis dapat diaplikasikan pada organisasi publik dan nonprofit.

Untuk mencapai strategik secara efektif, perlu melakukan modifikasi proses meliputi penilaian lingkungan dan internal, adapun langkah-langkahnya sebagai berikut :

1. Menetapkan asumsi lingkungan yang mendasar terhadap strategi dan rencana.
2. Memantau raktor lingkungan untuk mendeteksi penyimpangan yang penting.
3. Jika terjadi penyimpangan yang luar biasa, lakukan penilaian kembali terhadap tujuan, strategi dan tencana.
4. Melaksanakan formulasi strategi baru dan proses pelaksanaan sebagaimana mestinya.

Dalam proses perencanaan yang strategik diperlukan evaluasi strategik yang membutuhkan usaha pemantauan dan umpan balik dari kondisi lingkungan sehingga para perencana dapat merasa yakin, bahwa asumsi yang menjadi landasan strategi dan rencana itu masih tetap valid.



Bagan I Proses Evaluasi Dan Pengendalian Strategik

Bagan I menunjukkan proses evaluasi dan perencanaan. Tahap C dan D adalah tahap dimana para perencana strategik diharuskan melakukan evaluasi nyata. Batas toleransi atau standar bisa jadi tidak tercapai karena terlalu tinggi atau asumsinya barangkali keliru atau mengandung sejumlah ketidakpastian. Dalam kasus-kasus tertentu asumsi mungkin pesimistis, sehingga tujuan dan sasaran perlu mencari peluang baru. Tentu saja, tujuan ini mungkin saja tidak tercapai karena pilihan belum dilaksanakan dengan tepat. Tidak kalah pentingnya

bahwa tujuan mungkin tidak realistis atau terlalu tinggi. Perencana strategi harus menentukan hubungan sebab-akibat yang mungkin sedang terjadi.

Kesimpulan

Konsep-konsep strategik selalu memberi perhatian serius terhadap perumusan tujuan dan sasaran organisasi, faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahannya, serta peluang-peluang dan tantangan yang senantiasa dihadapi oleh setiap organisasi. Strategi ialah suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan dengan menjalankan Visi dan Misi secara seimbang dan baik agar tujuan dari organisasi dapat tercapai. Sebuah strategik harus terlebih dahulu di rencanakan dan di evaluasi.

Perencanaan strategik adalah suatu cara untuk mengurangi risiko, suatu instrumen untuk mendidik para manajer, para pejabat inti, pejabat menengah, dan kepala-kepala unit kerja. Tahap akhir dari proses manajemen strategik adalah evaluasi. Evaluasi strategik adalah tahap proses manajemen strategik di mana para manajer puncak mencoba memastikan, bahwa pilahan setrategis mereka cepat dilaksanakan secara tepat dan memenuhi tujuan perusahaan. Ini perlu untuk memastikan bahwa tindak lanjut yang menyeluruh betul-betul terlaksana, guna memberi informasi atau tindakan korektif yang diperlukan dan untuk menjamin pengulangan proses manajemen strategis.

Proses pengendalian membutuhkan beberapa kriteria, pengukuran dan umpan balik yang tepat waktu serta evaluasi terhadap penyimpangan pelaksanaan agar tindakan koreksi dapat dilakukan. Pengendalian dan evaluasi dilakukan di tingkat SBU atau di tingkat kantor pusat dan ini dapat melibatkan pengawas, para manajer puncak lainnya dan dewan komisaris.

Sebelum evaluasi dilakukan para manajer puncak harus bersedia mengevaluasi strategi. Motivasi ini berkembang jika mereka menyadari bahwa strategi dapat saja gagal dan jika mereka diberikan imbalan atas prestasi mereka

dalam mencapai tujuan. Beberapa standar prestasi perlu dibentuk agar sistem imbalan dapat merangsang perilaku dan keputusan strategi yang relevan.

Evaluasi isi dan proses strategi dapat dilakukan dengan saran penilaian kuantitatif dan subjektif terhadap evaluasi pasca-fakta dan kriteria kualitatif untuk menilai ketelitian rencana sebelum pelaksanaannya.

DAFTAR PUSTAKA

- AAHE (American Association for Higher Education). *Faculty Participation in Academic Governance*. Washington, D.C.:AAHE, 1997.
- Ansoff, H. Igor, dan Mc Donnell, Edward J. *Implating Strategic Management*. London: Prentice Hall, 1990.
- _____. *Strategic Management*. New York: John Wiley & Sons, 1981.
- _____. *From Strategic Planning to Strategic Management*. New York: John Wiley & Sons, 1976.
- Argenti, J. : *Systematic Corporate Planning* (New York : Wiley, 1974), Bab 14.
- Carroll, S. J., Jr., dan H.L. Tosi, Jr.: *Management By Objectives: Applications and Research* (New York: Macmillan, 1973).
- Leonard, J. W. : "Strategi Control : Need for a New Definitiaon," paper presented at the Strategic Management Society Conference, Philadelphia, 1984.
- Matthews, W.E., dan W.I. Boucher : "Planned Entry-Planned Exit," *California Management review*, vol 20 (Winter 1977), hal. 36-44.
- Salusu, J. *Pengambilan Keputusan Startejik*. Jakarta: Rasindo, 1996
- Steers, R. : *Organizational Effectiveness : A Behavioral View* (Pacific Palisades, Calif. : Goodyear, 1977).
- Tilles, S. : "How to Evaluate Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, vol. 41 (1963), hal. 111-121.
- Todd, J. : "Management Control System : A Key Link between Strategy, Structure and Empeoyee Performance," *Organizational Dynamics*, vol.5 (Spring 1977), hal. 65-78.
- Zucker, S.,et al.: *The Reindustrialization of America* (New York: McGraw-Hill,1982).