



Prof. Dr. H. Ahmad Rusdiana, M.M.



# MANAJEMEN STRATEGIK

BERBASIS KEUNGGULAN KOMPETITIF



Prof. Dr. H. Ahmad Rusdiana, M.M.

# **MANAJEMEN STRATEGIK**

## **BERBASIS KEUNGGULAN KOMPETITIF**

# MANAJEMEN STRATEGIK

**BERBASIS KEUNGGULAN KOMPETITIF**

Penulis:

Prof. Dr. H. Ahmad Rusdiana, M.M.

Pengantar:

Prof. Dr. H. Supiana, M. Ag.

Editor:

Dr. H. Tatang Ibrahim, M. Pd.

Desainer Kover:

Ade Mulyana

Desainer Isi:

Yunanto

ISBN: 978-623-205-867-5

15,5 cm × 24 cm; hlm. x + 278

Cetakan Pertama, Oktober 2023

Diterbitkan oleh:

Penerbit Yrama Widya

Jl. Tengah No. 37

Bumi Asri, Mekarrahayu Bandung - 40218

Telp. (022) 5403533 (Hunting), 5403518, 5426845

Fax. (022) 5403512

e-mail: [yrama.redaksi@gmail.com](mailto:yrama.redaksi@gmail.com) (Redaksi)

[yramawidya@indo.net.id](mailto:yramawidya@indo.net.id) (Penjualan)

<http://www.yrama-widya.co.id>

Hak Cipta dilindungi UU RI No. 19/Th. 2002

Dilarang memperbanyak dalam bentuk dan dengan cara apa pun tanpa  
seizin penerbit

# Pengantar

**Prof. Dr. H. Supiana, M. Ag.**

Direktur Pascasarjana UIN SGD Bandung

Persaingan yang memunculkan daya saing, erat kaitannya dengan kecepatan terhadap pemahaman mekanisme pasar dan ketepatan penyampaian produk (barang dan jasa) yang mampu menciptakan nilai tambah. Oleh karena itu, peningkatan daya saing organisasi bersifat unik, tetapi pada intinya dipengaruhi oleh aspek kreativitas, kapasitas, teknologi yang digunakan dan jangkauan pemasaran yang dicapai. Hal tersebut dapat terwujud, ketika organisasi menampilkan produktivitas yang tinggi dan pelayanan yang baik.

Perubahan paradigma persaingan pendidikan di Indonesia, menuntut adanya perencanaan dan implementasi kebijakan strategik untuk mengatasi dan mengantisipasi masalah yang ada. Tindakan strategik juga diperlukan dalam rangka perubahan dan pencapaian tujuan yang lebih konkret dan indikatif (terukur). Untuk mengelola itu semua, dibutuhkan sebuah manajemen strategik yang tepat untuk diterapkan oleh setiap pengambil kebijakan. Perubahan peran yang demikian drastis, tentunya bukan merupakan tantangan yang mudah untuk dihadapi oleh para manajer. Para manajer harus mampu menyesuaikan perubahan tersebut secara terus menerus dengan meningkatkan kemampuannya.

Saat ini banyak organisasi lembaga pendidikan yang menyadari bahwa penggunaan manajemen strategik bukanlah merupakan suatu pilihan, tetapi keharusan. Seiring dengan bergulirnya kebijakan pengembangan lembaga pendidikan berbasis *competitive advantage* (keunggulan bersaing). Pernyataan ini diperkuat oleh Tampubolon (2002) yang menyatakan bahwa manajemen strategik sebagai alat sangat bergantung pada pelakunya yaitu kepemimpinan dari setiap tingkatan manajemen, kekuasaan yang dimiliki dan budaya organisasi. Singkatnya, ada tiga faktor determinan dari manajemen strategik, yaitu kepemimpinan, kekuasaan, dan budaya organisasi.

Pandangan Tampubolon tersebut sejalan dengan Bakar (2001) yang menyatakan bahwa, manajemen strategik dengan berbagai model,

seperti analisis portofolio, SWOT, maupun *stakeholder*, kepemimpinan tetap mempunyai peran yang penting bagi kemajuan organisasi. Berbagai model, strategi, transformasi akan sangat tergantung kepada faktor kepemimpinan. Kepemimpinan mempunyai peran dalam proses riil manajemen strategik, sebab manajemen strategik bukan sebuah obat mujarab, tetapi proses yang penuh ketegangan dan rintangan. Dan itu semua membutuhkan kepemimpinan yang benar-benar menyadari proses tersebut. Selain itu, kepemimpinan berperan dalam proses pembentukan dan pembaruan misi, tujuan organisasi dan penemuan-penemuan sumber daya baru bagi organisasi publik.

Kehadiran buku *Manajemen Strategik Berbasis Keunggulan Kompetitif* relevan dengan misi pengembangan UIN ke depan. Buku yang disusun oleh Prof. Dr. H. Ahmad Rusdiana, MM, kiranya dapat memberikan sebuah harapan kepada para pimpinan/manajer, calon pimpinan/manajer, yang bergerak di bidang usaha *profit*, maupun *nonprofit* pimpinan/manajer lembaga pemerintah, maupun swasta, juga bagi para mahasiswa, untuk dikaji lebih mendalam sehingga memberikan alternatif pemikiran, pijakan, dan teladan kepada para pengguna, yang pada akhirnya memberikan kontribusi pada pembentukan karakter pimpinan/manajer yang bermutu.

Saya menyambut dengan baik kehadiran buku *Manajemen Strategik Berbasis Keunggulan Kompetitif* sebagai karya ilmiah dosen Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati Bandung ini, dengan harapan selain dapat menjadi bahan kajian dan diskusi di kelas, juga dapat memberikan nilai tambah dalam khazanah pengembangan manajemen strategik kontemporer bagi para pimpinan/manajer, calon pimpinan/manajer, mahasiswa dan masyarakat luas.

Bandung, 30 Januari 2023

**Prof. Dr. H. Supiana, M. Ag.**

# Prakata

**M**anajemen strategik yang semula tumbuh dan berkembang dalam dunia militer, kini telah merambah ke dunia bisnis, organisasi nonprofit, organisasi pemerintahan maupun swasta. Meluasnya cakupan manajemen strategik bukan suatu intervensi untuk perubahan semata, tetapi menjadi kebutuhan yang sangat vital bagi pelaksanaan pemerintahan di Indonesia.

Bagaimanapun juga perlu disadari bahwa manajemen strategik yang diterapkan dalam dunia bisnis (organisasi privat) dengan pemerintahan (nonprofit) memiliki beberapa perbedaan, meskipun ada kesamaannya. Hal tersebut disebabkan oleh karakter organisasi itu sendiri. Berdasarkan sejarah perkembangannya, maka tidak heran manajemen strategik dalam lingkungan pemerintahan sebagai sebuah paradigma baru yang saat ini sudah diterapkan pada hampir semua organisasi.

Ada dua hal yang dapat dijadikan pembeda dalam penerapan manajemen strategik pada organisasi *profit* dan *nonprofit*, yaitu pada organisasi profit berorientasi pada nilai dan organisasi *nonprofit* pada tujuan. Nilai-nilai yang mendasari organisasi *profit* (perusahaan dan industri) adalah falsafah yang berisi nilai-nilai persaingan bebas antarorganisasi bisnis sejenis, melalui perdayagunaan semua sumber yang dimiliki untuk mencapai tujuan strategik. Organisasi profit memiliki tujuan untuk mempertahankan dan mengembangkan eksistensi dalam jangka waktu panjang, melalui kemampuan meraih laba kompetitif secara berkelanjutan. Sementara organisasi nonprofit, didasari falsafah nilai-nilai pengabdian dan kemanusiaan. Tujuannya untuk mencapai kesejahteraan bersama dalam masyarakat.

Disadari dengan adanya perubahan yang terjadi khususnya di dunia pendidikan, menuntut adanya perencanaan dan implementasi kebijakan strategis untuk mengatasi dan mengantisipasi masalah yang ada. Tindakan strategis juga diperlukan dalam rangka perubahan dan pencapaian tujuan yang lebih konkret dan indikatif (terukur). Untuk mengelola itu semua dibutuhkan sebuah manajemen strategik yang tepat untuk diterapkan oleh setiap pengambil kebijakan, termasuk diperlukan oleh pemerintahan, baik pusat dan daerah, serta semua unit kerja yang mempunyai tugas tertentu dalam pemerintahan. Penulis sangat menyadari hal tersebut, ditandai dengan semakin membaiknya pelayanan publik yang selama

ini dinilai oleh masyarakat kinerja pelayanannya belum maksimal. Oleh karena itu, para manajer di setiap tingkatan sebagai organ penting dalam organisasi, dituntut mampu mengikuti perubahan-perubahan yang terjadi dalam masyarakat serta mampu menjawab tantangan dan tuntutan dari masyarakat.

Untuk itulah buku *Manajemen Strategik Berbasis Keunggulan Kompetitif* ini hadir sebagai sebuah alternatif bagi para manajer organisasi *profit*, maupun *nonprofit* untuk mengatasi dan mengantisipasi masalah yang ada. Manajemen strategik diharapkan dapat membantu mengidentifikasi suatu masalah, menyelesaikan masalah dan mengevaluasi kinerja. Jika dikaitkan antara tuntutan untuk memberikan pelayanan berkualitas kepada masyarakat/konsumen, maka keberadaan manajemen strategik mempunyai peranan penting dan strategik dalam pengembangan organisasi lembaga pendidikan yang semakin kompleks.

Melalui buku ini diharapkan para pembaca terutama para mahasiswa dapat memperoleh gambaran tentang model pengembangan manajemen strategik. Buku ini kiranya dapat menjadi sebuah referensi konseptual untuk dapat melihat secara lebih detail penerapan dan pengembangan manajemen strategik.

Penulis berharap, kehadiran buku ini dapat mencerdaskan, memberikan inspirasi, urun rembuk, dan menjadi solusi bagi pemecahan berbagai masalah penerapan dan pengembangan manajemen strategis. Semoga buku ini bermanfaat bagi kepentingan umat dan mendapat rida Allah Swt., Amin.

**Bandung, 3 Januari 2023**

**Penulis,**

# Daftar Isi

<b>Pengantar</b> .....	<b>iii</b>
<b>Prakata</b> .....	<b>v</b>
<b>Daftar Isi</b> .....	<b>vii</b>
<b>Bab 1 Wawasan Dasar Strategik</b> .....	<b>1</b>
A. Pemahaman Dasar Strategik .....	2
B. Esensi Konsep Strategi .....	7
C. Mengimplementasikan Strategi .....	14
D. Kontribusi dan Implikasi terhadap Studi Strategik .....	16
<b>Bab 2 Konsep Dasar Manajemen Strategik</b> .....	<b>19</b>
A. Makna dan Hakikat Manajemen Strategik.....	20
B. Konsep Dasar, Lingkungan, dan Faktor Penentu Keberhasilan Manajemen Strategik .....	33
C. Teori yang Memengaruhi Pendekatan Manajemen Strategik .....	47
D. Desain Proses Manajemen Strategik .....	52
<b>Bab 3 Formulasi Strategi dalam Manajemen Strategik</b> .....	<b>55</b>
A. Konsep Formulasi Strategi/Merumuskan Strategi.....	56
B. Tingkatan Formulasi Strategi.....	61
C. Pengelolaan Formulasi.....	69
D. Model Pilihan Strategi Persaingan Bisnis .....	75
<b>Bab 4 Perencanaan Strategis dalam Manajemen Strategik</b> ....	<b>89</b>
A. Konsep Dasar Perencanaan Tindakan/Strategis .....	90
B. Komponen Indikasi dan Kriteria dalam Perencanaan Strategis.....	93
C. Hakikat Visi dan Misi dalam Perencanaan Strategis.....	96
D. Proses Penyusunan Perencanaan Strategis .....	98

<b>Bab 5 Implementasi Manajemen Strategik .....</b>	<b>105</b>
A. Konsep Dasar Implementasi Manajemen Strategik .....	106
B. Tantangan dan Problem dalam Implementasi Manajemen Strategik .....	111
C. Dimensi-Dimensi dalam Implementasi Manajemen Strategik .....	115
D. Implementasi Manajemen Strategik .....	118
<b>Bab 6 Evaluasi Strategik .....</b>	<b>127</b>
A. Konsep Dasar Evaluasi Strategik .....	128
B. Karakteristik, Kriteria, dan Kunci Evaluasi Strategik .....	130
C. Prinsip, Tata Laksana, dan Faktor-Faktor Evaluasi Strategik .....	131
D. Proses Evaluasi Implementasi Manajemen Strategik .....	136
<b>Bab 7 Peran Kepemimpinan Strategis dalam Manajemen Strategik .....</b>	<b>139</b>
A. Konsep Dasar Kepemimpinan Strategis .....	140
B. Teori-Teori yang Mendukung Kepemimpinan Strategik ...	144
C. Teori Kepemimpinan Ditinjau dari Asal-usul Kemunculan/Kelahirannya .....	147
D. Tipe Gaya Kepemimpinan Organisasional .....	148
E. Kepemimpinan dalam Manajemen Strategik .....	154
F. Model Kepemimpinan Visioner .....	160
G. Peran Pemimpin dalam Pengejawantahan Visi, Misi, dan Tujuan Organisasi .....	163
H. Aplikasi Fungsi Peran Kepemimpinan Strategik .....	164
<b>Bab 8 Model Analisis SWOT dan Pemetaan Strategi Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam .....</b>	<b>179</b>
A. Konsep Dasar Strategi Pengembangan Lembaga Pendidikan .....	180
B. Pengembangan dan Perubahan Organisasi Pendidikan ...	182

C.	Model Strategi Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam.....	187
D.	Analisis SWOT dan Pemetaan Strategi Lembaga Pendidikan.....	191
<b>Bab 9</b>	<b>Model Sistem Perencanaan Strategik dalam Pengembangan SDM .....</b>	<b>195</b>
A.	Konsep Dasar Sistem Perencanaan Pengembangan SDM.....	196
B.	Aplikasi Sistem Perencanaan Pengembangan SDM .....	199
C.	Tantangan Perencanaan Sumber Daya Manusia .....	200
D.	Model Alternatif Strategi Perencanaan Pengembangan SDM.....	202
<b>Bab 10</b>	<b>Model Superioritas Kepemimpinan dalam Menghadapi Tantangan Global .....</b>	<b>207</b>
A.	Konsep Dasar Superioritas Kepemimpinan .....	208
B.	Eksistensi, Kepercayaan, dan Harmonisasi dalam Superioritas Kepemimpinan.....	210
C.	Manajemen Strategis dan Tantangan Global.....	211
D.	Modalitas Akal bagi Superioritas Kepemimpinan .....	215
<b>Bab 11</b>	<b>Model Implementasi Strategik Keunggulan Bersaing ..</b>	<b>217</b>
A.	Konsep Dasar Strategi Keunggulan Bersaing.....	218
B.	Teori Keunggulan Bersaing .....	224
C.	Strategi Keunggulan Bersaing .....	224
D.	Keunggulan Bersaing dalam Islam .....	227
<b>Bab 12</b>	<b>Model Evaluasi Strategik Berbasis Keunggulan Bersaing.....</b>	<b>231</b>
A.	Konsep Dasar Evaluasi Strategi Keunggulan Bersaing.....	232
B.	Keunggulan Kinerja Evaluasi Strategi.....	233
C.	Efektivitas Evaluasi Strategi Keunggulan Bersaing.....	234
D.	Alternatif Model Evaluasi Strategi Menuju Keunggulan Bersaing.....	235

<b>Bab 13 Model Strategi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam .....</b>	<b>241</b>
A. Konsep Dasar Strategi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam (LPI).....	242
B. Konsep Mutu Pendidikan .....	244
C. Model Alternatif Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan.....	247
D. Rekomendasi Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Islam .....	255
<b>Daftar Pustaka.....</b>	<b>262</b>
<b>Profil Penulis .....</b>	<b>278</b>

# WAWASAN DASAR STRATEGIK

**G**lobalisasi ditandai dengan perkembangan teknologi yang memberikan dampak bagi suatu negara maupun bisnis. Semakin sensitifnya kontrol masyarakat terhadap pelaksanaan kegiatan pemerintahan maupun perusahaan, mengakibatkan pemerintah maupun pemimpin perusahaan tidak dapat membuat suatu kebijakan yang mengabaikan kepentingan masyarakat. Pertimbangan global praktis berdampak pada keputusan strategik, sehingga batas-batas negara diabaikan. Kini, untuk mengetahui dan menghargai dunia dari perspektif orang lain telah menjadi masalah hidup atau mati untuk bisnis. Dengan demikian, perlu adanya kegiatan dalam pengambilan keputusan yang disesuaikan antara kemampuan yang dimiliki dengan lingkungan yang ada di sekitar, sehingga diperlukan strategi-strategi. Implementasi manajemen strategik sangat tergantung pada pemahaman manajer mengenai pesaing, pasar, harga, pemasok, distributor, pemerintah, kreditor, pemegang saham dan pelanggan di seluruh dunia. Harga dan mutu dari produk dan jasa organisasi/perusahaan harus dapat bersaing di seluruh dunia, bukan hanya di pasar lokal. Persaingan yang memunculkan daya saing erat kaitannya dengan pemahaman mekanisme pasar *standard & benchmarking*, kecepatan dan ketepatan penyampaian produk barang dan jasa yang mampu menciptakan nilai tambah. Bagaimana cara perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan merupakan inti dari strategi bersaing. Bagaimana cara organisasi akan bersaing dalam suatu industri adalah pilihan strategi bersaing. Pilihan strategi bersaing didasarkan pada keunggulan kompetitif yang dapat dikembangkan oleh organisasi.

# A Pemahaman Dasar Strategik

## 1. Pengertian Strategik

Secara terminologi, kata strategik merupakan kata sifat yang menjelaskan implementasi strategi. Menurut kamus *Oxford Ed. Learner* (2003), strategik berarti menjalankan strategi dengan perencanaan, target waktu, dan tujuan yang jelas. Adapun secara etimologi, kata strategi berasal dari bahasa Yunani, yaitu “*strategos*” yang merupakan gabungan dari kata “*stratos*” yang artinya militer dan “*ag*” yang artinya memimpin, sehingga “*strategos*” dapat dipahami “*generalship*” atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal perang dalam membuat rencana untuk memenangkan peperangan. (Budio, 2019: 56).

Selain definisi strategi yang ditilik dari asal-usul katanya, beberapa ahli juga telah mengemukakan pandangannya. Chandler (dalam Nourlette, dkk. 2019: 83) mendefinisikan strategi sebagai tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pandayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut.

Strategi menurut Argyris (1985), Mintzberg (1979), Steiner dan Miner (1977) seperti yang dikutip oleh Rangkuti (2014: 4), merupakan respons secara terus-menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat memengaruhi suatu organisasi.

Selanjutnya Rangkuti (2013: 183) berpendapat bahwa, strategi adalah perencanaan induk yang komprehensif, yang menjelaskan bagaimana perusahaan akan mencapai semua tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan misi yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Pearce II dan Robinson (2008: 2), strategi adalah rencana berskala besar, dengan orientasi masa depan, guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan perusahaan.

David (2011: 18–19), memandang strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Strategi bisnis mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengetatan, divestasi, likuidasi, dan usaha patungan atau *joint venture*. Strategi adalah aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah besar. Jadi strategi adalah sebuah tindakan

aksi atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau perusahaan untuk mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.

Dari pendapat para ahli tersebut, maka strategi dapat diartikan sebagai suatu rencana yang disusun oleh manajemen puncak untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Rencana ini meliputi tujuan, kebijakan, dan tindakan yang harus dilakukan oleh suatu organisasi dalam mempertahankan eksistensi dan untuk memenangkan persaingan, terutama perusahaan atau organisasi harus memiliki keunggulan kompetitif.

Manajemen strategik adalah suatu rencana yang disusun dan dikelola dengan memperhitungkan berbagai sisi dengan tujuan agar pengaruh rencana tersebut dapat memberikan dampak positif bagi organisasi tersebut secara jangka panjang (Fahmi, 2014: 2). Dengan demikian, strategi merupakan rencana jangka panjang untuk mencapai tujuan. Strategi terdiri atas aktivitas-aktivitas penting yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

## 2. Hakikat Strategi dalam Pandangan Clausewitz

Mempelajari hakikat strategi, maka tidak dapat terlepas dari nama seorang tentara Prusia Carl von Clausewitz (Gray, C.S. 2007), yang merumuskan mengenai pemikirannya tentang strategi dan perang dalam bukunya yang terkenal yakni *On War*. Saat menulis buku tersebut, Clausewitz sedang dihadapkan pada usahanya sebagai tentara untuk mempertahankan keamanan Prusia (Gray, C.S. 2007).

Clausewitz (dalam Rachmat, 2014: 4), mendefinisikan perang sebagai sebuah “ajang” yang legal dalam penggunaan kekerasan dengan tujuan utamanya adalah untuk mengalahkan musuh hingga bertekuk lutut. Dalam perang, hal yang paling vital adalah seberapa besar kekuatan yang dimiliki untuk mengalahkan musuh, oleh karenanya dalam perang pastilah ada kalkulasi kekuatan dan peningkatan kapasitas militer sebagai basisnya.

Pemikiran Clausewitz saat itu sangat dipengaruhi oleh gerakan Romantisme Jerman (Gray C.S. 2007). Namun dalam bukunya, Clausewitz tidak menyajikan bagaimana seharusnya sebuah strategi dipraktikkan melainkan lebih banyak menulis teori-teori dalam sebuah perang serta strategi. Dengan ditulisnya buku *On War*, maka seolah-olah muncul “kitab suci” baru bagi para strategis di era modern setelah sebelumnya banyak terpengaruh oleh pemikiran Sun Tzu di abad Sebelum Masehi.

Pemikiran Clausewitz cukup banyak membahas hal-hal sebagai berikut.

- a. Bagaimana seharusnya sebuah strategi dan perang dijalankan. Clausewitz menjelaskan bagaimana sifat alamiah dari sebuah perang, sehingga dengan mengetahui sifat alamiah perang ini dan bercermin pada sejarah, maka dapat dirumuskan strategi apa yang akan dipakai.
- b. Sebagai salah satu orang yang sangat berpengaruh dalam studi tentang strategi, selain Sun Tzu tentunya Tzu Clausewitz, juga menawarkan konsep yang tidak hanya berkutat pada tataran konsep praksis dan normatif, tetapi juga memasukkan unsur filosofi berupa penggunaan kekuatan moral dalam strategi itu sendiri.
- c. Konsep tentang strategi yang ditawarkan Clausewitz terlebih dahulu harus melewati pemahaman tentang perang karena sejatinya perang merupakan salah satu penerapan strategi.

Clausewitz menyatakan bahwa sejatinya perang bukanlah satu entitas yang terisolasi dari pengaruh lain. Menurutnya, perang adalah kelanjutan dari kebijakan ataupun keputusan-keputusan politik yang digunakan untuk mencapai tujuan-tujuan atau kepentingan dari perang itu sendiri. Dari sini kita telah mendapatkan gagasan Clausewitz yang menghubungkan perang dan kepentingan politik sebagai entitas tak terpisahkan. †

Berangkat dari premis sebelumnya yang mendefinisikan perang sebagai pertempuran yang digunakan untuk mencapai kepentingan-kepentingan tertentu, maka strategi merupakan kepandaian menyusun cara bertempur yang paling baik dan paling memungkinkan untuk dapat memenangkan pertarungan itu sendiri. Tujuannya tidak lain adalah untuk mencapai kepentingan-kepentingan yang mungkin dihasilkan dari perang tersebut. Clausewitz (dalam Gray, C.S. 2007), menjelaskan bahwa:

- a. Perang merupakan sebuah duel yang berisi kompetisi keinginan antardua pihak yang memiliki keinginan yang berbeda. Dia juga beranggapan bahwa perang merupakan satu hal yang berhubungan dengan politik. Ia menjelaskan bahwa sebenarnya perang yang pada akhirnya menurunkan strategi adalah kelanjutan dari kebijakan-kebijakan politik.

- b. Sebagai konsekuensi logisnya, perang kemudian merupakan satu kegiatan atau aktivitas yang digunakan untuk memenuhi tujuan politik dari suatu negara. Tak hanya itu, Clausewitz dalam bukunya *On War*. Buku ini juga menjelaskan jika dalam suatu kondisi peperangan, hendaknya "*soldiers and their political masters need to know how to win, or at least how to avoid losing too badly*". Para prajurit dan penguasa politik harus tahu cara menang, atau setidaknya tahu cara menghindari kekalahan yang terlalu parah.
- c. Dalam strategi yang dibahas oleh Clausewitz, hendaknya prajurit yang ada dalam sebuah peperangan haruslah memiliki sebuah kemampuan yang memadai untuk memecahkan sebuah masalah yang terjadi dalam suatu medan peperangan. Menurutnya, seorang prajurit haruslah mengerti atau terlatih agar ia dapat memberikan solusi yang maksimal atas suatu masalah dalam sebuah peperangan.

### 3. Perspektif Strategi dalam Pandangan Clausewitz

Ada dua perspektif yang menjadi dasar dari pengertian strategi menurut Clausewitz, yaitu sifat dari perang itu sendiri dan juga hubungan antara politik dan perang. Teori dari Clausewitz sendiri berdasarkan anggapan bahwa semua perang dikendalikan oleh perubahan hubungan yang tidak stabil antara trinitas dari nafsu dan permusuhan, perubahan, dan alasan kebijakan. Clausewitz menganggap bahwa terdapat dua sifat perang yaitu sifat subjektif dan juga sifat objektif.

#### a. Sifat Objektif

Sifat objektif diartikan secara sederhana sebagai sifat alamiah perang (*the very nature of war*). Clausewitz menganggap bahwa, objek politik adalah tujuan dan perang merupakan cara untuk mencapainya. Maksud dari Clausewitz di sini adalah perang merupakan satu cara yang digunakan suatu pihak untuk memenuhi tujuan politiknya. Hal ini jelas berbeda dengan Sun Tzu yang menganggap bahwa peperangan adalah satu hal yang digunakan untuk mempertahankan eksistensinya yang merupakan refleksi dari ajaran Taoisme yang sangat memengaruhi beragam hal dalam kehidupan masyarakat pada zamannya.

## b. Sifat Subjektif

Sifat subjektif dari perang diartikan sebagai apa yang sekarang disebut dengan *character of war*. Hal yang kemudian penting untuk diperhatikan adalah ketika Clausewitz menjelaskan elemen-elemen penting yang harus hadir saat perang, yakni:

- 1) kekuatan militer;
- 2) operasional dari militer itu sendiri;
- 3) letak geografis medan perang; dan
- 4) moral, dari komandan perang, ataupun para prajurit.

Kita tentu sudah paham dengan ketiga unsur lainnya, namun, mengapa moral juga diperlukan? Clausewitz mendefinisikan moral dalam perang sebagaimana bentuk keberanian, tekak yang bulat bahkan aksi nekat sekalipun diperlukan namun berlaku sesuai peran masing-masing.

Hal tersebut terkadang para prajurit perang diharuskan bermakna, memiliki keberanian dan tekak bulat, nasionalisme dan rasa kebanggaan terhadap angkatannya. Namun, dalam kondisi perang yang dinamis, komandanlah sebagai penentu keputusan di lapangan yang memiliki hak untuk melakukan aksi (keputusan) nekat ataupun heroik. Unsur moral ini didasarkan pada asumsi utama Clausewitz bahwa perang merupakan kelanjutan dari kebijakan politik yang dibuat oleh aktor. Oleh karenanya, mau tidak mau moral akan turut masuk dan turut memengaruhi pelaksanaan strategi.

Uraian di atas menunjukkan bahwa strategi dari Clausewitz dapat dikatakan sebagai strategis modern, bukan saja karena sisi praktisnya, namun juga sisi filosofisnya. Hal yang membedakan dengan Sun Tzu yang menganggap perang sebagai tujuan. Clausewitz justru berpendapat bahwa perang hanyalah alat yang digunakan untuk mencapai kepentingan-kepentingan politik. Sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa di sinilah letak kelebihan Clausewitz ketika ia tidak hanya menjelaskan perang dan strategi dari ranah praksis, namun juga menjelaskan bahwa sebenarnya perang ataupun strategi tidak terlepas dari ikatan politik yang menyeter di belakangnya. Selain itu, ia pun juga tidak mengesampingkan aspek moral atau dalam bahasa kekinian adalah *soft skill* yang dibutuhkan dalam mendukung kesuksesan strategi dan perang. Sehingga tidak heran jika ia menjadi rujukan perumusan strategi hingga kini.

## **B** Esensi Konsep Strategi

### **1. Makna Pentingnya Strategi**

Strategi bagaimanapun sudah menjadi perbincangan yang sangat umum, dan para ahli pun telah mendefinisikannya sedemikian rupa untuk satu kepentingan perusahaan ataupun organisasi guna mencapai tujuan, baik pada jangka menengah dan panjang. Strategi juga harus dapat menjelaskan dan menginterpretasikan tidak hanya masa sekarang tapi juga masa depan (Gold Warthy dan Ashly, 1990: 98)

Merumuskan strategi bukanlah pekerjaan mudah. Kendala utama dalam perumusan strategi adalah komitmen internal terhadap apa yang telah dirumuskan sebagai konsekuensi strategi. Dalam kaitan ini, Porter (1998), menjelaskan makna terpenting dari pemahaman strategi yaitu mengambil tindakan yang berbeda dari perusahaan pesaing dalam satu industri guna mencapai posisi yang lebih baik. Artinya, strategi antarperusahaan dalam satu industri berbeda dengan yang lainnya, karena masing-masing perusahaan mengalami kondisi internal dan tujuan yang berbeda, namun kondisi eksternal pada umumnya bisa saja sama. Kaplan dan Norton (dalam Rachmat, 2014: 6), menyatakan bahwa, hal-hal yang berkaitan dengan strategi terus mengalami pengembangan dan kajian studi, terutama sejak diperkenalkannya ukuran yang dikenal sebagai *Balanced Scorecard* (BSC), yang secara tegas menyatakan, tidak ada satu capaian tanpa dimulai dengan penyiapan strategi. Adapun capaian yang diperoleh satu perusahaan adalah hasil daripada penerapan strategi.

### **2. Konsep Strategi**

Strategi mendeskripsikan arah umum yang akan dituju suatu organisasi untuk mencapai tujuannya dalam mengembangkan strateginya dengan mencocokkan kompetensi intinya dengan peluang industri. Andrews (dalam Rachmat, 2014: 8). Perumusan strategi merupakan proses yang digunakan oleh para eksekutif senior untuk mengevaluasi keunggulan dan kelemahan sehubungan dengan peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan dan kemudian memutuskan strategi yang sesuai antara kompetensi inti perusahaan dengan peluang lingkungan. Strategi dapat ditemukan pada dua tingkatan, yaitu a. strategi untuk organisasi keseluruhan,

dan b. strategi untuk unit bisnis dalam organisasi. Sekitar 85% dari perusahaan industri Fortune 500 di Amerika Serikat (AS) memiliki lebih dari satu unit bisnis dan sebagai akibatnya merumuskan strategi pada kedua tingkatan.

**Tabel 1.1** Dua Tingkatan Rumusan Strategi

Tingkatan Strategi	Isu Strategi Kunci	Opsi Strategi Generik	Tingkatan Organisasi Primer yang Terlibat
1	2	3	4
Tingkat korporat/ organisasi keseluruhan ( <i>corporate level</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apakah kita ada dalam bauran industri yang tepat?</li> <li>- Apa industri atau sub-industri yang harus kita masuki?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Industri tunggal</li> <li>- Diversifikasi yang berhubungan</li> <li>- Diversifikasi yang tidak berhubungan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kantor</li> <li>- Korporat</li> </ul>
Tingkat unit bisnis ( <i>business unit level</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apakah yang seharusnya menjadi misi dari unit bisnis tersebut?</li> <li>- Bagaimana unit bisnis harus bersaing untuk mewujudkan misinya?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membangun, mempertahankan</li> <li>- Memanen</li> <li>- Menjual</li> <li>- Biaya rendah</li> <li>- Diferensiasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kantor korporat dan manajer umum unit bisnis</li> <li>- Manajer umum unit bisnis</li> </ul>

Sumber: Andrews (dalam Rachmat 2014)

Rumusan strategi pada Tabel 1.1, mengidentifikasi dua tingkatan berikut ini.

#### a. Strategi Tingkat Korporasi

Andrews (1980: 18–19) mendefinisikan strategi korporat sebagai strategi yang disusun dalam suatu bisnis ketika perusahaan akan bersaing dengan mengubah *distinctive competence* menjadi *competitive advantage*.

Strategi korporat berkenaan dengan keberadaan organisasi di tengah-tengah bauran bisnis yang tepat. Oleh karena itu,

strategi tersebut lebih berkenaan dengan pertanyaan di mana sebaiknya bersaing dan bukannya bagaimana bersaing dalam industri tertentu yang merupakan strategi unit bisnis.

Pada tingkat korporat, masalah-masalah yang ditemukan antara lain sebagai berikut.

- 1) Definisi bisnis di mana perusahaan akan berpartisipasi.
- 2) Penugasan sumber daya antarbisnis tersebut. Analisis strategi tingkat korporat menghasilkan keputusan yang melibatkan bisnis yang akan ditambah, bisnis yang akan dipertahankan, bisnis yang akan ditekankan, bisnis yang akan dikurangi perhatiannya, dan bisnis yang diversifikasi (dijual).

Berkaitan dengan strategi tingkat korporat, perusahaan dapat diklasifikasikan ke dalam salah satu dari tiga kategori tersebut (industri tunggal diversifikasi yang berhubungan, maupun diversifikasi yang tidak berhubungan). Pada tingkat korporat, salah satu dimensi yang paling signifikan di mana konteks strategis berada adalah tingkat dan jenis diversifikasi yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang berbeda.

#### **b. Kompetensi Inti dan Diversifikasi Korporat**

Penelitian telah menunjukkan bahwa, secara rata-rata perusahaan dengan diversifikasi yang berhubungan dapat mencapai kinerja tinggi, perusahaan dengan industri tunggal mencapai kinerja terbaik kedua, dan perusahaan dengan diversifikasi yang tidak berhubungan tidak mencapai kinerja baik dalam jangka waktu panjang. Hal ini disebabkan karena markas besar korporat, dalam perusahaan dengan diversifikasi yang berhubungan mempunyai kemampuan untuk mentransfer inti dari satu unit bisnis ke unit bisnis yang lain.

Kompetensi inti adalah kemampuan yang digunakan oleh perusahaan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi dan menambah nilai signifikan bagi pelanggan. Oleh karena itu, pertumbuhan berbasis kompetensi dan diversifikasi mempunyai potensi untuk berhasil.

### **3. Implikasi dari Desain Sistem Pengendalian**

Strategi korporat adalah satu rangkaian yang terdiri atas strategi industri tunggal di satu ujung spektrum diversifikasi yang berhubungan di tengah-tengah dan diversifikasi yang tidak berhubungan di ujung lain. Banyak perusahaan/organisasi/lembaga yang tidak sesuai bila

digolongkan ke dalam salah satu dari tiga kategori tersebut. Walaupun demikian, hampir semua perusahaan dapat diklasifikasikan di sepanjang rangkaian tersebut. Lokasi perusahaan pada rangkaian ini tergantung pada tingkat dan jenis diversifikasinya.

Syarat perencanaan dan pengendalian perusahaan yang menggunakan strategi diversifikasi tingkat korporat begitu berbeda. Oleh karena itu, masalah kunci bagi desainer sistem pengendalian adalah bagaimana struktur dan bentuk pengendalian akan berbeda, misalnya *Nukor* (perusahaan dengan industri tunggal), *Procter & Gamble* (perusahaan dengan diversifikasi yang berhubungan), atau *Textron* (perusahaan dengan diversifikasi yang tidak berhubungan) *Rachmat* (2014), menjelaskan implikasi dan desain sistem pengendalian terhadap aspek-aspek sebagai berikut.

#### **a. Strategi Unit Bisnis**

Persaingan antarperusahaan dengan diversifikasi tidak berlangsung pada tingkat korporat. Sebaliknya, unit bisnis dalam satu perusahaan, misalnya unit *Protector & Gamble Pampers* bersaing dengan unit bisnis dari perusahaan lain, *Kimberly Clarks Huggies*.

Kantor korporat dari perusahaan dengan diversifikasi tidak menghasilkan laba dari dirinya sendiri, melainkan pendapatannya dihasilkan dan biaya ditanggung dalam unit-unit bisnis. Strategi unit bisnis berkenaan dengan bagaimana menciptakan dan memelihara keunggulan kompetitif dalam masing-masing industri yang telah dipilih oleh suatu perusahaan untuk berpartisipasi.

#### **b. Misi Unit Bisnis**

Dalam perusahaan dengan diversifikasi, salah satu tugas manajemen senior adalah mengalokasikan sumber daya, yakni membuat keputusan mengenai penggunaan kas yang dihasilkan dari beberapa unit bisnis untuk mendanai pertumbuhan dalam unit bisnis lain.

Beberapa model perencanaan telah dikembangkan untuk membantu manajer tingkat korporat dalam mengalokasikan sumber daya secara efektif. Model-model ini menyarankan agar perusahaan memiliki unit-unit bisnis dalam beberapa kategori, yang diidentifikasi dengan misinya; strategi yang tepat untuk setiap kategori yang berbeda.

# KONSEP DASAR MANAJEMEN STRATEGIK

**M**anajemen strategik selalu berangkat dari fenomena organisasi, yakni bahwa organisasi tidak beroperasi di dalam suatu kevakuman, tetapi memberi pengaruh terhadap lingkungannya dan juga sebaliknya. Lingkungan memberi pengaruh kepada organisasi lainnya, bahkan pada masyarakat secara umum. Pada saat yang sama, organisasi dapat berfungsi sebagai alat dalam perubahan sosial, bahkan dapat menghambat perubahan, baik yang berguna maupun yang berbahaya. Oleh Karena itu, setiap organisasi selalu dihadapkan pada dua jenis lingkungan, yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Makin besar suatu organisasi, makin kompleks pula bentuk, jenis dan sifat interaksi yang terjadi dalam menghadapi kedua jenis lingkungan tersebut. Manajemen strategik bertugas mengendalikan suatu proses yang panjang, mengangkat dan menempatkan orang-orang yang terkait dalam proses itu. Dengan demikian, manajemen strategik adalah manajemen tingkat makro yang berurusan dengan perencanaan strategik dan pengambilan keputusan strategik, sedangkan manajemen lainnya adalah manajemen tingkat mikro, yaitu yang menangani hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan. Berkaitan dengan hal itu, pertanyaan yang perlu dikritisi adalah sebagai berikut. (1) Di mana organisasi/perusahaan sekarang berada? (2) Seandainya tidak dilakukan perubahan, dimana organisasi/perusahaan akan berada satu, dua, tiga tahun yang akan datang? Apakah jawaban ini dapat diterima? (3) Apabila jawaban tidak dapat diterima, langkah spesifik apa yang akan diambil organisasi/perusahaan? Apa risiko serta penerimaan yang akan diterima?

# A Makna dan Hakikat Manajemen Strategik

## 1. Pengertian Manajemen Strategik

Pengertian manajemen strategik dapat dilihat pada tulisan Glueck & Jauch (1997: 6) yang menegaskan bahwa, *“Arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi yang efektif memberi sumbangan terhadap pencapaian tujuan.”*

Manajemen strategik merupakan langkah-langkah yang dilakukan oleh pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Sesuai dengan surah At-Tur ayat 21 yang artinya *“... tiap-tiap manusia itu terikat oleh usaha masing-masing...”*. Ayat lain surah Az-Zalzalah ayat 7–8 yang artinya *“Barang siapa yang mengerjakan sesuatu amal kebajikan sebesar atom (zarah) pun, niscaya dia akan melihat balasannya, dan barang siapa yang mengerjakan perbuatan jahat sebesar atom (zarah) pun niscaya akan melihat balasannya pula”* (Maisah, 2020: 1).

Siagian (2000: 15) menjelaskan bahwa, manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut. Untuk hal itu, Hunger, J.D. dan Wheelen, T.L. (2003), menegaskan bahwa keputusan dan tindakan manajerial yang di dalamnya terdapat penyusunan rencana strategis. David (2017) mendefinisikan manajemen strategi sebagai seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai objektifnya. Barney (1997) mengartikan manajemen strategik (*strategic management*) sebagai proses pemilihan dan penerapan strategi-strategi. Strategi adalah pola alokasi sumber daya yang memungkinkan organisasi/perusahaan dapat mempertahankan kinerjanya (Rachmat, 2014: 14–5).

Sejalan dengan itu Michael A. Hitt & R. Hitt. dkk. (dalam Rachmat, 2014: 15), menyatakan bahwa, Duane Ireland & Robert E. Hoslisson (dalam Rachmat, 2014: 15). *“Manajemen strategik adalah proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai.”*

Besarnya peranan manajemen strategis semakin banyak diakui pada masa-masa sekarang dibanding masa-masa sebelumnya. Dalam

perekonomian global yang memungkinkan pergerakan barang dan jasa secara bebas di antara berbagai negara, perusahaan-perusahaan terus ditantang untuk semakin kompetitif. Banyak dari perusahaan yang telah meningkatkan kompetisinya dengan menawarkan produk kepada konsumen nilai yang lebih tinggi, dan hal ini sering menghasilkan laba di atas rata-rata.

Dalam hal itu, selanjutnya manajemen strategik menurut Hunger, J.D. dan Wheelen, T.L. (2003: 4), yaitu “*Strategic management is that a set of managerial decisions and actions that determines the long-run performance of a corporation*” yang artinya manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

Dari beberapa definisi tersebut diperoleh dua hal penting yang dapat diurutkan sebagai berikut.

#### **a. Manajemen Strategik Dilihat dari Proses**

Manajemen strategik merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi untuk mencapai suatu tujuan. Pearce dan Robinson (1997) menyatakan bahwa, manajemen strategik adalah kumpulan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Rachmat (2014: 16), mengidentifikasi manajemen strategik dilihat dari segi prosesnya terdiri atas tiga proses, yaitu sebagai berikut.

- 1) Pembuatan strategi (*formulation*), yang meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, mengidentifikasi peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan organisasi, pengembangan alternatif-alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi.
- 2) Penerapan strategi (*implementation*), meliputi penentuan sasaran-sasaran operasional tahunan, kebijakan organisasi, memotivasi anggota dan mengalokasikan sumber-sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan.

- 3) Evaluasi/kontrol strategi (*evaluation*), mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil-hasil dari pembuatan dan penerapan strategi, termasuk mengukur kinerja individu dan organisasi serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan. Manajemen strategik memfokuskan pada penyatuan/penggabungan aspek-aspek pemasaran, riset dan pengembangan, keuangan/akuntansi, operasional/produksi dari sebuah organisasi. Strategi selalu “memberikan sebuah keuntungan”, sehingga apabila proses manajemen yang dilakukan oleh organisasi gagal menciptakan keuntungan bagi organisasi tersebut maka dapat dikatakan proses manajemen tersebut bukan manajemen strategik.

#### **b. Manajemen Strategik Dilihat dari Segi Peran**

Manajemen strategik dilihat dari segi perannya dapat diurutkan sebagai berikut.

- 1) Manajemen strategik sangat diperlukan untuk meraih segala cita-cita atau tujuan yang diinginkan oleh suatu organisasi perusahaan dengan sebaik mungkin. Untuk meraih segala cita-cita atau tujuan yang diinginkan oleh suatu organisasi atau perusahaan maka penerapan manajemen strategik justru sangat dibutuhkan guna apa yang diinginkan bersama dapat dicapai dengan sebaik mungkin.
- 2) Pengimplementasian manajemen strategi dalam suatu organisasi membuat setiap unit atau bagian yang ada dalam organisasi tersebut dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebaik mungkin. Kesemuanya itu perlu langkah strategis dan taktik yang tepat sehingga proses atau langkah yang diambil oleh pimpinan dapat dijalankan seefektif dan seefisien mungkin.
- 3) Persaingan erat kaitannya dengan pemahaman mekanisme pasar (standar), kecepatan dan ketepatan penyampaian produk (barang dan jasa) yang mampu menciptakan nilai tambah. Oleh karena itu, peningkatan daya saing organisasi bersifat unik, tetapi pada intinya dipengaruhi oleh aspek kreativitas, kapasitas, teknologi yang digunakan dan jangkauan pemasaran yang dicapai. Hal tersebut diwujudkan dari tampilan produk, produktivitas yang tinggi dan pelayanan yang baik.

**c. Manajemen Strategik Dilihat dari Segi Pengembangan Daya Saing Organisasi**

Esensi manajemen strategik dalam pengembangan daya saing organisasi, baik bersifat nirlaba maupun berorientasi laba, menurut Hubeis. M dan Najib, M (2014: 55), terdiri atas dua hal pokok sebagai berikut.

**1) Pertumbuhan dan Keberlanjutan**

Pertumbuhan dan keberlanjutan dicirikan dengan adanya kegiatan lebih besar dari organisasi yang nantinya berdampak pada peningkatan kesejahteraan SDM. Pencapaian kondisi tersebut didapatkan dari kerja sama antarindividu yang mampu mewujudkan sinergi perkembangan organisasi sesuai siklus organisasi (pengenalan, pertumbuhan, kedewasaan dan pembaruan dengan kondisi penurunan, tetap dan naik kembali) ditinjau dari faktor internal maupun eksternal yang dipengaruhi oleh perubahan-perubahan, baik fundamental, inkremental maupun radikal dari nilai-nilai keinginan konsumen, serta persaingan yang ketat dalam kondisi yang mengandung ketidakpastian dan penuh risiko.

**2) Berpikir Strategik**

Berpikir strategik dicirikan oleh pemahaman tentang pentingnya faktor waktu (lalu, kini dan esok), proses kontinu (siklus) dan iteratif (sekuens pembelajaran) dalam mengidentifikasi kegiatan yang menjanjikan ke depan yang berbasis pada pemetaan kemampuan (superioritas) yang dimiliki (sumber daya) secara komprehensif memperhatikan faktor-faktor makro seperti politik, ekonomi, teknologi dan sosial budaya, disamping upaya pembelajaran organisasi menuju daya saing secara parsial ataupun utuh.

Realisasi berpikir strategik dapat ditunjukkan oleh konsep masukan, proses dan luaran dalam mengelola perubahan menurut peluang maupun ancaman yang ditemui sesuai dengan fase-fase pembentukan kelompok kerja, inventarisasi kegiatan, keterlibatan unit kerja dan status kegiatan. Hal tersebut dalam praktiknya didukung oleh konsep-konsep strategi, baik yang klasik (siklus hidup produk dan SWOT), modern (BCG/Shell, A.D. Little,

McKinsey, PIMS, SRI dan Porter) dan alternatif (PRECOM) yang dalam implementasinya sangat ditentukan oleh besaran dimensinya (2–5) atau tema tertentu.

#### **d. Manajemen Strategik Ditilik dari Implementasinya**

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

- 1) Masuknya pendatang baru (skala ekonomi, diferensiasi produk, persyaratan modal, biaya peralihan pemasok, akses ke saluran distribusi, kebijakan pemerintah dan lainnya).
- 2) Ancaman produk pengganti (biaya/harga).
- 3) Kekuatan tawar-menawar pembeli (kuantitas, mutu, dan ketersediaan).
- 4) Kekuatan tawar-menawar pemasok (dominasi, integrasi, dan keunikan).
- 5) Persaingan konvensional di antara pesaing (posisi dan ketergantungan).

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

## 2. Fungsi, Tujuan, dan Manfaat Manajemen Strategik

### a. Fungsi Manajemen Strategik

Manajemen strategik adalah elemen-elemen fundamental yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan maupun perencanaan-perencanaan yang terstruktur untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Robbins, S dan Coulter, M. (2002: 7), manajemen mempunyai empat fungsi dasar seperti berikut ini.

#### 1) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan proses kegiatan memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki dan menentukan prioritas-prioritas ke depannya agar dapat berjalan sesuai dengan tujuan dasar organisasi tersebut.

#### 2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan proses penyusunan pembagian kerja ke dalam unit-unit kerja dan fungsi-fungsinya serta penempatan orang yang menduduki fungsi-fungsi tersebut secara tepat.

#### 3) Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan merupakan suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi.

#### 4) Pengevaluasian (*Evaluating*)

Pengevaluasian merupakan poses pengawasan dan pengendalian performa organisasi untuk memastikan bahwa jalannya organisasi sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Dapat disimpulkan bahwa fungsi organisasi di sini adalah sebagai alat dari manajemen strategik untuk mencapai tujuan. Jadi antara manajemen dan organisasi memiliki hubungan keterikatan yang erat, karena untuk memasarkan atau menyebarkan unit-unit produknya diperlukan manajemen untuk mengoordinasinya.

### **b. Tujuan Manajemen Strategik**

Manajemen strategik memiliki tujuan sebagai berikut.

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

### **c. Manfaat Manajemen Strategik**

Manajemen strategik memungkinkan suatu organisasi untuk lebih proaktif ketimbang reaktif dalam membentuk masa depan sendiri, hal itu memungkinkan suatu organisasi untuk mengawasi dan memengaruhi aktivitas sehingga dapat mengendalikan tujuannya sendiri. Dalam hal ini dan David. F.R. (2017) membagi manfaat strategi ke dalam dua manfaat, yaitu manfaat finansial dan manfaat nonfinansial. Manajemen strategik bermanfaat untuk membantu organisasi membuat strategi yang lebih baik dengan menggunakan pendekatan yang lebih sistematis, logis, rasional pada pilihan strategis.

- 1) Manajemen strategik merupakan sebuah proses bukan keputusan atau dokumen. Tujuan utama dari proses adalah mencapai pengertian dan komitmen dari semua manajer dan karyawan.
- 2) Proses menyediakan pemberdayaan individual. Pemberdayaan adalah tindakan memperkuat efektivitas karyawan dengan mendorong dan menghargai mereka untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan melatih inisiatif serta imajinasi.
- 3) Mendatangkan laba.
- 4) Meningkatkan kesadaran ancaman eksternal.
- 5) Pemahaman yang lebih baik mengenai strategi pesaing.

- 6) Meningkatnya produktivitas karyawan.
- 7) Berkurangnya penolakan terhadap perubahan.
- 8) Pemahaman yang lebih jelas mengenai hubungan prestasi penghargaan.

Sementara itu, Greenley (1998: 7) menyatakan bahwa manajemen strategik memberikan manfaat sebagai berikut.

- 1) Memungkinkan untuk identifikasi, penentuan prioritas, dan eksploitasi peluang.
- 2) Memberikan pandangan objektif atas masalah manajemen.
- 3) Merepresentasikan kerangka kerja untuk aktivitas kontrol dan koordinasi yang lebih baik.
- 4) Meminimalkan efek dari kondisi dan perubahan yang jelek.
- 5) Memungkinkan agar keputusan besar dapat mendukung dengan lebih baik tujuan yang telah ditetapkan.
- 6) Memungkinkan alokasi waktu dan sumber daya yang lebih efektif untuk peluang yang telah teridentifikasi.
- 7) Memungkinkan alokasi sumber daya dan waktu yang lebih sedikit untuk mengoreksi keputusan yang salah atau tidak terencana.
- 8) Menciptakan kerangka kerja untuk komunikasi internal diantara staf.
- 9) Membantu mengintegrasikan perilaku individu ke dalam usaha bersama.
- 10) Memberikan dasar untuk mengklarifikasi tanggung jawab individu.
- 11) Mendorong pemikiran ke masa depan.
- 12) Menyediakan pendekatan kooperatif, terintegrasi, dan antusias untuk menghadapi masalah dan peluang.
- 13) Mendorong terciptanya sikap positif akan perubahan.
- 14) Memberikan tingkat kedisiplinan dan formalitas kepada manajemen suatu bisnis.

Selain manfaat secara umum, manajemen strategik pun berguna bagi organisasi nonprofit seperti pendidikan, untuk lebih jelasnya, berikut ini pemaparan lengkapnya.

- 1) Organisasi pendidikan (sekolah) sebagai organisasi kerja menjadi dinamis, karena rencana strategi (renstra) dan rencana operasional (renop) harus terus-menerus disesuaikan dengan kondisi realistik organisasi (analisis internal) dan kondisi lingkungan (analisis eksternal) yang selalu berubah terutama karena pengaruh globalisasi. Dengan kata lain, manajemen strategik sebagai pengelolaan dan pengendalian yang bekerja secara realistik dalam dinamikanya akan selalu terarah pada tujuan strategik dan misi yang realistik pula.
- 2) Implementasi manajemen strategik melalui realisasi renstra dan renop berfungsi sebagai pengendali penggunaan semua sumber daya yang dimiliki secara terintegrasi dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, agar berlangsung sebagai proses yang efektif dan efisien. Dengan demikian, berarti manajemen strategik mampu menunjang fungsi kontrol sehingga seluruh proses pencapaian tujuan strategik dan perwujudan visi berlangsung secara terkendali.
- 3) Manajemen strategik diimplementasikan dengan memilih dan menetapkan strategi sebagai pendekatan yang logis, rasional dan sistematis, yang menjadi acuan untuk mempermudah perumusan dan pelaksanaan program kerja. Strategi yang dipilih dan disepakati dapat memperkecil dan bahkan meniadakan perbedaan dan pertentangan pendapat dalam mewujudkan keunggulan yang terarah pada pencapaian tujuan strategik.
- 4) Manajemen strategik dapat berfungsi sebagai sarana mengomunikasikan gagasan, kreativitas, prakarsa, inovasi dan informasi baru serta cara merespons perubahan dan perkembangan lingkungan operasional, nasional dan global, pada semua pihak sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya. Hal tersebut akan memudahkan pencapaian kesepakatan untuk melakukan perubahan atau pengembangan strategi yang akan dilaksanakan, sesuai dengan atau tanpa mengubah keunggulan yang akan diwujudkan oleh organisasi.
- 5) Manajemen strategik sebagai paradigma baru di lingkungan organisasi pendidikan, dapat mendorong perilaku proaktif semua pihak untuk ikut serta sesuai posisi, wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Dengan demikian,

setiap unit atau satuan kerja akan berusaha mewujudkan keunggulan di bidangnya untuk memperkuat keunggulan organisasi.

- 6) Manajemen strategik di dalam organisasi pendidikan menuntut semua pihak yang terkait untuk ikut berpartisipasi, agar berdampak pada meningkatnya perasaan ikut memiliki (*sense of belonging*), perasaan ikut bertanggung jawab (*sense of responsibility*), dan perasaan ikut berpartisipasi (*sense of participation*). Dengan kata lain, manajemen strategik berfungsi pula menyatukan sikap, bahwa keberhasilan bukan sekadar untuk manajemen puncak, tetapi merupakan keberhasilan bersama atau untuk keseluruhan organisasi dan bahkan untuk masyarakat yang dilayani.

### 3. Tingkatan Manajemen Strategik

Wheelen, T.L. dan Hunger, J.D. (2004), menjelaskan bahwa, strategi dibagi menjadi tiga tingkatan yaitu: strategi tingkat perusahaan (*corporate strategy*); strategi tingkat bisnis (*business strategy*); strategi tingkat fungsional (*functional strategy*).

#### a. Strategi Korporasi (*Corporate Strategy*)

Strategi korporasi dapat meresap ke dalam sendi-sendi kehidupan perusahaan dan berdampak panjang (Collis & Montgomery, 2005: 55), ini terjadi karena strategi korporasi menimbulkan konsekuensi terbesar dibandingkan keputusan-keputusan manajerial lainnya. Riset membuktikan bahwa 60% aset di Amerika Serikat dikendalikan oleh perusahaan multibisnis. Di Eropa keadaannya juga serupa, sedangkan di negara-negara yang sedang membangun, kelompok usaha besar mendominasi kepemilikan aset nasional. Persoalannya, kinerja efisien dari ekonomi modern dalam konteks global seperti sekarang ini dipengaruhi oleh efektivitas strategi korporasi, dan bagaimana eksekutif perusahaan merancang dan mewujudkan rancangan tersebut.

Hrebiniak dalam *Making Strategy Work* (2005: 205) berargumen, mewujudkan strategi yang berhasil lebih susah dibandingkan dengan membuatnya. Untuk itu, perlu dibuat suatu kesamaan konsepsi mengenai strategi korporat agar upaya restrukturisasi, refokus, rasionalisasi dan rekayasa organisasi menjadi tepat aksi dan tepat sasaran (Collis & Montgomery, 2005).

Hal ini penting, karena perkembangan terakhir menunjukkan para investor mulai menaruh perhatian lebih banyak pada *shareholder value*, yang peluang untuk memperolehnya dapat mereka lihat dari strategi korporasi.

#### **b. Strategi Tingkat Bisnis (*Business Strategy*)**

Strategi tingkat bisnis atau sering disebut sebagai strategi bersaing merupakan strategi bisnis yang berfokus pada peningkatan posisi bersaing produk dan jasa perusahaan dalam industri atau segmen pasar tertentu yang diikuti atau dilayani oleh perusahaan peningkatan strategi bersaing dan bertujuan untuk memperoleh keuntungan yang diproyeksikan oleh perusahaan.

Secara prinsip, strategi tingkat bisnis menurut Hall (1978) dan Alloell & Hammond (1979) memiliki beberapa karakteristik sebagai berikut.

- 1) Memiliki misi dan strategi.
- 2) Menghasilkan produk atau jasa yang berkaitan dengan misi dan strategi.
- 3) Menghasilkan produk dan jasa secara spesifik.
- 4) Bersaing dengan pesaing yang telah diketahui dengan jelas.

#### **c. Strategi Tingkat Fungsional (*Functional Strategy*)**

Strategi fungsional merupakan strategi yang lebih bersifat teknis yang merupakan rumusan arahan, pedoman, dan operasional. Dapat dikatakan, strategi fungsional merupakan terjemahan dari pemikiran strategi besar yang diwujudkan menjadi tindakan yang dirancang untuk mencapai sasaran jangka pendek yang spesifik. Strategi tersebut, menurut Dess, G.E. & Miller (1993) mengelompokkan enam jenis strategi fungsional sebagai berikut.

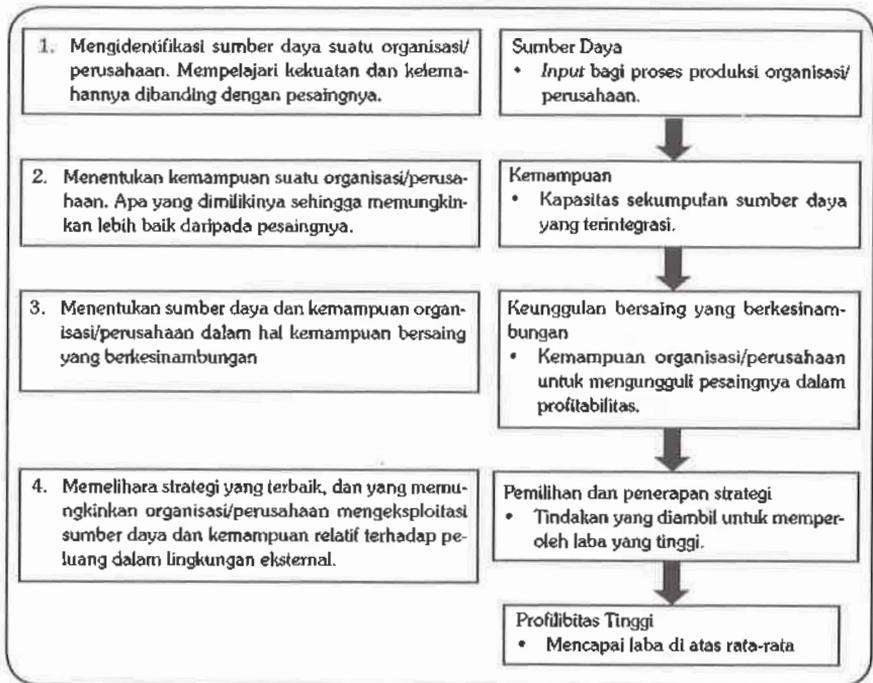
- 1) Strategi produksi, berfungsi untuk menetapkan apa yang menjadi produk unggulan, produk kompetitif, dan produk baru, yang sesuai dengan kompetensi pokok yang dimiliki.
- 2) Strategi pemasaran, berfungsi untuk menetapkan pasar mana yang akan digarap, kondisi pasar yang bagaimana yang akan diinginkan, dan sebagainya.
- 3) Strategi promosi, merupakan kelanjutan dari strategi pemasaran dan produksi. Strategi promosi berfungsi untuk menetapkan promosi apa yang hendak diluncurkan, media apa yang akan digunakan untuk promosi dan sebagainya.

- 4) Strategi keuangan, berkaitan dengan pendanaan serta ketersediaan dana baik untuk produksi, pemasaran dan bagian fungsional lainnya. Dari mana dana tersebut didapat dan bagaimana penggunaannya.
- 5) Strategi Sumber Daya Manusia (SDM), merupakan strategi yang penting dan harus mencakup seluruh fungsi manajemen. Pemilihan SDM yang tepat dan berkompeten pada bidang yang tepat sangatlah diperlukan.
- 6) Strategi fungsional lainnya, berkaitan dengan pihak luar seperti pemasok, konsultan, agen dan lain sebagainya dengan memperhatikan transparansi, kejujuran, dan keterbukaan.

Selanjutnya, Dess, G.E & Miller, A. (1993), menegaskan bahwa, ada tiga karakteristik dasar yang membedakan strategi fungsional dengan strategi besar yaitu:

- 1) Jangka waktu, yaitu mengidentifikasi aktivitas yang dilakukan saat sekarang atau jangka waktu yang tidak terlalu lama. Semakin pendek jangka waktu strategi fungsional, implementasinya semakin penting bagi strategi besar.
- 2) Spesifisitas, yaitu aktivitas lebih spesifik dibandingkan dengan strategi besar, strategi besar memberikan arah yang lebih umum.
- 3) Pembuat strategi, yaitu banyak orang berpartisipasi dalam pembuatan strategi di tingkat fungsional dan bisnis. Strategi bisnis merupakan tanggung jawab manajer umum. Manajer akan mendelegasikan pembuatan strategi fungsional kepada bawahannya yang menjalankan operasional. Manajer unit bisnis harus menetapkan tujuan jangka panjang dan strategi yang memungkinkan manajemen korporasi ikut berperan dalam tujuan pada tingkat korporasi.

Kebijakan dalam bidang penataan Sumber Daya Manusia (SDM) difokuskan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pemanfaatan SDM, rekrutmen pegawai universitas terutama tenaga akademik secara selektif sesuai dengan kebutuhan nyata. Hitt, dkk. (dalam Rachmat, 2014) menggambarkan model strategi bisnis berbasis sumber daya untuk profitabilitas tinggi sebagai berikut.



**Gambar 2.1** Model Strategi Berbasis Sumber Daya

Sumber: Hitt, dkk. (dalam Rachmat, 2014)

Melalui kombinasi dan integrasi sekelompok sumber daya dapat mencapai keunggulan bersaing.

- 1) Kemampuan adalah kapasitas sekumpulan sumber daya untuk secara integratif melakukan suatu tugas atau aktivitas.
- 2) Kemampuan adalah hasil dari suatu kelompok sumber daya terintegrasi. Tidak seluruh sumber daya dan kemampuan perusahaan memiliki potensi sebagai dasar keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Potensi ini direalisasikan apabila sumber daya dan kemampuan tersebut berharga, langka, tidak dapat ditiru dan tidak dapat digantikan.

#### 4. Kedudukan dan Pentingnya Manajemen Strategik

Manajemen strategik sebagai suatu bidang ilmu yang menggabungkan kebijakan bisnis dengan lingkungan dan tekanan strategi dalam suatu organisasi merupakan sekumpulan keputusan dan aksi manajerial yang menentukan kinerja organisasi dalam jangka panjang (Wheelen & Hunger, 2008: 2). Manajer yang efektif menyadari bahwa manajemen strategik sangat berperan dalam organisasi, terutama menyangkut kinerjanya. Manajemen strategik merupakan tugas penting manajer yang sangat berkaitan dengan fungsi-fungsi dasar

manajemen. Ada beberapa alasan, mengapa manajemen strategik dianggap penting, antara lain sebagai berikut.

- a. Manajemen strategik dapat membedakan seberapa baik suatu organisasi dalam pencapaian kinerjanya. Suatu pertanyaan mendasar tentang strategi adalah mengapa suatu perusahaan sukses atau gagal, atau mengapa ketika menghadapi lingkungan yang sama, perusahaan memperlihatkan tingkat kinerja yang berbeda. Penelitian tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja perusahaan menunjukkan adanya hubungan yang positif antara perencanaan strategik dan kinerja. Dengan kata lain, perusahaan yang menggunakan manajemen strategik akan memperoleh tingkat kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang tidak penting.
- b. Dengan mengikuti proses manajemen strategik, manajer akan mempertimbangkan variabel-variabel yang relevan dalam memutuskan apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya saat perusahaan menghadapi segala bentuk perubahan situasi, baik perubahan skala kecil maupun skala besar.
- c. Manajemen strategik terlibat dalam setiap keputusan yang dibuat oleh manajer. Saat ini, banyak kejadian bisnis yang penting dilaporkan dalam berbagai publikasi bisnis. Manajemen strategik telah berpindah, bukan lagi hanya pada perusahaan yang berorientasi laba, namun meluas hingga lembaga-lembaga pemerintah, rumah sakit, dan organisasi-organisasi nirlaba lainnya.

Dengan manajemen strategik diharapkan strategi benar-benar dapat dikelola sehingga strategi dapat diimplementasikan untuk mewarnai dan mengintegrasikan semua keputusan dan tindakan dalam organisasi. Hal itu berimplikasi pada tugas ahli strategi yang efektif.

## **B** Konsep Dasar, Lingkungan, dan Faktor Penentu Keberhasilan Manajemen Strategik

### **1. Konsep Dasar Manajemen Strategik**

Wheelen, T.L. dan Hunge, J.D. (1996: 9), mengonsepsikan proses manajemen strategik meliputi empat elemen dasar, yaitu pengamatan lingkungan (*environmental scanning*), perumusan strategi (*strategy formulation*), implementasi strategi (*strategy implementation*), serta evaluasi dan pengendalian (*evaluation and control*).

### a. *Pengamatan Lingkungan (Environmental Scanning)*

Pengamatan lingkungan adalah memantau, mengevaluasi, dan mencari informasi dari lingkungan eksternal maupun internal bagi orang-orang penting dalam perusahaan. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis elemen eksternal dan internal yang akan menentukan masa depan perusahaan. Cara sederhana dalam melakukan pengamatan lingkungan adalah analisis SWOT. SWOT adalah kependekan dari *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang) dan *threats* (tantangan), yang merupakan faktor strategis bagi perusahaan. Analisa SWOT adalah metode perencanaan strategi yang berfungsi untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman suatu organisasi. Proses ini mencakup misi yang spesifik. Misi sempit membatasi kesempatan-kesempatan untuk tumbuh. Adapun misi luas, melebarkan jangkauan aktivitas organisasi untuk memasukkan tipe produk atau jasa, pasar, dan teknologi.

### b. *Perumusan Strategi (Strategy Formulation)*

Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk mencapai manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Setelah mengetahui ancaman yang dihadapi perusahaan, peluang atau kesempatan yang dimiliki, serta kekuatan dan kelemahan yang ada pada perusahaan, maka selanjutnya kita dapat menentukan atau merumuskan strategi perusahaan. Perumusan strategi meliputi menentukan misi perusahaan, menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan.

#### 1) **Misi**

Ada beberapa hal yang terkandung dalam misi organisasi, antara lain sebagai berikut.

- a) Misi organisasi adalah tujuan atau alasan mengapa organisasi tersebut berdiri atau ada.
- b) Pernyataan misi organisasi yang disusun dengan baik, mengidentifikasikan tujuan mendasar dan yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lain, dan mengidentifikasi jangkauan operasi perusahaan dalam produk yang ditawarkan dan pasar yang dilayani.

- c) Misi mengembangkan harapan pada karyawan dan mengomunikasikan pandangan umum untuk kelompok pemegang saham utama dalam lingkungan kerja perusahaan.
- d) Misi dapat ditetapkan secara sempit ataupun secara luas. Tipe pernyataan misi sempit menegaskan secara jelas bisnis utama organisasi, misi ini juga secara jelas membatasi jangkauan aktivitas perusahaan yang berhubungan dengan produk atau jasa yang ditawarkan.

## 2) Tujuan

Tujuan organisasi mencakup beberapa hal, antara lain sebagai berikut.

- a) Tujuan merupakan hasil akhir aktivitas perencanaan.
- b) Tujuan merumuskan apa yang akan diselesaikan, kapan akan diselesaikan, dan sebaiknya diukur jika memungkinkan.
- c) Pencapaian tujuan perusahaan merupakan hasil dari penyelesaian misi.

## 3) Strategi

Cakupan wilayah strategi dalam organisasi, antara lain sebagai berikut.

- a) Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan kemampuan bersaing.
- b) Dalam strategi ada yang dinamakan dengan strategi eksplisit atau strategi yang dinyatakan, yaitu strategi yang karenanya beberapa hal dapat diperdebatkan, misalnya pengembangan akuisisi lini produk baru. Akan tetapi, investigasi lebih lanjut barangkali menyatakan adanya strategi implisit yang sangat berbeda.
- c) Manajer di semua level mungkin mengakui bahwa perusahaan digambarkan dalam rencana strategi yang mereka lakukan berbeda, tetapi beberapa akan berani mengakuinya.

- d) Strategi implisit dapat berasal dari kebijakan perusahaan, program-program yang disetujui dan tidak disetujui dari anggaran yang telah disahkan. Program divisi-divisi yang didukung dengan anggaran yang besar dan ditangani oleh para manajer yang dipertimbangkan untuk mendapatkan jalur promosi cepat, menunjukkan di mana perusahaan menempatkan energi dan biayanya.

#### 4) Kebijakan

Kebijakan dalam organisasi mencakup beberapa hal, antara lain sebagai berikut.

- a) Kebijakan menyediakan pedoman luas dalam pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan.
- b) Kebijakan juga menjadi pedoman luas yang menghubungkan perumusan strategi dan implementasi. Kebijakan-kebijakan tersebut diinterpretasi dan diimplementasikan, melalui strategi dan tujuan divisi masing-masing.
- c) Divisi-divisi kemudian mengembangkan kebijakannya sendiri, yang akan menjadi pedoman bagi wilayah fungsionalnya untuk diikuti.

#### c. *Implementasi Strategi (Strategy Implementation)*

Implementasi strategi adalah proses di mana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses tersebut mungkin meliputi, perubahan budaya, struktur dan/atau sistem manajemen dari sebuah organisasi secara keseluruhan.

- 1) Program adalah pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai. Program melibatkan restrukturisasi perusahaan, perubahan budaya internal perusahaan atau awal dari suatu usaha penelitian baru.
- 2) Anggaran adalah program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang. Setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan organisasi/perusahaan. Anggaran tidak hanya memberikan perencanaan rinci dari strategi baru dalam tindakan, tetapi anggaran juga menentukan melalui laporan keuangan performa yang menunjukkan pengaruh yang diharapkan dari kondisi keuangan perusahaan.

- 3) Prosedur atau sering disebut dengan *Standard Operating Procedures* (SOP) adalah sistem langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan. Prosedur secara khusus merinci berbagai aktivitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program-program perusahaan.

**d. Evaluasi dan Kontrol (*Evaluation and Control*)**

Evaluasi dan kontrol mengukur apa yang dapat dihasilkan atau diraih oleh perusahaan. Hal ini bermakna membandingkan antara kinerja perusahaan dengan hasil yang diharapkan perusahaan. Sebagai hasil akhir suatu aktivitas, kinerja adalah hasil yang aktual dari proses manajemen strategi. Pengukuran kinerja harus dipertimbangkan dan dilakukan dengan tepat. Untuk itu, beberapa ukuran dinilai tepat untuk mengevaluasi kemampuan perusahaan atau divisi untuk mencapai tujuan profitabilitas. Salah satu ukuran itu adalah tingkat pengembalian inventasi (ROI). ROI dapat dihitung hanya jika laba telah dijumlahkan secara total dalam jangka waktu tertentu. Hal tersebut akan memperlihatkan apa yang terjadi setelah adanya fakta, bukan apa yang sedang terjadi atau yang akan terjadi. Hal ini merupakan *steering control*, karena mengukur variabel yang memengaruhi profitabilitas masa yang akan datang.

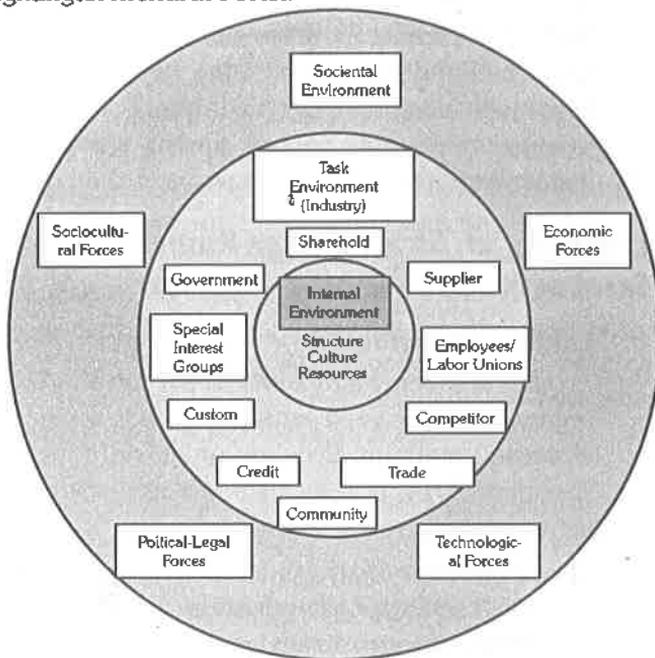
## **2. Lingkungan, Strategi, dan Kinerja dalam Manajemen Strategik**

**a. Lingkungan Strategik**

Lingkungan merupakan unsur-unsur yang ada di sekitar organisasi, baik yang terdapat di luar organisasi (lingkungan eksternal) maupun di dalam organisasi (lingkungan internal). Rachmat (2014: 36), mengidentifikasi lingkungan dalam manajemen strategik sebagai berikut.

- 1) Lingkungan eksternal terdiri atas variabel-variabel peluang dan tantangan yang berada di luar organisasi dan tidak dapat dikontrol dalam jangka pendek oleh manajemen.
- 2) Lingkungan internal terdiri atas variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang berada di dalam organisasi itu sendiri dan biasanya masih dapat dikontrol dalam jangka pendek. Variabel ini meliputi struktur, budaya dan sumber daya perusahaan.

- 3) Lingkungan sosial (*socital environment*) meliputi kekuatan yang tidak secara langsung menyentuh aktivitas jangka pendek, tetapi sering memengaruhi keputusan jangka panjang. Lingkungan sosial mencakup kekuatan ekonomi, kekuatan teknologi, kekuatan politik hukum, dan kekuatan sosial budaya.
- 4) Lingkungan tugas (*task environment*) meliputi unsur atau kelompok yang secara langsung memengaruhi perusahaan, dan pada gilirannya akan dipengaruhi oleh perusahaan. Lingkungan tugas meliputi pemerintah, komunitas lokal, pemasok, pesaing, pelanggan, kreditor, serikat pekerja, kelompok kepentingan tertentu dan asosiasi dagang. Lingkungan tugas, sering disebut industri tempat dimana perusahaan beroperasi. Analisis industri menurut Porter (dalam Rachmat, 2014: 37) mengacu pada pencarian yang mendalam atas faktor-faktor kunci dalam lingkungan tugas perusahaan. Berikut ini gambar dari variabel-variabel lingkungan menurut Porter.



**Gambar 2.2** Environmental Variables

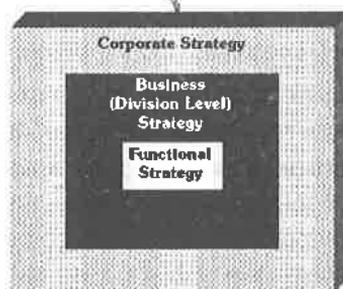
Sumber: Michael Porter (dalam Rachmat, 2014)

Berdasarkan Gambar 2.2, mengindikasikan bahwa para manajer strategis; pertama, harus melakukan pengamatan terhadap lingkungan internal untuk mengidentifikasi sumber

daya, kapabilitas, dan kompetensinya. Dalam upaya menawarkan produk harus sesuai dengan perubahan pasar yang terjadi. Keputusan tersebut tidak terlepas dari usaha menyadari keadaan internal. Memindai dan menganalisis lingkungan eksternal untuk melihat peluang dan tantangan tidaklah cukup untuk mendapat keunggulan kompetitif perusahaan. *Kedua*; para analis juga harus melihat ke dalam organisasi/perusahaan itu sendiri untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis internal terkait kekuatan dan kelemahan kritis yang dapat menentukan apakah perusahaan akan dapat memperoleh keuntungan dari peluang, di samping menghindari tantangan. *Ketiga*; pengamatan internal ini, disebut analisis organisasional, karena berkaitan dengan pengidentifikasian dan pengembangan sumber daya dan kompetensi organisasi.

**b. Strategi**

Hitt, dkk. (1997: 137) mengemukakan bahwa, strategi adalah sejumlah tindakan yang terintegrasi dan terkordinasi yang diambil untuk mendayagunakan kompetensi inti serta memperoleh keunggulan bersaing dari keberhasilan suatu perusahaan, sebagaimana diukur dengan daya saing strategi dan profitabilitas tinggi, merupakan fungsi kemampuan perusahaan dalam mengembangkan dan menggunakan inti baru lebih cepat daripada usaha pesaing untuk meniru keunggulan yang ada saat ini.



**Gambar 2.3** Hierarchy of Strategy

Sumber: Sukristono, 1995, dalam Racmat, 2014

Manajemen strategis merupakan kegiatan yang digerakkan oleh seluruh tingkatan manajemen dalam sebuah perusahaan. Ditilik dari fungsi dan tugasnya, manajemen strategi dapat digambarkan/diilustrasikan seperti sebuah piramida. Thompson dan Stricland (1998: 44) menjelaskan hierarki strategi berdasarkan jenis bisnis yang dilakukan. Menurutnya terdapat dua jenis hierarki strategi yaitu korporat dan bisnis.

# FORMULASI STRATEGI DALAM MANAJEMEN STRATEGIK

**F**ormulasi strategi/perumusan strategi diperlukan untuk membantu organisasi dalam mengetahui kondisi organisasi saat ini, kemudian menyusun strategi, menyebarkannya dan menganalisis keefektifan strategi manajemen yang diterapkan. Implementasi strategi merupakan tahapan kedua dalam proses manajemen strategik. Perumusan strategi memiliki banyak aspek atau tugas di dalamnya. Mulai dari mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman dari eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan di internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang, mengembangkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk diimplementasikan. Tidak ada organisasi yang memiliki sumber daya tak terbatas, untuk mengatasi keterbatasan itu, organisasi penting membuat dan memutuskan alternatif strategi mana yang paling menguntungkan bagi organisasi. Pemimpin harus memiliki perspektif terbaik untuk memahami sepenuhnya konsekuensi dari keputusan dalam perumusan strategi; dan pemimpin memiliki wewenang untuk memilih sumber daya yang diperlukan untuk mengimplementasikan strategi.

# **A** Konsep Formulasi Strategi/Merumuskan Strategi

## **1. Pengertian Formulasi Strategi**

Formulasi strategi (*strategy formulation*) yang sering kali disebut sebagai perencanaan strategis (*strategic planning*) adalah suatu langkah membentuk sejumlah alternatif strategi dan memilih dari beberapa alternatif strategi untuk menentukan peraih tujuan strategi (Rufaidah dalam Rini, dkk. 2020: 37).

Perumusan strategi adalah proses memilih tindakan utama (strategi) untuk mewujudkan misi organisasi. Proses mengambil keputusan untuk menetapkan strategi seolah-olah merupakan konsekuensi, mulai dari penetapan visi dan misi, sampai terealisasinya program. (David, F.R. 2004: 6),

Proses perumusan strategi sistematis diperlukan bagi perusahaan/ organisasi untuk mencapai dan mempertahankan kinerja proses inovasi, kinerja inovasi produk dan kinerja inovasi pemasaran. (Nwachukwu, et al, 2018: 155). Dalam praktiknya, formulasi strategi menurut David (dalam Dahlia, I, 2010: 10) mencakup pengembangan visi dan misi, indentifikasi peluang dan ancaman dari eksternal organisasi, penentuan kekuatan dan kelemahan internal, dan pemilihan strategi tertentu untuk dijalankan.

Menurut David (dalam Rini, dkk. 2020: 36), pada hakikatnya formulasi strategi meliputi, pengembangan visi serta misi, mengidentifikasi kesempatan dan ancaman eksternal organisasi, menetapkan kekuatan dan kelemahan internal, menciptakan tujuan jangka panjang, memulai strategi alternatif serta memilih strategi khusus untuk dicapai.

Isu-isu formulasi strategi mencakup penentuan bisnis baru apa yang akan dimasuki, bisnis apa yang akan diabaikan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, apakah akan memperluas operasi atau diversifikasi, apakah akan memasuki pasar internasional atau tidak, apakah akan melakukan *merger* atau *joint venture*, dan bagaimana menghindari pengambilalihan yang merugikan. (David F.R. 2004: 6).

## **2. Prinsip Dasar Formulasi Strategi**

Menjalankan strategi bisnis memiliki makna, seorang pebisnis juga harus membuat perencanaan dalam bentuk formulasi bisnis secara matang. Resnik (dalam Certo, S.C. & Peter, J.P. 1991), ada

sepuluh prinsip dasar formulasi strategi yang disarankan dirancang untuk mempertinggi kesempatan hidup dan kesuksesan sebuah usaha. Adapun kesepuluh formulasi strategi tersebut, adalah sebagai berikut.

- a. Objektif. Angan-angan tidak memiliki tempat di dalam bangunan sebuah bisnis. Kejujuran, penilaian yang tenang dari kekuatan dan kelemahan perusahaan/organisasi dan keahlian bisnis serta manajemennya adalah hal yang mendasar.
- b. Membuat sederhana dan terfokus. Dalam usaha kecil, kesederhanaan adalah efektif. Usaha dan sumber daya, seharusnya dikonsentrasikan dampak dan keuntungan bisnis.
- c. Fokus pada pasar yang menguntungkan. Kelangsungan hidup dan keberhasilan usaha kecil bergantung pada persediaan barang dan jasa khusus yang ditujukan untuk menemukan dan memenuhi keinginan dan kebutuhan para pelanggan.
- d. Mengembangkan rencana pemasaran. Pelaku usaha harus memutuskan cara untuk meraih dan menjual barang atau jasa kepada pelanggan.
- e. Mengelola tenaga kerja secara efektif. Kesuksesan sebuah usaha bergantung pada manajemen tenaga kerja yang baik. Hal tersebut bermakna, diperlukan sebuah tim yang solid dan bermental pemenang.
- f. Membuat catatan keuangan yang jelas. Sebuah usaha harus memiliki catatan aset, liabilitas, penjualan, biaya dan informasi akuntansi lainnya secara rapi untuk menjaga keberlangsungan hidup dan keberhasilan.
- g. Tidak pernah menghambur-hamburkan kas, karena kas adalah raja di dalam dunia usaha.
- h. Menghindari perangkat yang berulang-ulang dari pertumbuhan yang cepat.
- i. Usaha kecil harus hati-hati melakukan ekspansi.
- j. Mengerti seluruh fase bisnis. Pengendalian usaha kecil dan kemajuan keuntungan usaha kecil, tergantung pada pengertian yang lengkap dari seluruh fungsi bisnis.

- k. Merencanakan ke depan. Usaha kecil harus memformulasikan secara kritis dan menantang, pencapaian yang masih, tujuan dan mengubahnya menjadi aktivitas yang produktif.

### 3. Tipe Strategi

Ada beberapa tipe strategi alternatif yang dapat dikejar oleh perusahaan/organisasi untuk memajukan lini bisnisnya. Setiap strategi alternatif memiliki variasi tak terbatas. Sebagai contoh, penetrasi pasar dapat mencakup penambahan tenaga dan penjualan, peningkatan pengeluaran untuk iklan, penyebaran kupon promosi, penggunaan tindakan-tindakan serupa untuk meningkatkan pangsa pasar di wilayah geografis tertentu. Jika perusahaan/organisasi menjalankan beberapa strategi risiko sekaligus, hal tersebut dapat menjadi sangat berisiko, karena itu harus diambil, dengan mengutamakan prioritas dan sumber daya terbatas yang dimiliki perusahaan/organisasi. David (2001) dalam (Rachmat 2014: 143).

#### a. Strategi Integrasi

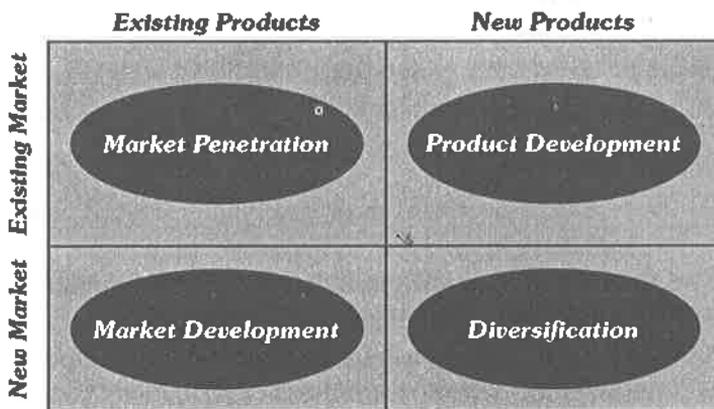
Strategi integrasi ke depan, integrasi ke belakang, dan integrasi horizontal secara kolektif kadang disebut sebagai strategi-strategi integrasi vertikal (*vertical integration*). Strategi-strategi integrasi vertikal memungkinkan sebuah perusahaan/organisasi memperoleh kendali atas distributor, pemasok (*supplier*), dan pesaing.

- 1) Integrasi ke depan berkaitan dengan usaha untuk mendapatkan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas distributor atau peritel.
- 2) Integrasi ke belakang adalah sebuah strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan/organisasi. Strategi tersebut sangat tepat ketika pemasok perusahaan/organisasi yang ada saat ini tidak dapat diandalkan, terlampau mahal, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan/organisasi.
- 3) Integrasi horizontal mengacu kepada strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing perusahaan/organisasi. Salah satu *trend* yang

terjadi dewasa ini adalah meningkatnya pemakaian integrasi horizontal sebagai strategi pertumbuhan. Merger, akuisisi dan pengambilalihan di antara pesaing memungkinkan peningkatan skala ekonomi serta mendorong transfer sumber daya dan kompetensi.

**b. Strategi Intensif**

Ansoff et al, (1990) membagi analisis strategi ke dalam pasar dan produk yang terjadi pada pasar yang sedang tumbuh. Kerangka strategi dari Ansoff (Tripomo, T. & Udan, 2005: 151–152), dapat digunakan untuk merumuskan strategi korporasi maupun strategi bisnis. Kerangka tersebut harus digunakan untuk tujuan memenangkan persaingan suatu bisnis yang telah ditetapkan oleh korporat. Ansoff membagi strategi berdasarkan perubahan produk dan pasar yang dilayani oleh perusahaan/ organisasi untuk bisnis tertentu sehingga diperoleh empat strategi besar berikut ini.



**Gambar 3.1** Kerangka Strategi dari Ansoff

Sumber: Tripomo, T & Udan (2005: 151–152)

Gambar 3.1 tersebut dapat dijelaskan seperti berikut.

- 1) Strategi penetrasi pasar (*market penetration*) adalah strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih besar. Strategi ini secara luas digunakan dalam bentuk murni maupun dalam bentuk kombinasi dengan strategi-strategi lainnya.

- 2) Strategi pengembangan pasar (*market development*) meliputi pengenalan produk atau jasa yang ada saat ini ke wilayah-wilayah geografis yang baru.
- 3) Strategi pengembangan produk (*product development*) adalah sebuah strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada saat ini. Pengembangan produk biasanya membutuhkan pengeluaran yang besar untuk penelitian dan pengembangan.
- 4) Strategi diversifikasi terdiri atas dua tipe umum, yaitu terkait dan tidak terkait. Bisnis dikatakan tidak terkait apabila rantai nilai bisnis sangat tidak mirip sehingga tidak ada hubungan lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif. Strategi diversifikasi terkait disebut strategi *concentric*. Strategi diversifikasi tidak terkait terbagi dua menjadi strategi diversifikasi horizontal dan diversifikasi *conglomerate*. Perbedaan diversifikasi horizontal dan *conglomerate* adalah diversifikasi horizontal ditujukan kepada pelanggan yang sudah ada, sedangkan diversifikasi *conglomerate* ditujukan bagi pelanggan baru.

### c. Strategi Defensif

Selain strategi integrasi, intensif dan diversifikasi, perusahaan/organisasi juga dapat melakukan penciutan, divestasi dan likuidasi. Penciutan terjadi ketika sebuah organisasi melakukan pengelompokan ulang melalui pengurangan biaya dan aset untuk membalik penjualan dan laba yang menurun. Kadang kala strategi ini disebut pembalikan atau strategi reorganisasional. Penciutan dirancang untuk memperkuat kompetensi khusus dasar suatu perusahaan/organisasi.

Menjual satu divisi atau bagian dari suatu organisasi disebut dengan divestasi. Divestasi sering dipakai untuk mendapatkan modal guna akuisisi atau investasi strategis lebih jauh. Divestasi dapat menjadi bagian dari keseluruhan strategi penciutan untuk membebaskan organisasi dari bisnis yang tidak lebih menguntungkan, yang membutuhkan terlalu banyak modal atau yang tidak begitu sesuai dengan aktivitas-aktivitas perusahaan/organisasi yang lain.

Menjual seluruh aset perusahaan/organisasi, secara terpisah-pisah, untuk kekayaan berwujudnya disebut likuidasi. Likuidasi merupakan pengakuan kekalahan dan konsekuensinya dapat menjadi sebuah strategi yang sulit secara emosional. Namun demikian, lebih baik menghentikan operasi daripada terus menderita kerugian uang dalam jumlah yang besar.

## **B** Tingkatan Formulasi Strategi

Dess & Miller (dalam Rachmat 2014: 147), formulasi strategi terdiri atas empat tingkatan sebagai berikut.

### **1. Formulasi Strategi Bisnis di Tingkat Korporasi**

#### **a. Faktor-Faktor Penting dalam Strategi Korporasi**

Strategi korporasi secara implisit memiliki tiga faktor penting yaitu sebagai berikut.

- 1) Penciptaan nilai (*value creation*) merupakan tujuan utama strategi korporasi.
- 2) Berhubungan dengan konfigurasi berbagai sumber daya yang ada guna menunjang usaha (*venture*) di berbagai lingkup bisnis.
- 3) Terkait dengan bagaimana perusahaan/organisasi mengoordinasikan semua aktivitas bisnisnya dalam hierarki korporasi untuk mewujudkan penciptaan nilai.

Tiga serangkai nilai, konfigurasi, dan koordinasi penting dipahami oleh eksekutif bisnis. Banyak eksekutif perusahaan/organisasi induk justru merusak nilai yang sudah terbangun dan menjadi kekuatan unit bisnis (Campbell & Alexander, 1995). Lebih jauh Campbell menjelaskan, ada empat cara di mana perusahaan/organisasi induk dapat memengaruhi kinerja perusahaan/organisasi anak cabang (*subsidiary*) yang berdampak pada penghapusan atau penciptaan nilai yaitu secara langsung dan berdiri sendiri (*stand-alone*), secara tidak langsung (*linkage*), melalui fungsi dan layanan yang berada di perusahaan/organisasi induk, serta melalui aktivitas pengembangan korporasi.

#### **b. Pentingnya Penciptaan Nilai dalam Strategi Korporasi**

Argumentasi lain yang mendukung pentingnya penciptaan nilai dalam strategi korporasi diajukan oleh Hubbard (2014), tetapi alasan yang mendasarinya sedikit berbeda dengan Campbell.

Secara agregat, strategi korporasi harus menghasilkan nilai yang lebih tinggi dibandingkan dengan nilai yang dimiliki semua unit bisnis jika secara terpisah dijumlahkan. Jika nilai yang dihasilkan dari strategi korporasi lebih kecil dari penjumlahan nilai dari semua unit bisnis, Hubbard menegaskan, tidak ada alasan kuat untuk menggabungkan unit-unit bisnis tersebut, atau dapat pula dikatakan strategi korporasi tidak berfungsi dengan baik.

Dalam penciptaan nilai, kata kuncinya adalah sinergi (De Wit dan Meyer, 2005). Namun itu pun tidak cukup, karena nilai yang dihasilkan dari sinergi unit bisnis ini masih harus diuji dengan nilai yang dimiliki oleh kelompok-kelompok usaha lainnya (Porter, 1998).

Jika demikian, ada dua permasalahan yang perlu dicermati, yaitu bagaimana membangun strategi korporasi, dan sekaligus melaksanakannya agar berhasil. Beberapa model yang telah dibangun pada satu sisi, satu dengan lainnya saling melengkapi, di sisi lain ada pula yang berbeda sama sekali bahkan bertlawanan cara pandangnya. Hal ini terjadi karena penekanan masing-masing model berbeda, sebagai contoh Ansoff (1965) dan Andrew (2005) berada pada satu kubu ketika mereka mengajukan *concept of corporate strategy* yang menekankan pentingnya peran manajer umum (*general managers*) dalam pengembangan strategi korporasi. Sebaliknya, pada periode yang hampir bersamaan Chandler (1962), Bower (1970) dan Lorangs P. & Vancil, R. (1978), mengemukakan konsep strategi korporasi menggunakan pendekatan struktur organisasi. Kontribusi pemikiran mereka yang hingga kini masih banyak dianut adalah *structure follows strategy*. Sementara itu, Collis dan Montgomery (2005), melalui Resource-Based View (RBV) mengajukan model segitiga strategi korporasi, yang sisi-sisinya merepresentasikan sumber daya (*resources*), bisnis, dan organisasi. Di dalam segitiga tersebut terdapat visi, sasaran (*goals*) dan objektif yang menentukan besaran (*magnitude*) penggunaan ketiga aspek tadi dalam pergulatannya mencapai keunggulan korporasi (*corporate advantage*).

Di pihak lain, muncul pemikiran bahwa pembangunan strategi korporasi merupakan konsekuensi dari aktivitas multi bisnis atau diperlukan karena adanya diversifikasi usaha (Hubbard, 2014). Dengan demikian, rancangan awalnya adalah memahami alasan-alasan diversifikasi serta memiliki pengetahuan tentang karakteristik

berbagai jenis bisnis yang dikelola oleh perusahaan/organisasi induk. Secara implisit, pendekatan Hubbard ini hampir serupa dengan model segitiga Collis dan Montgomery, perbedaannya terletak pada cara pendekatan, Collis dan Montgomery beranjak dari apa saja yang dimiliki korporasi (*inside-out approach*), sedangkan Hubbard mengawali dari lingkungan luar yang kemudian menjadi pemicu bagi pengembangan strategi korporasi (*outside-in approach*).

Dukungan kepada *inside-out approach* dalam menciptakan nilai makin menguat pada dekade pertama di abad milenium ini (Campbell dan Alexander, 1995) sebagaimana dicontohkan Canon ketika mengembangkan produk-produk barunya, ABB ketika menerapkan strategi yang didasari pada keterampilan komersial dan orientasi manajer, serta Emerson yang dalam penciptaan nilai berlandaskan pada penajaman pemikiran strategik dalam pengelolaan sumber daya dan biaya secara efektif dan efisien.

### c. Implementasi Strategi Korporasi

Pelaksanaan strategi korporasi, isu atau lingkup aktivitas dan tingkatan strategi yang terdapat di dalamnya perlu dikenali dengan baik (Hrebiniak, 2005). Implementasi strategi korporasi dilakukan pada level korporat, unit bisnis, dan antarunit bisnis.

- 1) Pada level korporat, isu-isu yang menjadi perhatian antara lain berkenaan dengan manajemen portofolio, diversifikasi, termasuk integrasi vertikal, dan alokasi sumber daya lintas bisnis.
- 2) Pada level unit bisnis, fokus perhatian diberikan antara lain pada penentuan produk dan/atau jasa yang akan ditawarkan, bagaimana melaksanakan persaingan untuk mencapai posisi unggul dalam industri terkait, dan bagaimana pula dengan membedakan diri (*differentiate*) dari para pesaing.

Lebih jauh Hrebiniak mengemukakan, dalam hal pelaksanaan strategi korporasi, agar tingkat keberhasilannya lebih besar, perhatian utama perlu diberikan kepada pilihan struktur dan integrasi seluruh elemen organisasi yang merefleksikan dan konsisten dengan sasaran strategi bisnis. Namun sebelum itu, perlu diperhatikan pula bahwa strategi yang jelas (*clear*) dan fokus memiliki peluang yang lebih baik dibandingkan dengan

strategi yang meluas dan tidak jelas. Kejelasan meliputi format, substansi dan isu-isu yang menjadi ciri pada masing-masing tingkatan strategi.

Melengkapi konsepsi Hrebiniak, De Wit dan Meyer (2005) menambahkan pentingnya perusahaan/organisasi agar selalu tanggap (*responsive*) terhadap perubahan atau dinamika yang terjadi di dalam dan luar lingkungan (*internal and external environment*).

- 1) Strategi korporasi harus mampu mengatasi berbagai problem yang terkandung dalam lingkungan multibisnis; seperti tingginya biaya untuk mewujudkan kepatuhan (*governance costs*), lambatnya proses pembuatan keputusan, ketidakakuratan atau ketidaksesuaian (*incongruence*) strategi unit bisnis, tidak berfungsinya (*disfunctional*) pengendalian, serta tumpulnya (*dull*) kebijakan insentif.
- 2) Selain persoalan tersebut, potensi bahaya juga muncul pada strategi korporasi yang cenderung agresif dan berorientasi perluasan usaha di luar *core competency* (Zook, 2004). Hasil riset Zook periode tahun 1997–2002 menyimpulkan 75% dari strategi ekspansif dengan cara mendirikan bisnis baru yang berdekatan/terkait dengan bisnis utama (yang sukses) mengalami kegagalan.
- 3) Ukuran perusahaan/organisasi tidak menjadi hambatan bagi dikembangkannya strategi korporasi. Alasan perlunya dibangun strategi korporasi lebih besar terletak pada bagaimana mengelola berbagai unit bisnis yang berada pada satu naungan atau kendali. Mengacu pada kondisi multibisnis ini, rancangan strategi korporasi harus dapat menjawab tuntutan penciptaan nilai yang lebih besar dibandingkan dengan nilai yang diberikan oleh masing-masing unit bisnis secara terpisah. Untuk itu, diperlukan konfigurasi struktur organisasi dan koordinasi sumber daya.
- 4) Dalam membangun strategi korporasi, para manajer di tingkat korporat perlu memiliki wawasan yang komprehensif, tidak hanya menguasai aspek bisnis terkait, tetapi diperlukan pemahaman tentang *stakeholder* dan dinamika lingkungan bisnis global.

- 5) Hambatan dan kesulitan yang dihadapi pada tahap perencanaan dan pengembangan relatif masih kecil, tidak demikian halnya ketika masuk tahap implementasi.

Untuk mengatasi hal tersebut, strategi korporasi harus ditindaklanjuti dengan serangkaian cara-cara yang terkendali dan terukur. Walaupun dikatakan bahwa strategi korporasi *fit-in* untuk semua ukuran perusahaan/organisasi sepanjang mengelola multi-bisnis, dan pendekatan *inside-out* merupakan tren yang sedang berkembang sehingga banyak kelompok usaha yang mengembangkan bisnisnya terkait dengan bisnis inti, namun pada kenyataannya banyak juga yang gagal. Kritik terhadap ini semua adalah masih tetap diperlukannya kearifan (*wisdom*) dalam kepemimpinan (*leadership*) pada perusahaan/organisasi induk atau pimpinan tertinggi (CEO). Strategi korporasi ternyata tidak menjadi penentu utama dalam keberhasilan bisnis.

## 2. Formulasi Strategi di Tingkat Unit Bisnis

Sebelum proses strategi dimulai, biasanya beberapa pertanyaan mendasar harus terjawab terlebih dahulu oleh manajemen perusahaan/organisasi, karena bagaimanapun pertanyaan tersebut diharapkan mampu menyediakan suatu kerangka umum untuk menganalisis situasi perusahaan/organisasi secara objektif, yang selanjutnya dapat membantu manajemen dalam melakukan formulasi strategi secara lebih efektif (Purnomo, S.H. & Zulkieflimansyah, 2005: 71). Untuk memperjelas telaah mengenai formulasi strategi pada unit bisnis, berikut ini hal-hal yang harus diperhatikan.

### a. Hakikat Formulasi Strategi dalam Unit Bisnis

Dilihat dari perspektif manajemen strategi, isu “sukses” pada hakikatnya merupakan lingkup.

- 1) Strategi korporat yang berfokus pada pilihan bisnis, pasar, dan aktivitas perusahaan/organisasi.
- 2) Strategi bersaing yang berfokus pada posisi organisasi relatif dibandingkan para pesaingnya dalam pasar yang dipilih.

Dengan menggabungkan strategi korporat dan bersaing, maka kita dapat mempelajari mengapa satu perusahaan/organisasi sukses, sedangkan yang lainnya gagal. Strategi yang berhasil sangat jarang yang merupakan strategi meniru (*copycat strategy*). Strategi dibuat berdasarkan kegagalan yang dialami oleh pesaing

perusahaan/organisasi, dan bukanlah berfokus pada apa yang dapat dilakukan pesaing, atau strategi apa yang sedang dijalankan oleh pesaing saat ini (Kuncoro, M, 2006: 73–75).

Menurut Certo dan Peter (dalam Purnomo, S.H. dan Zulkieflimansyah, 2005: 72), sebelum proses strategi dimulai, untuk dapat membantu manajemen dalam melakukan formulasi strategi secara lebih efektif, biasanya beberapa pertanyaan mendasar harus terjawab terlebih dahulu oleh manajemen perusahaan/organisasi. Pertanyaan-pertanyaan tersebut di antaranya sebagai berikut.

- 1) Ke mana sesungguhnya perusahaan/organisasi hendak diarahkan?
- 2) Ke arah mana perusahaan/organisasi bergerak sekarang ini?
- 3) Faktor-faktor lingkungan apakah yang paling signifikan yang sedang dihadapi perusahaan/organisasi pada saat ini?
- 4) Apa saja yang dilakukan perusahaan/organisasi untuk mencapai tujuan secara lebih efektif untuk masa yang akan datang?

Jika merujuk pendapat Certo dan Peter, salah satu analisis yang penting untuk diperhatikan oleh perusahaan/organisasi adalah analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) analisis SWOT merupakan peralatan yang sangat berguna untuk menganalisis situasi perusahaan/organisasi secara keseluruhan. Dengan analisis SWOT, perusahaan/organisasi diharapkan mampu untuk menyeimbangkan antara kondisi internal yang direpresentasikan oleh kekuatan dan kelemahan, dengan kesempatan dan ancaman dari lingkungan eksternal yang ada.

#### **b. Mengidentifikasi Pilihan Strategi Persaingan Bisnis**

Secara umum strategi bisnis menurut Tripomo, T & Udan (2005:150–151), berisi mengenai strategi bersaing. Strategi bersaing adalah pilihan kemampuan yang akan digunakan untuk bersaing. Strategi bersaing (*competitive strategy*) yang didefinisikan dalam kegiatan formulasi strategi akan menjadi petunjuk untuk menemukan atau memilih area kritis yang perlu diperhatikan untuk membangun keunggulan bersaing (*competitive advantage*).

Pernyataan *competitive advantage* dapat mencakup hal-hal berikut ini.

- 1) Kemampuan untuk merespons dengan cepat berbagai macam perubahan-perubahan di pasar.
- 2) Kemampuan menemukan peluang pasar dan dapat menciptakan nilai bagi pelanggan sebelum pesaing melakukan hal tersebut.
- 3) Kompetensi yang sangat kuat menyebabkan produk dan jasanya terdiferensiasi.
- 4) Perilaku atau budaya yang cepat beradaptasi dengan tuntutan lingkungan.
- 5) Kinerja yang lebih bagus dibanding pesaing. Misal dalam hal *price, feature, dan reliability*.

Strategi bisnis yang lengkap akan mampu menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut ini.

- 1) Bagaimana perusahaan/organisasi memosisikan dirinya terhadap pesaing-pesaingnya?
- 2) Apakah menjadi pemimpin atau pengikut?
- 3) Bagaimana pertumbuhan usaha yang dipilih?
- 4) Apakah melalui perluasan pasar atau produk?
- 5) Senjata untuk bersaing. Keunggulan apa yang digunakan?
- 6) Kompetensi apa yang harus dibangun?
- 7) Orientasi lebih ke arah pelanggan atau pesaing?

Strategi fungsional harus dipertahankan dengan baik, karena seperti telah dibahas dalam bab sebelumnya. Strategi fungsional berkenaan langsung dengan hal teknis yang riil menjadi kegiatan utama sebuah organisasi/perusahaan.

Peta strategi (*strategy maps*) dikenalkan dalam buku tersendiri di tahun 2004 oleh Kaplan dan Norton dalam bukunya *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes* yang diterbitkan Harvard Business School Press.

Peta strategi memuat visi dan kepentingan-kepentingan *stakeholders* di dalamnya. Secara eksplisit visi diterjemahkan ke dalam empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Masing-masing perspektif menunjukkan peta teritori regional yang memiliki hubungan sebab akibat dengan perspektif lainnya.

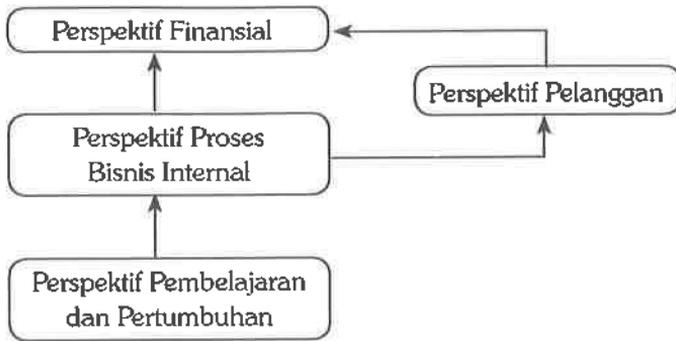
Selanjutnya di dalam perspektif ditempatkan strategi-strategi yang relevan yang sering disebut sebagai Sasaran Strategis (SS). Dengan demikian, peta strategi merupakan desain mengenai keterkaitan antara sejumlah sasaran strategis dalam bentuk hubungan sebab akibat yang menjelaskan “perjalanan” strategi organisasi dari langkah pertama organisasi sampai dengan capaian akhir.

Setelah peta strategi organisasi pada level korporat disepakati dan disahkan, maka selanjutnya adalah menurunkan dan menyelaraskannya sampai ke level divisi atau unit, bahkan sampai pada tingkat terkecil dalam organisasi. Dalam istilah kartu skor berimbang (*balanced scorecard*), proses menurunkan dan menyelaraskan disebut “*cascading*”.

Divisi atau unit di dalam organisasi mencakup unit bisnis atau dalam manajemen bisnis dikenal sebagai *Strategic Business Unit* (SBU) dan unit fungsional atau dikenal sebagai *Strategic Functional Unit* (SFU). Unit bisnis memiliki peran untuk menghasilkan pendapatan bagi organisasi dan memberikan nilai tambah bagi pelanggan. Adapun unit fungsional atau unit pendukung, menurut Kaplan (2004), berperan memberikan dukungan kepada unit bisnis agar dapat menjalankan fungsinya dengan optimal.

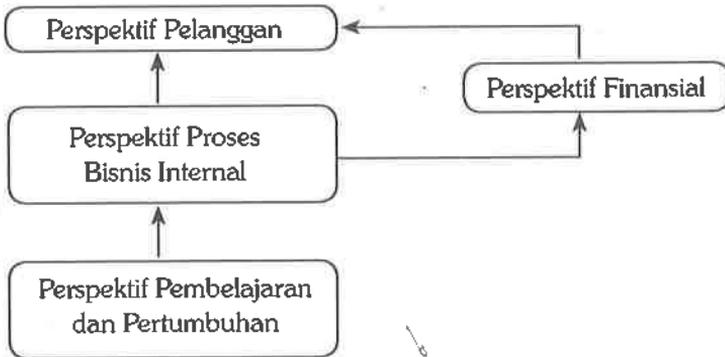
Berkaitan dengan peta strategi dalam organisasi, perspektif keuangan merupakan tujuan akhir sehingga posisi dan letak keempat perspektif sejalan dengan peta strategi pada level korporat. Sementara pada unit pendukung, perspektif keuangan sering kali ditempatkan bukan sebagai tujuan akhir. Banyak yang menempatkan perspektif keuangan untuk mendukung perspektif pelanggan sehingga perspektif pelanggan sebagai tujuan akhir dalam peta strateginya.

Gambar berikut ini menggambarkan perbedaan struktur peta strategi pada unit bisnis, dan unit fungsional. Apabila universitas dikategorisasi sebagai unit bisnis, maka desainnya akan berbentuk seperti berikut ini.



**Gambar 3.2** Peta Unit Bisnis Strategi pada Universitas  
 Sumber: Kaplan dan Norton (2004)

Adapun apabila universitas dipandang sebagai Strategi Unit Fungsional (SFU), bagannya akan menjadi seperti berikut ini.



**Gambar 3.3** Peta Strategi Unit Fungsional (SFU)  
 Sumber: Kaplan dan Norton (2004)

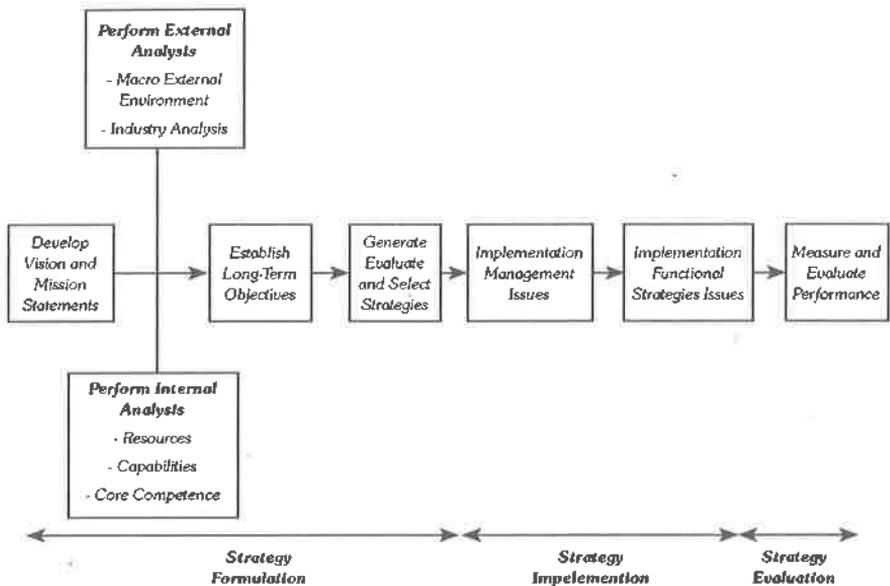
## C Pengelolaan Formulasi

### 1. Makna Pengelolaan Formulasi Strategi

Secara umum, proses pengelolaan strategi terdiri atas tiga tahap, yaitu formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Menurut David (dalam Rachmat, 2014: 130), formulasi strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman dari eksternal organisasi, penentuan kekuatan dan kelemahan internal, dan pemilihan strategi tertentu untuk dijalankan.

Isu-isu formulasi strategi mencakup penentuan bisnis baru apa yang akan dimasuki, bisnis apa yang akan diabaikan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, apakah akan memperluas operasi atau

diversifikasi, apakah akan memasuki pasar internasional atau tidak, apakah akan melakukan *merger* atau *joint venture*, dan bagaimana menghindari pengambilalihan yang merugikan. Gambar berikut ini berisi penjelasan alur pengelolaan formulasi strategi.



**Gambar 3.4** *Strategic Management Model*

Sumber: David (dalam Rachmat, 2014)

## 2. Tahapan Proses Formulasi Strategi

Kluyver dan Pearce (dalam Rachmat (2014: 130) menyatakan bahwa, proses formulasi strategi dapat dilakukan dalam tiga tahapan berupa pertanyaan, berikut ini.

### a. *Where Are We Now?*

Pada tahap ini, kita mengidentifikasi kondisi bisnis dan perusahaan/organisasi saat ini. Diawali dengan isu-isu mendasar seperti visi dan misi perusahaan/organisasi, dan siapa pemegang saham utama. Selanjutnya adalah evaluasi detail mengenai kinerja perusahaan/organisasi saat ini, kondisi lingkungan makro (sosial politik, ekonomi, hukum, dan teknologi) dimana perusahaan/organisasi beroperasi, peluang dan ancaman di lingkungan industri, serta kekuatan dan kelemahan internal.

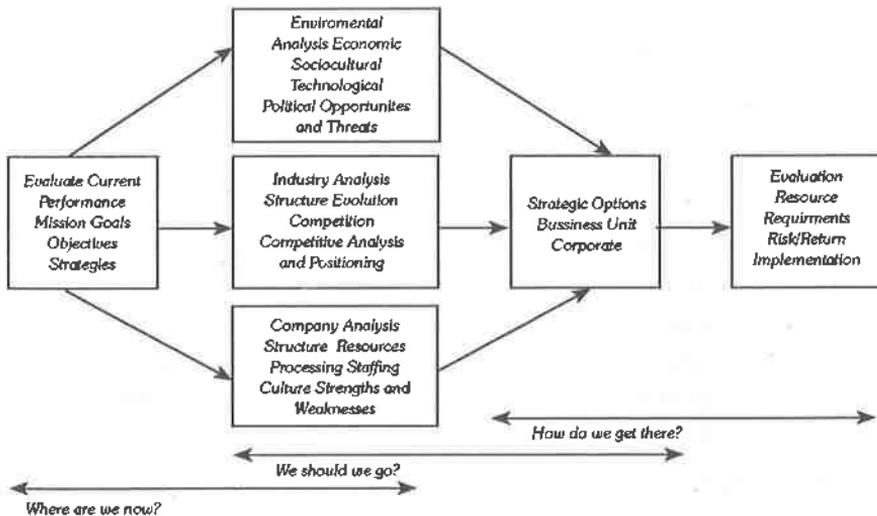
### b. *Where Do We Go?*

Dari jawaban tahap pertama, akan ditelusuri alternatif-alternatif strategi yang ada. Contoh strategi alternatif pada level unit bisnis adalah pilihan seperti, apakah akan berkonsentrasi pada pertumbuhan di beberapa segmen pasar atau fokus di pasar yang lebih luas, apakah akan bekerja sama (*partner*) dengan perusahaan/organisasi lain atau tidak, dan apakah akan fokus pada nilai tambah atau solusi *low-cost* untuk konsumen. Pada level korporat, prosesnya terfokus pada pembentukan portofolio bisnis dan pada pembuatan penyesuaian filosofi dan proses. Pada level unit bisnis dan korporat, hasil yang diharapkan adalah sebuah pernyataan strategi yang sebenarnya (*the stated strategic intent*) yang dapat mengidentifikasi panduan konsep bisnis perusahaan/organisasi atau faktor yang dapat memengaruhi perusahaan/organisasi ke depannya.

### c. *How Do We Get There?*

Fokus dari pertanyaan ini adalah bagaimana cara mencapai tujuan yang diinginkan. Isu paling penting pada tahap ini adalah bagaimana menjembatani perbedaan kemampuan (*capability gap*) antara kemampuan perusahaan/organisasi saat ini dan kemampuan yang dibutuhkan untuk mencapai pernyataan strategi yang sebenarnya (*stated strategic intent*).

Ketiga tahapan tersebut divisualisasikan dalam Gambar 3.5 berikut ini.



**Gambar 3.5** Proses Formulasi Strategi  
Sumber: Kluyver & Pearce (dalam, Rachmat, 2014)

Tahap awal proses formulasi strategi menurut David (2001) dan Kluyver & Pearce (2006), adalah melakukan evaluasi kondisi perusahaan/organisasi saat ini dengan memperhatikan faktor internal dan eksternal perusahaan/organisasi.

Tahapan selanjutnya adalah merumuskan dan melakukan eksplorasi seluruh strategi alternatif yang dapat menjadi solusi dari permasalahan di tahap awal. Tahapan terakhirnya adalah melakukan identifikasi gap antara kemampuan perusahaan/organisasi saat ini dan kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi terpilih, serta memberikan solusi untuk menghilangkan atau mengurangi gap tersebut.

### 3. Memformulasikan Strategi

David (dalam Naufal & Achmad 2017: 26), memformulasikan sebuah strategi bersaing yang tepat bagi perusahaan/organisasi, dikonsepsikan memformulasikan sebuah strategi bersaing yang tepat bagi perusahaan/organisasi, strategi tersebut dapat dilakukan melalui tahapan sebagai berikut.

#### a. Tahap Input

Tahapan *input* dapat dilakukan melalui beberapa cara berikut.

- 1) Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation Matrix-IFE*) bertujuan meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area-area fungsional bisnis dan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi hubungan di antara area tersebut.
- 2) Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation-EFE*) memungkinkan para penyusun strategi untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan kompetisi.
- 3) Matrix Profil Kompetitif (*Competitive Profile Matrix-CPM*) mengidentifikasi pesaing-pesaing utama suatu perusahaan/organisasi serta kekuatan dan kelemahan khusus perusahaan/organisasi dalam hubungannya dengan posisi strategis perusahaan/organisasi.

## b. Tahap Pencocokan

Tahapan pencocokan dapat dilakukan melalui beberapa cara berikut.

### 1) Matriks SWOT

Formulasi strategi melibatkan penetapan serangkaian tindakan yang tepat untuk mencapai tujuan perusahaan/ organisasi. Formulasi strategi ini meliputi pengembangan misi bisnis, analisis SWOT mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal serta mengukur dan menetapkan kelemahan dan kekuatan internal dan menetapkan tujuan jangka panjang.

Matriks analisis SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor untuk merumuskan strategi perusahaan berdasarkan logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), tetapi juga dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*) (Rangkuti, 2016: 19). Matriks analisis SWOT dapat divisualisasikan seperti pada gambar berikut.

	<b>Strengths</b>	<b>Weakness</b>
<b>Threats</b>	ST Memanfaatkan potensi untuk menghadapi ancaman	WT Meminimalkan kelemahan untuk menghadapi ancaman
<b>Opportunities</b>	SO Memanfaatkan potensi untuk meraih peluang	WO Mengatasi kelemahan untuk meraih peluang

**Gambar 3.6** Matriks Analisis SWOT

Sumber: Rangkuti (2016: 19)

Berikut ini merupakan penjelasan dari SWOT (David, 2016: 327).

- Kekuatan (*strengths*) merupakan kompetensi khusus yang terdiri atas sumber daya, keterampilan sebagai keunggulan perusahaan dan dibandingkan dengan pesaingnya di pasar.

# PERENCANAAN STRATEGIS DALAM MANAJEMEN STRATEGIK

Secara historis, awal abad ke-20, adalah awal perencanaan strategis diterapkan oleh kalangan militer Amerika Serikat dan dipandang cukup berhasil. Pada tahun 1970-an untuk mengatasi kondisi krisis perekonomian di negara tersebut, maka perencanaan strategis digunakan oleh kalangan pemerintah. Apa pun cara yang digunakan, perencanaan strategis merupakan suatu alat perencanaan yang bertujuan ke masa depan dengan mempertimbangkan aspek-aspek lingkungan yang strategis yang terjadi di masa sekarang dan kemungkinan terjadi di masa mendatang. Perencanaan strategis akan menjamin terjaganya dan terlindunginya eksistensi organisasi dengan peningkatan kualitas kerja dan kinerja sehingga mampu bersaing dengan organisasi lainnya yang serupa. Di dalam melaksanakan perencanaan strategis ini, berbagai hal yang dimungkinkan dapat memengaruhi keberhasilan atau kegagalan operasi akan benar-benar diperhitungkan secara matang, detail dan maksimal sehingga kecenderungan mencapai keberhasilan sangat tinggi. Ketika pada saat itu Amerika Serikat mengalami krisis ekonomi yang tinggi pada tahun 1970-an, maka salah satu upaya yang digunakan oleh pemerintah pada waktu itu adalah menerapkan konsep “perencanaan pemerintah strategis” di lingkungan pemerintahan. Sejak waktu itulah perencanaan strategis diterapkan dan diadopsi oleh kalangan birokrasi pemerintahan, dan dapat dikatakan bahwa sejak saat itu konsep perencanaan strategis mulai diterapkan di kalangan publik. Kebutuhan terhadap perencanaan strategis menjadi meningkat pada abad 20 seiring dengan kompleksitasnya organisasi-organisasi dan hubungan antarbangsa yang menjadi lebih global.

## **A** Konsep Dasar Perencanaan Tindakan/ Strategis

Mandat organisasi merupakan sesuatu yang harus dilaksanakan oleh sebuah organisasi yang ditunjukkan dari suatu dokumen, organisasi, ataupun orang yang berpengaruh dan kedudukannya ada di atasnya. Setiap organisasi harus mampu mengidentifikasi dan melaksanakan mandatnya dalam proses perencanaan tindakan selanjutnya atau disebut perencanaan strategis (renstra).

### **1. Pengertian Perencanaan Strategis**

Istilah perencanaan strategis (renstra), awal mulanya dikenal di kalangan militer, dalam hal ini mengandung makna perencanaan operasi ke daerah lawan dengan memperhitungkan segala kemungkinan, keuntungan dan kelemahannya serta mempertimbangkan kondisi riil yang dimiliki serta kondisi lingkungan yang ada dengan berupaya memperhitungkan kekuatan lawan agar operasi militer itu berhasil dengan baik (Permatasari, 2017: 13).

David, FR. (2004: 6), menyebut perencanaan tindakan merupakan langkah pertama untuk mengimplementasikan strategi yang telah ditetapkan oleh pembuat perencanaan strategi. Inti dari apa yang ingin dilakukan pada tahapan ini adalah bagaimana membuat rencana pencapaian (sasaran) dan rencana kegiatan (program dan anggaran) yang benar-benar sesuai dengan arahan (visi dan misi) dan strategi yang telah ditetapkan organisasi.

Perencanaan strategis pada dasarnya merupakan salah satu tindakan dari sekian banyak konsep perencanaan yang berkembang di dalam perencanaan (*planning*), yang merupakan salah satu dari fungsi manajemen. Setiap ahli dalam mengemukakan fungsi-fungsi manajemen tidak luput untuk memasukkan unsur perencanaan sebagai salah satu fungsi yang selalu ditempatkan pada urutan pertama.

Bryson (dalam Permatasari 2017: 14) memberikan pengertian bahwa, "Perencanaan strategis sebagai upaya yang didisiplinkan untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana menjadi organisasi (atau entitas lainnya), apa yang dikerjakan organisasi (atau entitas lainnya), dan mengapa organisasi (atau entitas lainnya) mengerjakan hal seperti itu."

Selanjutnya Olsen & Eadie (dalam Bryson, 2016: 4), mendefinisikan perencanaan strategis adalah “upaya yang didisiplinkan untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana menjadi organisasi (entitas lainnya), apa yang dikerjakan organisasi, dan mengapa organisasi mengerjakan hal seperti itu. Yang terbaik, perencanaan strategis mengisyaratkan pengumpulan informasi secara luas, eksplorasi alternatif, dan menekankan implikasi masa depan keputusan sekarang.”

Lembaga Administrasi Negara (dalam Permatasari, 2017: 14) menyatakan bahwa, “perencanaan strategis merupakan proses secara sistematis yang berkelanjutan dari pembuatan keputusan yang berisiko, dengan memanfaatkan sebanyak-banyaknya pengetahuan antisipatif, mengorganisasi secara sistematis usaha-usaha, melaksanakan keputusan tersebut dan mengukur hasilnya melalui umpan balik yang terorganisasi dan sistematis.”

Esensi dari pengertian tersebut dapat dimaknai bahwa, ada beberapa hal penting yang berkaitan dengan perencanaan strategis, yaitu: a) merupakan proses sistematis dan berkelanjutan b) merupakan pembuatan keputusan yang berisiko; c) didasarkan pada pengetahuan antisipatif dan aktivitas yang diorganisir, dan d) ada pengukuran hasil dan umpan balik (Permatasari, 2017: 14).

## **2. Manfaat dari Perencanaan Strategis**

Menurut Lembaga Administrasi Negara (dalam Riyadi 2004: 306), manfaat perencanaan strategis adalah untuk:

- a. merencanakan perubahan dalam lingkungan organisasi yang semakin kompleks;
- b. mengelola keberhasilan dengan berorientasi pada pencapaian hasil;
- c. memberikan dorongan terhadap aktivitas yang berorientasi pada masa depan;
- d. mengembangkan sifat adaptif dan fleksibilitas dari suatu perencanaan dengan pendekatan jangka panjang;

- e. meningkatkan pelayanan prima (*services excellence*);
- f. Meningkatkan komunikasi baik dalam internal organisasi maupun eksternal organisasi, pada semua level atau tingkatan pihak-pihak yang berkepentingan.

Mengacu pada pandangan para ahli tersebut, maka secara umum manfaat perencanaan strategis dapat dirumuskan sebagai berikut.

- a. Sebagai alat bagi pimpinan dan seluruh jajaran.
- b. Organisasi untuk membangun arah dan tujuan organisasi dalam jangka panjang.
- c. Mendorong sistem kerja yang efektif dan efisien dengan membangun acuan kerja yang jelas melalui sistem prioritas dan tahapan-tahapan kerja.
- d. Menciptakan rasa tanggung jawab dan mendorong komitmen dari seluruh anggota organisasi pada semua tingkatan.
- e. Senantiasa mendorong organisasi untuk berorientasi pada hasil yang harus diraih di masa depan, agar eksistensi organisasi tetap terpelihara melalui strategi yang rasional dan logis.
- f. Menjadi alat komunikasi dan koordinasi kerja yang efektif untuk senantiasa mengarah pada tujuan yang sama (Permatasari, 2017: 16).

### 3. Esensi Pentingnya Perencanaan Strategis

(Kuzmin, dkk. 2017: 37) mengemukakan, terdapat tiga alasan yang menunjukkan pentingnya perencanaan strategis yaitu sebagai berikut.

- a. Perencanaan strategis memberikan kerangka dasar bagi semua bentuk-bentuk perencanaan lainnya yang harus diambil.
- b. Pemahaman terhadap perencanaan strategis akan mempermudah memahami bentuk-bentuk perencanaan lainnya.
- c. Perencanaan strategis sering menjadi titik permulaan bagi pemahaman dan penilaian kegiatan-kegiatan manajer dan organisasi.

## **(B) Komponen Indikasi dan Kriteria dalam Perencanaan Strategis**

### **1. Komponen Perencanaan Strategis**

Komponen perencanaan strategis menurut pandangan Hughes (dalam Riyadi 2004: 280), meliputi komponen-komponen sebagai berikut.

#### **a. Pernyataan Misi dan Tujuan Umum**

Pernyataan misi dan tujuan umum (*overall mission and goals statement*), yang dirumuskan oleh para pimpinan (eksekutif) manajemen, menekankan pemikiran strategis yang dikembangkan untuk mencapai target-target ke depan.

Pada prinsipnya sebuah organisasi harus memiliki kejelasan misi dan nilai-nilainya supaya dapat bekerja dengan baik untuk mencapai visi yang dianut oleh organisasi tersebut. Kejelasan misi dan nilai-nilai organisasi harus dijabarkan lebih jelas lagi seperti landasan, pelaksanaan, dan bagaimana sinkronisasinya dengan *stakeholders*.

#### **b. Analisis Lingkungan**

Analisis lingkungan (*environmental scan or analysis*), berfungsi untuk mengidentifikasi dan menilai serta mengantisipasi faktor-faktor eksternal dan kondisi yang harus diperhitungkan untuk bahan memformulasikan strategi organisasi.

Analisis lingkungan adalah alat manajemen untuk menghindari kegiatan strategis dan memastikan kesehatan manajemen dalam jangka panjang. Wholen, T.L. dan Huger, J.D. (2003: 113) mengungkapkan, penelitian menunjukkan hubungan yang positif antara pengamatan lingkungan dengan laba.

Analisis lingkungan internal dilihat dari sumber daya, proses strategi yang berjalan, dan kinerja sumber daya manusia. Di mana keadaan sumber daya manusia merupakan faktor penghambat, proses strategi yang berjalan merupakan faktor pendorong, dan kinerja sumber daya manusia merupakan faktor penghambat.

**c. Memeriksa Keadaan dan Sumber Daya Internal**

Memeriksa keadaan dan sumber daya internal (*internal profile and resource audit*) adalah kegiatan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi sehingga dapat menjadi pertimbangan dalam penyusunan perencanaan strategis. Tahapan memprakarsai dan menyepakati suatu proses perencanaan strategis harus beberapa orang atau kelompok yang memulai suatu proses sehingga ada kegiatan partisipatif dari pihak luar berupa kelompok dalam perencanaan.

**d. Memformulasikan, Mengevaluasi, dan Menyeleksi Strategi**

Formulasi strategi berkaitan erat dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan. Untuk mencapai formulasi strategi yang baik diperlukan analisis yang tepat terhadap komponen strategis organisasi/perusahaan, yaitu kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.

Setelah memformulasikan strategi langkah selanjutnya adalah memilih formulasi strategi yang sesuai dengan lembaga/organisasi, formulasi strategi tersebut dapat berupa formulasi strategi bisnis, formulasi strategi korporat, atau formulasi strategi fungsional.

Tahap terakhir dari rangkaian manajemen strategi yaitu evaluasi strategi. Evaluasi strategi dilakukan untuk mengetahui faktor eksternal dan internal yang mendasari strategi saat ini, kinerja, dan langkah koreksi terhadap strategi.

**e. Tindakan Pengawasan Rencana Strategi**

Pengawasan dilakukan untuk menjamin proses dari perencanaan strategi. Pengawasan dilakukan melalui pengamatan pada keseluruhan pelaksanaan dan perencanaan kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya, (Siagian S. P, 1990: 101). Kadarpun (1999: 27) mengemukakan tiga langkah dalam proses pengawasan yaitu 1) menetapkan standar, 2) mengukur kinerja, 3) memperbaiki penyimpangan.

Berdasarkan argumen tersebut, penting sebuah organisasi untuk melakukan pengawasan agar perencanaan strategis dapat disusun sebaik mungkin dan meminimalisasi segala bentuk penyimpangan yang dapat mengganggu capaian tujuan.

## 2. Indikator Perencanaan Strategis

Terdapat sejumlah indikator yang dapat dijadikan penanda akan nilai strategis dari rencana yang telah disusun oleh sebuah organisasi (Klius Y. & Chizh, V. (2017: 281–282), mengemukakan beberapa indikator tersebut mencakup sejumlah hal sebagai berikut.

- a. Memiliki fokus pada isu kekinian (*imperial issue*).
- b. Adanya sasaran yang dituju (*purposed goal*).
- c. Memiliki target pencapaian yang realistis (*realistic target*).
- d. Memiliki dampak yang luas (*huge impacts*) bagi masyarakat, baik di lingkungan organisasi tersebut, maupun di luar organisasi itu sendiri.

## 3. Kriteria Perencanaan Strategis

Ada sejumlah aspek yang dapat dipandang sebagai kriteria dalam menentukan sebuah perencanaan strategis (*renstra*) yang baik. Hal tersebut sebagaimana ditegaskan oleh Vasilescu (2013:73–74) bahwa kriteria perencanaan yang baik mencakup sejumlah indikator sebagai berikut.

### a. Berdasarkan pada Alternatif

Perencana yang baik disusun dari berbagai alternatif misalnya memperkirakan/menghitung untung dan rugi, kelebihan dan kekurangannya, serta kendala dan dukungannya. Agar dapat menetapkan perencanaan yang baik, maka sebelumnya agar disusun berbagai alternatif, misalnya untung dan rugi kelebihan dan kekurangannya, kendala dan dukungannya sehingga dapat menentukan perencanaan yang paling baik.

### b. Realistis

Apabila perencanaan tidak realistis, mungkin terlihat baik di atas kertas saja, tetapi tidak dapat dilaksanakan dalam praktiknya. Misalnya, keterbatasan dalam teknologi, keterbatasan sumber dana, tenaga kerja, dan sebagainya.

**c. Ekonomis**

Perencana yang baik harus mempertimbangkan tingkat ekonomi. Hal-hal yang perlu dilakukan yaitu, hindarkan faktor pemborosan, biaya, waktu, tempat, dan sebagainya.

**d. Fleksibel**

Perencanaan yang baik harus fleksibel, artinya setiap saat dapat dievaluasi sesuai dengan perkembangan organisasi, situasi dan kondisi yang terjadi saat itu. Pada dasarnya perencanaan itu disusun berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, tetapi dalam praktiknya sering terjadi berbagai penyimpangan yang tidak dapat dihindarkan.

**e. Didasari Partisipasi**

Pembuatan perencanaan hendaknya mengikutsertakan berbagai pihak untuk memperoleh masukan (*input*) agar lebih sempurna. Adanya partisipasi dari berbagai pihak membuat perusahaan akan memperoleh manfaat ganda, karena di samping rencana menjadi lebih baik, juga dapat menambah semangat kerja para karyawan.

## **C** Hakikat Visi dan Misi dalam Perencanaan Strategis

### **1. Kedudukan Visi dan Misi dalam Perencanaan Strategis**

Visi menggambarkan suatu tujuan atau kondisi yang akan dicapai di masa mendatang. Visi haruslah bersifat tetap, karena jika visinya berubah ubah, maka tujuan suatu lembaga menjadi tidak jelas (Zainuri & Yusron, 2020: 19), secara konseptual, kedudukan visi dan misi organisasi penting sekali dalam perencanaan strategis. Misi memberikan pemahaman mengenai tujuan organisasi. Selain itu, pemahaman mengenai tujuan organisasi akan sangat membantu untuk memperluas misi itu menjadi visi keberhasilan. Tanpa visi, keberhasilan para anggota organisasi kemungkinan tidak cukup tahu mengenai bagaimana memenuhi misi tersebut.

## 2. Fungsi Visi dan Misi dalam Perencanaan Strategis

Misi dengan kata lain menjelaskan tujuan organisasi atau mengapa organisasi harus melakukan apa yang dilakukannya, visi memperjelas apa tujuan itu dan bagaimana tujuan harus berjalan agar bisa memenuhi misinya, di antaranya a) visi merupakan cara pandang jauh ke depan yang menggambarkan ingin menjadi apa organisasi di masa depan, b) visi adalah cita-cita yang akan menjadi arah bagi gerak organisasi; c) visi adalah deskripsi mengenai bagaimana organisasi akan tampak ketika organisasi berhasil mengimplementasikan strateginya dan mencapai potensi penuh; d) visi merupakan representasi dari keyakinan kita mengenai bagaimanakah seharusnya bentuk organisasi di masa depan menurut pandangan pelanggan, karyawan, pemilik, dan *stakeholder* penting lainnya.

## 3. Kriteria Visi dan Misi dalam Perencanaan Strategis

Wibisono (2006) menyatakan sebuah visi yang baik memiliki syarat/kriteria sebagai berikut.

- a. Menyatakan cita-cita atau keinginan perusahaan di masa depan.
- b. Singkat, jelas, fokus, dan merupakan *standard of excellence*.
- c. Realistis dan sesuai dengan kompetensi organisasi.
- d. Atraktif dan mampu menginspirasi komitmen serta antusiasme.
- e. Mudah diingat dan dimengerti seluruh karyawan serta mengesankan bagi pihak yang berkepentingan.
- f. Dapat ditelusuri tingkat pencapaiannya.

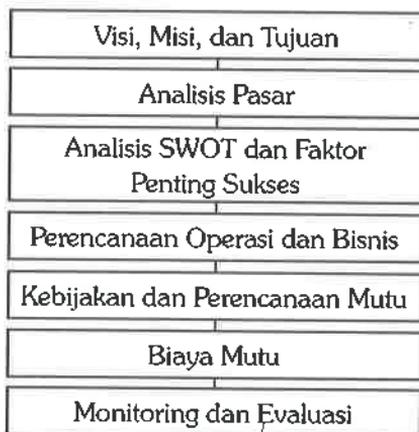
## 4. Hubungan Visi dan Misi dengan Perencanaan Strategis

Hubungan esensial antara visi, misi, dan perencanaan strategis dapat disimpulkan sebagai berikut.

- a. Visi menjelaskan untuk apa organisasi dibangun.
- b. Misi menggambarkan bagaimana aktivitas atau kegiatan dengan memberikan dorongan ke arah mana organisasi akan dibawa dan bagaimana caranya.
- c. Tujuan dan sasaran menjadi pedoman orientasi organisasi dalam jangka waktu tertentu.

## D Proses Penyusunan Perencanaan Strategis

Proses perencanaan strategis dalam konteks pendidikan tidak jauh berbeda dengan yang biasanya digunakan dalam dunia industri dan komersial. Alat-alat yang digunakan untuk memutuskan misi dan tujuan akhir serta untuk menganalisa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman juga hampir sama, hanya perlu penerjemahan yang baik. Perencanaan strategis memungkinkan formulasi prioritas-prioritas jangka panjang dan perubahan institusional berdasarkan pertimbangan rasional. Rangkaian perencanaan yang dapat diadopsi menurut Sallis, E. (2012: 212), adalah sebagai berikut.



**Gambar 4.1** Rangkaian Perencanaan Strategis Edward Sallis  
**Sumber:** Diadopsi dari Edward Sallis (2012: 212)

Gambar 4.1, rangkaian perencanaan strategis (renstra) mengidentifikasi formulasi prioritas-prioritas jangka panjang dan perubahan institusional berdasarkan pertimbangan rasional. Poin-poin yang terdapat pada Gambar 4.1 dapat dijelaskan sebagai berikut,

### 1. Visi, Misi, Nilai-Nilai, dan Tujuan

Sebagian besar organisasi membedakan visi, misi, nilai-nilai, dan tujuan mereka. Mereka membedakan hal-hal tersebut dengan maksud untuk memperjelas jenis institusi seperti apa yang mereka harapkan nantinya dan memperjelas arah mana yang hendak mereka tuju. Selain itu, visi dan misi juga dipandang sangat penting untuk menyatukan persepsi, pandangan dan cita-cita, harapan, dan bahkan impian-impian semua pihak yang terlibat di dalamnya. Keberhasilan dan reputasi organisasi sangat bergantung pada sejauh mana misi yang diembannya dapat dipenuhi. Oleh karena itu, sebuah organisasi

memerlukan visi dan misi yang jelas dan dapat memberikan motivasi dan kekuatan gerak untuk mencapai prestasi menuju masa depan dengan berbagai keunggulannya.

Secara sederhana, visi dapat diartikan sebagai pandangan, keinginan, cita-cita, harapan, dan impian-impian tentang masa depan. Visi mengisyaratkan tujuan puncak dari sebuah institusi dan untuk apa visi itu dicapai. Visi harus singkat, langsung dan menunjukkan tujuan puncak institusi. Misi sangat berkaitan dengan visi dan memberikan arahan yang jelas baik untuk masa sekarang maupun untuk masa yang akan datang. Misi membuat visi memperjelas alasan kenapa sebuah institusi berbeda dari institusi-institusi yang lain. Saat ini, misi sangat penting dalam dunia pendidikan. Yang masih kurang lazim adalah bahwa misi harus diterjemahkan ke dalam langkah-langkah penting yang dibutuhkan dalam memanfaatkan peluang yang ada dalam institusi.

Setelah visi, misi, dan nilai-nilai telah ditetapkan, kegiatannya harus diterjemahkan ke dalam tujuan-tujuan yang dapat dicapai. Tujuan sering diekspresikan sebagai sasaran dan cita-cita. Sebuah tujuan harus diekspresikan dalam metode yang terukur sehingga hasil akhirnya dapat dievaluasi dengan menggunakan metode tersebut. Tujuan harus realistis dan dapat dicapai.

## 2. Analisis Pasar

Analisis pasar secara sederhana adalah kegiatan untuk mendengarkan suara pelanggan. Oleh karena itu, analisis pasar akan selalu berhubungan dengan pemahaman terhadap kebutuhan keinginan dan perilaku pelanggan. Analisis pasar bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan calon pelanggan yang ingin dipenuhi oleh perusahaan, setelah itu perusahaan menetapkan cara merancang serta menetapkan tawaran yang dapat memenuhi kepuasan kebutuhan pelanggan dan calon pelanggan.

Organisasi/perusahaan harus mengetahui apa yang dipikirkan aneka ragam kelompok tentang mereka, dan kenapa beberapa orang memiliki pemikiran seperti itu sedang yang lain tidak. Kelompok pelanggan yang berbeda memiliki kebutuhan yang berbeda pula sehingga memerlukan pendekatan serta bentuk perlakuan yang beragam. Institusi hanya akan mengetahui perbedaan pasar tersebut saat institusi memiliki bukti tentang hal tersebut.

Analisis pasar harus dimasukkan sebagai elemen penting dalam segmentasi pasar. Jarang ada organisasi yang beroperasi dalam sebuah pasar tunggal. Pasar-pasar yang berbeda perlu diidentifikasi. Meskipun analisis pasar umumnya digunakan di dunia perusahaan, tetapi, kini analisis pasar pun telah banyak digunakan pada institusi pendidikan. Jika sebuah institusi ingin memenuhi kebutuhan yang diinginkan seluruh pelanggan, maka institusi tersebut harus mengadopsi strategi-strategi berbeda yang disesuaikan dengan segmen pasar yang ada.

### 3. Analisis SWOT

SWOT adalah singkatan dari *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* dan *Threats* (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman). Analisis SWOT sudah menjadi alat yang umum digunakan dalam perencanaan strategis pendidikan, namun tetap merupakan alat yang efektif dalam menempatkan potensi institusi. SWOT dapat dibagi ke dalam dua elemen, yaitu analisis internal yang berkonsentrasi pada prestasi institusi itu sendiri dan analisis lingkungan di sisi lainnya. (Hubeis dan Najib, 2014: 16–17). Berikut ini merupakan komponen-komponen penyusun SWOT dan penjelasannya.

- a. *Strengths* (kekuatan) adalah sumber daya atau kapasitas organisasi yang dapat digunakan secara efektif untuk mencapai tujuan.
- b. *Weaknesses* (kelemahan) adalah keterbatasan, toleransi, ataupun cacat organisasi yang dapat menghambat pencapaian tujuan.
- c. *Opportunities* (peluang) adalah situasi yang mendukung dalam suatu organisasi digambarkan dari kecenderungan atau perubahan sejenis atau pandangan yang dibutuhkan untuk meningkatkan permintaan produk/jasa dan memungkinkan organisasi untuk meningkatkan posisinya melalui kegiatan suplai.
- d. *Threats* (ancaman) adalah situasi tidak mendukung (hambatan, kendala, atau berbagai unsur eksternal lainnya) dalam lingkungan organisasi yang potensial merusak strategi yang telah disusun sehingga menimbulkan masalah, kerusakan atau kekeliruan.

Uji kekuatan dan kelemahan pada dasarnya merupakan audit internal tentang seberapa efektif performa institusi. Sementara, peluang dan ancaman berkonsentrasi pada konteks eksternal atau

lingkungan tepat sebuah institusi beroperasi. Tujuan pengujian ini adalah untuk memaksimalkan kekuatan, meminimalkan kelemahan, mereduksi ancaman dan membangun peluang.

Analisis SWOT dapat diperkuat dengan menjamin analisis tersebut berfokus pada kebutuhan pelanggan dan konteks kompetitif tempat institusi beroperasi. Ini adalah dua variabel kunci dalam membangun dan mengembangkan strategi jangka panjang institusi. Strategi ini harus dikembangkan dengan berbagai metode yang dapat memungkinkan institusi mampu mempertahankan diri dalam menghadapi kompetisi serta mampu memaksimalkan daya tariknya bagi para pelanggan.

Jika pengujian tersebut dipadukan dengan pengujian misi dan nilai, maka akan ditemukan sebuah identitas institusi yang berbeda daripada pesaingnya. Begitu sebuah identitas distingtif mampu dikembangkan dalam sebuah institusi, maka karakteristik mutu dalam institusi tersebut akan menjadi lebih mudah diidentifikasi.

#### **4. Rencana Bisnis dan Operasi**

Rencana bisnis dan operasi adalah rencana detail jangka pendek, biasanya satu tahun untuk mencapai aspek-aspek tertentu dari strategi institusional jangka panjang dan mencakup ukuran-ukuran nyata dan implikasi finansial yang siap diimplementasikan. Di samping mencakup keuntungan finansial, dan juga harus mencakup keuntungan nonfinansial seperti meningkatnya reputasi, meningkatnya profil, dan sebagainya.

#### **5. Kebijakan Mutu dan Rencana Mutu**

Sebuah lembaga harus memiliki *statement* kebijakan yang jelas tentang mutu. Kebijakan mutu adalah sebuah pernyataan komitmen yang disampaikan institusi. Tahap selanjutnya adalah mengembangkan rancangan mutu. Rencana mutu harus memiliki tujuan-tujuan yang berkaitan dengan mutu dan dengan metode-metode yang digunakan untuk menerjemahkan komitmen manajemen ke dalam pelaksanaan.

Rencana mutu harus merinci proyek-proyek peningkatan yang akan dilaksanakan oleh institusi pendidikan. Ini adalah sebuah dokumen penting, di mana desain utama diwujudkan ke dalam bentuk proyek yang praktis dan teratur.

## 6. Biaya dan Keuntungan Mutu

Pembiayaan mutu merupakan tolok ukur tentang keuntungan dari peningkatan mutu. Setiap proyek dalam meningkatkan mutu harus didekati dengan harapan bahwa akan memberikan keuntungan yang dapat menutupi pembiayaannya.

Ada banyak cara untuk mengukur biaya mutu, namun ada sebuah hal yang harus ditekankan yaitu perbedaan antara biaya pencegahan dengan biaya kegagalan. Biaya pencegahan adalah biaya yang dibutuhkan dalam menghentikan kesalahan dan menjamin bahwa semuanya kembali dilakukan sebagaimana semestinya. Sebagai bagian dari biaya tersebut adalah biaya peningkatan mutu yang mencakup biaya penyusunan sistem mutu, gaji para koordinator dan manajer mutu, biaya pelatihan dan biaya tim kerja. Biaya ini merupakan biaya langsung dan dapat dihitung jumlahnya.

Biaya mutu yang sesungguhnya adalah menghilangkan segala sesuatu selain mutu. Tujuan pembiayaan mutu adalah menghilangkan biaya. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa segala sesuatu selalu dikerjakan dengan benar. Jika ada sesuatu yang keliru, maka perlu ditemukan akar penyebab kegagalan tersebut sehingga kegagalan-kegagalan yang serupa dapat dicegah dan tidak terjadi lagi.

## 7. Pengawasan dan Evaluasi

Sistem mutu selalu membutuhkan rangkaian umpan balik. Mekanisme umpan balik harus ada dalam sistem mutu. Hal tersebut bertujuan agar hasil akhir sebuah layanan dapat dianalisis menurut rencana. Pengawasan dan evaluasi adalah elemen kunci dalam perencanaan strategis. Jika sebuah institusi mau belajar dari pengalaman dan tidak statis, maka proses evaluasi dan umpan balik harus menjadi elemen yang esensial dalam kulturnya.

Proses evaluasi harus fokus pada pelanggan, dan mengeksplorasi dua isu. Pertama, tingkatan kualitas dimana institusi mampu memenuhi kebutuhan individual para pelanggannya, baik internal maupun eksternal. Kedua, sejauh mana institusi mampu mencapai misi dan tujuan strategisnya. Untuk memastikan bahwa sebuah proses evaluasi mampu mengawasi tujuan individual dan institusional tersebut, maka evaluasi tersebut harus dilakukan dalam tiga level evaluasi, sebagaimana berikut.

**a. Segera**

Melibatkan pemeriksaan harian terhadap kemajuan pelajar. Tipe evaluasi ini biasanya berlangsung secara informal, dan dilakukan oleh individu-individu guru atau pada tingkat tim.

**b. Jangka Pendek**

Mebutuhkan cara yang lebih terstruktur dan spesifik, yang menjamin bahwa pelajar sudah berada dalam jalur yang seharusnya dan sedang meraih potensinya. Tujuan evaluasi pada tingkatan ini adalah untuk memastikan perbaikan bagi segala sesuatu yang harus diperbaiki. Penggunaan data statistik dan profil pelajar harus ditonjolkan dalam proses ini. Evaluasi ini dilakukan dalam level tim dan departemen. Evaluasi jangka pendek dapat digunakan sebagai sebuah metode kontrol mutu yang menyoroti kesalahan dan masalah. Penekanannya sebagai cara mencegah kegagalan pelajar.

**c. Jangka Panjang**

Jangka panjang adalah sebuah evaluasi terhadap kemajuan dalam mencapai tujuan strategis. Evaluasi ini merupakan evaluasi yang dipimpin langsung oleh institusi secara keseluruhan. Evaluasi ini memerlukan banyak contoh-contoh kasus tentang sikap dan pandangan pelanggan, juga diawasi melalui skala besar indikator prestasi institusi.

Tipe evaluasi ini dilakukan sebagai sebuah usaha pembuka dalam memperbarui rencana strategis. Kuesioner dapat digunakan untuk memperoleh umpan balik dari para pelanggan. Informasi tersebut diperoleh dari survei yang dapat dihubungkan dengan data prestasi kuantitatif tentang kesuksesan, tingkat nilai, cita-cita pelajar, dan sebagainya.

Tujuan utama dari evaluasi adalah untuk memastikan bahwa para pelajar sudah mengarah pada tujuan utama dan jika hal tersebut belum terjadi, maka mekanisme evaluasi harus menjamin bahwa para pelajar tersebut mampu memperoleh tujuannya. Tujuan terpenting dari tipe evaluasi ini adalah pencegahan. Pencegahan yaitu, dengan menemukan kesalahan yang terjadi, dan hal-hal apa saja yang tidak mampu memberikan keuntungan kepada para pelajar. Selanjutnya, mencegah hal tersebut agar tidak terjadi lagi.

# IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGIK

**I**mplementasi/penerapan manajemen strategik diperlukan untuk membantu organisasi dalam mengetahui kondisi organisasi saat ini, kemudian menyusun strategi, menyebarkannya dan menganalisis keefektifan strategi manajemen yang diterapkan. Implementasi strategi merupakan tahapan kedua dalam proses manajemen strategik. Implementasi manajemen strategik dalam organisasi bukan merupakan suatu hal yang mudah. Dibutuhkan pemahaman dan keseriusan semua anggota organisasi. Untuk itu, dalam memahami dan mengimplementasikan manajemen strategik memiliki tahapan/proses. Menerapkan strategi berarti menggerakkan seluruh anggota organisasi dan manajer untuk menerapkan strategi yang telah dirumuskan sebelumnya dalam sebuah tindakan. Implementasi strategik sering dianggap sebagai tahap yang paling sulit dalam manajemen strategik. Karena implementasi strategi memerlukan kedisiplinan, komitmen, dan pengorbanan dari seluruh anggota organisasi. Keberhasilan dalam implementasi strategi sangat bergantung pada kemampuan pemimpin untuk memengaruhi, menggerakkan, dan memotivasi karyawan. Implementasi strategik termasuk mengembangkan budaya organisasi, menciptakan struktur organisasi yang efektif, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan menggunakan sistem informasi, dan menghubungkan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi. Pada praktiknya, implementasi dalam manajemen strategik yang dilakukan secara berkelanjutan dari semua kebutuhan yang diperlukan oleh organisasi dalam upaya mencapai tujuannya. Perubahan yang terjadi secara cepat dan spontan di lingkungan organisasi akan membutuhkan organisasi yang mampu untuk terus melakukan evaluasi strategi.

# **A** Konsep Dasar Implementasi Manajemen Strategik

## **1. Hakikat Implementasi Manajemen Strategik**

Implementasi strategik pada hakikatnya diperlukan untuk menjamin keberhasilan strategi yang telah berhasil dirumuskan dan harus diwujudkan dalam tindakan implementasi yang cermat. Maka dari itu, strategi dan unsur-unsur organisasi yang lain harus sesuai, strategi harus tercermati pada rancangan struktur budaya organisasi, kepemimpinan dan sistem pengelolaan sumber daya manusia (David, F.R. 2004: 6). Strategi diimplementasikan dalam suatu lingkungan yang terus berubah, maka implementasi yang sukses menuntut pengendalian dan evaluasi pelaksanaan sehingga, diperlukan tindakan-tindakan perbaikan yang tepat.

## **2. Pemahaman Implementasi Manajemen Strategik**

Pengimplementasian strategik bermakna manajemen berupaya mewujudkan berbagai strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program-program, rancangan, anggaran dan prosedur, (Dawi, R. & Sandara, M. 2019). Implementasi strategik merupakan salah satu komponen utama dalam sebuah strategi, kemampuannya dalam mengelola organisasi/perusahaan.

Implementasi strategik meliputi kegiatan mengembangkan budaya organisasi, menciptakan struktur organisasi yang efektif, menyiapkan anggaran, mengembangkan, dan menggunakan sistem informasi, dan menghubungkan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi.

## **3. Indikator-Indikator Pencapaian Implementasi Strategik**

Bagian lainnya adalah kinerja organisasi yang merupakan bagian dari proses evaluasi dan kontrol manajemen strategik. Masing-masing tahapan tersebut dijelaskan oleh Stahl dan Grigsby (1992) sebagai berikut. Bahwa motivasi dalam tahap implementasi meliputi motivasi pimpinan dan karyawan. Untuk mendapatkan motivasi yang tinggi salah satu cara yang dapat ditempuh adalah melalui pelatihan. Selain itu, perlu adanya dukungan struktur yang lebih diarahkan pada fungsi dari masing-masing bagian dalam organisasi. Pada teori manajemen hal tersebut dapat diukur

melalui beberapa indikator, antara lain: penyusunan misi, tujuan, dan strategi; motivasi, struktur, sistem fungsi kelompok, budaya, dan kebijakan yang dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

Dalam tahap implementasi juga perlu diperhatikan sistem yang ada, yaitu menyangkut penganggaran, prosedur, sistem informasi dan budaya dalam organisasi. Dengan memperhatikan hal tersebut, maka kebijakan yang dibuat akan lebih mudah diimplementasikan. Tahap akhir dalam proses manajemen strategik adalah evaluasi dan kontrol, karena rencana yang sudah dibuat dievaluasi dalam realisasi di lapangan.

Menurut Stahl dan Grigsby (1992), ada enam langkah untuk melakukan evaluasi dan kontrol. Langkah-langkah tersebut antara lain:

- a. menentukan apa yang akan dikontrol;
- b. membuat seperangkat standar;
- c. mengukur hasil;
- d. membandingkan antara hasil dengan standar;
- e. mencari alasan penyimpangan;
- f. melakukan tindakan koreksi.

Disadari adanya perubahan yang terjadi di dunia dan Indonesia khususnya, menuntut adanya perencanaan dan implementasi kebijakan strategis untuk mengatasi dan mengantisipasi masalah yang ada. Tindakan strategis juga diperlukan dalam rangka perubahan dan pencapaian tujuan yang lebih konkret dan indikatif (terukur). Untuk mengelola itu semua dibutuhkan sebuah manajemen strategik yang tepat untuk diterapkan oleh setiap pengambil kebijakan, dari mulai pemerintahan, baik pusat dan daerah hingga semua unit kerja yang mempunyai tugas tertentu dalam pemerintahan.

#### **4. Faktor Penentu Keberhasilan dalam Manajemen Strategik**

Sementara itu, menurut Tampubolon (2002), manajemen strategik hanyalah sebagai alat yang sangat bergantung pada pelakunya, yaitu kepemimpinan dari setiap tingkatan manajemen, kekuasaan yang dimiliki dan budaya organisasi. Secara singkat, bagi Tampubolon, ada tiga faktor determinan dari manajemen strategik, yaitu kepemimpinan, kekuasaan, dan budaya organisasi.

Manajemen strategik dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor internal maupun faktor eksternal. Torres, dkk. (2006) mengemukakan tentang faktor determinan implementasi manajemen strategik pada pemerintah lokal dari beberapa negara di dunia. Berdasarkan penelitian Torres, dkk. (2006), ditemukan bahwa terdapat tiga faktor utama yang memengaruhi pengimplementasian, yaitu situasi sebelumnya yang melingkupi sumber daya manusia (personal dan kepemimpinan), dan kompromi.

#### **a. Kepemimpinan**

Kepemimpinan mempunyai peran yang penting. Berbagai model, strategi, transformasi akan sangat tergantung kepada faktor kepemimpinan. Kepemimpinan juga mempunyai peran dalam proses riil manajemen strategik, sebab manajemen strategik bukan sebuah obat mujarab, tetapi proses yang penuh ketegangan dan rintangan, dan itu semua membutuhkan kepemimpinan yang benar-benar menyadari proses tersebut. Selain itu, kepemimpinan berperan dalam proses pembentukan dan pembaruan misi dan tujuan organisasi serta penemuan-penemuan sumber daya baru bagi organisasi publik. Kepemimpinan sangat menentukan keberhasilan proses manajemen strategik. Kavanagh dan Ashkanasy (2006), telah membuktikannya melalui penelitiannya terhadap penerapan manajemen strategik dalam proses merger pada lebih dari 100 organisasi yang diteliti selama rentang waktu sepuluh tahun yang dibagi ke dalam tiga tahap. Dari hasil penelitian kuantitatif dan kualitatif tersebut mereka membuat beberapa kesimpulan tentang peran penting kepemimpinan dalam keberhasilan manajemen strategik.

#### **b. Kekuasaan**

Kekuasaan merupakan faktor determinan lainnya yang dapat memengaruhi manajemen strategik. Hal tersebut telah disinggung oleh Tampubolon (2002) pada halaman sebelumnya. Peneliti lain yang mendukung pernyataan tersebut adalah Putz yang telah meneliti kasus penataan wilayah Kota Munich (Putz, 2005). Temuan penting dalam studi kasus Putz tersebut adalah, kekuasaan berperan dalam strategi pembuatan keputusan mengenai penataan lahan (wilayah) di Munich yang terwujud dalam interaksi antaraktor, bentuk interaksi, wilayah dan skala wilayah.

Faeth (2004), dengan studi di organisasi keuskupan juga memberi dukungan bahwa kekuasaan berpengaruh terhadap taktik (strategi) yang dipakai oleh para pemimpin gereja. Sumber-sumber kekuasaan diteliti pengaruhnya terhadap taktik yang digunakan oleh uskup di persatuan gereja keuskupan Amerika Serikat. Sebanyak 152 uskup dijadikan sampel, baik mereka yang ditasbihkan sebagai pemimpin, maupun pemimpin umat biasa. Dari hasil penelitian tersebut didapatkan beberapa kesimpulan, sebagai berikut.

- 1) Kekuasaan yang memengaruhi taktik yang digunakan para uskup sangat ditentukan oleh persepsi mereka atas sumber kekuasaan.
- 2) Ada kecenderungan tiap-tiap taktik yang dipakai disesuaikan dengan sumber-sumber kekuasaan seperti *reward*, *coercive*, *expert*, *preferences*, dan *legitimate*.

### c. **Komitmen Organisasi**

Faktor determinan terakhir dalam kajian ini adalah komitmen organisasi. Komitmen selalu dimaknai dalam kerangka dunia kerja, artinya seluruh perasaan, loyalitas, kebanggaan dan sebagainya merupakan bentuk keterikatan seseorang dengan pekerjaan dan organisasi tempat bekerja. Singh dan Vincombe (2000), menemukan beragam pengertian mengenai komitmen pada diri manajer teknik di Inggris dan Swedia. Mereka memakai komitmen sebagai ide baru, kualitas kerja, keterlibatan kerja, tanggung jawab, kesetiaan, insentif, dan nilai tambah. Hal ini diperkuat oleh Malhotra Galletta (2003), yang menemukan adanya pengaruh komitmen terhadap implementasi manajemen sistem pengetahuan.

Suatu sistem manajemen pengetahuan yang sudah dirancang sebelumnya memerlukan komitmen dan motivasi dari para pelaksana dalam tahap implementasi. Dalam tahap implementasi, komitmen para pekerja secara spesifik berhubungan dengan penggunaan informasi, komunikasi, pembagian dan pelaksanaan manajemen pengetahuan.

## 5. **Faktor Determinan Implementasi Strategi**

Tampubolon (2004) memberikan pandangan bahwa mengenai strategi hanyalah sebagai alat yang sangat bergantung pada pelakunya, yaitu kepemimpinan dari setiap tingkatan manajemen, kekuatan yang dimiliki dan budaya organisasi.

Secara singkat, Tampubolon menegaskan adanya faktor determinan dari manajemen strategi, yaitu kepemimpinan, kekuasaan dan budaya organisasi, yang dijelaskan lebih lanjut seperti berikut.

#### **a. Kepemimpinan**

Sejalan dengan pendapat Tampubolon, Bakar (2001) menempatkan kepemimpinan sebagai variabel yang sangat penting dalam manajemen strategi, baik manajemen yang menggunakan analisis portofolio, SWOT, maupun *stakeholder*. Berbagai model, strategi, transformasi akan sangat tergantung kepada faktor kepemimpinan. Kepemimpinan mempunyai peran dalam proses riil manajemen strategik, sebab manajemen strategik bukan sebuah obat mujarab, tetapi proses yang penuh ketegangan dan rintangan. Semua itu membutuhkan kepemimpinan yang benar-benar menyadari proses tersebut. Selain itu, kepemimpinan berperan dalam proses pembentukan dan pembaruan misi dan tujuan organisasi serta penemuan-penemuan sumber daya baru bagi organisasi publik.

Kepemimpinan sangat menentukan keberhasilan proses manajemen strategik. Kavanagh dan Ashkanasy (2006) telah membuktikan melalui penelitiannya terhadap penerapan manajemen strategik dalam proses merger pada lebih dari 100 organisasi yang diteliti selama rentang waktu sepuluh tahun yang dibagi ke dalam tiga tahap. Dari hasil penelitian kuantitatif dan kualitatif tersebut mereka membuat beberapa kesimpulan tentang peran penting kepemimpinan dalam keberhasilan manajemen strategik.

#### **b. Kekuasaan**

Faktor determinan lainnya yang dapat memengaruhi manajemen strategik adalah kekuasaan, Tampubolon (2002). Sarjana atau peneliti lain yang mendukung pernyataan tersebut adalah Putz yang telah meneliti kasus penataan wilayah Kota Munich (Putz, 2005). Dalam kasus Kota Munich, Putz menemukan bahwa, pemerintah kota dalam menerapkan manajemen strategik penataan wilayah dipengaruhi oleh kekuasaan antaraktor yang berperan dalam proses pengambilan kebijakan. Konflik yang sering terjadi antaraktor disebabkan oleh kurangnya sumber kekuasaan dan interaksi. Temuan penting dalam studi kasus Putz

tersebut adalah kekuasaan berperan dalam strategi pembuatan keputusan mengenai penataan lahan (wilayah) di Munich terwujud dalam interaksi antaraktor, bentuk interaksi, wilayah dan skala wilayah.

Faeth (2004), melalui studi di organisasi keuskupan juga menjelaskan bahwa kekuasaan berpengaruh terhadap taktik (strategi) yang dipakai oleh para pemimpin gereja. Sumber-sumber kekuasaan diteliti pengaruhnya terhadap taktik yang digunakan oleh uskup di persatuan gereja keuskupan Amerika Serikat. Sebanyak 152 uskup dijadikan sampel, baik sebagai pemimpin yang ditasbihkan maupun pemimpin umat biasa.

Dari hasil penelitian tersebut didapatkan beberapa kesimpulan, antara lain 1) kekuasaan memengaruhi taktik yang digunakan para uskup sangat ditentukan oleh persepsi mereka atas sumber kekuasaan dan 2) ada kecenderungan setiap taktik yang dipakai disesuaikan dengan sumber-sumber kekuasaan seperti *reward*, *coercive*, *expert*, *preferences* dan *legitimate*.

### c. ***Budaya Organisasi "Komitmen"***

Pengaruh komitmen terhadap manajemen strategik diajukan oleh Malhotra dan Galletta (2003: 55), yang menemukan adanya pengaruh komitmen terhadap implementasi manajemen sistem pengetahuan. Suatu sistem manajemen pengetahuan yang sudah dirancang sebelumnya memerlukan komitmen dan motivasi dari para pelaksana dalam tahap implementasi. Dalam tahap implementasi, komitmen para pekerja secara spesifik berhubungan dengan penggunaan informasi, komunikasi, pembagian dan pelaksanaan manajemen pengetahuan.

## **B Tantangan dan Problem dalam Implementasi Manajemen Strategik**

### **1. Tantangan dalam Implementasi Strategik**

Setiap organisasi/komunitas akan menghadapi tantangan pengelolaan manajemen perubahan strategik. Hal ini akan berdampak pada proses perencanaan strategis. Jika tantangan berhasil dihadapi oleh setiap organisasi, perencanaan strategis mungkin berhasil diimplementasikan. Empat tantangan dalam perencanaan strategis tersebut adalah sebagai berikut.

- a. Masalah manusia adalah manajemen perhatian dan komitmen. Perhatian orang-orang harus difokuskan pada isu, keputusan, konflik, dan preferensi kebijakan dalam proses dan hierarki organisasi.
- b. Masalah proses adalah manajemen ide strategis menjadi *good currency*.
- c. Masalah struktural adalah manajemen hubungan bagian dan keseluruhan. Lingkungan internal dan eksternal harus menjadi kaitan yang menguntungkan.
- d. Masalah institusional adalah pelaksanaan kepemimpinan transformatif.

## 2. Problem dalam Implementasi Strategik

Hunger (dalam Racmat, 2014: 104) melakukan survei terhadap 93 perusahaan yang masuk daftar *Fortune 500*. Hasilnya menunjukkan bahwa strategi dari perusahaan-perusahaan tersebut menemui 10 macam problem ketika mengimplementasikan sebuah strategi perubahan. Berikut adalah kesepuluh problem tersebut yang disusun berdasarkan tingkat frekuensi kejadian.

- a. Implementasi berjalan lebih lambat dibanding dengan perencanaan awalnya.
- b. Munculnya berbagai masalah yang tidak terduga.
- c. Koordinasi dalam implementasi tersebut tidak efektif.
- d. Perusahaan/organisasi memberi perhatian yang berlebihan terhadap aktivitas persaingan dan penanganan krisis sehingga kurang memperhatikan implementasi yang harus dijalankan.
- e. Kemampuan SDM dalam implementasi strategi kurang.
- f. Pendidikan dan pelatihan SDM di tingkat bawah kurang.
- g. Tidak terkendalinya faktor-faktor lingkungan eksternal.
- h. Kualitas kepemimpinan dan pengarahan dari para manajer departemen kurang memadai.
- i. Tidak jelasnya implementasi pada tugas dan aktivitas kunci.
- j. Pemantauan aktivitas oleh sistem informasi yang dimiliki perusahaan kurang memadai.

### 3. Faktor-Faktor Penentu Keberhasilan Manajemen Strategik

Keberhasilan dalam implementasi strategik sangat bergantung pada kemampuan pemimpin untuk memengaruhi, menggerakkan dan memotivasi karyawan. Untuk hal itu, ada beberapa faktor yang dapat mendukung pencapaian keberhasilan implementasi strategik, di antaranya sebagai berikut.

#### a. Penerapan Manajemen Strategik

Penerapan manajemen strategik dalam lingkungan organisasi pemerintahan di Indonesia mulanya tumbuh dan berkembang dalam dunia bisnis dan organisasi profit, tetapi kini telah diterapkan ke dalam berbagai bentuk organisasi termasuk organisasi pemerintahan.

Meluasnya cakupan manajemen strategik tersebut bukan suatu intervensi untuk perubahan semata, tetapi manajemen strategik sudah menjadi kebutuhan yang sangat vital bagi pelaksanaan pemerintahan di Indonesia. Bagaimanapun perlu disadari bahwa manajemen strategik yang diterapkan dalam dunia bisnis (organisasi privat) dengan pemerintahan (nonprofit) memiliki beberapa perbedaan, meskipun ada kesamaannya. Hal tersebut disebabkan oleh karakter organisasi itu sendiri.

#### b. Bentuk Penerapan Manajemen Strategik

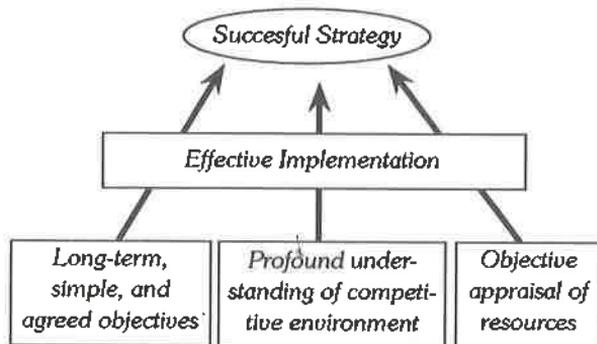
Berdasarkan sejarah perkembangannya, Nawawi (2003: 144), menjelaskan bahwa, manajemen strategik dalam lingkungan pemerintahan sebagai sebuah paradigma baru saat ini sudah diterapkan pada hampir semua organisasi. Selanjutnya Nawawi menegaskan, bahwa ada dua hal yang membedakan penerapan manajemen strategik di organisasi profit dan nonprofit, yaitu organisasi profit berorientasi pada nilai, sedangkan organisasi nonprofit berorientasi pada tujuan.

Nilai-nilai yang mendasari organisasi profit (perusahaan dan industri) adalah falsafah yang berisi nilai-nilai persaingan bebas antarorganisasi bisnis sejenis, melalui pendayagunaan semua sumber yang dimiliki untuk mencapai tujuan strategik. Tujuan (organisasi profit) tersebut adalah untuk mempertahankan dan mengembangkan eksistensi untuk jangka waktu panjang, melalui kemampuan meraih laba kompetitif secara berkelanjutan.

Sementara organisasi nonprofit didasari falsafah nilai-nilai pengabdian dan kemanusiaan. Tujuannya untuk mencapai kesejahteraan bersama dalam masyarakat (Nawawi, 2003: 145).

Berkaitan dengan nilai dalam organisasi nonprofit, Moore (2000) secara khusus membahas yaitu bagaimana seharusnya organisasi nonprofit mengelola nilai, dengan cara memandang nilai lebih dianggap sebagai pencapaian misi daripada sekadar kinerja keuangan, lingkungan sebagai sumber dukungan dan legitimasi, membangun legitimasi dan dukungan sebagai tujuan dan sarana. Masih menurut Moore, nilai bagi organisasi profit mengarah dan didukung oleh kinerja keuangan dan daya tahan organisasi, sedangkan bagi organisasi nonprofit mengarah kepada dukungan, legitimasi dan kapasitas operasional.

Selain itu, Grant (2002), menegaskan bahwa, peran strategi untuk keberhasilan mempunyai elemen sebagai berikut.



**Gambar 5.1** Faktor Penentu Keberhasilan Strategik

Sumber: Grant (2002)

Faktor penentu keberhasilan strategi ada empat, yaitu 1) tujuan yang sederhana, konsisten, dan jangka panjang; 2) pemahaman yang memadai tentang lingkungan kompetitif; 3) penilaian sumber daya yang objektif; 4) implementasi efektif. Berdasarkan uraian tersebut perubahan menjadi kata kunci perlunya manajemen strategik diterapkan dalam organisasi publik atau pemerintahan.

Salah satu kebijakan pemerintah yang dapat diajukan sebagai bukti pentingnya manajemen strategik dalam lingkungan pemerintahan adalah Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan E-Government. Peraturan tersebut dapat dijadikan contoh konkret dalam memaknai peran manajemen strategik dalam

pelaksanaan pemerintahan. Dalam surat Keputusan Presiden tersebut ditegaskan bahwa pemerintah memerlukan strategi pengembangan E-Government dalam rangka tersedianya jaringan informasi dan transaksi pelayanan publik yang berkualitas, memuaskan dan merata.

Dalam pandangan Moore (2000), maka keputusan presiden tersebut merupakan bentuk penegasan tentang nilai dan dukungan yang diharapkan terjadi pada organisasi pemerintah ketika menerapkan manajemen strategik.

## **C Dimensi-Dimensi dalam Implementasi Manajemen Strategik**

Dalam implementasinya, manajemen strategik mempunyai beberapa dimensi atau bersifat multidimensional (Rachmat, 2014: 105) dimensi yang dimaksud adalah sebagai berikut.

### **1. Dimensi Waktu dan Orientasi Masa Depan**

Manajemen strategik bermanfaat untuk mempertahankan dan mengembangkan eksistensi suatu organisasi yang berpandangan jauh ke masa depan, dan berperilaku proaktif dan antisipatif terhadap kondisi masa depan yang akan dihadapi. Antisipasi masa depan tersebut dirumuskan dan ditetapkan sebagai visi organisasi yang akan diwujudkan 10 tahun atau untuk masa depan. Visi dapat diartikan sebagai kondisi ideal yang ingin dicapai dalam eksistensi organisasi dimasa depan. Sehubungan dengan hal di atas Lonnie Helgerson yang dikutip Salusu dalam (Rachmat, 2014: 105), menyatakan bahwa, “Visi adalah gambaran kondisi masa depan dari suatu organisasi yang belum tampak sekarang, tetapi merupakan konsepsi yang dibuat untuk dibaca oleh setiap orang (anggota organisasi). Visi memiliki kekuatan yang mampu mengundang, memanggil, dan menyerukan pada setiap orang untuk memasuki masa depan. Visi organisasi harus dirumuskan oleh manajemen puncak (pucuk pimpinan) organisasi.”

### **2. Dimensi Internal dan Eksternal**

Dimensi internal adalah kondisi organisasi nonprofit saat ini, berupa kekuatan, kelemahan, peluang, dan hambatan yang harus diketahui secara tepat untuk merumuskan renstra yang berjangka panjang. Analisis lingkungan eksternal terdiri atas lingkungan operasional, lingkungan nasional, dan lingkungan global (internal),

yang mencakup berbagai aspek atau kondisi, seperti kondisi sosial politik, sosial ekonomi, sosial budaya, kependudukan, kemajuan dan perkembangan ilmu dan teknologi, adat istiadat, agama dan lain-lain.

### **3. Dimensi Pendayagunaan Sumber-Sumber**

Sumber daya terdiri dari sumber daya material khususnya berupa sarana dan prasarana, sumber daya finansial dalam bentuk alokasi dana untuk setiap program dan proyek, sumber daya manusia, sumber daya teknologi dan sumber daya informasi.

### **4. Dimensi Keikutsertaan Manajemen Puncak**

Manajemen strategik yang dimulai dengan menyusun rencana strategi merupakan pengendalian masa depan organisasi, agar eksistensi organisasi sesuai dengan visinya, baik pada organisasi yang bersifat privat maupun publik. Rencana strategi harus mampu mengakomodasi seluruh aspek kehidupan. Organisasi yang berpengaruh pada eksistensinya di masa depan merupakan wewenang dan tanggung jawab manajemen puncak, karena realisasi seluruh kegiatannya merupakan tanggung jawabnya sebagai pimpinan tertinggi, meskipun kegiatannya dilimpahkan pada organisasi atau satuan unit kerja yang relevan.

### **5. Dimensi Multi Bidang**

Setiap organisasi/perusahaan akan mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan. Hal ini bermakna, organisasi (bisnis maupun publik) berusaha untuk mengurangi kelemahannya, dan berusaha melakukan adaptasi dengan lingkungannya. Hal ini merujuk pula pada kegiatan untuk mengurangi efek negatif yang ditimbulkan oleh ancaman-ancaman.

Komponen pokok manajemen strategik menurut Pearce dan Robinson (2003) terdiri atas:

- a. analisis lingkungan bisnis dan diperlukan untuk mendeteksi peluang dan ancaman bisnis;
- b. analisis profil bisnis yang diperlukan untuk mendeteksi peluang dan ancaman bisnis;
- c. strategi bisnis yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan;
- d. visi dan misi perusahaan.

# EVALUASI STRATEGIK

**K**ebhasilan suatu strategi sangat ditentukan oleh seberapa besar tingkat kesesuaian strategi tersebut dengan perubahan lingkungan, persaingan serta situasi organisasi itu sendiri. Oleh karena itu, pengukuran atas keberhasilan terhadap langkah-langkah strategis yang dilakukan oleh perusahaan tetap perlu untuk diuji dan dievaluasi. Evaluasi dalam implementasi strategis diperlukan untuk membantu organisasi dalam mengetahui kondisi organisasi saat ini, kemudian menyusun strategi, menyebarkannya dan menganalisis keefektifan strategi manajemen yang diterapkan. Evaluasi strategik adalah tahap akhir dalam manajemen strategis. Para manajer sangat perlu mengetahui kapan strategi tertentu tidak berfungsi dengan baik. Evaluasi strategik berarti usaha untuk memperoleh informasi ini, menuntut organisasi/perusahaan untuk menetapkan objektif tahunan, melengkapi dengan kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa depan karena faktor-faktor eksternal dan internal selalu berubah. Ada tiga macam aktivitas mendasar untuk mengevaluasi strategi di antaranya, meninjau faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi yang sekarang, mengukur prestasi, dan mengambil tindakan korektif. Dibutuhkan pemahaman dan keseriusan semua anggota organisasi. untuk memahami evaluasi manajemen strategik. Keberhasilan dalam implementasi strategi sangat bergantung pada kemampuan pemimpin untuk memengaruhi, menggerakkan dan memotivasi karyawan yang mampu untuk terus melakukan evaluasi strategik.

# A Konsep Dasar Evaluasi Strategik

## 1. Pemaknaan Evaluasi Strategik

Evaluasi merupakan tahap akhir dalam proses manajemen strategi yang menjadi cara bagi pelaku bisnis untuk mengevaluasi posisi perusahaan dalam usaha untuk mencapai tujuan strategik. David, F.R. (2017: 85), memakai evaluasi strategik sebagai keputusan strategi yang penting jika salah melakukannya maka dapat mengakibatkan kerugian dan untuk memperbaiki kesalahan tersebut adalah sesuatu yang sulit. Evaluasi strategik yang dilakukan secara berkelanjutan sangat baik untuk kelangsungan organisasi.

Hal tersebut sejalan dengan pandangan Taufiqurokhman (2016: 28) yang menyatakan bahwa kegiatan evaluasi dilakukan untuk menilai dan mencermati apakah strategi yang dirumuskan telah berjalan dengan baik atau tidak. Kegiatan tersebut perlu dilakukan agar bisa memenuhi prinsip berkelanjutan atau dengan kata lain strategi dapat secara terus-menerus disesuaikan dengan perubahan-perubahan lingkungan internal dan eksternal yang berada di lingkungan organisasi.

Sementara itu, Jauch dan Gluek (dalam Nuroh, et al. 2017: 157), mengemukakan, “evaluasi strategik adalah tahap proses manajemen strategi di mana manajemen puncak berusaha memastikan bahwa strategi yang mereka pilih sudah konsisten, tepat, dan dapat dijalankan serta sebagai sarana untuk memanfaatkan umpan balik sebagai suatu masukan untuk perencanaan strategi baru.

Pengendalian sendiri menurut Usury dan Hammer (dalam Taufiqurokhman, 2016: 81) diartikan sebagai “*Controlling is management’s systematic efforts to achieve objectives by comparing performances to plan and taking appropriate action to correct important differences*” pengendalian adalah sebuah usaha sistematis dari manajemen untuk mencapai tujuan dengan membandingkan kinerja dengan rencana awal kemudian melakukan langkah perbaikan terhadap perbedaan-perbedaan penting dari keduanya.

Robert Anthony (dalam Taufiqurokhman, 2016: 82), mengartikan “Sistem pengendalian strategi sebagai suatu proses untuk memastikan bahwa sumber daya diperoleh dan digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi”. Untuk memahami suatu

sistem pengendalian strategi dibutuhkan suatu pengetahuan tentang lingkungan pengendalian strategi dalam suatu organisasi dan proses pengendalian strategi.

## 2. Fungsi dan Tujuan Evaluasi Strategik

Fungsi evaluasi pada masing-masing tahap berbeda satu sama lain. Evaluasi sering dilihat sebagai sebuah upaya pencegahan. Ia bertujuan untuk menemukan apa yang benar dan apa yang salah serta menggunakan hasil evaluasi untuk meningkatkan kinerja di masa yang akan datang. Pencegahan dari kesalahan agar tidak terulang kembali merupakan fungsi evaluasi yang valid. Namun ia memiliki kekurangan yang mendasar, karena hal tersebut tidak memperbaiki kegagalan yang terlanjur terjadi. Jika masalah telah teridentifikasi, maka harus ada mekanisme yang tepat untuk memperbaiki masalah tersebut secara tepat. Klien tidak boleh dibiarkan menderita kerugian yang lebih besar. Evaluasi dilakukan secara berkelanjutan dari semua kebutuhan yang diperlukan oleh organisasi dalam upaya untuk mencapai tujuannya.

Ada beberapa tujuan dalam mengevaluasi strategi-strategi. Evaluasi strategi menurut (David, 2017: 290), memiliki beberapa tujuan sebagai berikut.

- a. Mengidentifikasi kekuatan internal akan tetap menjadi kekuatan.
- b. Mengidentifikasi adanya penambahan kekuatan internal lainnya.
- c. Mengidentifikasi kelemahan apakah masih menjadi kelemahan saat ini.
- d. Mengidentifikasi kerentanan terhadap pengambilalihan paksa.

## 3. Aktivitas Evaluasi Strategik

Rummelt, R. (dalam Qori, I., 2019: 86) mengemukakan, evaluasi strategik meliputi tiga aktivitas dasar, yaitu sebagai berikut.

- a. Memeriksa dasar strategi perusahaan.
- b. Membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil aktual.
- c. Mengambil tindakan koreksi untuk memastikan kinerja sesuai rencana.

## **B** Karakteristik, Kriteria, dan Kunci Evaluasi Strategik

### **1. Karakteristik Sistem Evaluasi Strategik yang Efektif**

Riani, S. (2017: 19) memberikan gambaran karakteristik sistem evaluasi yang efektif adalah sebagai berikut.

- a. Aktivitas evaluasi strategik harus ekonomis, yang bermakna terlalu banyak informasi, dapat sama buruknya dengan terlalu sedikit informasi.
- b. Aktivitas evaluasi strategik harus bermakna, harus berhubungan erat dan sejalan dengan tujuan perusahaan.
- c. Aktivitas evaluasi strategik harus menyediakan informasi yang tepat waktu. Pada beberapa kondisi dan di beberapa area, manajer mungkin membutuhkan informasi setiap hari bahkan setiap waktu.
- d. Evaluasi strategik harus dirancang untuk memberikan gambaran yang sebenarnya tentang apa yang sedang terjadi.

### **2. Kriteria Evaluasi Strategik**

Rummelt, R. (dalam David, 2017: 387) memberikan empat kriteria yang dapat digunakan untuk mengevaluasi suatu strategi, yaitu konsistensi, kesesuaian, kelayakan, dan keunggulan.

#### **a. Konsistensi**

Sebuah strategi tidak boleh menunjukkan tujuan dan kebijakan tidak konsisten. Tiga pedoman yang mendasari konsistensi strategi, yaitu persoalan manajerial, keberhasilan departemen, dan kebijakan organisasi.

#### **b. Kesesuaian**

Sebuah strategi harus mewakili respons adaptif terhadap lingkungan eksternal dan terhadap perubahan penting yang terjadi di dalamnya.

#### **c. Kelayakan**

Strategi memiliki kelayakan artinya bisakah strategi diusahakan dalam sumber daya fisik, manusia, dan keuangan.

#### **d. Keunggulan**

Sebuah strategi harus memfasilitasi upaya menciptakan dan/atau mempertahankan kerugian kompetitif di bidang aktivitas tertentu.

### **3. Kunci Evaluasi Strategi**

Menurut David (2017: 290), ada beberapa pertanyaan kunci dalam penanganan evaluasi strategi antara lain sebagai berikut.

- a. Apakah kekuatan internal kami akan tetap menjadi kekuatan?
- b. Apakah kami menambahkan kekuatan internal lainnya?
- c. Apakah kelemahan kami masih menjadi kelemahan saat ini?
- d. Apakah kami rentan terhadap pengambilalihan paksa?

## **C Prinsip, Tata Laksana, dan Faktor-Faktor Evaluasi Strategik**

### **1. Prinsip-Prinsip dalam Pelaksanaan Evaluasi Strategik**

Kharisma (2020: 203) mengemukakan lima prinsip yang harus ada dalam pelaksanaan evaluasi strategik yaitu sebagai berikut.

#### **a. Prinsip Berkesinambungan (Continuity)**

Evaluasi pada pendidikan harus dilakukan secara terus-menerus atau kontinu agar guru memperoleh informasi perkembangan peserta didiknya.

#### **b. Prinsip Menyeluruh (Comprehensive)**

Evaluasi akan terlaksana secara menyeluruh apabila dalam pengevaluasian dilakukan dengan baik, yang mencakup semua aspek tingkah laku siswa baik kognitif, afektif, dan psikomotorik.

#### **c. Prinsip Objektivitas (Objectivity)**

Prinsip ini berkaitan dengan kegiatan penilaian secara objektif atau jujur tanpa ada unsur subjektivitas.

#### **d. Prinsip Kreteria (Criteria)**

Prinsip ini berkaitan dengan standar mutlak atau patokan dan standar relatif yang biasanya menjadi kriteria evaluasi pendidikan.

**e. Prinsip Kegunaan (Utility)**

Prinsip ini berkaitan dengan kegiatan evaluasi dan haruslah bermanfaat bagi penggunaan pelaksana.

**2. Tata Cara Pelaksanaan Evaluasi Strategik**

Pelaksana evaluasi yang baik dapat dilakukan dengan melakukan tahapan kegiatan dari mulai menentukan permasalahan secara jelas, mengembangkan pendekatan permasalahan, memformulasikan desain penelitian, melakukan penelitian lapangan untuk mengumpulkan data, menganalisis data yang diperoleh, dan kemampuan menyampaikan hasil penelitian. Dalam hal ini, Neuman (2006: 210) mengidentifikasi ada delapan prinsip penting yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan evaluasi yaitu sebagai berikut.

**a. Pejabat Strategi**

Pejabat strategi adalah personal yang paling bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi. Pejabat strategi menyandang berbagai titel jabatan, seperti kepala eksekutif, presiden, pemilik, ketua dewan pengurus, direktur eksekutif, ketua penanggung jawab, ketua, dan sebagainya.

**b. Misi Organisasi**

Misi organisasi adalah suatu pernyataan yang bertujuan untuk membedakan suatu bidang dari organisasi sejenisnya yang lain. Suatu misi organisasi didefinisikan dalam ruang lingkup operasional organisasi.

**c. Peluang dan Ancaman Eksternal**

Peluang dan ancaman eksternal meliputi, bidang-bidang ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, teknologi, dan perkembangan yang kompetitif dan secara signifikan sangat memengaruhi organisasi pada masa yang akan datang.

**d. Kekuatan dan Kelemahan Internal**

Kekuatan dan kelemahan internal adalah aktivitas organisasi yang harus selalu dikendalikan untuk mengetahui kelebihan dan kekurangannya, Mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi di bidang fungsional adalah aktivitas dalam evaluasi strategi. Organisasi berusaha mengikuti strategi menggunakan kekuatan internal dan memperbaiki kelemahan internal.

#### **e. Tujuan Jangka Panjang**

Tujuan jangka panjang dapat didefinisikan sebagai hasil spesifik di mana sebuah organisasi merumuskan hal tersebut pada misi; dasar organisasi. Jangka panjang diartikan lebih dari satu tahun. Tujuan sangat penting bagi suksesnya sebuah organisasi karena mereka membantu evaluasi, menciptakan sinergi, mengoordinasikan secara fokus dan menetapkan dasar untuk mengefektifkan perencanaan, organisasi, motivasi, dan aktivitas kontrol. Tujuan yang dimaksud dalam arti adanya tantangan yang dapat diukur secara konsisten, masuk akal, dan jelas.

#### **f. Strategi, Tujuan Tahunan**

Strategi berarti bahwa cara agar tujuan jangka panjang akan dapat dicapai. Strategi dalam organisasi mengandung unsur-unsur ekspansi geografis, akuisisi, pengembangan, likuidasi, dan *joint venture*.

Tujuan tahunan adalah tujuan jangka pendek, di mana organisasi harus mencapai hal tersebut untuk melangkah ke tujuan jangka panjang. Seperti tujuan jangka panjang, tujuan tahunan dapat diukur secara kuantitatif, realistis, konsisten, dan prioritas. Tujuan tahunan penting untuk implementasi strategi, sedangkan tujuan jangka panjang penting dalam formulasi strategi.

#### **g. Kebijakan (Policy)**

Kebijakan (*policy*) adalah suatu upaya agar tujuan tahunan dapat dicapai. Kebijakan (*policy*) meliputi, petunjuk, aturan dan prosedur yang dibuat untuk menunjang usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **3. Faktor-Faktor dalam Pelaksanaan Evaluasi Strategik**

Evaluasi merupakan sebuah metode objektif untuk menguji efisien dan efektivitas strategi bisnis. Sederhananya, evaluasi strategik dilakukan untuk mengukur keberhasilan upaya strategis yang telah dilakukan oleh organisasi/perusahaan. Evaluasi strategi dengan begitu, mengevaluasi upaya perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Namun, di samping mengidentifikasi kekurangan atau bahkan kegagalan strategi, evaluasi juga hendaknya diarahkan untuk mendeteksi kapan (waktu) dan tindakan korektif apa yang harus dilakukan, agar strategi perusahaan kembali menunjukkan kinerja

# PERAN KEPEMIMPINAN STRATEGIS DALAM MANAJEMEN STRATEGIK

Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh peran kepemimpinan. Terdapat suatu ungkapan yang mengatakan bahwa, pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan. Ungkapan tersebut mendudukan posisi pemimpin dalam organisasi pada posisi yang terpenting. Di samping itu, digambarkan pula bahwa pemimpin adalah penggembala, dan setiap penggembala akan ditanyakan tentang perilaku pengembalaannya. Ungkapan ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin apa pun wujudnya, di mana pun letaknya akan selalu mempunyai beban untuk mempertanggungjawabkan kepemimpinannya. Membicarakan kepemimpinan memang menarik, dan dapat dimulai dari sudut mana saja akan diteropong. Dari waktu ke waktu kepemimpinan menjadi perhatian manusia. Ada yang berpendapat masalah kepemimpinan itu sama tuanya dengan sejarah manusia. Kepemimpinan dibutuhkan manusia, karena adanya suatu keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu pada manusia. Di satu pihak, manusia terbatas kemampuannya untuk memimpin. Di pihak lain, ada orang yang mempunyai kelebihan kemampuan untuk memimpin. Di sinilah timbulnya kebutuhan akan pemimpin dan kepemimpinan. Kepemimpinan kadang kala diartikan sebagai pelaksanaan otoritas dan pembuatan keputusan. Untuk itu, diperlukan adanya strategi untuk menjalankan tugas kepemimpinannya. Kepemimpinan sangat penting pada semua tingkat organisasi. Kepemimpinan merupakan moral dan kemampuan intelektual untuk memvisualisasikan dan melakukan yang terbaik bagi perusahaan.

# A Konsep Dasar Kepemimpinan Strategik

## 1. Makna dan Hakikat Kepemimpinan Strategik

Sevfontein dan Hough (2011) berpendapat, kepemimpinan strategik adalah *“The ability to influence other to voluntarily make day-to-day decisions that enhance the long term viability of enhance the long term viability of organisation, while at the sometime maintaining its short-term financial stability”*, yang artinya Kemampuan untuk memengaruhi orang lain agar melakukan keputusan sehari-hari secara sukarela untuk meningkatkan kelangsungan hidup organisasi dalam jangka panjang, sedangkan pada waktu yang bersamaan untuk waktu jangka pendek kepemimpinan bermakna untuk menjaga stabilitas keuangan.

Terry G. (1986: 343), memberikan pandangan yang sejalan dengan Sevfontein dan Hough (2011) yang mengemukakan kepemimpinan sebagai hubungan di mana satu orang, yakni pemimpin memengaruhi pihak lain untuk bekerja sama secara sukarela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai yang diinginkan oleh pemimpin tersebut.

Sementara itu, Keating (2005: 9) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses melalui berbagai cara dengan memengaruhi kelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini selaras dengan argumen Robbins, S.P. (dalam Wuradji, 2008: 2) yang mengungkapkan bahwa, *“Leadership as the ability to influence a group to ward the achievement of goals”*, yang artinya Kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan.

Dalam definisi yang lebih spesifik berkaitan dengan manajemen, kepemimpinan berhubungan dengan strategi, sehingga kepemimpinan strategik merupakan penciptaan keunggulan bersaing yang dilakukan oleh manajemen yang efektif melalui proses pembuatan strategi. Nawawi, H. (1987: 79), mendefinisikan kepemimpinan strategik sebagai proses mengarahkan, membimbing, memengaruhi, menguasai pikiran, perasaan atau tindakan, dan tingkah laku seseorang. Sementara itu, Kuncoro, M. (2006: 203), kepemimpinan strategik adalah kemampuan untuk mengantisipasi, memberi inspirasi, mempertahankan fleksibilitas, dan memberdayakan orang lain untuk menciptakan perubahan strategik yang diinginkan.

## 2. Karakteristik dan Indikator Kepemimpinan Strategik

Kepemimpinan strategik memiliki ciri dan karakteristik tersendiri. Yukl (dalam Ricky Rafael, 2017: 16), melalui temuan empirisnya memaparkan ada beberapa karakteristik perilaku pemimpin strategik yaitu sebagai berikut.

- a. Berani mengambil tindakan tegas terutama di saat menghadapi krisis.
- b. Memiliki kompetensi melakukan perubahan yang tahan lama.
- c. Tahu apa yang dilakukan dan mampu mengendalikan peristiwa/situasi.
- d. Menghargai kinerja yang baik, namun tidak menyalahkan kondisi eksternal karena kinerja yang buruk.

Sementara itu, Hitt et al. (dalam Tarigan, 2017: 41), menguraikan 5 (lima) komponen indikator kepemimpinan strategi yang efektif sebagai berikut.

- a. Pemimpin harus dapat mengembangkan visi jangka panjang instansi.
- b. Pemimpin yang efektif harus dapat mengembangkan, memelihara, dan menggali lebih jauh sumber daya yang dimiliki oleh instansi agar dapat mengoptimalkan kinerja instansi.
- c. Seorang pemimpin yang baik harus dapat mengembangkan dan memelihara budaya yang dimiliki dalam suatu instansi. Pemimpin yang baik akan menghilangkan kebiasaan buruk di instansi.
- d. Seorang pemimpin yang efektif menekankan etika yang berfungsi untuk mengatur tindakan dan perilaku karyawan berdasarkan aturan-aturan yang ada.
- e. Seorang pemimpin harus mengontrol organisasi pengembalian strategik yang bertujuan untuk mencapai hasil yang diinginkan oleh instansi.

## 3. Kriteria Kepemimpinan Strategik

Hill dan Jones (dalam Hertawan, 2015: 92), mengungkapkan bahwa ada tujuh kriteria kepemimpinan strategik, yaitu sebagai berikut.

### a. *Visi, Kepandaian Berbicara, dan Konsistensi*

Pemimpin yang kuat harus memiliki visi yang jelas dan lengkap tentang ke mana organisasi akan dibawa, memiliki

kemampuan berbicara untuk mengomunikasikan visi kepada orang lain dalam organisasi, dan konsisten untuk menyampaikan visi sampai menjadi bagian dari budaya organisasi.

**b. Artikulasi Model Bisnis**

Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi dan menyampaikan model bisnis perusahaan.

**c. Komitmen**

Pemimpin yang baik harus menunjukkan komitmen terhadap visi dan model bisnis melalui perbuatan dan ucapan.

**d. Menyampaikan Informasi dengan Baik**

Ciri pemimpin strategik harus mampu mengembangkan jaringan melalui sumber formal dan informal yang akan menyampaikan apa yang sedang terjadi pada perusahaan.

**e. Kemauan untuk Mendelegasikan dan Memberdayakan**

Pemimpin yang kuat harus memiliki kemampuan untuk mendelegasikan secara efektif dan bertanggung jawab serta memberdayakan bawahan untuk membuat keputusan.

**f. Cerdik Menggunakan Kekuasaan**

Pemimpin strategik harus cerdas menggunakan kekuasaan dengan cara menjadi pemimpin yang demokratis dan tidak otoriter.

**g. Kecerdasan Emosi**

Pemimpin yang baik harus memiliki beberapa sifat lain, seperti *self awareness*, *self regulation*, *motivation*, *emphaty*, dan *social skills*.

#### **4. Elemen Fungsi Kepemimpinan Strategik**

Fungsi kepemimpinan dasar ini menjadi tolok ukur Anda berhasil dalam sebuah program kerja jangka pendek maupun jangka panjang, baik dalam konsep maupun implementasi. Konsep dan perencanaan (*planning*) harus dibarengi dengan pelaksanaan (*execution*). Ada beberapa elemen dasar kepemimpinan yang sudah umum dikenal dalam dunia organisasi. Rachmat (2014: 68), menjelaskan elemen-elemen tersebut sebagai berikut.

### **a. Perintis (*Path Finding*)**

Fungsi perintisan dalam hal ini adalah bagaimana Anda mampu menciptakan dan mencetak pemimpin-pemimpin lain, dan itu adalah langkah awal dalam sebuah kepemimpinan. Kedekatan emosional berguna dalam proses pemberdayaan berkelanjutan, sehingga karyawan yang sebenarnya mampu menjalankan tugas dan tanggung jawab, namun terkendala dengan sesuatu akan tetap tegar ketika masalah datang sehubungan sikap yang dekat kepada mereka. Fungsi perintisan ini adalah bagaimana seseorang mampu menjalankan kepercayaan kepada masing-masing individu dalam organisasi/perusahaan, sehingga suatu waktu terjadi rotasi atau mutasi tidak perlu membawa serta tim-tim pendukung, karena akan mampu membangun kembali tim terbaik dari sumber daya yang ada.

### **b. Penyelaras (*Aligning*)**

Fungsi penyelaras menunjukkan adanya penyeimbangan dalam sebuah komunikasi, koordinasi, mediasi, dan segala hal yang terkait dengan organisasi. Seorang pemimpin dapat diterima dengan alami, ketika memberikan *coaching and counseling*, atau dapat diteladani pada saat memberikan arahan dan ataupun teguran. Dengan begitu, karyawan yang melakukan kesalahan atau kekeliruan tidak merasa dihakimi.

Fungsi penyelaras diperlukan untuk keseimbangan antara *reward and punishment*, umpan balik, masukan dan kritikan. Semua tim merasakan kehadirannya dalam keseharian mereka, dan menciptakan suasana nyaman dan kekeluargaan dalam ranah profesional. Hubungan komunikasi tidak terhalang struktur organisasi, dan setiap keterbukaan terjadi karena kedekatan personal namun bersifat profesional.

### **c. Pemberdaya (*Empowering*)**

Fungsi *empowering* mengajak dan memberikan kepercayaan dan tanggung jawab kepada masing-masing individu dalam tim, sehingga mereka dapat melakukan kreasi dan inovasi dalam berkarya. Visi dan misi organisasi/perusahaan yang telah diturunkan dapat diimplementasikan dengan cara-cara kreatif, cerdas, dan praktis. Pimpinan tidak perlu lagi mengajari teknis yang harus dilakukan, namun cukup dengan arahan dan gambaran yang mengacu pada tujuan dan *goals* organisasi.

Pemberdayaan akan membangkitkan *winning mentality*, *winning spirit* atau *militant spirit* dalam mencapai impian dan cita-cita. Pemberdayaan dapat dilakukan dengan menggalakkan kegiatan dan aktivitas *quality improvement*, *team work*, *talent pool development*, dan ditunjang dengan konsep *reward and punishment* yang seimbang (selaras).

#### d. Panutan (*Modelling*)

Setiap pemimpin selalu akan menjadi acuan atau teladan dalam sikap dan perilaku mereka. Seorang pemimpin perlu menciptakan sebuah *role model* yang ideal, namun *applicable*. Kesederhanaan tidak akan menjatuhkan nilai dan martabat struktur sebagai pimpinan dan pemimpin. Perilaku feodal tidak harus menjadi budaya yang saklek dalam setiap seremonial atau kegiatan organisasi/perusahaan. Perusahaan, meski dengan fasilitas dan sarana dari perusahaan yang mungkin jauh berbeda dengan kebanyakan karyawan dan tim. Sebagai pemimpin tentunya masih dapat bergaul bebas, lepas, dan jelas.

## B Teori-Teori yang Mendukung Kepemimpinan Strategik

Kemampuan seseorang dalam menyelenggarakan berbagai fungsi manajerial, merupakan bukti yang paling nyata dari efektivitasnya peran seorang pemimpin hingga dewasa ini. Ada beberapa teori kepemimpinan yang dianggap mendukung terhadap pelaksanaan manajemen strategi menurut Veryard & Antelope (dalam Robbin & Coulter, 2002: 40), yang diuraikan sebagai berikut.

### 1. Teori Karakter (*Trait Theories*)

Teori karakter (*trait theories*), menjelaskan bahwa untuk menjadi pemimpin harus mempunyai kemampuan inteligensi (kemampuan memahami dan memecahkan masalah), karakter (inisiatif dan percaya diri), fisik (sehat), dan kategori sosial (gender, kelas sosial, atau etnik). Teori kepemimpinan ini mencari ciri kepribadian, sosial, fisik, atau intelektual yang membedakan pemimpin dari bukan pemimpin.

Teori ini mencoba untuk mencari karakter yang konsisten dan unik yang berlaku secara universal yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang efektif. Karakter yang dimaksud meliputi ambisi dan energi, hasrat untuk memimpin, kejujuran dan integritas (keutuhan), percaya diri, kecerdasan, dan pengetahuan yang relevan dalam pekerjaan.

## 2. *Style Theories*

Menurut *style theories*, gaya kepemimpinan yang baik meliputi kepemimpinan yang autokratik (eksploitatif, partisipatif, dan demokratis), memberitahukan, menjajakkan, mengikutsertakan, dan mendelegasikan.

## 3. *Contingency Theories*

*Contingency theories* yaitu teori model kepemimpinan yang memiliki dua bentuk, yaitu *style depends on circumstance* yang terdiri atas pemimpin bawahan yang menjalin hubungan, struktur tugas, tinggi rendahnya posisi dan otoritas kekuasaan, dan *gauge situation favourableness* yang terdiri atas pemimpin yang senantiasa berorientasi tugas dan orientasi anggota.

Teori kontingensi ini meliputi tiga dimensi kemungkinan situasi yang dapat memengaruhi efektivitas kepemimpinan yaitu hubungan pemimpin dengan anggota meliputi tingkat keyakinan, kepercayaan, dan aspek bawahan terhadap pemimpin; struktur tugas meliputi tingkat di mana tugas pekerjaan terstruktur atau tidak terstruktur; kekuasaan jabatan meliputi tingkat di mana seorang pemimpin mempunyai variabel seperti mempekerjakan, memecat, mendisiplinkan, mempromosikan, serta menaikkan gaji (Robbins, 2002: 47).

## 4. Teori Kepemimpinan Situasional

Teori Situasional Hersey dan Blanchard, yaitu teori yang memfokuskan kepada pengikut. Menurut teori ini, kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat, bersifat tergantung pada kesiapan atau kedewasaan para pengikutnya (Robbins, 2002: 49). Paul Hersey dan Blanchard (1995: 34), mengemukakan bahwa hubungan antara pemimpin dengan bawahannya berjalan melalui empat tahap menurut perkembangan dan kematangan bawahan sebagai berikut.

### a. *Gaya Penjelasan (Telling Style)*

Pada saat bawahan pertama kali memasuki organisasi, orientasi tugas yang tinggi dan orientasi hubungan yang rendah paling tepat. Bawahan harus lebih banyak diberi perintah dalam pelaksanaan tugasnya dan diperkenalkan dengan aturan-aturan dan prosedur organisasi.

### **b. Gaya Menjual (*Selling Style*)**

Pada tahap ini bawahan mulai mempelajari tugas-tugasnya. Kepemimpinan orientasi tugas yang tinggi masih diperlukan, karena bawahan belum bersedia menerima tanggung jawab yang penuh, tetapi kepercayaan dan dukungan pemimpin terhadap bawahan dapat meningkat, di mana pemimpin dapat mulai menggunakan perilaku yang berorientasi hubungan yang tinggi.

### **c. Gaya Partisipasi (*Participating Style*)**

Pada tahap ini kemampuan dan motivasi prestasi bawahan meningkat, dan bawahan secara aktif mulai mencari tanggung jawab yang lebih besar, di mana perilaku pemimpin adalah orientasi hubungan tinggi dan orientasi tugas rendah.

### **d. Gaya Pendelegasian (*Delegating Style*)**

Pada tahap ini bawahan secara berangsur-angsur menjadi lebih percaya diri, dapat mengarahkan diri sendiri, cukup berpengalaman, dan tanggung jawabnya dapat diandalkan. Gaya pendelegasian yang tepat yaitu orientasi tugas dan hubungan rendah.

## **5. Teori Kepemimpinan Karismatik**

Teori kepemimpinan karismatik mengandaikan para pengikutnya membuat atribusi (penghubungan) dari kemampuan pemimpin yang heroik atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu. Menurut House (dalam Rachmat, 2014: 74), seorang pemimpin karismatik mempunyai dampak yang dalam dan luar biasa terhadap pengikutnya, mereka merasakan bahwa keyakinan-keyakinan pemimpin tersebut adalah benar maka mereka menerima pemimpin tersebut tanpa mempertanyakan lagi, mereka tunduk kepada pemimpin dengan senang hati, mereka merasa sayang terhadap pemimpin tersebut, mereka terlibat secara emosional dalam misi kelompok atau organisasi dan mempunyai tujuan-tujuan kinerja tinggi.

## **6. Teori Kepemimpinan Transformasional**

Teori kepemimpinan transformasional merupakan tipe kepemimpinan yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi mereka dan memberi kemampuan memengaruhi yang luar biasa (Kharis, I., 2015).

Kepemimpinan transformasional menurut Yukl (dalam Edison, E. dkk., 2016: 98) mampu membuat para pengikutnya merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin, serta mereka termotivasi untuk melaksanakan lebih daripada yang diharapkan mereka.

## **7. Teori Kepemimpinan Transaksional**

Teori transaksional adalah lawan dari teori transformasional, yaitu memandu atau memotivasi pengikut mereka ke arah tujuan yang telah ditetapkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas, sedangkan pada kepemimpinan transaksional, pemimpin memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual individual, dan memiliki karisma. Pemimpin mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan jalan membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi daripada diri sendiri dan mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada level yang lebih tinggi.

## **8. Teori Kepemimpinan Visioner**

Teori kepemimpinan visioner yaitu kemampuan pemimpin untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang atraktif, terpercaya, dan realistis tentang masa depan suatu organisasi atau suatu unit organisasi yang terus tumbuh dan membaik pada saat ini.

## **© Teori Kepemimpinan Ditinjau dari Asal-usul Kemunculan/Kelahirannya**

Teori kepemimpinan secara mendasar membahas proses seseorang menjadi pemimpin, asal atau kemunculan seseorang menjadi seorang pemimpin, dan hal apa saja yang melatarbelakanginya. Tead, D. (dalam Mujiono, I., 2002: 18) berpendapat bahwa kemunculan seorang pemimpin, disebabkan oleh: (1) membentuk diri sendiri; (2) dipilih oleh golongan, bisa karena jasa-jasanya, kecakapannya atau keberaniannya bagi organisasi, (3) ditinjau dari atas, artinya seorang pemimpin diangkat karena dipercaya dan disetujui oleh pihak atasannya. Sementara itu, David dan Newston (dalam Rachmat, 2014: 168) membagi kemunculan seorang pemimpin menjadi tiga teori kepemimpinan berikut ini.

## 1. Teori Genetik (Keturunan)

Teori genetik meyakini bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan dibentuk (*leader are born and not made*). Teori genetik mendorong seseorang akan menjadi pemimpin atas bakat kepemimpinan yang dibawa sejak lahir atau dengan kata lain kemunculan seorang pemimpin karena seseorang telah ditakdirkan untuk menjadi seorang pemimpin.

## 2. Teori Sosial

Menurut teori sosial, seorang pemimpin lahir melalui pembentukan, bukan karena bakat bawaan atau takdir (*leader are made not born*). Jadi berdasarkan teori ini, setiap orang memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi seorang pemimpin asalkan terpenuhinya faktor pendukung yang membuat kesempatan dan potensi tersebut dapat teraktualisasikan dengan baik. Faktor pendukung tersebut dapat berupa pendidikan dan pengalaman yang memadai dari kelompok yang mendampinginya.

## 3. Teori Ekologis

Teori ekologis merupakan penggabungan dari teori genetik dan teori sosial. Menurut teori ekologis kemunculan seorang pemimpin selain karena dipengaruhi oleh bakat kepemimpinan, faktor lainnya adalah pendidikan, pelatihan, dan pengalaman-pengalaman yang terus diasah secara berkesinambungan. Teori ekologis mengadopsi segi-segi positif dari teori genetik dan sosial. Teori ekologis tidak hanya didasari atas pandangan yang bersifat psikologis dan sosiologis, tetapi juga ekonomi dan politis.

## **D** Tipe Gaya Kepemimpinan Organisasional

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut memengaruhi perilaku orang lain. Setiap pemimpin mempunyai ciri khas sebagai pembawaannya baik itu tingkah laku, kepribadian, watak, atau gaya yang membedakannya dengan dirinya dengan orang lain Nawawi (2003: 115) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam memengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya. Pendapat Nawawi sejalan dengan Toha (dalam Zaenal, R.V, 2014: 265) yang menyatakan bahwa, gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan

oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain. Sementara itu, Tjiptono (2006: 101), mengemukakan, gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya.

Gaya kepemimpinan merupakan “modalitas” yang dimiliki oleh seseorang dalam struktur sebuah organisasi. Seagian (dalam Rachmat 2014: 170), membagi lima tipe gaya kepemimpinan yang secara luas dikenal dewasa ini, antara lain sebagai berikut.

## 1. Tipe Otokratis

Seorang pemimpin yang otokratis adalah seorang yang sangat egois. Sikap egois tersebut akan memberi tekanan kepada bawahannya. Kepemimpinan otokratis mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi. Pemimpin otokratis sangat berambisi untuk merajai situasi, setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa konsultasi dengan bawahan. Pemimpin otokratis selalu berdiri jauh dari kelompoknya, seolah-olah ada sikap kesengajaan menjauhkan diri dan eksklusif. Pemimpin otokratis senantiasa ingin berkuasa absolut, tunggal, dan merajai keadaan. Zainul, V.R. (2004: 171) menguraikan beberapa sikap yang mencerminkan ciri seorang pemimpin otokratis sebagai berikut.

- a. Kurang memercayai anggota kelompoknya.
- b. Otoriter.
- c. Hanya imbalan materi yang mampu mendorong orang untuk bertindak.
- d. Kurang toleransi terhadap kesalahan yang dilakukan anggota kelompok.
- e. Peka terhadap perbedaan kekuasaan.
- f. Kurang perhatian kepada anggota kelompoknya.
- g. Memberikan kesan seolah-olah demokratis.
- h. Mendengarkan pendapat anggota kelompoknya semata-mata hanya untuk menyenangkan lawan bicaranya.
- i. Senantiasa membuat keputusan sendiri.

## 2. Tipe Paternalistis

Gaya paternalistis adalah gaya kepemimpinan yang bersifat tradisional, umumnya mudah ditemukan pada masyarakat agraris. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, seperti berikut ini.

- a. Kuatnya ikatan primordial.
- b. Sistem kekeluargaan.

- c. Kehidupan masyarakat yang komunalistik.
- d. Peranan adat istiadat yang sangat kuat dalam kehidupan bermasyarakat.
- e. Masih dimungkinkannya hubungan pribadi yang intim antara seorang anggota masyarakat dengan anggota masyarakat lainnya.

Selain dari itu, Kartini Kartono (dalam Rachmat 2014: 171) mengungkapkan bahwa tipe kepemimpinan ini merupakan tipe yang kebabakan, dengan sifat-sifat sebagai berikut.

- a. Dia menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak/belum dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan.
- b. Dia bersikap terlalu melindungi (*overly protective*).
- c. Jarang bisa memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri.
- d. Dia hampir-hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif.
- e. Dia tidak memberikan atau hampir-hampir tidak pernah memberikan kesempatan pada pengikut dan bawahannya untuk mengembangkan imajinasi dan karya kreativitas mereka sendiri.
- f. Selalu bersikap maha tahu dan maha benar.

Harus diakui bahwa dalam keadaan tertentu pemimpin seperti ini sangat diperlukan. Akan tetapi, ditinjau dari segi sifat-sifat negatifnya pemimpin paternalistis kurang menunjukkan elemen kontinuitas terhadap organisasi yang dipimpinya.

### 3. Tipe Demokratis

Tipe kepemimpinan demokratis dapat juga disebut sebagai kepemimpinan yang partisipatif, selalu berkomunikasi dengan kelompok mengenai masalah-masalah yang menarik perhatian mereka dan mereka dapat menyumbangkan sesuatu untuk menyelesaikannya serta ikut serta dalam penetapan sasaran.

Pemimpin tipe ini, menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai diktator, melainkan sebagai pemimpin di tengah-tengah anggota kelompoknya. Hubungan dengan anggota kelompok bukan sebagai majikan dan buruh, tetapi sebagai saudara tua di antara teman-temannya atau sebagai kakak terhadap saudara-saudaranya,

pemimpin ini selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya, dan mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya.

Dalam melaksanakan tugasnya, pemimpin mau menerima dan mengharapkan saran-saran dari kelompoknya. Kelompoknya juga memberikan kritik-kritik yang membangun dari para anggota dan diterimanya sebagai umpan balik dan bahan pertimbangan dalam tindakan-tindakan berikutnya. Adapun ciri pemimpin yang demokratis meliputi:

- a. membuat keputusan bersama dengan anggota kelompok;
- b. selalu menjelaskan sebab-sebab keputusan yang dibuat sendiri kepada kelompok;
- c. umpan balik dijadikan sebagai salah satu masukan yang berharga;
- d. mengkritik dan memuji secara objektif.

Di samping ketiga gaya tersebut, dalam gaya kepemimpinan situasional, masih terdapat pula beberapa gaya di antaranya sebagai berikut.

## **1. Gaya Kepemimpinan Kontinum**

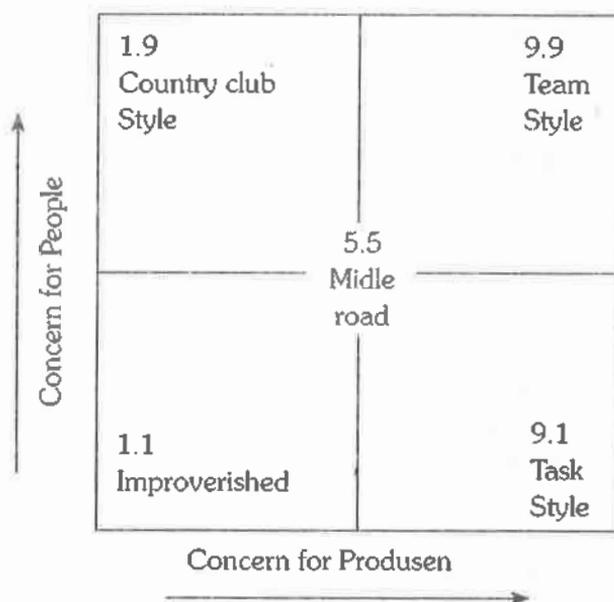
Gaya kepemimpinan kontinum menurut Tannenbaum dan Schmidt (dalam Hersey dan Blanchard, 1994), dipengaruhi oleh dua gaya kepemimpinan, yaitu gaya otokratis yang beroperasi pada bidang pengaruh pimpinan di satu sisi dan gaya demokratis yang beroperasi pada bidang bawahan. Pada sisi lainnya, gaya otokratis dinilai terlalu kaku karena gaya ini berasal dari wewenang pimpinan dengan sifat yang cenderung memaksa. Oleh karena itu, gaya otokratis menekankan pada hukuman dan ancaman dalam memengaruhi bawahannya, sebaliknya gaya demokratis lebih mengutamakan kerja sama dan motivasi dari atasan. Gaya demokratis mengutamakan menerima saran dan kritik dari bawahannya, namun secara praktis gaya kepemimpinan kontinum tidak berada dalam salah satu sisi ekstrem dari gaya kepemimpinan tersebut, tetapi berada di antara keduanya.

## **2. Gaya Managerial Grid**

Gaya kepemimpinan *managerial grid* dicetuskan oleh Robert Blake dan Jone S. Mouton (1964). Esensi pemikiran mereka adalah seorang pemimpin selain harus lebih memikirkan tugas-tugas yang hendak dicapainya, ia juga dituntut untuk memiliki orientasi yang baik terhadap hubungan kerja dengan bawahannya.

Gaya kepemimpinan *managerial grid* menekankan pada dua aspek, yaitu faktor produksi (*concern for production*) dan meletakkan pada hubungan antarindividu (*concern for people*). Berdasarkan dua penekanan tersebut, akan ada kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan ada pula kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan individu saja (Burhanuddin, 1994).

Blake dan Mouton (dalam Hsieh, J., 2008) mengemukakan terdapat empat kecenderungan yang ekstrem dan satu kecenderungan yang terletak di tengah-tengah keempat gaya ekstrem kepemimpinan tersebut. Hal tersebut dapat diuraikan sebagai berikut.



**Gambar 7.1** Kisi-Kisi Managerial Grid

Sumber: Blake dan Mouton (dalam Hsieh, J., 2008)

- a. Kisi-Kisi 1.1 (*Improverished*)  
Kepemimpinan ini ditandai dengan kurangnya perhatian terhadap tugas.
- b. Kisi-Kisi 1.9 (*Country Club Style*)  
Kepemimpinan ini ditandai dengan rendahnya perhatian terhadap tugas dan perhatian tinggi terhadap manusia.
- c. Kisi-Kisi 5.5 (*Midle of Road*)  
Kepemimpinan ini ditandai dengan keseimbangan perhatian terhadap tugas dan manusia.

d. Kisi-Kisi 9.1 (*Task Style*)

Kepemimpinan ini ditandai dengan perhatian tinggi pada tugas, tetapi sangat kurang memperhatikan manusia.

e. Kisi-Kisi 9.9 (*Team Style*)

Kepemimpinan ini ditandai dengan tingginya perhatian terhadap tugas dan manusia.

### 3. Tipe Karismatik

Pemimpin yang karismatik adalah pemimpin yang dikagumi oleh banyak pengikut, meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa mereka mengagumi orang tersebut. Sering disebutkan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (*supernatural powers*).

Pemimpin karismatik memiliki kekuatan energi, daya tarik, dan pembawaan yang luar biasa untuk memengaruhi orang lain, sehingga pemimpin ini mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Pemimpin karismatik tidak terpatok oleh kekayaan, usia, kesehatan, profil pendidikan, dan sebagainya.

### 4. Tipe *Laissez Faire*

Kepemimpinan *laissez faire* adalah kepemimpinan yang memberikan kebebasan penuh kepada bawahannya dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan tugas yang dikerjakannya dan tentunya dengan batas waktu yang telah ditentukan, namun penanggung jawab dari pengambilan keputusan tetap berada di tangan pemimpin. Gaya kepemimpinan *laissez faire* akan berhasil ketika karyawan mampu menganalisis situasi dan menentukan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana cara melakukannya. Sebaliknya, gaya kepemimpinan ini akan berdampak negatif jika karyawan tidak dapat mengatur waktunya dengan baik dan tidak memiliki keahlian serta pengetahuan yang cukup dalam mengerjakan tugasnya (Susanto dan Putra, 2010).

Terry, G.K. (dalam Kartini Kartono, 2005), mengilustrasikan kepemimpinan *laissez faire* sebagai ketua dewan yang sebenarnya tidak becus mengurus dan dia menyerahkan semua tanggung jawab serta pekerjaan kepada bawahan atau kepada semua anggotanya. Ia adalah “ketua” yang bertindak sebagai simbol, dengan macam-macam hiasan atau ornamen yang mentereng. Biasanya, ia tidak

memiliki keterampilan teknis, sedangkan kedudukannya sebagai pemimpin (direktur, ketua dewan, kepala, komandan, dan lain-lain) dimungkinkan oleh sistem nepotisme atau lewat praktik penyuapan.

Seorang pemimpin yang menerapkan gaya *laissez faire* melihat perannya sebagai “polisi lalu lintas” dengan anggapan para anggota organisasi mengetahui dan cukup dewasa untuk taat kepada peraturan permainan yang berlaku. Seorang pemimpin *laissez faire* cenderung memilih membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri tanpa banyak mencampuri bagaimana organisasi harus dijalankan dan digerakkan.

Ada beberapa ciri yang terdapat dalam diri pemimpin tersebut, di antaranya sebagai berikut.

- a. Tidak yakin pada kemampuan sendiri.
- b. Tidak berani menetapkan tujuan untuk kelompok.
- c. Tidak berani menanggung risiko.
- d. Membatasi komunikasi dan hubungan kelompok.

Pemimpin *laissez faire* bukanlah seorang pemimpin dalam pengertian yang sebenarnya. Semua anggota yang dipimpinya bersikap santai-santai, dan bermoto “lebih baik tidak usah bekerja saja”. Mereka menunjukkan sikap acuh tak acuh sehingga kelompok tersebut praktis menjadi tidak terbimbing dan tidak terkontrol.

## **E** Kepemimpinan dalam Manajemen Strategik

Manajemen adalah bagian integral dari kepemimpinan, dapat dikatakan bahwa manajemen tidak bisa dipisahkan dari kepemimpinan, dan juga sebaliknya, kepemimpinan tidak bisa dipisahkan dari manajemen. Rachmat (2014: 75), menjelaskan substansi kepemimpinan dalam manajemen strategik sebagai berikut.

### **1. Hakikat Kepemimpinan dalam Manajemen Strategik**

Kepemimpinan dan manajemen sering dipandang sebagai saudara kembar, dianggap identik dan penggunaan istilahnya sering dipertukarkan. Namun, sesungguhnya di antara keduanya terdapat perbedaan yang mendasar. Pada hakikatnya kepemimpinan memiliki pengertian yang lebih luas dibandingkan dengan manajemen. Manajemen merupakan jenis pemikiran khusus dari kepemimpinan di dalam upayanya untuk mencapai tujuan organisasi (Toha, 1999).

## 2. Hubungan Manajemen dan Kepemimpinan

Dalam upaya memperjelas mekanisme keterhubungan manajemen dan kepemimpinan, yaitu tempat manajemen dalam kepemimpinan, pemimpin dan manajemen, manajer dan manajemen, administrator dan manajemen dalam kepemimpinan, bawahan dan manajemen, manajemen dalam organisasi, dan manajemen dalam upaya memimpin, di sini akan diulas tujuh hal penting seputar hubungan manajemen dan kepemimpinan, yaitu tempat manajemen dalam kepemimpinan; pemimpin dan manajemen; manajer dan manajemen; administrator dan manajemen dalam kepemimpinan; bawahan dan manajemen; manajemen dalam organisasi; dan manajemen dan upaya memimpin.

### a. *Tempat Manajemen dalam Kepemimpinan*

Manajemen adalah fungsi umum kepemimpinan. Sebagai fungsi umum, manajemen menjelaskan mengenai aspek substansial dan praksis kepemimpinan, yang berhubungan dengan pelaksanaan kepemimpinan secara nyata atau aktual. Dalam kaitan ini, manajemen dapat disebut sebagai seni kepemimpinan. Sebagai seni kepemimpinan, ada tujuh aspek dalam manajemen yang berhubungan langsung dengan kepemimpinan secara praksis, antara lain sebagai berikut.

- 1) Manajemen adalah seni bekerja sama.
- 2) Manajemen adalah seni pemenuhan kebutuhan.
- 3) Manajemen adalah seni penggalangan.
- 4) Manajemen adalah seni memengaruhi.
- 5) Manajemen adalah seni menyampaikan perintah atau komunikasi.
- 6) Manajemen adalah seni membuat masa depan organisasi.
- 7) Manajemen adalah seni mendayagunakan sumber-sumber.

Menegaskan hubungan antara kepemimpinan dan manajemen ini, dapatlah dikatakan bahwa kepemimpinan dalam kaitan ini mewadahi manajemen, dan manajemen adalah pembuktian bagi aktualisasi pelaksanaan kepemimpinan, atau praksis kepemimpinan dari tujuh aspek seperti yang telah disinggung di atas. Dengan ini dapatlah dikatakan bahwa manajemen

membuktikan bahwa kepemimpinan sedang terlaksana, karena kepemimpinan hanya berjalan dengan adanya pelaksanaan manajemen.

### **b. Pemimpin dan Manajemen**

Hubungan pemimpin dan manajemen dapat dilihat dari dua sudut pandang berikut ini.

- 1) Dari perspektif posisi tugas, seorang pemimpin puncak (*top leader*) dapat disebut sebagai manajer puncak, atau manajer eksekutif (*executive manager*). Penyebutan seperti ini menjelaskan tentang peran pemimpin sebagai seorang manajer puncak, yang tidak berarti bahwa pemimpin ada pada posisi manajerial.
- 2) Dari perspektif hubungan pelaksanaan kepemimpinan, tatkala seorang pemimpin melaksanakan upaya memimpin sesungguhnya ia sedang melaksanakan tindakan memana-jemeni.

Dalam perspektif kepemimpinan ini tatkala pemimpin memana-jemeni, ia sedang melaksanakan seni bekerja sama, seni pemenuhan kebutuhan, seni merangkul, seni memengaruhi, seni memerintah, seni membuat peta keinginan masa depan organisasi, dan seni menggunakan sumber-sumber yang dibuktikan dengan melaksanakan upaya memimpin (*lead*). Upaya memimpin ini adalah bukti adanya kepemimpinan yang sedang terlaksana.

### **c. Manajer dan Manajemen**

Hubungan manajer dengan manajemen menjelaskan tentang substansi tugas yang ada padanya. Pada satu sisi, manajer ada pada posisi tugas pelaksana kepemimpinan dengan membantu pemimpin dalam memimpin pekerjaan yang bersifat departemental. Di sini manajer adalah kepala atau pemimpin suatu departemental atau unit kerja dalam suatu organisasi. Pada sisi yang bersifat lebih substansial, tugas seorang manajer berhubungan dengan pelaksanaan tugas kepemimpinan pada tingkat manajerial. Tentu, tatkala melaksanakan tugasnya, manajer dalam memana-jemeni, tetapi perbedaannya adalah bahwa ia memana-jemeni tugasnya atas nama pemimpin yang mendelegasikan tugas manajerial kepadanya.

#### **d. Administrator dan Manajemen dalam Kepemimpinan**

Administrator sebagai pelaksana tugas-tugas khusus kepemimpinan adalah ujung tombak dari tugas manajemen. Sebagai ujung tombak kepemimpinan, administrator adalah pelaksana tugas kepemimpinan pada tingkat operasional. Penyebutan posisi tugas dan peran administrator, tergantung pada besar kecilnya organisasi di mana kepemimpinan dijalankan. Apabila organisasinya besar, administrator dapat disebut sebagai manajer lapangan. Sebaliknya, apabila organisasinya kecil, administrator dapat menjadi pelaksana tugas langsung, baik sebagai sekretaris atau tugas lapangan yang lainnya.

#### **e. Bawahan dan Manajemen**

Para bawahan adalah pelaksana tugas yang ditempatkan pada unit kerja yang dipimpin oleh seorang administrator atau manajer tugas yang menyentuh pekerjaan secara langsung di lapangan. Dalam hubungan dengan manajemen, para bawahan akan selalu ditempatkan pada suatu unit tugas, yang menyentuh pekerjaan secara langsung. Sifat pekerjaan langsung ini dapat berupa tugas dasar, tugas utama, maupun tugas pendukung.

#### **f. Manajemen dalam Organisasi**

Dalam hubungan dengan organisasi, manajemen adalah istilah yang sering identik dengan kepemimpinan. Misalnya, tatkala orang menyebut manajemen sewaktu menjelaskan kata “manajemen dari organisasi ini atau itu” sesungguhnya ia menunjuk kepada kepemimpinan dari organisasi ataupun sistem kepemimpinan dalam suatu organisasi.

#### **g. Manajemen dalam Upaya Memimpin**

Kepemimpinan seseorang akan tampak jika berupaya untuk menyentuh dan mengelola hal-hal berikut.

- 1) Pemimpin memastikan bahwa ia mengkoordinasi kepemimpinan dengan menggerakkan unsur SDM, mengelola semua sumber, dan menggerakkan semua komponen untuk terlibat dalam kerja secara sinergis dan simultan.
- 2) Pemimpin memastikan bahwa ia mendasarkan semua upaya memimpin di atas suatu perencanaan strategis yang lengkap.

- 3) Pemimpin harus memastikan adanya pengorganisasian tugas dan penempatan SDM yang tepat bagi semua tugas yang dibuktikan dengan adanya delegasi dan penugasan yang benar dan baik. Dalam hubungan ini, pemimpin harus memastikan bahwa semua unsur pendukung tersedia dan dapat digunakan dalam upaya memimpin. Pemimpin di sini juga harus memastikan adanya komunikasi yang jelas dan lancar dalam seluruh sistem organisasinya.
- 4) Pemimpin harus menggerakkan semua komponen SDM agar terlibat dalam pelaksanaan kerja secara sinergis dan simultan ke arah produktivitas optimal (pencapaian hasil kerja optimal) dengan menggunakan strategi dan taktik yang andal.
- 5) Pemimpin harus memastikan pelaksanaan kerja dengan melaksanakan supervisi atau pengawasan dan evaluasi untuk perbaikan kerja dalam kepemimpinan guna memperlancar upaya memimpin yang ditanganinya secara berkesinambungan ke arah pencapaian tujuan organisasi.

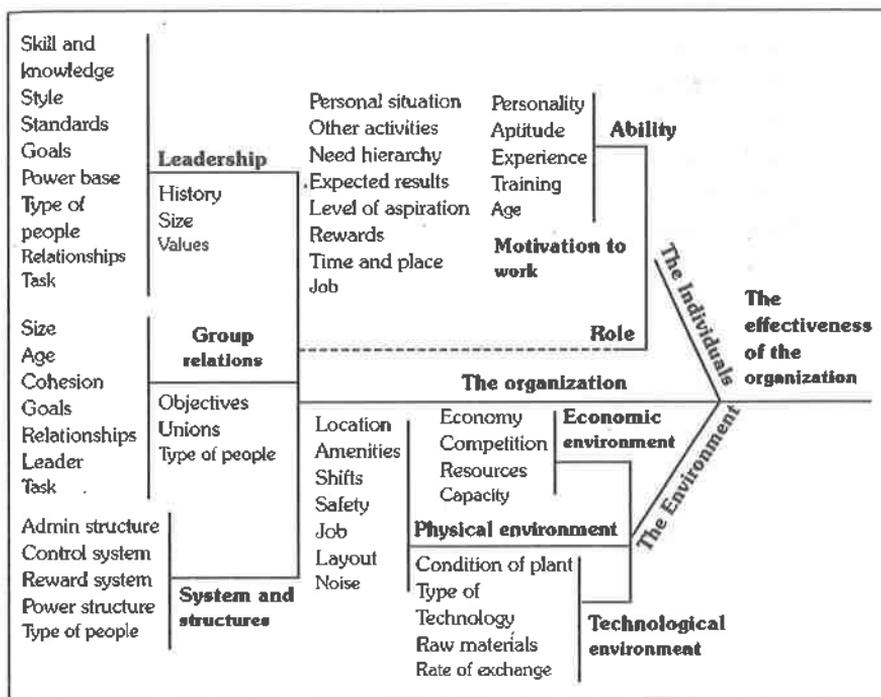
### **3. Variabel yang Memengaruhi Efektivitas Hubungan Organisasi**

Moesley, Pietry dan Leon (1991), menyatakan bahwa efektivitas organisasi adalah hasil dari suatu aktivitas yang dapat meningkatkan struktur organisasi, teknologi, dan orang-orang. Secara umum, dikatakan bahwa keinginan untuk memperoleh suatu hasil adalah dengan meningkatkan perilaku atau meningkatkan aktivitas-aktivitas karyawan, sehingga akan berdampak pada meningkatnya kinerja. Hal ini dapat dicapai melalui perubahan terhadap struktur organisasi, teknologi, dan orang-orang di dalam organisasi tersebut.

#### **a. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Efektivitas Kepemimpinan Organisasi**

Daft (2004), menyatakan bahwa beberapa organisasi menggunakan teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Freddie Mac misalnya, salah satu perusahaan asuransi pegadaian terbesar di Amerika Serikat menggunakan sistem yang dapat mengotomatisasi dan dapat mengkalkulasi secara cepat asuransi pinjaman rumah. Dari berbagai telaah tentang teori efektivitas organisasi, dapat disimpulkan bahwa

efektivitas suatu organisasi adalah kesanggupan suatu organisasi mencapai sasaran melalui perincian sasaran, penetapan sasaran, pencapaian sasaran, perencanaan kegiatan, tugas-tugas, dan pengumpulan sumber daya. Adapun faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas kepemimpinan strategik, tampak pada gambar berikut.



**Gambar 7.2** Faktor-Faktor yang Memengaruhi Efektivitas Kepemimpinan Strategik  
 Sumber: Daft (2004)

Daft (2004), berpendapat bahwa kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu pengaruh yang berhubungan antara para pemimpin dan para pengikutnya yang menginginkan perubahan dan suatu hasil nyata yang merefleksikan tujuan bersama. McShane dan Clinow (2008), mengatakan bahwa kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu pengaruh, motivasi, atau kemampuan seorang pemimpin untuk mengajak orang-orang dalam suatu organisasi yang dipimpinnya ke arah efektivitas dan kesuksesan suatu organisasi. Kinicki dan Kreitner (2008), berpendapat bahwa kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengaruh sosial, di mana seorang pemimpin mengajak bawahannya untuk berpartisipasi dalam upaya mencapai sasaran-sasaran organisasi.

# MODEL ANALISIS SWOT DAN PEMETAAN STRATEGI PENGEMBANGAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Pengembangan lembaga pendidikan Islam adalah suatu keniscayaan dan mendesak dari segi regulasi dan tuntutan kebutuhan masyarakat. Dari segi tuntutan regulasi, Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003, menyatakan pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar, agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pendidikan diri, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara. Berdasarkan dua aspek tersebut perlu diatur atau dibuat strategi manajemen/administrasi melalui proses-prosesnya yang diperlukan agar tujuan nasional, institusional, dan instruksional dapat dicapai secara efektif dan efisien. Dari segi tuntutan kebutuhan masyarakat, mutu pendidikan sebagai salah satu pilar pengembangan sumber daya manusia sangat penting maknanya bagi pembangunan nasional. Pendidikan yang berkualitas hanya akan muncul apabila terdapat lembaga pendidikan yang berkualitas. Oleh karena itu, upaya peningkatan mutu pendidikan merupakan titik strategi dalam upaya untuk menciptakan pendidikan yang berkualitas. Pengembangan lembaga pendidikan adalah kegiatan yang sistematis dan berkelanjutan, yang dapat membantu lembaga menjadi lebih sensitif terhadap masalah yang ada saat ini dan diantisipasi dengan menempatkan pemimpin dalam sikap proaktif bukan reaktif. Pengembangan lembaga pendidikan melibatkan perubahan terencana dalam seluruh lembaga atau tim kerja, sehingga tidak tertinggal terlalu jauh di belakang.

## **A** Konsep Dasar Strategi Pengembangan Lembaga Pendidikan

### **1. Definisi Strategi Pengembangan**

Strategi pengembangan merupakan upaya menyeluruh dan terencana untuk meningkatkan efektivitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Wiryokusumo, P. & Mandalika I., (2002: 93), mendefinisikan pengembangan sebagai upaya yang dilaksanakan secara sadar, berencana, teratur, dan bertanggung jawab dalam rangka memperkenalkan, menumbuhkan, membimbing, dan mengembangkan suatu dasar kepribadian yang seimbang, utuh, dan selaras, pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan bakat, keinginan, serta kemampuan-kemampuannya.

Pengembangan adalah perbuatan menjadikan bertambah dan berubah sempurna. Kegiatan pengembangan meliputi tiga tahapan yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang diikuti dengan kegiatan penyempurnaan sehingga diperoleh bentuk yang dianggap memadai (Sukiman, 2012: 33).

Jadi, pengembangan dapat dimaknai sebagai suatu proses atau usaha untuk melakukan suatu perubahan baik secara perlahan maupun secara bertahap dengan memperdalam dan memperluas pengetahuan yang telah ada melalui proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi.

Setyosari (2012: 218) mengemukakan, dalam pengertian umum, pengembangan berarti pertumbuhan perubahan secara perlahan (evolusi) dan perubahan secara bertahap.

Para ahli mendefinisikan strategi pengembangan sebagai usaha menyeluruh yang memerlukan dukungan dari pimpinan atas yang dirancang untuk meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi melalui penggunaan beberapa teknik intervensi dengan menerapkan pengetahuan yang berasal dari ilmu-ilmu perilaku (Wijaya, 2000: 244).

Strategi pengembangan memiliki kegiatan utama yaitu mengintegrasikan antara keinginan individu akan pertumbuhan dengan perkembangan tujuan keorganisasian. caranya adalah melalui peningkatan efektivitas keorganisasian. Proses ini merupakan usaha mengadakan perubahan secara berencana yang meliputi suatu sistem total sepanjang periode tertentu, dan usaha untuk mengadakan perubahan ini berkaitan dengan misi organisasi (Gibson, 1998: 58).

Dalam konteks ini, strategi pengembangan merupakan upaya yang terencana dan berkelanjutan untuk mengaplikasikan ilmu perilaku guna mengembangkan sistem melalui metode-metode refleksi dan analisis diri (Nimran, 2007: 109). Strategi pengembangan adalah cara atau strategi yang digunakan oleh wadah atau tempat guna proses suatu perubahan berencana yang memerlukan dukungan semua pihak, antara lain pengelola dan karyawan. Dengan perubahan-perubahan itu diharapkan dapat mengembangkan dan meningkatkan suatu perusahaan yang memerlukan usaha jangka pendek, menengah, dan panjang guna menghadapi perubahan yang akan terjadi pada masa mendatang.

Setiap organisasi tidak terkecuali lembaga pendidikan Islam, sangat perlu untuk berkembang seiring dengan perkembangan zaman. Organisasi harus mampu beradaptasi dengan perubahan dalam berbagai aspek kehidupan, seperti perkembangan teknologi, ekonomi, politik, dan perubahan budaya. Diperlukan sebuah konsep untuk membantu sebuah organisasi dalam menciptakan respons yang efektif terhadap perubahan ini (Setyawan, 2018: 24). Jadi, perubahan dibutuhkan setiap organisasi dalam rangka bertahan dan berkembang (*survive and develop*) dalam menghadapi perkembangan zaman.

Berdasarkan sekelumit penjelasan di atas, dapat dipahami bahwa lembaga pendidikan Islam adalah tempat atau organisasi yang menyelenggarakan pendidikan Islam, yang mempunyai struktur yang jelas dan bertanggung jawab atas terlaksananya pendidikan Islam. Oleh karena itu, lembaga pendidikan Islam harus dapat menciptakan suasana yang memungkinkan terlaksananya pendidikan dengan baik, menurut tugas yang diberikan kepadanya, seperti sekolah (madrasah) dan lembaga Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI), yang melaksanakan proses pendidikan Islam (Umar, 2010: 149).

Perkembangan lembaga pendidikan Islam kini semakin mewarnai kehidupan pendidikan Indonesia. Agar lembaga pendidikan Islam semakin berkembang, maka lembaga pendidikan Islam harus terus mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas, fasilitas yang memadai, dan tentunya memiliki manajemen strategi yang baik. Jika lembaga pendidikan Islam mampu menjawab semua tantangan zaman, niscaya masa depan umat Islam akan semakin cerah.

## 2. Esensi dan Fungsi Strategi Pengembangan

Esensi pengembangan lembaga pendidikan adalah sebagai sebuah cara yang sistematis untuk perubahan terencana yang memiliki tujuan utama untuk perbaikan fungsi lembaga agar mampu meningkatkan produktivitas dan keefektifan lembaga yang berdampak pada kapabilitas lembaga dalam membuat keputusan yang berkualitas dengan melakukan perubahan struktur, kultur, tugas, teknologi, dan SDM (Kartika, 2017: 130).

Pengembangan lembaga pendidikan dapat dilakukan pada kelompok, tim atau seluruh lini lembaga. Dampak dari pengembangan lembaga dapat memperkuat individu dan kelompok, karena anggota tim dibentuk dari keseluruhan lembaga yang mewakili konstituensi dan tingkat dalam lembaga. Pengembangan lembaga adalah proses pertumbuhan lembaga pendidikan yang bersangkutan untuk lebih maju.

## 3. Tujuan Strategi Pengembangan

Hampir semua pakar berpendapat bahwa pengembangan organisasi bertujuan untuk melakukan perubahan. Dengan demikian, jika pendapat ini diterima, berarti penyempurnaan dalam lembaga pendidikan sebagai suatu sarana perubahan harus terjadi, kemudian secara luas pengembangan lembaga pendidikan dapat diartikan pula sebagai perubahan organisasi (*organizational change*).

# B Pengembangan dan Perubahan Organisasi Pendidikan

## 1. Hakikat Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan

Organisasi harus mampu beradaptasi dengan perubahan dalam berbagai aspek kehidupan, seperti perkembangan teknologi, ekonomi, politik, dan perubahan budaya.

Sebuah organisasi memerlukan sebuah konsep untuk menghadapi perubahan, tujuannya adalah supaya organisasi tersebut mampu menciptakan respons yang efektif terhadap perubahan (Setyawan, 2018). Jadi, perubahan dibutuhkan setiap organisasi dalam rangka (*survive and develop*) dalam ketahanan dan tumbuh kembang menghadapi perkembangan zaman.

Pengembangan lembaga pendidikan dalam ilmu manajemen dikenal dengan nama *Organization Development* (OD) yang memiliki inti perubahan yang terencana (*planned change*).

Pengembangan organisasi menurut Newstrom dan Davis (dalam Usman, 2013: 242), dapat dilihat sebagai strategi intervensi yang memanfaatkan proses kelompok agar berproses pada budaya organisasi secara menyeluruh dalam rangka melakukan perubahan yang diinginkan.

## 2. Perubahan Lembaga Pendidikan

### a. *Perubahan dalam Bentuk Pembaruan*

Perubahan dalam bentuk pembaruan lembaga dan modernisasi, terus-menerus terjadi dan mempunyai pengaruh yang sangat dominan dalam masyarakat kini. Pengembangan organisasi menurut Wendell French merupakan suatu upaya panjang yang dilakukan dengan bantuan konsultan yang memiliki keahlian dalam ilmu perilaku organisasi (*organizational behavioral science*) baik dari pihak luar atau dari dalam organisasi, yang sering dikenal sebagai agen perubahan, dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam memecahkan masalah dan menanggapi pengaruh lingkungan eksternal (Cummings & Worley, 2005: 103).

### b. *Terjadinya Perubahan Lembaga Pendidikan*

Terjadinya perubahan teori dan praktik pengembangan dan perubahan organisasi dari masa ke masa dipengaruhi oleh adanya berbagai latar belakang yang berbeda-beda. Mulanya pada tahun 1946 kepemimpinan dipelajari dengan menggunakan proses pelatihan yang bersifat laboratorium, yang sering dikenal dengan *T grup* sebagai suatu kelompok informal yang bertujuan untuk saling mempelajari tentang kepemimpinan, dinamika kelompok, dan sebagainya. Kemudian pada masa selanjutnya konsep dibangun atas dasar penelitian dan survei yang dipelopori oleh Kurt Lewin (Cummings & Worley, 2005: 107), sebagai pengembang model pertama dalam konsep perubahan organisasi.

### c. *Pendekatan Perubahan Lembaga Pendidikan*

Pada era selanjutnya, beberapa pendekatan yang bersifat normatif serta aspek produktivitas dan kualitas hidup kerja, juga diperkenalkan dalam proses pengembangan konsep.

Seiring dengan perkembangan dan perubahan akibat arus globalisasi. Pada akhir abad ini umumnya pengembangan konsep dipengaruhi oleh adanya faktor perubahan yang bersifat strategis. Pengembangan konsep ini memberikan perspektif baru dalam praktik pengembangan organisasi yang prosesnya sangat menitikberatkan pada sejauh mana organisasi tersebut dengan cepat menanggapi pengaruh lingkungan luar, baik dari aspek ekonomi, sosial, politik, dan teknologi yang semakin kompleks.

### 3. Jenis Intervensi Pengembangan dan Perubahan

#### a. *Jenis Intervensi Pengembangan*

Beberapa jenis intervensi yang dapat dilakukan dalam proses dan upaya pengembangan dan perubahan organisasi menurut Cummings & Worley (2005), secara umum diklasifikasikan dalam beberapa hal berikut ini.

##### 1) **Intervensi Proses**

Pendekatan pada intervensi ini dilakukan melalui perubahan proses kerja yang terkait langsung dengan aspek manusianya baik secara individu, antarindividu/kelompok, maupun tingkat organisasi secara keseluruhan, misalnya mengembangkan sistem pertemuan reguler, sistem bantuan konsultan dan bimbingan (*coaching*).

##### 2) **Intervensi Tekno-Struktural**

Pendekatan pada intervensi ini dilakukan melalui kombinasi perubahan teknologi dan struktur organisasi, seperti upaya restrukturisasi organisasi, hubungan industri (*employee relation*), serta rancangan bidang uraian kerja sesuai proses bisnis.

##### 3) **Intervensi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pendekatan pada intervensi ini dilakukan melalui perubahan sistem manajemen kinerja dan pengembangan karier.

##### 4) **Intervensi Strategis**

Pendekatan pada intervensi ini dilakukan melalui perubahan strategi bisnis dalam menghadapi perubahan lingkungan dan persaingan bisnis melalui berbagai upaya, seperti akuisisi, merger, kolaborasi dan kemitraan, serta transformasi organisasi.

## b. Jenis Perubahan

Berdasarkan prosesnya, secara umum perubahan organisasi menurut Daft (2004), dapat diklasifikasikan dalam dua kelompok, yaitu perubahan yang bersifat sebagian (*inkremental*) dan perubahan yang bersifat radikal.

- 1) Perubahan bertahap atau *inkremental* memiliki beberapa karakteristik, seperti adanya kemajuan perubahan yang bersifat perlahan dan berkesinambungan (*continued*), berpengaruh pada hanya beberapa bagian unit organisasi, prosesnya dilakukan dalam konteks proses manajemen dan struktur organisasi yang normal, serta adanya pengaruh peningkatan teknologi yang masih ditujukan pada sebatas perbaikan kualitas produk atau layanan.
- 2) Perubahan radikal merupakan suatu perubahan organisasi dengan karakteristik seperti adanya perubahan paradigma organisasi, adanya upaya transformasi atau perubahan bentuk dan struktur yang melibatkan seluruh unit organisasi, menciptakan struktur dan manajemen organisasi yang baru, serta adanya terobosan pemanfaatan teknologi yang baru sehingga dapat melakukan penciptaan produk baru untuk menciptakan pasar yang baru.

Adapun dari sisi tipologinya, perubahan organisasi menurut Kreitner & Kinicki (2007: 582), dapat dibagi menjadi tiga bentuk, yaitu perubahan adaptif, perubahan inovatif, dan perubahan radikal.

- 1) Perubahan adaptif lebih difokuskan pada upaya mengenalkan kembali praktik-praktik bisnis yang telah dikenal dalam suatu proses kerja suatu organisasi. Perubahan adaptif paling rendah tingkat kompleks di sekitarnya.
- 2) Perubahan yang inovatif difokuskan pada upaya mengenalkan praktik-praktik baru dalam proses kerjanya.
- 3) Perubahan radikal difokuskan dengan mengenalkan praktik-praktik yang baru bagi industri bisnisnya. Secara umum, perbedaan tipologi perubahan ini akan memengaruhi tingkat kesulitan dalam menanganinya. Tipologi perubahan menurut Kreitner & Kinicki (2007) dapat dilihat pada Gambar 8.1 berikut.



**Gambar 8.1** Tipologi Generik dan Perubahan Organisasi

Sumber: Diadopsi dari Kretzner & Klinicki (2007)

Adapun dari segi tahapan dan waktu pelaksanaannya, perubahan organisasi dapat dibagi menjadi dua macam yaitu perubahan dapat dilakukan secara bertahap melalui proses evolusi dengan menggunakan masa transisi dan perubahan secara radikal dan revolusioner yang dilakukan secara drastis tanpa melalui proses transisi. (Cummings 4 Worley, 2005)

#### 4. Faktor-Faktor Terjadinya Pengembangan

Faktor-faktor yang menyebabkan pengembangan lembaga pendidikan dapat dibedakan menjadi dua, yaitu alasan internal dan alasan eksternal. (Kartika, 2017: 123)

##### a. Alasan Internal

Alasan internal berasal dari dalam organisasi dan hal ini sering dijadikan alasan bagi pengembangan lembaga pendidikan.

- 1) Struktur organisasi yang tidak lagi adaptif terhadap perkembangan dan tuntutan lembaga yang responsif terhadap lingkungan.
- 2) Sistem dan prosedur yang dijalankan lembaga tidak lagi adaptif terhadap tuntutan lingkungan internal dan eksternal.
- 3) Perlengkapan dan fasilitas pengembangan lembaga pendidikan yang berbasis teknologi informatika telah usang atau tertinggal (*out of date*), maka organisasi selalu dituntut untuk terus memperbaruinya.
- 4) Proses dan prosedur operasional yang tidak cocok lagi dengan tuntutan pelayanan, sehingga memerlukan perbaikan.
- 5) Budaya organisasi guna menumbuhkan semangat kompetisi antar dan inter SDM di lembaga pendidikan.

# MODEL SISTEM PERENCANAAN STRATEGIK DALAM PENGEMBANGAN SDM

**P**erencanaan strategik merupakan suatu alat perencanaan yang bertujuan ke masa depan dengan mempertimbangkan aspek-aspek lingkungan yang strategis yang terjadi di masa sekarang dan kemungkinan terjadi di masa mendatang. Perencanaan strategik adalah proses memutuskan program-program yang akan diwujudkan oleh organisasi dan perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan pada setiap program untuk beberapa tahun ke depan. Dengan perencanaan strategik akan menjamin terjaganya dan terlindunginya eksistensi organisasi dengan peningkatan kualitas kerja dan kinerja sehingga organisasi mampu bersaing dengan organisasi lainnya yang serupa. Di dalam melaksanakan perencanaan strategis ini, berbagai hal yang dimungkinkan dapat memengaruhi keberhasilan atau kegagalan operasi akan benar-benar diperhitungkan secara matang, detail, dan maksimal, sehingga kecenderungan mencapai keberhasilan sangat tinggi. Perencanaan pengembangan SDM merupakan kegiatan awal yang harus dilakukan oleh seorang manajer dalam organisasi karena perencanaan merupakan arah suatu kegiatan yang akan dilakukan di kemudian hari. Maka dari itu, perencanaan pengembangan SDM sangat besar manfaatnya dalam organisasi.

# A Konsep Dasar Sistem Perencanaan Pengembangan SDM

## 1. Memahami Makna Sistem Perencanaan

Istilah sistem berasal dari kata Yunani yakni *sustema*, yang memiliki arti suatu keseluruhan yang terdiri atas sejumlah bagian-bagian. Sistem adalah sebagai tata cara mencapai tujuan tertentu. Sistem adalah sekelompok elemen-elemen yang saling berkaitan yang secara bersama-sama diarahkan untuk mencapai tujuan yang ditentukan. Murdick dan Roos (1993), mendefinisikan sistem sebagai seperangkat elemen yang digabungkan satu dengan lainnya untuk suatu tujuan bersama. Shrode, Voich, Fitz, Banghart & Trull (dalam Sagala, 2009: 9) mengemukakan sistem adalah seperangkat unsur yang melakukan sesuatu kegiatan atau membuat skema dalam rangka mencapai tujuan dengan mengolah data dan/atau energi atau barang dalam jangka waktu tertentu guna menghasilkan informasi, energi, dan benda.

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa sistem adalah suatu yang terdiri atas bagian-bagian yang tersusun secara sistematis, antara bagian satu dengan bagian lain yang saling berhubungan dan membutuhkan. Sistem pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi tidak terlepas dari perencanaan, karena perencanaan pada dasarnya merupakan pengambilan keputusan sekarang dan tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan. Sesuai dengan firman Allah Swt. surah Al-Mulk: 2 yang artinya, "Yang menciptakan mati dan hidup, untuk menguji kamu, siapa di antara kamu yang paling baik amalannya. Dan Dia Mahaperkasa, Maha Pengampun" (Q.S. Al-Mulk [67]: 2).

Istilah perencanaan strategis awal mulanya dikenal di kalangan militer, dalam hal ini mengandung makna, "Perencanaan operasi ke daerah lawan dengan memperhitungkan segala kemungkinan, keuntungan, dan kelemahannya serta mempertimbangkan kondisi riil yang dimiliki serta kondisi lingkungan yang ada dengan berupaya memperhitungkan kekuatan lawan agar operasi militer itu berhasil dengan baik" (Permatasari, A., 2017: 13).

## 2. Hakikat Sistem Perencanaan Pengembangan SDM

Pada hakikatnya sistem perencanaan pengembangan SDM harus dilihat dari berbagai kebutuhan yang ada dalam organisasi seperti kebutuhan ilmu pengetahuan teknologi dan kebutuhan lainnya.

Seiring dengan perkembangan waktu, pengembangan SDM menjadi kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi. Untuk hal itu, Gouzali (dalam Kadarisman, 2013: 5), mengemukakan bahwa pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) harus sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan.

Kegiatan pengembangan sumber daya manusia ini diharapkan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang digunakan oleh organisasi. Ada beberapa pandangan pakar, mengenai istilah perbedaan pelatihan dan pengembangan yang dirangkum oleh Maisah (2020: 74–5), seperti berikut.

- a. Hariandja mengemukakan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan dua konsep yang sama, yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan, tetapi dilihat dari tujuannya, umumnya kedua konsep tersebut dapat dibedakan. Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini, sedangkan pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang, yang dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja.
- b. Handoko latihan dan pengembangan adalah dua hal berbeda, latihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Latihan menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Di lain pihak, apabila manajemen akan menyiapkan para karyawan untuk memegang tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang, kegiatan ini disebut pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap dan sifat-sifat kepribadian. Pengembangan karyawan sering diartikan dengan usaha-usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi karyawan agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien.
- c. Prasetya et. al, menjelaskan kata kunci dari pengembangan pegawai adalah rekayasa perilaku dari pegawai. Arti rekayasa perilaku mengandung makna tersirat bahwa perilaku sesungguhnya dapat diubah atau diperbaiki. Perilaku diubah dari

satu keadaan lain. Namun, dalam hal ini harus dicatat bahwa perencanaan-perencanaan perilaku ini harus dilaksanakan secara sadar, baik oleh organisasi maupun oleh pegawai yang bersangkutan.

- d. Veithzal mendefinisikan pengembangan manajemen adalah suatu proses bagaimana manajemen mendapatkan pengalaman, keahlian, dan sikap untuk menjadi atau meraih sukses sebagai pemimpin dalam organisasi mereka. Oleh karena itu, kegiatan pengembangan ditunjukkan untuk membantu karyawan agar dapat menangani jabatannya di masa mendatang, dengan memperhatikan tugas dan kewajiban yang dihadapi sekarang.

Berdasarkan konsep tersebut di atas, dapat dipahami bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan suatu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lainnya. Pelatihan lebih menekankan pada usaha sekarang, akan tetapi pengembangan lebih melihat kepada usaha bagi masa depan.

### 3. Komponen Sistem Perencanaan Strategis

Menurut Hughes (dalam Riyadi 2004: 280), perencanaan strategis meliputi komponen-komponen sebagai berikut.

- a. Pernyataan misi dan tujuan umum (*overall mission and goals statement*), yang dirumuskan oleh para pimpinan (eksekutif) manajemen dan menekankan pemikiran strategis yang dikembangkan dengan target-target ke depan.
- b. Analisis lingkungan (*environmental scan or analysis*), dilakukan dengan mengidentifikasi dan menilai serta mengantisipasi faktor-faktor eksternal dan kondisi yang harus diperhitungkan untuk bahan memformulasikan strategi organisasi.
- c. Memeriksa keadaan dan sumber daya internal (*internal profile and resource audit*) dilakukan dengan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi, sehingga dapat menjadi pertimbangan dalam penyusunan perencanaan strategis.
- d. Memformulasikan, mengevaluasi, dan menyeleksi strategi (*the formulation, evaluation, and selection of strategies*).
- e. Melaksanakan dan mengawasi rencana strategis (*the implementation and control of the strategic plan*).

## **B** Aplikasi Sistem Perencanaan Pengembangan SDM

### **1. Pentingnya Perencanaan Pengembangan SDM**

Perencanaan adalah kegiatan awal yang harus dilakukan oleh seorang manajer dalam organisasi, karena perencanaan merupakan arah suatu kegiatan yang akan dilakukan di kemudian hari. Maka dari itu, perencanaan pengembangan SDM sangat besar manfaatnya dalam organisasi. Siagian, S.P. (2013: 45) menjelaskan ada beberapa manfaat perencanaan SDM yaitu sebagai berikut.

#### **a. Kepentingan untuk Organisasi**

Organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang sudah ada dalam organisasi secara lebih baik, seperti:

- 1) jumlah tenaga kerja yang ada;
- 2) berbagai kualifikasi;
- 3) kinerja masing-masing;
- 4) pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, baik karena pendidikan formal maupun karena program pelatihan yang pernah diikuti;
- 5) Bakat yang masih perlu dikembangkan; dan
- 6) Minat pekerja yang bersangkutan, terutama yang berkaitan dengan kegiatan di luar tugas pekerjaannya sekarang.

#### **b. Kepentingan untuk Masa Depan Pegawai**

Perencanaan pengembangan SDM sangat penting, bukan hanya dalam rangka memanfaatkan SDM untuk melakukan tugas-tugas sekarang, namun setidaknya hal tersebut akan berguna bagi kepentingan di masa depan berikut ini.

- 1) Promosi orang-orang tertentu untuk mengisi lowongan jabatan yang lebih tinggi jika terjadi kekosongan karena berbagai sebab.
- 2) Peningkatan kemampuan melaksanakan tugas yang sama, meskipun seseorang mengalami perpindahan tempat bekerja ke lokasi baru dengan sifat tugas dan jabatan yang tidak mengalami perubahan. Dalam hal ini terjadinya alih tugas yang berarti seseorang mendapat tugas atau jabatan baru tanpa perubahan eselon dalam hierarki organisasi.

## 2. Produktivitas Kerja dari Tenaga yang Sudah Ada

Produktivitas kerja dari tenaga yang sudah ada dapat ditingkatkan, seperti:

- a. peningkatan disiplin kerja;
- b. peningkatan keterampilan, sehingga setiap orang menghasilkan sesuatu yang berkaitan langsung dengan kepentingan organisasi.

## 3. Penentuan Kebutuhan akan Tenaga Kerja di Masa Depan

Penentuan kebutuhan akan tenaga kerja di masa depan, dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan aktivitas baru kelak, di antaranya:

- a. segi manajemen sumber daya manusia dewasa ini dirasakan semakin penting adalah penanganan informasi ketenagakerjaan;
- b. penelitian: bahan yang diperoleh dari hasil penelitian dapat memprediksi pasar kerja.

# C Tantangan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Tantangan yang dihadapi dalam perencanaan strategi sumber daya manusia berkaitan dengan perkembangan perusahaan, seiring dengan makin rumitnya tugas yang harus dikerjakan, makin besar dampak lingkungan serta dinamikanya, makin luas dan besar keterpaduannya dengan lingkungan, dan makin besarnya ketidakpastian yang harus dihadapi perusahaan (Paramita, 1993).

## 1. Tantangan Eksternal

Tantangan eksternal yang dihadapi dalam perencanaan sumber daya manusia, di antaranya sebagai berikut.

### a. Bidang Ekonomi.

Tidak dapat disangkal bahwa situasi perekonomian secara makro tidak bisa untuk tidak diperhitungkan meskipun suatu organisasi mungkin tidak dapat berbuat banyak dalam hal mengambil langkah-langkah tertentu untuk memengaruhi situasi nyata yang dihadapinya.

### b. Bidang Sosial

Dalam kenyataannya, akan selalu terjadi pergeseran nilai-nilai sosial yang dianut oleh suatu masyarakat. Adakalanya pergeseran

# MODEL SUPERIORITAS KEPEMIMPINAN DALAM MENGHADAPI TANTANGAN GLOBAL

**P**ergeseran lingkungan dan kekuatan persaingan dalam industri pendidikan menyebabkan timbulnya kesenjangan antara tuntutan lingkungan dan persaingan kekuatan satuan pendidikan pada berbagai jenis dan jenjang pendidikan. Situasi ini telah memaksa sebagian satuan pendidikan untuk mengurangi atau menghentikan operasinya. Sejumlah program studi pada perguruan tinggi mengalami penurunan mahasiswanya, bahkan terpaksa ditutup dan/atau dicabut izin operasinya. Hal ini terjadi pula pada satuan pendidikan dasar, menengah, dan satuan pendidikan lainnya. Kebijakan demokratisasi pendidikan dewasa ini telah membangkitkan semangat memperjuangkan pendidikan untuk semua strata dan tingkatan. Demokratisasi ini juga berimbas pada pelaksanaan manajemen di lembaga pendidikan, tidak terkecuali pada lembaga pendidikan Islam. Kepemimpinan pendidikan dituntut demokratis dengan melibatkan semua pihak yang terkait dengan pengelolaan dan pengembangan lembaga pendidikan serta berpartisipasi secara aktif dan intensif dalam membuat dan mengimplementasikan kebijakan/keputusan, membuat perencanaan, mengimplementasikan perencanaan menjadi kegiatan riil, dan mengevaluasinya. Atas dasar itu, kepemimpinan dalam lembaga pendidikan dituntut transparan dan akuntabel serta dapat dipertanggungjawabkan kepada publik. Dalam merespons gerakan dan gelombang keterbukaan ini, lembaga pendidikan dipandang tidak relevan

kalau dipimpin oleh pemimpin otoriter. Dengan pengertian lain, sosok pemimpin otoriter tidak akan dapat mengaktualisasikan sistem pendidikan demokratis pada tataran realitas di lapangan.

## **A** Konsep Dasar Superioritas Kepemimpinan

### **1. Makna dan Hakikat Superioritas Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan suatu proses memengaruhi dan mendukung orang lain agar bekerja keras untuk mencapai tujuan. Newstrom (2007: 159). Colquitt dan Wesson (2009: 441) menegaskan bahwa, kepemimpinan adalah penggunaan kekuasaan dan pengaruh untuk mengarahkan orang lain demi pencapaian tujuan. Yuki, G. (2009: 199) menyatakan bahwa, kekuasaan merupakan kapasitas untuk memengaruhi secara unilateral sikap dan perilaku orang ke arah yang diinginkan organisasi.

David dan Newstrom (2002: 342), membedakan kekuasaan dan kewenangan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk memengaruhi orang lain, sedangkan wewenang merupakan pendelegasian dari manajemen yang lebih tinggi. Sesuai dengan firman Allah Swt. surah Al-An'am ayat 165 yang artinya, "Dialah yang menetapkan kamu menjadi khalifah di muka bumi dan Dia meninggikan sebagian kamu atas sebagian yang lain beberapa derajat untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu"(Q.S. Al-An'am [6]: 165).

Menurut Sallis (dalam Rahayu dan Anggraini, 2009: 100) di sebuah perguruan tinggi, faktor kepemimpinan merupakan salah satu kunci utama untuk mencapai keberhasilan, di samping program, ketersediaan sumber daya, budaya akademik, dan faktor lainnya. Kepemimpinan kampus memerlukan corak kepemimpinan yang unik, berbeda dengan kepemimpinan di dunia politik, industri, dan birokrasi (Maisah, 2020). Pemimpin dalam dunia akademik memerlukan aspek keseimbangan kemampuan akademik, kemampuan manajerial, dan kemampuan kepemimpinan.

Berdasarkan konsep tersebut, dapat disimpulkan bahwa, hakikat superioritas kepemimpinan lembaga pendidikan adalah kepemimpinan yang memiliki tanggung jawab, dan mampu menggerakkan kekuatan lembaga yang dipimpinnya agar mampu bersaing dengan lembaga lainnya.

## 2. Tipe Superioritas Kepemimpinan

Maisah (2020: 64) menguraikan sifat-sifat terpuji seorang pemimpin yang menunjukkan ciri-ciri dari tipe superioritas kepemimpinan berikut ini.

- a. Berperilaku benar dan jujur (sidik)
- b. Dapat dipercaya (amanah)
- c. Menyampaikan apa yang layak disampaikan (tablig)
- d. Cerdas (fatanah)
- e. Ikhlas
- f. Sabar
- g. Rendah hati (tawaduk')
- h. Adil
- i. Mampu mengendalikan diri

Superioritas kepemimpinan lembaga pendidikan Islam bukan hanya memiliki sifat-sifat terpuji, juga memancarkan kepemimpinan karismatik. Weber (dalam Yukl, (2001: 290), menggunakan istilah karisma itu untuk menjelaskan sebuah bentuk pengaruh yang bukan didasarkan pada tradisi atau otoritas formal, tetapi lebih atas persepsi pengikut bahwa pemimpin diberkati dengan kualitas yang luar biasa.

Menurut Weber (dalam Maisah, 2020), karisma muncul saat terjadi sebuah krisis sosial. Pemimpin tersebut hadir dengan sebuah visi radikal yang menawarkan sebuah solusi untuk krisis itu. Pemimpin tersebut menarik pengikut yang percaya pada visi itu, dan mereka mengalami beberapa keberhasilan yang membuat visi itu terlihat dapat dicapai. Pada akhirnya para pengikutnya pun dapat memercayai bahwa pemimpin itu sebagai orang yang luar biasa.

## 3. Indikator Superioritas Kepemimpinan

Superioritas kepemimpinan seperti pada pembahasan sebelumnya, terpancar dari tipe kepemimpinan yang demokratis dan karismatik. Superioritas kepemimpinan tersebut diterjemahkan melalui indikator pemimpin karismatik seperti menurut House (dalam Yukl, G., 2001: 294) yang menyebutkan bahwa, seorang pemimpin karismatik memiliki pengaruh yang dalam dan tidak biasa pada pengikutnya. Para pengikutnya merasa bahwa keyakinan pemimpin adalah benar, mereka bersedia mematuhi pemimpin, mereka merasakan kasih sayang terhadap pemimpin, secara emosional mereka terlibat dalam misi kelompok atau organisasi, mereka memiliki sasaran kerja yang tinggi, dan mereka yakin bahwa mereka dapat berkontribusi terhadap keberhasilan dari misi itu.

Sikap dan perilaku pemimpin karismatik menurut Maisah (2020: 65) memengaruhi pengikutnya dalam hal-hal seperti:

- a. menyampaikan sebuah visi yang menarik,
- b. menggunakan bentuk komunikasi yang kuat dan ekspresif saat menyampaikan visi,
- c. mengambil risiko pribadi dan membuat pengorbanan diri untuk mencapai visi itu,
- d. menyampaikan harapan yang tinggi,
- e. memperlihatkan keyakinan akan pengikut,
- f. pembuatan model peran dari perilaku yang konsisten dan visi itu,
- g. mengelola kesan pengikut akan pemimpin,
- h. membangun identifikasi dengan kelompok atau organisasi, dan
- i. memberikan kewenangan kepada pengikut.

Dengan memiliki sifat-sifat terpuji dan kepemimpinan karismatik tersebut, seorang pemimpin lembaga pendidikan dapat berjalan dengan baik dan lancar, serta besar kemungkinan akan mendapat dukungan dari pengikutnya.

## **B Eksistensi, Kepercayaan, dan Harmonisasi dalam Superioritas Kepemimpinan**

### **1. Eksistensi dan Superioritas Kepercayaan terhadap Kepemimpinan**

Eksistensi seorang pemimpin bukanlah semata-mata simbol belaka, akan tetapi keberadaannya benar-benar dapat memengaruhi bawahannya untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan lembaga pendidikan yang bermutu. Kerja sama tersebut dimungkinkan jika bawahannya menaruh kepercayaan yang baik terhadap pemimpinnya. Menurut Robbins (2008: 465), ada tiga hal yang mendasari kepercayaan terhadap kepemimpinan, yaitu sebagai berikut.

- a. Kepercayaan berdasarkan ketakutan akan tindakan balasan jika kepercayaan itu dilanggar.
- b. Kepercayaan berdasarkan pengetahuan prediktabilitas perilaku yang berasal dari riwayat interaksi. Artinya, kepercayaan itu ada bila memiliki informasi yang memadai tentang seseorang.
- c. Kepercayaan berdasarkan rasa saling memahami atas maksud masing-masing dan menghargai keinginan dan hasrat orang lain.

## 2. Membangun Harmonisasi Hubungan Mitra Kerja Sama

Hubungan mitra kerja sama antara pimpinan dengan bawahan dalam organisasi harus dibangun untuk menunjukkan dan menjaga keharmonisan. Upaya tersebut menurut Muhaimin (2003: 165) dapat dilakukan dengan cara:

- a. adanya saling pengertian untuk tidak saling mendominasi;
- b. adanya saling menerima untuk tidak saling berjalan menurut kemauannya sendiri-sendiri;
- c. adanya saling percaya untuk tidak saling mencurigai;
- d. saling menghargai untuk tidak saling mengeklaim kebenaran; dan
- e. saling kasih sayang untuk tidak saling membenci dan iri hati.

## C Manajemen Strategik dan Tantangan Global

Perkembangan zaman yang pesat mengubah tatanan dan sendi-sendi kehidupan paling kentara adalah memajukan teknologi yang memobilisasi perubahan pada aspek lain seperti kebudayaan sosial-politik, ekonomi, juga pendidikan. Perkembangan pesat era global ini mendukung persaingan di berbagai lini termasuk pendidikan. Untuk memenangkan persaingan tersebut dan menjauhkan organisasi/perusahaan dari kegagalan, maka menurut Borney (dalam Handayani, 2010) organisasi/perusahaan perlu memiliki dan menerapkan strategi-strategi yang benar dengan mengalokasikan sumber daya yang tepat yang memungkinkan organisasi-organisasi dapat mempertahankan kinerjanya.

### 1. Pemilihan dan Penentuan Model Strategik

Karena manajemen strategi penting kedudukannya, dan untuk menghadapi tantangan global, maka diperlukan langkah-langkah yang tepat. Untuk mengimplementasikannya, seperti yang dikemukakan Rahayu (dalam Harriyati, 2009: 64–69) berikut ini.

- a. Model *market-based* menggambarkan kondisi dan karakteristik lingkungan *eksternal* sebagai input utama dalam penentuan strategi untuk mencapai tujuan organisasi.
- b. Model *resource-based* menggambarkan lingkungan internal atau sumber daya internal sebagai input utama dan penentu strategi untuk mencapai tujuan organisasi.

# MODEL IMPLEMENTASI STRATEGIK KEUNGGULAN BERSAING

**K**eunggulan bersaing merupakan jantung kinerja perusahaan, yang timbul dari nilai atau manfaat yang diciptakan perusahaan bagi para pembelinya. Keunggulan bersaing ini dapat dicapai jika perusahaan mampu menciptakan keunggulan melalui berbagai strategi yang dimilikinya. Tidak hanya itu, strategi yang baik akan terus diperbarui menyesuaikan dengan perkembangan zaman. Banyak faktor yang harus dipenuhi dalam pengimplementasian strategik keunggulan bersaing dari mulai investasi modal yang berkelanjutan, keterampilan proses, supervisi tenaga kerja yang ketat, pendesainan produk yang mudah dikenali, kreativitas dan inovasi, kemampuan riset pakar yang kuat, memimpin dalam mutu dan teknologi, budaya positif perusahaan yang terus dipelihara, dan kepemimpinan yang berkarisma dan bervisi ke depan demi mencapai puncak jantung kinerja perusahaan/organisasi. Organisasi/perusahaan perlu untuk memilih model strategi bersaing yang tepat, agar organisasi/perusahaan memperoleh keuntungan yang lebih tinggi dibandingkan dengan rata-rata keunggulan yang didapatkan oleh pesaing dalam sebuah industri, syarat mutlak yang menunjukkan keunggulan sebuah organisasi/perusahaan adalah kecerdikan dan ketangguhan menetralisasi ancaman, memanfaatkan peluang, menggunakan kekuatan, dan memperbaiki kelemahan yang dimiliki.

# **A** Konsep Dasar Strategi Keunggulan Bersaing

## **1. Makna Strategi Keunggulan**

Pada awalnya konsep strategi (*strategy*) didefinisikan sebagai cara untuk mencapai tujuan (*ways to reach the goal*). Porter (dalam Utari, 2019: 57), berpendapat bahwa tujuan utama pembuatan strategi oleh perusahaan adalah agar perusahaan mampu menghadapi perubahan lingkungan dalam jangka panjang.

Strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Strategi merupakan aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah besar. Strategi dapat memengaruhi perkembangan jangka panjang perusahaan dan berorientasi pada masa yang akan datang (David, F.R., 2010:18). Strategi adalah suatu rencana aksi yang menyelaraskan sumber-sumber dan komitmen organisasi untuk mencapai kinerja unggul (Saiman, 2014: 124). Strategi adalah penetapan keputusan yang harus diambil dalam menghadapi para pesaing di dalam lingkungan kehidupan yang saling memiliki ketergantungan dan penentuan tujuan serta sasaran suatu organisasi yang mendasar yang bersifat untuk jangka panjang (Assauri, 2013: 2).

Strategi bisnis adalah suatu keputusan dasar yang diambil oleh manajemen puncak yang menentukan dalam bidang usaha pada organisasi bergerak sekarang dan dalam bisnis apa organisasi akan bergerak di masa yang akan datang (Fauz, 2015: 1–2).

## **2. Strategi Generik Mintzberg**

Henry Mintzberg (Kuncoro, M., 2006: 101–102) mengajukan strategi yang memungkingkan antara lain sebagai berikut.

### **a. Diferensiasi**

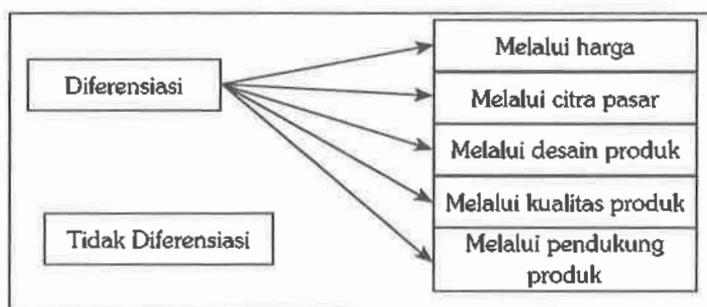
Diferensiasi dibagi menjadi lima yaitu sebagai berikut.

- 1) Diferensiasi melalui harga.
- 2) Strategi organisasi untuk menciptakan citra tertentu pada benak konsumen.
- 3) Diferensiasi melalui desain produk, yang dapat diartikan sebagai usaha organisasi untuk berkompetisi dengan menciptakan fitur produk dan desain yang diinginkan pasar.

- 4) Diferensiasi melalui kualitas, merupakan strategi di mana organisasi berkompetisi dengan memberikan kualitas dan kinerja produk yang lebih tinggi pada harga bersaing.
- 5) Diferensiasi melalui pendukung produk yang menekankan pada jasa pelayanan pelanggan yang disediakan oleh organisasi.

### b. Strategi Bisnis

Henry Mintzberg mengemukakan alternatif lain dari tipologi dari strategi bersaing (*competitive strategy*) yang merefleksikan kompleksitas lingkungan persaingan. Mintzberg (dalam Kuncoro, M., 2006: 101–102), mengajukan strategi bersaing seperti uraian berikut ini.



**Gambar 11.1** Strategi Generik Mintzberg

Sumber: Kuncoro, M, (2006: 101–102),

Gambar 11.1 dapat dimaknai, terdapat dua istilah umum dalam strategi generik Mintzberg, yaitu strategi diferensiasi yang berarti suatu tindakan merancang satu set perbedaan yang dapat membedakan penawaran suatu perusahaan dari penawaran pesaing, di mana strategi diferensiasi dapat dibagi menjadi lima aspek.

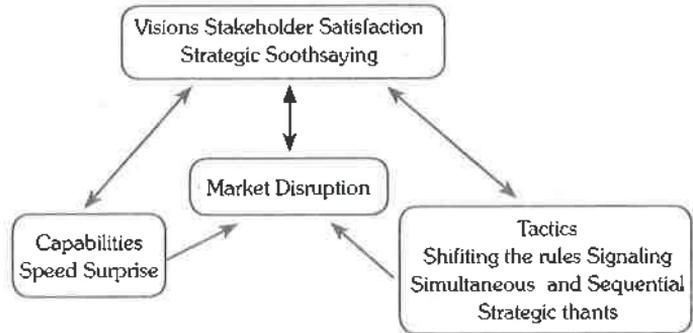
Strategi bisnis, tidak terdiferensiasi menjelaskan situasi, di mana organisasi tidak mempunyai dasar untuk diferensiasi atau ketika organisasi dengan sengaja menerapkan strategi yang ditirunya dari strategi organisasi lain.

## 3. Strategi New 7s

Strategi New 7s muncul sebagai respons untuk menghadapi kondisi dunia yang semakin dinamis. Strategi New 7s dicetuskan oleh D'Aveni yang beranjak dari argumennya bahwa kinerja tinggi baru ini, bisa jadi tidak akan bekerja esok hari, karena sulitnya menemukan

strategi yang genetik dan berkelanjutan. Hanya seorang wiraswasta yang mampu menemukan kesempatan baru dan kreativitas untuk menjalankan persaingan yang akan bertahan dan menciptakan keuntungan (1994: 243).

Strategi New 7s merupakan pengembangan dan penyempurnaan dari Model Ts McKinsey yang dikembangkan oleh Peters dan Waterman (D'Aveni dalam Kuncoro, 2006: 105–106).



**Gambar 11.2** Model Strategi New 7s  
 Sumber: D'Aveni, R.A. (1994: 243)

Gambar 11.2 Model Strategi New 7s meliputi beberapa hal berikut ini.

**a. Superior Stakeholder Satisfaction**

Strategi ini bertujuan untuk memberikan kepuasan jauh di atas rata-rata kepada orang-orang yang berkepentingan terhadap perusahaan, baik pemegang saham, maupun pemasok karyawan, manajer, konsumen pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

**b. Soothsaying**

Strategi ini berkaitan dengan sasaran di mana perusahaan harus berupaya mencari posisi yang tepat bagi produk dan jasa-jasa yang dihasilkan perusahaan.

**c. Positioning/Capabilities for Speed**

Strategi ini berkenaan dengan upaya perusahaan untuk memosisikan perusahaan secara cepat di tengah pasar.

**d. Positioning/Capabilities for Surprise**

Strategi ini merupakan kemampuan perusahaan memosisikan dirinya dalam pasar melalui produksi barang-barang dan jasa baru yang lebih unik, berbeda, dan memberikan nilai tambah baru bagi konsumen.

**e. *Shifting the Rules of Market***

Strategi ini berkaitan dengan upaya perusahaan mengubah pola-pola persaingan yang dijalankan perusahaan, sehingga para pesaing terganggu dengan pola-pola yang berbeda.

**f. *Signaling Strategic Intent***

Strategi ini berkaitan dengan upaya perusahaan dalam menjalin relasi dan kedekatan dengan para karyawan dan pelanggan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

**g. *Simultaneous and Sequential***

Strategi ini berkenaan dengan upaya perusahaan dalam mengembangkan faktor-faktor pendorong atau penggerak strategi secara simultan dan berurutan dengan membuat barang dan jasa yang akan memberi kepuasan pada konsumen/pelanggan.

#### **4. Manfaat Strategi Keunggulan**

Strategi yang tepat akan menciptakan keunggulan bersaing bagi perusahaan. Menurut Mardiyono (2015: 14), kunci sukses untuk memenangkan suatu persaingan pasar terletak pada kemampuan perusahaan menciptakan keunggulan bersaing.

Keunggulan bersaing adalah kunci keberhasilan dalam konsep manajemen strategis perusahaan, karena merupakan strategi yang dirancang untuk mendapatkan nilai perusahaan (Ibrahim dan Ina, 2015: 55).

Perusahaan mengalami keunggulan bersaing ketika tindakan-tindakan dalam suatu industri atau pasar menciptakan nilai ekonomi dan ketika beberapa perusahaan yang bersaing terlibat dalam tindakan serupa (Kadarningsih, 2013: 45). Jika suatu perusahaan tepat memilih strategi untuk menganalisis pasar maka akan dengan mudah menciptakan keunggulan bersaing dalam pasar tersebut.

#### **5. Kompetisi (*Competition*)**

Kompetisi mensyaratkan adanya persaingan antara perusahaan untuk mencapai suatu pangsa pasar yang lebih besar. Kompetisi antar-perusahaan dalam memperebutkan pelanggan dapat memicu inovasi dan perbaikan produk, yang pada akhirnya dapat menciptakan harga yang lebih di pasaran. Dalam pengertian sempit, kompetisi adalah ajang bagi perusahaan-perusahaan berusaha sekuat tenaga untuk membuat pelanggan membeli produk mereka, bukan produk

pesaing. Oleh karena itu, akan ada pilihan pemenang dan yang kalah (Sarwono, 2011: 125–126).

Kotler (2002), memandang bahwa perusahaan pada pasar produk atau jasa tertentu akan menonjolkan keunggulannya masing-masing, baik pasar itu menggunakan persaingan dalam konteks pemasaran berjalan. Sementara itu, Porter (1996) melihat persaingan antarkelompok akan terjadi tidak hanya pada produk atau jasa sejenis, namun persaingan dapat terjadi pada produk atau jasa substitusi maupun persaingan pada hulu dan hilir.

Dari dua penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa, penting bagi organisasi/perusahaan untuk memiliki strategi bersaing yang tepat, dengan kecermatan pencarian posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri, atau arena fundamental tempat persaingan terjadi. Strategi bersaing bertujuan untuk menegakkan posisi yang menguntungkan dan dapat dipertahankan terhadap kekuatan-kekuatan yang menentukan persaingan industri (Porter, 2008: 13).

Definisi strategi bersaing (*competitive marketing strategy*) adalah kombinasi antara akhir (tujuan) yang diperjuangkan oleh perusahaan dengan kebijaksanaan dan perusahaan berupaya untuk sampai pada tujuan tersebut (Porter, 2001: 16). Suatu perusahaan memiliki banyak kekuatan dan kelemahan saat berhadapan dengan para pesaingnya dan jenis dasar keunggulan bersaing digabungkan dengan cakupan aktivitas yang berusaha dicapai oleh sebuah perusahaan, maka akan menghasilkan tiga strategi generik untuk mencapai kinerja di atas rata-rata dalam suatu industri.

Porter (dalam Kuncoro, 2005: 90), melalui pendekatannya mengemukakan terdapat dua faktor yang perlu diperhitungkan dalam menciptakan strategi bersaing yang tepat, yaitu sebagai berikut.

- a. Faktor pertama, didasarkan pada keunggulan kompetitif organisasi. Menurut Porter, keunggulan kompetitif hanya akan diperoleh lewat salah satu sumber, bisa dari keunggulan menciptakan biaya yang rendah (*cost leadership*), atau dari kemampuan organisasi untuk menjadi berbeda (*differentiation*) dibandingkan para pesaingnya.
- b. Faktor kedua dalam pendekatan ini adalah cakupan produk pasar, di mana organisasi saling bersaing satu sama lain baik dalam pasar yang luas dan sempit.

# MODEL EVALUASI STRATEGI BERBASIS KEUNGGULAN BERSAING

**K**inerja sebuah organisasi/perusahaan bergantung pada proses evaluasi dan pengawasan strategi. Evaluasi strategi secara sederhana adalah kegiatan menilai keefektifan dan keefisienan sebuah strategi yang diaplikasikan di dalam sebuah organisasi/perusahaan. Selain organisasi/perusahaan secara umum, lembaga pendidikan adalah pihak yang juga melakukan evaluasi strategi. Evaluasi yang berhasil harus dilandasi oleh kerangka kerja dan pemahaman tentang metodologi secara mendalam agar kesimpulan evaluasi strategi yang dihasilkan dapat tepat guna dan relevan dengan kebutuhan organisasi/perusahaan.

Perusahaan harus secara terus-menerus melakukan evaluasi strategi, untuk mengetahui kesesuaiannya dengan lingkungan organisasi perusahaan baik secara internal maupun eksternal. Proses evaluasi erat kaitannya dengan usaha pengendalian kegiatan yang sedang berjalan. Evaluasi strategi dapat diarahkan pada bekerjanya faktor-faktor, baik yang berada dalam kendali organisasi/perusahaan maupun yang berada di luar kendali. Dengan keyakinan apabila pengetahuan prosedur meningkat, maka proses pengawasan akan semakin baik; apabila pengetahuan prosedur semakin tinggi, maka semakin baik pula pengawasan *output*; apabila pengalaman semakin intensif, maka semakin baik pengawasan proses dan *output*; apabila pengawasan proses semakin baik, maka semakin baik pengawasan *output* dan semakin tinggi kinerja organisasi.

# A Konsep Dasar Evaluasi Strategi Keunggulan Bersaing

## 1. Pentingnya Evaluasi Strategi

Strategi yang dijalankan oleh organisasi/perusahaan harus terus-menerus dievaluasi, apakah masih tetap sesuai dengan lingkungan organisasi secara internal maupun eksternal. Menurut FW. Gueck (1996), proses evaluasi erat kaitannya dengan usaha pengendalian kegiatan yang sedang berjalan. Kinerja organisasi akan tergantung pada bagaimana proses evaluasi dan pengawasan strategi dilaksanakan. Selanjutnya, Ferdinand (2002) menjelaskan bahwa evaluasi strategi dapat diarahkan pada bekerjanya faktor-faktor yang berada dalam kendali organisasi/perusahaan maupun yang berada di luar kendali.

## 2. Pertimbangan Sistem Evaluasi Strategi

Ada tiga pertimbangan dalam penetapan suatu sistem evaluasi/pengawasan menurut Quinn J.J. & Goold M., 1990), yaitu sebagai berikut.

- a. Suatu tugas pokok pada organisasi besar maupun instansi untuk mengoordinasi semua aktivitas yang ada dalam organisasi.
- b. Secara pribadi manajer termotivasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- c. Jika rencana yang ditetapkan mengalami kegagalan, manajemen harus memutuskan kapan dan bagaimana caranya untuk campur tangan, salah satunya dengan menyetujui hal yang perlu diubah, menuntut/mendesak terus rencana baru, atau mengubah manajemen yang bertanggung jawab.

## 3. Orientasi Evaluasi/Pengawasan Strategi

Jaworski (1988), mengemukakan terdapat tiga jenis orientasi pengawasan, yaitu hasil akhir, aktivitas, dan kemampuan. Ketiga pengawasan tersebut secara langsung tidak saling berhubungan satu sama lainnya. Pada pendekatan *outcome-based* pengawasan melibatkan manajerial yang relatif kecil, dan orientasi pada kepercayaan. Sementara itu, pada *behavior based* dilakukan dengan monitoring oleh penyelia tingkat tinggi, kemudian intervensi, hubungan dan aktivitas serta metode lebih rumit dalam mengevaluasi kinerja organisasi (Anderson, E. & Oliver, R.L., 1994).

## **B Keunggulan Kinerja Evaluasi Strategi**

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting untuk menilai keberhasilan organisasi dan penentuan sistem imbalan. Wiklund (1999), mengukur kinerja melalui pertumbuhan (*growth*), sedangkan menurut Beal (2000), ukuran kinerja adalah kemampuan laba (*profitability*). Ferdinand (2003: 1), mengemukakan secara fungsional kinerja organisasi tercermin pada hal-hal berikut ini.

### **1. Tingginya Tingkat Produktivitas**

Organisasi/perusahaan yang berkinerja baik, akan tercermin dari baiknya tingkat kinerja manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada, seperti tingginya tingkat produktivitas, tingkat kreativitas dan keinovatifan SDM dalam organisasi di mana ia berada.

### **2. Tingginya Tingkat Efisiensi Proses Bisnis**

Organisasi yang berkinerja baik, akan tercermin dari baiknya tingkat kinerja manajemen operasi produksi seperti tingginya tingkat efisiensi proses bisnis internal, tingginya mutu produk dan mutu pelayanan yang menyertai produk yang dihasilkan, tingginya tingkat kecepatan proses, tingginya tingkat akurasi proses, dan sebagainya.

### **3. Tingginya Kinerja Manajemen Pemasaran**

Organisasi yang berkinerja baik akan tampak pada tingginya kinerja manajemen pemasaran seperti tingginya volume penjualan, tingginya *market share*, serta tingginya profitabilitas pemasaran.

### **4. Tingginya Kinerja Manajemen Keuangan**

Perusahaan yang berkinerja baik akan tampak pada tingginya kinerja manajemen keuangan, seperti ketersediaan dana, penggunaan dana yang efisien dan efektif yang tampak serta dalam berbagai rasio keuangan, antara lain rasio likuiditas, aktivitas solvabilitas, dan profitabilitas.

Studi (Menon, 1999); (Denison, 1996); (Ferdinand, 2002) dalam (Widodo, 2011: 113), menguatkan bahwa, proses strategi yang baik akan menghasilkan strategi yang berkualitas, dibangun berdasarkan lingkungan pembelajaran organisasional yang terus-menerus akan menghasilkan keunggulan sumber daya dan kapabilitas; kondisi tersebut pada gilirannya akan meningkatkan kinerja perusahaan;

salah satu dimensi budaya organisasi yakni adaptabilitas, yang merupakan kemampuan untuk melakukan perubahan internal sebagai respons terhadap lingkungan yang berpeluang meningkatkan kinerja; adaptabilitas menuntut organisasi harus mengembangkan norma-norma dan keyakinan-keyakinan yang bersifat menunjang kemampuan untuk menerima dan kemudian menafsirkan berbagai sinyal yang berasal dari lingkungan dan menjabarkannya ke dalam perubahan kognitif dan perilaku.

## C Efektivitas Evaluasi Strategi Keunggulan Bersaing

Terdapat beberapa faktor yang memengaruhi efektivitas evaluasi strategi menurut Widodo (2011: 113), di antaranya yaitu sebagai berikut.

### 1. Pengalaman

*Resourced-based theory* menjelaskan bahwa pengalaman (*experience*) yaitu keahlian perorangan diperoleh melalui praktik kerja yang cukup lama, keahlian organisasi juga berkembang dan terus dapat dipertahankan melalui pengalaman (Grat, R.M., 1991). Sumber daya manusia yang telah lama bekerja memiliki rutinitas yang jauh lebih stabil daripada karyawan baru, hal ini merupakan aspek penting untuk meraih keunggulan bersaing. Rajagopal (1998) menjelaskan bahwa sumber daya manusia yang telah berpengalaman merupakan aset strategis dan mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi.

Di sisi lain, *agency theory* menilai upaya memaksimalkan perilaku (*maximising behavior*), sumber daya manusia yang berpengalaman (*experience*) dalam evaluasi strategi mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi (Walker, 1986). Namun studi Krafft M. (1999) membuktikan hal sebelumnya, bahwa pengalaman (*experience*) tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja.

*Agency theory* (Schmid, 1986), menjelaskan bahwa pengalaman pada suatu variasi (jenis) dalam bidang kerja yang dapat meningkatkan kinerja organisasi, bukan pengalaman umum. Intensitas pengaruh tersebut paling tinggi pengalaman 2 sampai 5 tahun. Jika terdapat perbedaan yang lama antarkaryawan tinggi, misalnya karyawan baru 1 tahun dan karyawan lain 10 tahun, maka pengalaman kerja ini akan menurunkan kinerja organisasi.

## 2. Pengetahuan Prosedur

Selain variabel pengalaman, efektivitas evaluasi strategi juga dipengaruhi oleh variabel pengetahuan prosedur. Pengetahuan prosedur meliputi pengetahuan mengetahui kriteria yang digunakan untuk menetapkan kapan menggunakan beragam prosedur.

Anderson & Krathwohl (2001: 206), mengemukakan pengetahuan prosedur meliputi tiga hal sebagai berikut.

- a. Pengetahuan tentang keterampilan dalam bidang tertentu.
- b. Pengetahuan teknik dan metode spesifikasi.
- c. Pengetahuan kriteria untuk menentukan kapan menggunakan prosedur-prosedur yang tepat.

## 3. Pengawasan Proses

Pengawasan merupakan aktivitas untuk menemukan dan mengoreksi penyimpangan-penyimpangan penting dalam hasil yang dicapai dari aktivitas-aktivitas yang direncanakan (Tery, G.R., 1990). Pengawasan pada satu sisi sering kali menimbulkan ancaman terhadap kebebasan dan otonomi pribadi orang. Hal tersebut ditunjukkan pada waktu legalitas atau keabsahan wewenang mendapat sorotan yang tajam dan ketika timbul gerakan yang makin meluas yang menuntut kebebasan dan otonomi yang lebih besar bagi diri individu, sehingga konsep evaluasi tidak mendapat sambutan yang menggembirakan. Namun pada sisi lain, pengawasan sangat perlu dalam suatu organisasi.

# D Alternatif Model Evaluasi Strategi Menuju Keunggulan Bersaing

Rusdiana (2017: 41–52), mengemukakan terdapat beberapa model evaluasi yang digunakan sebagai strategi atau pedoman kerja pelaksanaan evaluasi program, yaitu sebagai berikut.

## 1. Model Evaluasi CIPP

Model evaluasi CIPP (*Context, Input, Process, Product*) adalah model evaluasi yang menitikberatkan pada aktivitas untuk meningkatkan (*to improve*) program bukan untuk membuktikan (*to prove*) program (Madaus, G.F. dkk., 1983: 118). Oleh karena itu, kegiatan inti dari model CIPP adalah merencanakan, melaksanakan,

# MODEL STRATEGI PENINGKATAN MUTU LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Peningkatan mutu pendidikan selalu menjadi suatu isu sentral yang perlu diperhatikan secara terus-menerus. Pertumbuhan ekonomi, perkembangan zaman dengan era teknologi dan informasi serta pergerakan isu sosial dan budaya menjadi beberapa faktor yang menjadi penyebab adanya perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan. Tidak hanya untuk mencapai standar pendidikan, namun juga untuk menjawab tantangan zaman, menyikapi tuntutan dunia modern agar lulusan sebuah lembaga pendidikan menjadi lebih siap menghadapi keadaan sebenarnya di tengah-tengah masyarakat. Peningkatan mutu pendidikan menjadi prioritas utama di semua lembaga pendidikan. Demikian pula di lembaga pendidikan Islam yang sementara berproses menjadi lembaga pendidikan yang memiliki kualitas setara dengan lembaga pendidikan lain bahkan menjadi lembaga pendidikan yang berkualitas tinggi. Untuk mencapai hal tersebut, maka upaya terus dilakukan oleh lembaga pendidikan Islam. Salah satu upayanya adalah dengan menerapkan berbagai teori dan konsep manajemen mutu agar kualitas pendidikan dapat terjaga dan diakui sebagai lembaga pendidikan yang menjalankan proses dengan baik dan menghasilkan *output* yang baik. Ada beberapa konsep peningkatan mutu/kualitas yang dikemukakan para ahli seperti Edward Deming dan Joseph Juran yang berkaitan dengan perencanaan, pengendalian, dan peningkatan mutu. Bab ini akan membahas tentang beberapa konsep mutu dan relevansinya pada lembaga pendidikan Islam dalam menjawab tantangan pendidikan global.

## **A** Konsep Dasar Strategi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam (LPI)

### **1. Modalitas Strategi Pengembangan Mutu LPI**

Secara konstitusional lembaga pendidikan Islam (LPI) menentang, mulai dari tingkatan Madrasah Diniyah, Raudhatul Athfal (RA), Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs), Madrasah Aliyah (MA), sampai pada pendidikan tinggi agama Islam seperti STAIN/IAIN/UIN (USPN, No. 20 Tahun 2003). Lembaga pendidikan Islam memiliki tuntutan dan kewajiban yang sama dengan lembaga pendidikan lainnya, salah satunya meningkatkan kualitas pendidikannya.

Di tengah era global, lembaga pendidikan Islam semakin dituntut untuk menciptakan gerakan dan perubahan kreatif guna terus berada dalam jalur persaingan antarlembaga pendidikan. Dengan bertumbuhnya lembaga-lembaga pendidikan Islam yang modern, optimisme akan meningkatnya daya saing lembaga pendidikan Islam, niscaya dapat berani tampil dan bersaing dengan lembaga pendidikan pada umumnya. Dua faktor utama yang dapat memengaruhi kualitas pendidikan, yaitu kepemimpinan dan mutu manajemen, khusus bagi lembaga pendidikan Islam, Umar dan Ismail, F. (2017) mengemukakan mutu lembaga pendidikan Islam sesungguhnya, melebihi pendidikan umum, sebuah lembaga pendidikan Islam memiliki kelebihan pada mata pelajaran agama. Hal ini yang menjadi rasionalisasi bahwa lembaga pendidikan Islam lebih “menjual” bagi para *stakeholder*. Melihat modalitas seperti itu, tinggal para aktor lembaga pendidikan Islam rela untuk bekerja keras demi menancapkan keunggulan daya saing dengan lembaga pendidikan umum yang pada akhirnya dapat memicu persaingan menuju pendidikan Indonesia yang unggul.

### **2. Isu-Isu Strategis dalam Peningkatan Mutu LPI**

Dalam kenyataannya, problematika yang dihadapi lembaga pendidikan Islam begitu beragam, mulai dari problem manajemen, problem kepemimpinan, sumber daya manusia, finansial, dan problem kelembagaan (Nafis, S., 2012: 11). Oleh karena itu, peningkatan mutu lembaga pendidikan Islam perlu terus diupayakan dengan mengedepankan teori-teori analisis mutu dan penerapannya dalam setiap proses manajerial. Aspek mutu akan memberi manfaat bagi dunia pendidikan, setidaknya karena peningkatan mutu merupakan tanggung jawab lembaga pendidikan untuk memberikan layanan pada peserta didik. Selain itu, untuk menjamin mutu lulusannya dapat diterima di masyarakat dan dunia kerja.

Permasalahan mutu selalu berimplikasi pada nilai jual suatu lembaga pendidikan. Prestasi dan *prestise* lembaga menjadi sangat bergantung pada kualitas pembelajaran, sarana dan prasarana, fasilitas pendukung, guru dan siswa, serta hasil pembelajaran. Semakin bermutu lulusan yang dihasilkan maka nilai jual dan ketertarikan untuk masuk ke lembaga pendidikan tersebut semakin meningkat. Sebaliknya, jika mutu rendah mengakibatkan mutu lulusan rendah juga ikut berdampak pada rendahnya minat dan daya serap masuk ke lembaga pendidikan. Inilah yang menjadikan mutu pendidikan sangat penting bagi sebuah lembaga pendidikan (Umar & Feiby Ismail, 2017: 2).

### 3. Manajemen Strategik Peningkatan Mutu LPI

Kinerja organisasi akan tergantung pada bagaimana proses evaluasi dan pengawasan strategi dilaksanakan. Ferdinand (2002: 55), menjelaskan bahwa strategi dapat diarahkan pada bekerjanya faktor-faktor yang berada di dalam maupun di luar organisasi/perusahaan.

Peningkatan mutu pendidikan tidak hanya pada satu aspek saja, tetapi mencakup segala aspek yang berkaitan dalam proses pendidikan mulai dari masukan (*input*), proses, hingga keluaran (*output*). Salah satu tolok ukur peningkatan tersebut ada pada perbaikan aspek manajemen yang baik. Apabila manajemen sudah diterapkan dengan baik, maka institusi apa pun termasuk institusi pendidikan akan mampu menghasilkan kinerja dan hasil karya yang bermutu (Tilar, 2021).

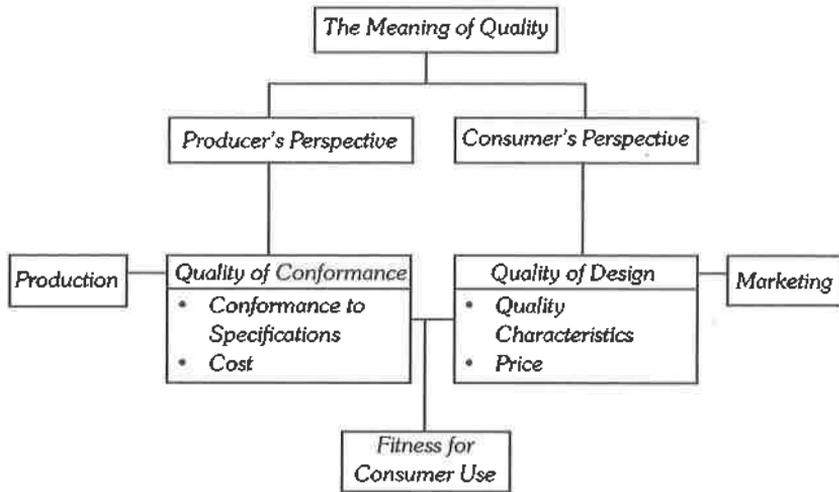
Goetch dan Davis (1995) mengemukakan, "Kualitas adalah suatu kondisi dinamis yang berkaitan dengan produk, pelayanan, orang, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi apa yang diharapkan."

Kualitas memerlukan suatu proses perbaikan yang terus-menerus dapat diukur, baik secara individual, organisasi, korporasi, dan tujuan kinerja nasional. *Quality improvement* ini memerlukan komitmen manajemen, pendekatan strategik terhadap kualitas, pengukuran kualitas, perbaikan proses, pendidikan dan pelatihan, dan pengurangan penyebab masalah. Russel dan Taylor (1996) mengidentifikasi beberapa peran pentingnya kualitas, yaitu:

- a. meningkatkan reputasi perusahaan,
- b. menurunkan biaya,
- c. meningkatkan pangsa pasar,
- d. dampak internasional,
- e. adanya pertanggungjawaban produk,

- f. untuk penampilan produk, dan
- g. mewujudkan kualitas yang dirasakan penting.

Russel (dalam Purnama, 2006: 14–15), memproyeksikan peran penting manajemen kualitas seperti pada gambar berikut ini.



**Gambar 13.1** Persepektif Mutu  
 Sumber: Russel (dalam Purnama, 2006: 14–15)

## **B** Konsep Mutu Pendidikan

### **1. Makna dan Hakikat Mutu Pendidikan**

Mutu selalu memiliki kaitan erat dengan produk dan layanan, sebagaimana yang dikemukakan Ikezawa (dalam Marzuki, 2012: 3), bahwa mutu dan kepuasan pelanggan adalah sama. Mutu dalam konteks ini berhubungan dengan mutu manajerial para pimpinan, seperti pendidikan, ketersediaan dana, sarana dan prasarana, fasilitas pendidikan, media, sumber belajar, alat dan bahan latihan, iklim sekolah, lingkungan pendidikan. Sementara itu, kelemahan mutu dari komponen-komponen tersebut dapat berujung pada rendahnya mutu lulusan (Umar & Feiby Ismail, 2017: 2).

Dalam konteks pendidikan, pemaknaan mutu selalu berdasarkan pada sistem pendidikan secara utuh, mulai dari perencanaan, proses pendidikan, evaluasi, dan hasil pendidikan. Beeby (dalam Susanto, 2016: 154), melihat mutu pendidikan dari tiga perspektif, yaitu perspektif ekonomi, sosiologi, dan pendidikan. Dalam perspektif ekonomi, pendidikan itu bermutu jika memiliki kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi. Lulusan langsung memasuki dunia kerja dan mampu mendorong percepatan pertumbuhan ekonomi. Secara

sosiologi, pendidikan bermutu jika pendidikan itu dapat memberi manfaat bagi masyarakat. Sementara itu, pada perspektif pendidikan sendiri adalah dilihat dari aspek proses belajar mengajar dan aspek kemampuan lulusan memecahkan masalah dan berpikir kritis (Umar & Feiby Ismail, 2017: 1).

## 2. Hakikat Mutu Pendidikan

Mutu pendidikan merupakan “Kesesuaian antara kebutuhan pihak yang berkepentingan atau *stakeholders* baik internal (peserta didik, pendidik, kepala sekolah, dan tenaga kependidikan lainnya) maupun eksternal (calon peserta didik, orang tua, masyarakat, pemerintah, dunia usaha, dan industri), dengan layanan yang diberikan oleh pengelola pendidikan” (Sani, dkk., 2015: 6).

Banyak ahli yang telah mendefinisikan mengenai mutu berdasarkan berbagai perspektif. Secara istilah menurut Arcaro, J.S. (2005) mutu adalah sebuah proses terstruktur yang digunakan untuk memperbaiki *output* yang dihasilkan, sedangkan menurut Juran, S. (dalam Prawiro Sentono, S., 2004: 5) mutu merupakan suatu kesesuaian atau kenyamanan suatu barang yang digunakan oleh seseorang. Indikator barang yang bermutu adalah memiliki kekuatan, keandalan, dan jaminan untuk digunakan.

Sementara itu, Philip, B. Crosby (dalam Rohmat, N. dan Fanani, Z., 2017) mengartikan mutu sebagai kesesuaian dengan apa yang disyaratkan atau distandarkan. Sebuah produk dikatakan berkualitas atau bermutu apabila produk tersebut sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan, yang meliputi bahan baku, proses produksi, dan produk jadi.

Mutu menjadi faktor penting dalam dunia pendidikan. Deming (dalam Umar dan Ismail, F., 2018) menyoroti mudahnya mutu pendidikan disebabkan oleh tidak terpenuhinya beberapa syarat, seperti desain kurikulum yang lemah, bangunan yang tidak memenuhi syarat, lingkungan kerja yang buruk, sistem dan prosedur yang tidak sesuai, jadwal kerja yang tidak teratur dengan baik, sumber daya yang kurang, dan pengembangan staf yang tidak memadai. Sementara itu, Sallis (2017), melihat rendahnya mutu pendidikan karena kurangnya motivasi, kegagalan komunikasi, atau masalah yang berkaitan dengan perlengkapan-perengkapan.

Mutu pendidikan dalam perspektif Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas) meliputi tiga aspek yaitu *input*, proses, dan *output* pendidikan. Tiga aspek itu dapat dicapai jika lembaga pendidikan memiliki kemampuan atau kompetensi dalam mendayagunakan

serta mengelola sumber-sumber pendidikan yang digunakan untuk meningkatkan kemampuan belajar peserta didik secara optimal (Zahro, A., 2014: 28).

Hadis, A. (2010: 85), memandang mutu pendidikan sebagai suatu kondisi yang berhubungan dengan produk, tenaga kerja, proses dan tugas, serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Sementara itu, Mahmud, M. (2012: 9), mendefinisikan mutu sebagai program atau hasil dari sebuah manajemen pendidikan yang bertujuan untuk memenuhi harapan pelanggan pendidikan yang sesuai dengan tingkat kebutuhan dan perkembangan masyarakat atau dunia kerja.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dimaknai bahwa, mutu pendidikan erat kaitannya dengan kompetensi penyelenggara pendidikan untuk menghasilkan dan menciptakan proses produk, dan lingkungan yang dapat memberikan keputusan pelanggan.

### **3. Komponen dan Indikator Peningkatan Mutu Pendidikan**

Secara umum, aspek/komponen mutu dalam pendidikan mengacu pada proses belajar dan pembelajaran serta hasil belajar (*learning outcomes*). Pada titik ini, lembaga pendidikan Islam perlu menunjukkan eksistensinya. Apabila tolok ukur kualitas merujuk pada proses pendidikan maka lembaga pendidikan Islam dituntut mampu memperbaiki kualitas pendidikannya mulai dari tingkatan Madrasah Diniyah, Raudhatul Athfal (RA), Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs), Madrasah Aliyah (MA), hingga STAIN/IAIN/UIN.

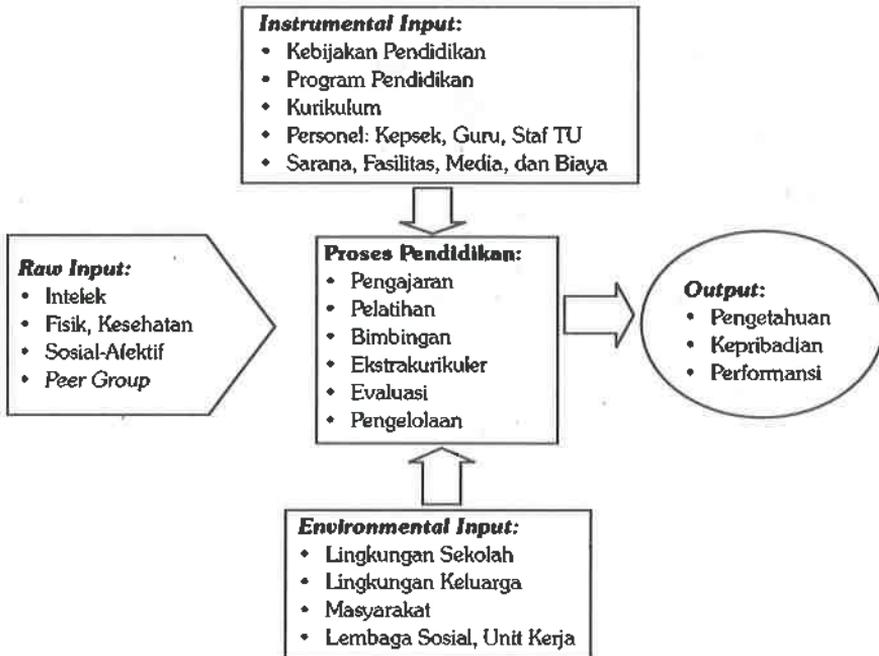
Konektivitas antara kebutuhan dan keluaran lembaga pendidikan akan memberi dampak pada naiknya daya serap lulusan pendidikan Islam di tengah-tengah masyarakat. Selain itu, jika indikator mutu diarahkan pada hasil belajar, mutu lulusan, dan prestasi akademik, maka lembaga pendidikan Islam harus menampilkan kualitas dengan bukti-bukti akademik yang dapat diterima dan dipercaya oleh semua pihak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan (Umar & Feiby Ismail, 2017: 2).

Mutu dari segi proses mengandung arti efektivitas atau ketepatan dan efisiensi keseluruhan faktor-faktor atau unsur-unsur yang berperan dalam proses pendidikan. Tingkat kemampuan lulusan, seperti aspek penguasaan ilmu, keterampilan, dan kecakapan lulusan akan bergantung pada layanan yang didapatkan selama proses pembelajaran, baik layanan proses dari guru yang berkualitas, layanan sarana dan prasarana yang mendukung, maupun lingkungan pendidikan yang mendorong terciptanya iklim pendidikan yang berkualitas.

Susanto (2016: 158), menjelaskan bahwa, pendidikan dikatakan bermutu apabila diukur dengan indikator mutu yang dapat dibedakan menjadi lima jenis, yaitu:

- a. Mutu masukan;
- b. Mutu proses;
- c. Mutu *output*;
- d. Mutu SDM; dan
- e. Mutu fasilitas.

Kelima indikator mutu tersebut tampak pada Gambar 13.2 sebagai berikut.



**Gambar 13.2** Indikator Mutu  
**Sumber:** Susanto (2016: 158)

Dari gambar tersebut terlihat bahwa mutu pendidikan bersifat menyeluruh, menyangkut semua komponen pelaksana dan kegiatan pendidikan. Untuk hal itu, Nana Syaodih, dkk. (2002: 8), mengungkapkan “Banyak masalah mutu yang dihadapi dunia pendidikan, seperti mutu lulusan, mutu pengajaran, bimbingan dan latihan guru, serta mutu profesionalisme dan kinerja guru”.

## C Model Alternatif Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan

Terdapat banyak perspektif yang membahas tentang indikator mutu pendidikan. Ada yang melihat mutu pendidikan pada proses pendidikan

yang meliputi, semua sumber daya yang dimiliki sekolah serta proses pengelolaan sumber daya tersebut dalam pembelajaran serta penekanan pada hasil pendidikan yang tampak pada capaian peserta didik secara akademis dan prestasi yang dicapai sekolah secara kelembagaan. Selain itu, ada pula yang melihat pada mutu lulusan dan daya serap lulusan oleh *stakeholder*. Umar & Feiby Ismail (2017: 2), menawarkan beberapa model manajemen peningkatan mutu pendidikan, sebagai berikut.

## 1. Model Manajemen Mutu Edward Deming (1986)

Edward Deming (1986) dikutip Daniel C. Kambey, (dalam Salis, 2004: 34–36) berpendapat bahwa, meskipun kualitas mencakup kesesuaian atribut produk dengan tuntutan konsumen, namun kualitas harus lebih dari itu. Selanjutnya, Deming menyatakan bahwa permasalahan utama kualitas/mutu secara mendasar berkaitan dengan manajemen. Oleh karena itu, Deming mengemukakan ada 14 poin penting yang dapat menuntun manajer mencapai perbaikan dalam kualitas, antara lain sebagai berikut.

- a. Merumuskan dan mengumumkan maksud dan tujuan organisasi/perusahaan/sekolah kepada semua staf.
- b. Pemimpin dan staf mempelajari dan melaksanakan filosofi baru.
- c. Memahami tujuan inspeksi, yaitu untuk memperbaiki proses dan menekan biaya.
- d. Mengakhiri praktik kegiatan berdasarkan penghargaan menggunakan uang/angka.
- e. Memperbaiki secara konstan dan terus-menerus sistem dan layanan.
- f. Membudayakan dan melembagakan pendidikan dan pelatihan.
- g. Membentuk kepemimpinan.
- h. Menjauhkan rasa takut, menciptakan rasa percaya diri dan iklim yang mendukung inovasi.
- i. Mengoptimalkan tujuan lembaga, kerja sama tim, dan kelompok.
- j. Menghilangkan tekanan dan hambatan yang menghancurkan perkembangan pegawai.
- k. Menghilangkan manajemen berdasarkan sasaran, tetapi secara kontinu melembagakan perbaikan (*remedial*).
- l. Menghilangkan hambatan yang membuat pegawai tidak merasa bangga akan tugasnya.
- m. Mendukung pendidikan dan peningkatan prestasi setiap orang.

- n. Melaksanakan pendidikan/kegiatan dalam rangka untuk menciptakan tujuan atau sasaran.

Secara umum, Deming mengedepankan langkah antisipasi atau pencegahan dalam menjamin perbaikan kualitas. Mencermati poin-poin tersebut, Deming ingin menyampaikan bahwa peningkatan kualitas berawal dari tujuan, lalu diikuti dengan perbaikan terus-menerus dengan memfokuskan pada pendidikan dan latihan pada staf agar pelaksanaan setiap kegiatan dapat berjalan baik dengan jaminan kualitas yang terjaga. Semua itu terbangun dan berjalan maksimal jika faktor kepemimpinan secara kelembagaan dan struktural mampu menggerakkan staf dengan baik untuk mencapai tujuan.

Selain itu, Deming (dalam Umar & Feiby Ismail, 2017: 2) memopulerkan siklus manajemen yang menjadi acuan dalam kegiatan penjaminan mutu yaitu *Plan, Do, Check, Action* (PDCA). Tahapan tersebut dijelaskan secara singkat berikut ini.

**a. Membuat Perencanaan (Plan)**

Perencanaan/*plan*, merupakan kegiatan yang meliputi penetapan standar, terutama terkait dengan standar kinerja pendidik/guru, pengalaman belajar, dan standar hasil belajar peserta didik.

**b. Melaksanakan Rencana Kegiatan (Do)**

*Do*, bermakna pelaksanaan proses pendidikan (proses pembelajaran) harus sesuai dengan standar kinerja agar peserta didik dapat mencapai pengalaman belajar dan hasil yang diharapkan.

**c. Evaluasi Semua Aktivitas yang Telah Dilaksanakan (Check)**

*Check* atau evaluasi merupakan upaya membandingkan pelaksanaan proses dengan standar yang ditetapkan, apakah sudah sesuai atau terdapat kekurangan yang akan ditindaklanjuti.

**d. Tindak Lanjut (Action)**

*Action* yakni perbaikan lanjutan berdasarkan hasil evaluasi.

## **2. Model Manajemen Peningkatan Mutu Joseph Juran (1989)**

Joseph Juran menawarkan konsep yang tidak jauh berbeda dengan Deming, menurutnya mutu/kualitas dapat ditelusuri hingga pada keputusan-keputusan manajemen. Menurut Juran,

permasalahan-permasalahan mutu/kualitas disebabkan oleh proses yang dirancang dengan buruk. Oleh karena itu, untuk menjauhkan dari kegagalan/masalah mutu, maka dibutuhkan perencanaan kualitas yang baik, yang dalam istilah Juran disebut *strategy quality management* atau perbaikan kualitas (Sani, A. dkk, 2015: 41).

Juran (dalam Umar & Feiby Ismail, 2017: 19), memperkenalkan konsep triloginya yang mengemukakan bahwa manajemen mutu terdiri atas tiga aspek pokok, yaitu perencanaan mutu, pengendalian mutu, dan peningkatan mutu. Trilogi Juran dapat dicermati pada gambar di bawah ini.



**Gambar 13.3** Konsep Trilogi Juran

Sumber: Umar & Feiby Ismail (2017: 19)

Gambar di atas menggambarkan sebuah sistem manajemen mutu yang saling berkaitan antara perencanaan, pengendalian, dan perbaikan atau peningkatan kualitas. Isi pokok perencanaan mutu adalah mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pelanggan, lalu menerjemahkan kebutuhan itu ke dalam program kegiatan, dan menyusun langkah-langkah dalam proses pelaksanaan program untuk menghasilkan produk yang bermutu. Trilogi Juran (dalam Umar & Feiby Ismail, 2017: 20), secara lengkap dapat dijelaskan sebagai berikut.

- a. Tahap perencanaan kualitas menyangkut penentuan kebutuhan pelanggan dan pengembangan produk beserta proses yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Tahap ini paling penting karena mutu yang baik dihasilkan dari perencanaan yang tepat.
- b. Pengendalian kualitas menjadi proses penting untuk memastikan bahwa realisasi operasional produksi sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan.

# Daftar Pustaka

- Abdalla, F.H. & Sammy, G.A. (1995). *Corporate Executive and Environmental Scanning Activities: An Empirical Investigation*.
- Abell, D.F. & Hammond, J.S. (1979). *Strategic Market Planning: Problem and Analytical Approaches*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Achyar. (2017). *Konsep Manajemen Mutu Terpadu dan Implementasinya dalam Pendidikan Islam Studi Kasus di Pondok Pesantren Darul Muttaqien Bogor*. *Jurnal Tawazun*, (10)2: 180–204.
- Aji, V.R., dkk. (2017). *Analisis Komparatif Daya Saing Ekspor Biji Kakao antara Indonesia, Pantai Gading dan Ghana: Pendekatan RCA dan CMS* *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 15(2): 69–84.
- Aliminsyah dan Pandji. (2004). *Kamus Istilah Manajemen*. Jakarta: Yrama Widya.
- Alkin, M.C. (1969). *Evaluation Theory Development, UCLA CSE Evaluation Comment. Center for The Study of Evaluation*.(2)1. Los Angeles: University of California.
- Alwi, T. dan Handayani, E. (2018). *Keunggulan Bersaing UKM yang Dipengaruhi oleh Orientasi Pasar dan Inovasi Produk*. 20(3). DOI: <http://DX.doi.org/10.33370/jpw.v20i3.256>.
- Ames, R.T. (2002). *Sun-Tzu The Art of Warfare: Sun-tzu Seni Perang*. Batam: Lucky Publisher.
- Anderson, E. & Oliver, R.L. (1994). *An Empirical Test of the Consequences of Behavior and Outcome-Based Sales Control Systems*. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. Vol. 58, p.53–67.
- Anderson, L.W. & Krathwol, D.R. (2001). *A Taxonomy for Learning, Teaching and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives*. New York: Longman.
- Andrew, K.R. (2005). *Konsep Strategi*. Jakarta: Erlangga.
- Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. Boston: McGraw Hill.
- Ansoff, I. and McDonnell, H. (1990). *Implanting Strategic Management*. 2nd Edition. UK: Prentice Hall International.

- Arcaro, J. (2005). *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-prinsip Perumusan dan Gaya Langkah Penerapan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Argyris, C. (1985). *Strategy, Change, and Defensive Routines*. United States: Harvard University.
- Assauri, S. (2013). *Strategic Management Sustainable Competitive Advantage*. Edisi Kedua Cetakan Pertama. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Axelrod, A. (2003). *Patton on Leadership: Siasat Ampuh untuk Perang Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Bakar, A.N.S. (2001). *Strategic Management in Public Sector-The Leadership Factor in Transforming Strategy in Action*. *Journal of Administrative Science*, vol. 2 (1).
- Barney, J.B. & Hesterly, W.S. (1997). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts*. 2nd Edition. University of Utah.
- Barney, J.B. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. USA: Addison Wesley Publishing Company.
- Beal, R.M. (2000). *Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms*. *Journal of Small Business Management*.
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing.
- Brinkenhoff, R.O., et al. (1983). *Program Evaluation: A Practitioner's Guide for Trainers and Educators*. Western Michigan: Kluwer-Nijhoff.
- Brower, G.H. (1970). *Imagery as a Relational Organizer in Associative Learning*. *Journal of Verbal Learning & Verbal Behavior*, 9(5), 529–533.
- Bryson, J. M. (2002). *Perencanaan Strategis*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bryson, J. M. (2003). *Perencanaan Strategis*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Budio, S. (2019). *Strategi Manajemen Sekolah*. *Jurnal Menata*. (2)2.
- Burhanuddin. (1994). *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Cahyani, F.G. (2016). *Pengaruh Kualitas Produk, Kualitas Pelayanan dan Harga terhadap Kepuasan Konsumen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Campbell, A.M.G. & Alexander, M. (1995). *Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage*. *Harvard Business Review*. March–April, 120–142.

- Certo, S.C. & Peter, J.P. (1991). *Strategic Management: Concepts and Applications*. Boston: McGraw Hill.
- Chamberlin, E.H. (1965). *The Theory of Monopolistic Competition: A Reorientation of The Theory of Value*. Harvard University.
- Chotob, M.S. (2001). *Kepemimpinan Rasullulah Saw. dalam Mempersatukan Ummat*. Yogyakarta: Harum Group.
- Collis, D.J. and Montgomery, C.A. (2005). *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*. Boston: McGraw-Hill.
- Colquitt, J.A.L. & Wesson, M.J. (2009). *Organization Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGraw-Hill.
- Cravens, D.W. (2001). *Pemasaran Strategis*. Edisi II. Jakarta: Erlangga.
- Crawford & De Benedetto. (2000). *Marketing*. New York: McGraw-Hill.
- Crowther, J (Ed). (2003). *Oxford Advanced Learner's Dictionary*. New York: Oxford University Press.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2005). *Organization Development and Change*. Pennsylvania: Thomson/South-Western.
- Daft, R.L. (2004). *Organization Theory and Design*. Pennsylvania: Thomson/South-Western.
- Dahlia, I. (2010). *Formulasi Strategi Bersaing Produk Maxi PT Adira Dinamika Multi Finance, Tbk di Area Jabodetabek*. Tesis. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia.
- Damanpour, F. (1991). *Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators*. *academy of management Journal*. 34: 555-590. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/256406>.
- Danim, S. (2007). *Filosofi Baru tentang Manajemen Mutu Terpadu Abad 21*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Darmawan, Didit, Setyaningsih. (2004). *Pengaruh Citra Merek terhadap Efektivitas Iklan*. *Jurnal Media Mahardika*. Vol. 2 No. 3, 41-49.
- Daud, A.M. (2006). *Pendidikan Agama Islam*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- D'Aveni, R.A. (1994). *Hypercompetition Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York: Free Press.
- David, FR. & David, FR. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach*. 16th Edition. England: Pearson.

- David, F.R. (2011). *Strategic Management*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- David, F.R. (2001). *Strategic Management: Concepts and Cases*. New Jersey: Prentice Hall.
- David, F.R.(2002). *Manajemen Strategis: Konsep*. Edisi ketujuh. Jakarta: Prenhallindo.
- David, F.R. (2004). *Manajemen Strategis: Konsep-Konsep*. Edisi Kesembilan. Jakarta: Indeks.
- David, F.R. (2006). *Manajemen Strategis: Konsep-Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.
- David, F.R. (2010). *Manajemen Strategi: Konsep-Konsep*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- David, K. dan Newstrom, J.W. (2002). *Perilaku Kerja Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- De Wit, B. & Meyer, R. (2005). *Strategy Synthesis, Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*. London: Thomson Learning.
- Dess, G.G. & Miller, A. (1993). *Strategic Management*. Boston: McGraw Hill.
- Dwiyanto, A. (1995). *Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Fisipol Universitas Gajah Mada.
- Edison, E. dkk. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi dan Perubahan dalam rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Elliot. (1993). *Management of Quality in Computing System Education: ISO 9000 series Quality Standards Applied*. *Journal of System Management*, 6–11.
- Faeth, M.A. (2004). *Power, Authority and Influence: A Comparative Study of the Behavioral Influence Tactics Used by Lay and Ordained Leaders in the Episcopal Church*. *Doctoral Dissertation*. Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Ferdinand, A. (2002). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fitriani, L.P.W. dan Kemenuh, I.A.A. (2017). *Peningkatan Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi Melalui Implementasi Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan*. *Jurnal Penjaminan Mutu*, (2)2.

- Gasperz, V. (2008). *Total Quality Control*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- George, J.M. & Jones, G.R. (2002). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Gibson. (1998). *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Gioia, D. & Pitre, E. (1990). *Multiparadigm Perspective on Theory Building*. *The Academy of Management Review*, (15)4: 584–602.
- Glueck dan Jauch, L. (1997). *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Goetsch, D.I. & Davis, S. (1995). *Introduction to Total Quality, Quality, Productivity, Competitiveness*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International Inc.
- Goldsworthy & Ashley. (1996). *Australian Public Affairs Information Service*. Australia: Paus.
- Gomes, F.C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Grant, M.M. (2002). *Getting a Grip on Project-Based Learning: Theory, Cases and Recommendations*. *A Middle School Computer Technologies Journal*.
- Gray, C.S. (2007). *Carl Von Clausewitz and The Theory of War (dalam: War, Peace, and International Relation: An Introduction to Strategic History)*, p. 15–30. New York: Routledge.
- Greenley, G.E. (1998). *Strategic Management*. UK: Prentice Hall.
- Hadis, A. (2010). *Manajemen Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Hall, R.E. (1978). *Stochastic Implications of the Life Cycle-Permanent Income Hypothesis Theory and Evidence*. *Journal of Political Economy*, 86:971–987.
- Handayani, S. (2016). *Manajemen Strategi*. Makalah Program yang Tidak Dipublikasikan. Surakarta.
- Hertawan, Y. (2015). *Pengaruh Lingkungan Bisnis dan Kepemimpinan Strategik terhadap Strategi Bersaing dan Kinerja Bisnis*. *Jurnal Bisnis & Manajemen*.(XVI)2: 90–108, ISSN: 1412–3681.
- Hoy, C., Jardine, C.B. and Wood, M. (2005). *Improving Quality in Education*. London and New York: Falmer Press.
- Hrebiniak, L.G. (2005). *Making Strategy Work*. New Jersey: Wharton School Publishing.

- Hsieh, J. (2008). *A Phenomenological Study of Intangible Asset Management Versus Leadership Styles While Outsourcing*. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment. USA: University of Phoenix.
- Hubbard, D.W. (2014). *How to Measure Anything: Finding the Value of Intangibles in Business*. New Jersey: Wiley.
- Hubeis, M dan Najib, M. (2014). *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: Gramedia.
- Hurriyati, R. (2009). *Manajemen Corporate & Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan Fokus Mutu dan Pelayanan Prima*. Bandung: Alfabeta.
- Husein, M. (2006). *Pengantar Manajemen Strategik Kontemporer: Strategik di Tengah Operasional*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Ibrahim, R. dan Ina, P. (2015). *Influence of Strategic Competitive Advantage on Cooperation Performance*. *International Journal of Economics, Commerce and Management*. (3)4: 1–18.
- Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan E-Government.
- Irawan, H. (2003). *10 Prinsip Kepuasan Pelanggan*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Ishikawa, K. (2005). *Pengendalian Mutu Terpadu*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Jaworski, B.J. (1988). *Toward Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences*. Vol. 52 (3). Doi: <https://doi.org/10.1177/002224298805200>.
- Kadarisman, M. (2013). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Depok: Raja Grafindo Persada.
- Kadarman. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: LP3ES.
- Kadarningsih, A. (2013). *Keunggulan Bersaing; Faktor-Faktor yang Mempengaruhi dan Dampaknya pada Kinerja Selling-in (Studi pada Outlet Binaan PT. Indosat Semarang)*. *Media Ekonomi & Teknologi Informasi*, (21)1: 01–18.
- Kadarningsih, A. (2013). *Pengaruh Strategi Diferensiasi terhadap Upaya Membangun Keunggulan Bersaing pada Hotel Alila Ubud*. *E-Jurnal Manajemen Unud*, (6)11, ISSN: 2302-8912.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.

- Kartanegara, M. (2003). *Pengantar Epistemologi Islam*. Bandung: Mizan Media Utama.
- Kartika, Q. (2017). *Dinamika Lembaga Pendidikan Mempertahankan Eksistensi pada Era Kompetitif*. *Journal of Islamic Education Management*, (23)2: 130.
- Kartini, Kartono. (2005). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Press.
- Kavanagh, M.A. and Askanasy, N.M. (2006). *The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger*. *British Journal of Management*, 17(S1), S81-S103.
- Keating, C.J. (1986). *Kepemimpinan Teori dan Pengembangannya*. Yogyakarta: Kanisius.
- Keats, B.W., & Hitt, M.A. (1988). *A Casual Model of Linkages Among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristics, and Performance*. *Academy of Management Journal*, 31, 570-598. <https://doi.org/10.2307/256460>
- Keban, Y. (1995). *Indikator Kinerja Pemerintah Daerah: Pendekatan Manajemen dan Kebijakan*. Yogyakarta: UGM.
- Kharis, I. (2015). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening: Studi pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang*. *Jurnal Administrasi Bisnis*, (3)1. Universitas Brawijaya Malang.
- Klius, Y & Chizh, V. (2017). *Strategic Analysis of The Effective Development of Industrial Enterprises on The Basis of The Use Corporate Innovation Management Chart*. *Baltic Journal of Economic Studies*, (3)5: 281-282.
- Kluyver, C.A. de. dan Pearce, J. A.II. (2006). *Strategy: A View From The Top (An Executive Perspective)*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Kohli, A.K. & Jaworski, B.J. (1990). *Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Management Implications*. *Journal of Marketing*, 54(1), 1-18.
- Kotler, et al. (2005). *Principles of Marketing*. Essex: Pearson Education Limited.
- Kotler, P. (2002). *Manajemen Pemasaran*. Edisi Milenium, Jilid 2. Jakarta: Prehallindo.

- Kotler, P. (2004). *Manajemen Pemasaran*. Edisi Milenium. Jakarta: Indeks.
- Krafft, M. (1999). *An Empirical Investigation of the Antecedents of Sales Force Control Systems*. *The Journal of Marketing*: 120–134.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2007). *Organizational Behavior*. 7th edition. New York: McGraw Hill.
- Kumar, A. & Sharma, R. (2001). *Personnel Management Theory and Practice*. Washington DC: Atlantic Publisher.
- Kuncoro, M. (2006). *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Erlangga.
- Kuncoro, M. (2005). *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Erlangga.
- Kuncoro, M. (2006). *Ekonomi Pembangunan*. Jakarta: Penerbit Salemba.
- Kuzmin, O. dkk. (2017). *Research of Scientific Activities in Higher Educational Institutions: Planning Organization, Control, Regulation*. *Journal of Technology Audit and Production Reserves*, (4)4: 37–38.
- Lado, A. et al. (1992). *Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration*. *Journal of Management*, 18, 77–91. <https://doi.org/10.1177/014920639201800106>.
- Lenvine & Charles, H. (1990). *Public Administration: Challenges, Choices, Consequences*. Illionis: Scot Foreman.
- Lorange, P. & Vancil, R. (1977). *Strategic Planning Systems*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.
- Madaus, G.F dkk. (1993). *Evaluation Model: Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation*. Boston: Kluwer-Nijhoff Publishing.
- Mahdar, D. (2014). *Kedudukan Akal dalam Al-Qur'an dan Fungsinya dalam Pendidikan Hukum Islam*. Adliya, Vol. 8 No. 1, Edisi: Januari–Juni 2014.
- Mahmud, M. (2012). *Manajemen Mutu Perguruan Tinggi*. Jakarta: Rajawali Press.
- Maisah. (2020). *Manajemen Strategi Pendidikan*. Jambi: Salim Media Indonesia.
- Malhorta, Y. & Galleta, D.F. (2003). "Role of Commitment and Motivation in Knowledge Management Systems Implementation: Theory, Conceptualization, and Measurment of Antecedents of Succes." *Proceedings of the Hawaii International Conference on Systems Science*.

- Mangkunegaran. (2011). *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, S. & Hubeis, A.V. (2007). *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Mangkuprawira, S.Tb. (2011). *Manajemen Sumber Daya Strategik*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- McLaughlin. (2001). *Visionary Leadership*. Arlington VA.
- McShane, S.L. & Glinow, M.A. (2008). *Organizational Behavior: Emerging Realities for The Workplace Revolution*. Boston: McGraw Hill.
- Meehan, S.A. (1996). *What Do We Really Know about Market Orientation?* *Business Strategy Review*. (7)1: 47–49.
- Mejia, et al. (2005). *Management People, Performance, Change*. Boston: McGraw Hill.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organization*. Engelwood Cliffs NJ: Prentice Hall.
- Moesly, D.C. dkk. (1991). *Management: Concepts and Applications*. New York: Harpercollins.
- Moore, M.H. (2000). *Managing for Value: Organizational Strategy in for profit, non-profit, and Governmental Organization*. *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*. Vol. 29, No. 1.
- Muhaimin. (2003). *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Mujiono, I. (2002). *Kepemimpinan dan Keorganisasian*. Yogyakarta: Ull.
- Murdick, D. & Ross, J.E. (1993). *Principles of Management Information System*. Depok: Raja Grafindo Persada.
- Musa, H. dan Najib, M. (2014). *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Nafis, A.S.(2012). *Manajemen Pendidikan Islam*. Yogyakarta: LaksBang PressIndo.
- Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
- Nanus, B. (2001). *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
- Narver, J.C. dan Slayer, S.F. (1990). *The Effect of Market Orientation on Business Profitability*. *Journal of Marketing*: 20–35.

- Nasution, M.N. (2000). *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nata, A. (2003). *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Prenada Media.
- Naufal, A.F. dan Achmadi, F. (2017). *Formulasi Strategi untuk Pengembangan Pasar Industri Semen di Jawa Timur*. *BISMA: Jurnal Bisnis dan Manajemen*. (1)2v: 124–138. DOI: <https://doi.org/10.19184/Bisma.v11i2.6307>.
- Nawawi, H. (1987). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.
- Nawawi, H. (2003). *Manajemen Strategik Organisasi Non-profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nawawi, H. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.
- Neuman, W.L. (2006). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approach*. 6th edition. Boston: Allyn and Bacon.
- Newstrom, J.W. (2007). *Organizational Behavior*. 12th Edition. New Delhi: McGraw Hill.
- Nimran, U. (2007). *Perilaku Organisasi*. Surabaya: Citra Media.
- Nourlette, R. dkk. (2017). *Penentuan Strategi dengan Pendekatan Analisis SWOT pada Hotel Nongsa Point Marina & Resort dalam Menghadapi Persaingan Bisnis*. *Inovbiz: Jurnal Inovasi dan Bisnis*, (5)1: 83–102.
- O'Brien, A. (2006). *Introducing to Information System*. Jakarta: Salemba Empat.
- Pearce, J. A. dan Robinson, R.B. (1997). *Manajemen Strategis*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Pearce, J. A. dan Robinson, R.B. (2008). *Manajemen Strategis (edisi ke-10)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Permatasari, A. (2017). *Analisa Konsep Perencanaan Strategis*. *Jurnal Ilmiah Magister Ilmu Administrasi (JIMIA)*. No. 2 Tahun XI Juni 2017.
- Permatasari, V. M. (2012). *Pengaruh Profitabilitas, Solvabilitas, Ukuran, Perusahaan, Ukuran Kantor Akuntan Publik, dan Opini Auditor*. Skripsi. Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma.
- Porter, M. (1980). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance; and Competitive Strategy: Techniques Industries and Competitors*. New York: Free Press.

- Porter, M. (1992). *Keunggulan Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Jakarta: Erlangga.
- Porter, M. (2003). *The Economic Performance of Regions*. *Regional Studies*, 37: 549–578. DOI: <https://doi.org/10.1080/003434003200108688>.
- Porter, M.E. (1997). *Strategi Bersaing*. Jakarta: Erlangga.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors: with a new introduction*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (2001). *The Value Chain and Competitive Advantage*. *Understanding Business: Processes*, 50–66.
- Porter, M.E. (2008). *Competitive Advantage (Keunggulan Bersaing): Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Tangerang: Kharisma Publishing.
- Purnama, N. (2006). *Manajemen Kualitas, Perspektif Global*. Yogyakarta: Ekonosia.
- Purnomo, S.H. & Zulkieflimansyah. (2005). *Manajemen Strategi: Sebuah Konsep Pengantar*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Putz, M. (2005). *Regional Governance and The Role of Power in Strategic Spatial Policy Making*. Paper Prepare for The Regional Studies Association International Conference Aalborg, 28th May 31st May.
- Qori, I. (2019). *Analisis Implementasi Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pondok Pesantren*. *Management and Business Review*, (3)2: 83–94.
- Quinn, J.J. & Goold, M. (1990). *The Paradox of Strategic Controls*. *Strategic Management Journal*, (11)1: 43–57.
- Rachmat. (2014). *Manajemen Strategik*. Bandung: Pustaka Setia.
- Rafael A. Tarigan, Ricky. (2018). *Strategi Kepemimpinan dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Jawa Barat*. *Tesis Diploma, Universitas Komputer Indonesia*.
- Rahayu, A. & Anggraini, G. (2009). *Pengaruh Inovasi Produk terhadap Keputusan Pembelian Konsumen*. *Jurnal Strategic*, (8)16: 37–61.
- Rahim, R.A. dan Radjab, E. (2016). *Manajemen Strategi*. Makassar: Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah.

- Rangkuti, F. (2013). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, F. (2014). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Riani, A.S. (2017). *Evaluasi Strategi Manajemen dalam Mengendalikan Kinerja Keuangan PT Vale Indonesia*. Tesis. Makassar: Universitas Hasanudin.
- Rini, S. dkk. (2020). *Formulasi Strategi Peningkatan Penjualan Cargo Service Center*. *Jurnal Manajemen (Edisi Elektronik)*, (11)1: 35–44. <http://dx.doi.org/10.32832/jm-uika.v11i1.2925>.
- Riyadi, J. (2004). *Bauran Pemasaran dan Loyalitas Konsumen*. Bandung: Gramedia.
- Riyadi, S. (2004). *Banking Assets and Liability Management*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Robbins, P.S. (2002). *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, P.S. (2008). *Organizational Behavior (Perilaku Organisasi)*, 10th edition. Alih bahasa oleh Drs. Benyamin Mola. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. dan Coulter, M. (2002). *Manajemen*. Jakarta: Gramedia.
- Robbins, S.P. & de Cenzo, D.A. (1998). *Fundamental of Management: Essential Concepts and Applications*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rohmah, N. & Fanani, Z. (2017). *Pengantar Manajemen Pendidikan: Konsep dan Aplikasi Fungsi Manajemen Pendidikan Perspektif Islam*. Malang: Madani.
- Rosyada, D. (2013). *Paradigma Pendidikan Demokratis: Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Pendidikan*. Jakarta: Prenada Media.
- Rusdiana, A. (2017). *Manajemen Evaluasi Pendidikan Program Pendidikan: Konsep, Prinsip, dan Aplikasinya di Sekolah/Madrasah*. Bandung: Pustaka Setia.
- Russel, R.S. & Taylor, B.W. (1996). *Productions and Operations Management. Focusing on Quality and Competitiveness*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Sagala, S. (2009). *Konsep dan Makna Pembelajaran*. Bandung: Sahri.
- Saiman, L. (2014). *Kewirausahaan: Teori, Praktik, dan Kasus-Kasus*. Edisi 2. Jakarta: Salemba Empat.

- Sallis, E. (2012). *Total Quality Management in Education*. Yogyakarta: IRCiSod.
- Sani, A.R. (2015). *Penjaminan Mutu Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Santoso, et al. (2017). *Pengaruh Manajemen Laba dan Ukuran Perusahaan terhadap Kinerja Perusahaan dengan Kualitas Audit sebagai Variabel Pemoderasi: Studi pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di BEI Periode 2011–2014*. *Adbis: Jurnal Administrasi dan Bisnis*.
- Sarwono, S.W. (2011). *Psikologi Sosial Individu dan Teori-teori Psikologi Sosial*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Scherer, F.M. (1980). *Industrial Market and Economic Performance*. Boston: Houghton Mifflin.
- Schumpeter, J.A. (1976). *Capitalism, Socialism, & Democracy*. London: Unary University Press.
- Serfontein, K. & Hough, J. (2011). *Nature of the Relationship between Strategic Leadership, Operational Strategy and Organizational Performance*. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 14: 393–406. <https://doi.org/10.4102/sajems.v14i4.21>.
- Setyawan, H. (2018). *Strategi Organizational Development Melalui Aplikasi Persuratan dan Kearsipan Elektronik My Office di Universitas Negeri Yogyakarta*. *Jurnal Diplomatika*, (2)1: 34–43.
- Setyosari, P. (2012). *Metode Penelitian Pendidikan dan Pengembangan*. Jakarta: Kencana.
- Siagian S.P. (1990). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, S.P. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, S.P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sikula, A. (1981). *Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kerja*. Jakarta: Pustaka Binaman.
- Singh, V. & Vinnicombe, S. (2000). *What does Commitment Really Mean? Views UK and Swedish Engineering Managers*. *Personal Review*, 29 (2).
- Smith, R. (2008). *Aligning Competencies, Capabilities, and Resources*. *Research Management: The Journal of The Industrial Research Institute*.
- Stahl, J.M & Grigsby, W.D. (1992). *Strategic Management*. Massachussets: PWS-KENT.

- Steiner, G.A. & Miner, J.B. (1977). *Management Policy and Strategy*. New York: MacMillan.
- Stone, et al. (1999). *Research on Strategic Management in Nonprofit Organization: Synthesis, Analysis, and Future Research*. *Administration and Society*, (31)3.
- Suadi, A. (2001). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Suadi. (2021). *Evaluasi dan Pengendalian Strategi Organisasi*. *Jurnal Tarbawi*, (9)1: 96–115.
- Sukiman. (2012). *Pengembangan Media Pembelajaran*. Yogyakarta: Pedagogia.
- Sukmadinata, N.S. dan Susana, A. (2006). *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah: Konsep, Prinsip, dan Instrumen*. Bandung: Refika Aditama.
- Suparno & Sudarwati. (2014). *Pengaruh Motivasi Disiplin Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Dinas Pendidikan Sragen*. *Jurnal Paradigma*. 12: 1693–0827.
- Susanto, A. (2016). *Teori Belajar & Pembelajaran di Sekolah Dasar*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Susanto, A.B. & Putra, R.M.S. (2010). *60 Management Gems: Applying Management Wisdom in Life*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sutisna, D. & Indraswati, D. (2020). *Implementasi Manajemen Mutu di SDN Prambon*. *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan (JDMP)*, (5)1: 10–21.
- Tampubolon. (2004). *Manajemen Operasional*. Jakarta: PT Ghalia Indonesia.
- Taufiqurrohman, S.M. (2016). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo.
- Tayibnaps, F.Y. (1989). *Evaluasi Program*. Jakarta: Depdikbud.
- Terry, G.R. (1986). *Azas-azas Management*. Bandung: Alumni.
- Thompson, A.A. & Strickland, A.J. (1998). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Boston: McGraw Hill.
- Tjiptono, F. & Diana, A. (2003). *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Tjiptono, F. (2006). *Manajemen Jasa*. Yogyakarta: BPFE.
- Toften, K. & Hammervoll, T. (2009). *Niche Firms and Marketing Strategy: An Exploratory Study of an Internationally Oriented Niche Firms*. *European Journal of Marketing*, (43) 11/12: 1378–1391.

- Toha, M. (1999). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Torres, et al. (2006). *Determinant of Strategic Management Implementation in Local Government an International Setting*. University of Zaragoza Grand Via and Public University of Navarra Pamplona.
- Tripomo, T. dan Udan. (2005). *Manajemen Strategi*. Bandung: Rekayasa Sains.
- Umaedi. (1999). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Sebuah Pendekatan Baru dalam Pengelolaan Sekolah untuk Meningkatkan Mutu*. Jurnal Pendidikan: Depdikbud.
- Umar, B. (2010). *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Amzh.
- Umar, H. (2008). *Strategy Management in Action: Konsep, Teori, dan Teknik Menganalisis Manajemen Strategis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Umar, H. (2010). *Desain Penelitian Manajemen Strategis*. Jakarta: Rajawali Press.
- Umar, M. & Ismail, F. (2017). *Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam: Tinjauan Konsep Mutu Edward Deming dan Joseph Juran*. *Jurnal Pendidikan Islam Iqra'*, (11) 2. Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Manado.
- Usman, H. (2013). *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Usman, N. (2012). *Manajemen Peningkatan Mutu Kinerja Guru: Konsep, Teori, dan Model*. Bandung: Ciptapustaka Media Perintis.
- Utari, E.C. (2016). *Strategi Bersaing dalam Berbisnis secara Islami*. *At-Tijarah: Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis Islami*, (1)2: 56–70.
- Vasilescu, C. (2013). *Strategic Planning in Information Resources Management*. *Journal of Defence Resources Management*, (4)2: 73–74.
- Walker, R. (1986). *The Planning Function in Urban Government*. Illionis: University of Chicago Press.
- Wheelen, T.L. dan Hunger, J.D. (2003). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi.
- Wheelen, T.L. dan Hunger, J.D. (1996). *Strategic Management*. New York: Addison-Wesley.
- Wheelen, T.L. dan Hunger, J.D. (2004). *Strategic Management and Business Policy*. Pearson. New Jersey: Prentice Hall.
- Wheelen, T.L. dan Hunger, J.D. (2008). *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Prentice Hall.

- Wibisono, D. (2006). *Manajemen Kinerja: Konsep, Desain, dan Teknik, Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Widiansyah, A. (2019). *Penjaminan Mutu: Penerapan, Pemenuhan, dan Pengendalian Standar Mutu serta Implementasinya dalam Dunia Pendidikan*. *Jurnal Cakrawala*, 19(1): 21–26.
- Widodo. (2011). *Model Pengembangan Evaluasi Strategi*. *Jurnal Dinamika Sosial Ekonomi*, (7)2: 113–133.
- Wijaya, A.I.I. (2000). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Sinar Baru Algesindo.
- Wiklund, J. (1999). *The Sustainability of The Entrepreneurial Orientation Performance Relationship*. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 24: 37–48.
- Wiryokusumo, I. & Mandilika, J. (2002). *Kumpulan Pemikiran-pemikiran dalam Pendidikan*. Jakarta: Rajawali.
- Wuradji. (2008). *The Educational Leadership, Kepemimpinan Transformasional*. Yogyakarta: Gama Media.
- Yoder, D. (1981). *Personel Management and Industrial Relation*. New Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited.
- Yukl, G. (2001). *Leadership Organizations*. 5th Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2009). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Alih bahasa: Budi Supriyanto. Jakarta: Indeks.
- Yusanto, M.I. (2002). *Menggagas Bisnis Islami*. Depok: Gema Insani.
- Zahro, A. (2014). *Total Quality Management Teori & Praktik Manajemen untuk Mendongkrak Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Zainal, V.R. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Zainal, V.R. (2007). *Bank and Financial Institute Management*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Zainal, V.R. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia: untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Press.
- Zainuri, A. dan Masduki, Y. (2020). *Mensinergikan Strategi Manajemen dalam Dunia Pendidikan*. Yogyakarta: Tunas Gemilang Press.
- Zook, C. (2004). *Beyond Core: Expand your Market Without Abandoning your Roots*. Boston: Harvard Business School Press.

# Profil Penulis

**Prof. Dr. H. Ahmad Rusdiana, M.M.** Lahir di Puhun Ciamis, tanggal 21 April 1961, merupakan anak pertama dari tujuh bersaudara pasangan Bapak Sukarta (Alm.) Ibu Junirah. S-1, Jurusan Dakwah Fakultas Ushuluddin IAIN Sunan Gunung Djati Bandung tahun 1987, S-2 Magister Manajemen Institut Manajemen Indonesia Jakarta lulus tahun 2002, dan menyelesaikan S-3 Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Universitas Islam Nusantara Bandung, lulus tahun 2012, dengan Disertasi “Implentasi Kebijakan WASDALBIN Menuju Akuntabilitas Perguruan Tinggi.



Sesuai dengan moto hidupnya “belajar dan mengabdikan”, ia mengabdikan sebagai Dosen Manajemen Pendidikan pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan dan Pascasarjana UIN Bandung. Pangkat Lektor Kepala Golongan IV/c. TMT April 2019.

Sampai saat ini, ia telah menulis buku antara lain, Pengantar Manajemen (Tresna Bhakti. 2002); Manajemen SDM (Tresna Bhakti. 2007); Ilmu Sosial dan Budaya Dasar (Tresna Bhakti. 2008); Pendidikan Kewarganegaraan (Tresna Bhakti. 2009); Sosiologi Pendidikan (BatiC 2010); Dasar-Dasar Manajemen (Pustaka Tresna Bhakti Bandung. 2002); Manajemen Sumber Daya Manusia (Pustaka Tresna Bhakti. 2008); Manajemen Sumber Daya Manusia (Arsad Bandung, 2012); Manajemen Kewirausahaan Kontemporer (Arsad, 2012); Pendidikan Kewirausahaan (Insan Komunika Bandung, 2012); dan Membangun Desa Peradaban Berbasis Pendidikan (Insan Komunika Bandung, 2012).

# MANAJEMEN STRATEGIK

BERBASIS KEUNGGULAN KOMPETITIF

Buku Manajemen Strategik Berbasis Keunggulan Kompetitif ini hadir sebagai sebuah alternatif bagi para manajer organisasi profit maupun nonprofit untuk mengatasi dan mengantisipasi masalah yang ada. Manajemen strategik diharapkan dapat membantu mengidentifikasi suatu masalah, menyelesaikan masalah, dan mengevaluasi kinerja. Jika dikaitkan antara tuntutan untuk memberikan pelayanan berkualitas kepada masyarakat/konsumen, maka keberadaan manajemen strategik mempunyai peranan penting dan strategik dalam pengembangan organisasi lembaga pendidikan yang semakin kompleks.

Melalui buku ini diharapkan para pembaca terutama para mahasiswa dapat memperoleh gambaran tentang model pengembangan manajemen strategik. Buku ini kiranya dapat menjadi sebuah referensi konseptual untuk dapat melihat secara lebih detail penerapan dan pengembangan manajemen strategik.



Jl. Tengah No. 37, Bumi Asri,  
Mekarmahayu Bandung - 40218  
T : (022) 5403533, 5403518, 5426845  
F : (022) 5403512  
e : (P/MSARAW) yramawidya@indo.net.id  
e : (B/DAKSI) yrama.redaksi@gmail.com

@yramawidya.official

yramawidya.official

@yramawidya

www.yrama-widya.co.id

BUSINESS & ECONOMICS  
ISBN 978-623-206-867-5



9 786232 206867 5  
Harga P. Jawa: Rp122.000,-