



MENGAKRABI MANAJEMEN STRATEGIK: SOLUSI MEMBERDAYAKAN ORGANISASI SECARA KOMPREHENSIF

Asep Tapip Yani
SMK Negeri 15 Bandung
Email: kang_mpip@yahoo.com

Going Deeper into Strategic Management: A Comprehensive Solution to Organization Empowerment

Abstract

Strategic management is an integral part of management science. It appeared as a solution for empowering corporate holistically to establish the comprehensive and systematic organization's vision and mission. It has been applied for along time in business organization or corporate. Strategic management is challenging because it is far more than simply setting goals and then ordering organization members to attain those goals. An organization's strategic direction depends upon a variety of considerations. Among them are top management's assessment of the external environment's opportunities and threats, and management's analysis of the firm's internal strengths and weaknesses. Senior executives are authorized to determine the mission and goals of the firm in the context of external opportunities or threats and the internal strengths or weaknesses. Simultaneously, the top management team must take into account the competing desires and needs of the organization's various stakeholders (or interested parties) because their support is essential to successful strategy implementation.

The issues and processes discussed are ones that are directly relevant to all types of organizations, large or small, international or domestic, diversified or single product, and profit or nonprofit like government organization. The material contained herein should provide keen insight into strategic management and appreciation of its vital role in enhancing organizational effectiveness.

Keywords: *Strategic management, organization empowerment.*

A. PENDAHULUAN

Manajemen strategik merupakan bagian yang tak terpisahkan dari ilmu manajemen. Hadir sebagai suatu solusi untuk memberdayakan keseluruhan organisasi (perusahaan) agar secara komprehensif dan sistematis mampu mewujudkan visi dan misi organisasi tersebut.

Selama bertahun-tahun beragam konsep dan teori yang menjelaskan strategi dikembangkan. Mulai dari yang menekankan perhatian pada kemampuan organisasi untuk memaksimalkan sumber-sumber yang dimilikinya dalam menjawab peluang dan tantangan serta berbagai ketidakpastian yang berasal dari luar organisasi (Porter, 1985), sampai pada kajian yang menekankan pada kemampuan sumber-sumber internal organisasi untuk mendorong terjadinya keunggulan kompetitif (*competitive advantages*) (Grant, 1991). Namun demikian, terlepas dari perdebatan tentang sudut pandang perencanaan strategik suatu organisasi, kedua aliran jelas memiliki tujuan yang sama yaitu tercapainya sasaran dan tujuan organisasi melalui cara-cara yang sistematis sehingga keberhasilan yang mungkin terjadi dapat ditelusuri kembali.

Manajemen strategik sudah cukup lama dikenal dan dikembangkan dalam bidang ekonomi, khususnya di lingkungan badan usaha atau industri yang mengembangkan manajemen secara teoritis dan praktis. Di lingkungan yang bukan badan usaha atau industri, seperti di bidang pemerintahan, kehadiran manajemen strategik merupakan paradigma baru.

Keberhasilan manajemen strategik di lingkungan organisasi bisnis masih perlu diuji bila diimplementasikan di lingkungan atau organisasi

pemerintahan. Manajemen strategik sebagai paradigma baru jika diimplementasikan di lingkungan organisasi pemerintahan tidak mungkin dilakukan sebagai kegiatan pengambilalihan seluruh kegiatannya sebagaimana dilaksanakan di lingkungan organisasi bisnis, karena kedua organisasi tersebut satu dengan yang lainnya berbeda dalam banyak aspek, terutama dalam landasan filosofis dan tujuan yang ingin dicapainya.

Implementasi manajemen strategik di lingkungan organisasi bisnis didasari oleh falsafah yang berisi nilai-nilai persaingan bebas antar organisasi sejenis bisnis melalui pendayagunaan semua sumber yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang bersifat strategik. Tujuan tersebut adalah mempertahankan dan mengembangkan eksistensi masing-masing untuk jangka waktu yang panjang melalui kemampuan meraih keuntungan dan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan. Sedangkan di lingkungan organisasi non bisnis, seperti pemerintahan, didasari oleh falsafah yang berisi nilai-nilai pengabdian dan kemanusiaan untuk kepentingan hidup bersama dalam keserasian di lingkungan masyarakat bangsa. Pemberdayaan semua sumber yang dimiliki adalah untuk mencapai tujuan strategik demi terciptanya kesejahteraan, keadilan, dan kemakmuran bersama. Perbedaan lainnya terletak pada pengorganisasian masing-masing.

Persamaan dalam implementasi manajemen strategik di kedua lingkungan tersebut adalah pada awal kegiatan manajemennya yang dimulai dengan kegiatan menyusun perencanaan strategik sebagai fungsi manajemen. Perencanaan itu berperan sebagai





keputusan strategik dengan memuat rumusan tentang strategi pencapaian tujuan strategik organisasi.

Manajemen strategik sebagai proses penyaluran kapabilitas internal suatu organisasi dengan tuntutan eksternal lingkungannya dibutuhkan untuk mengalokasikan sumber-sumber daya manusia dan material secara efektif. Proses manajemen strategik tersebut merupakan dasar untuk memformulasikan dan mengimplementasikan strategi-strategi mencapai cita-cita dan tujuan-tujuan suatu organisasi.

Memilih suatu strategi bukanlah sekedar persoalan menguji atau memilih alternatif dan mencari satu yang kelihatan cocok. Untuk memastikan bahwa suatu strategi yang tepat akan dijalankan, para manajer harus mempertimbangkan seluruh aspek organisasi. Mereka harus mempertimbangkan stakeholders internal maupun eksternal dan dengan cermat menganalisis semua kekuatan yang mempengaruhi organisasi. Dalam menjalankan proses manajemen strategik, para manajer secara implisit ataupun eksplisit mempertimbangkan sejumlah faktor penting. Faktor-faktor penting tersebut adalah dikenal dengan istilah ABC, 3F, dan 3S. ABC (*assumptions, beliefs, and consequences*) mempengaruhi para manajer puncak dalam memilih alternatif-alternatif strategi. Keputusan tentang masa depan didasarkan pada asumsi-asumsi (*assumptions*), karena tak seorangpun dapat memperkirakan secara tepat apa *outcome* yang akan didapat dari setiap strategi. Keyakinan (*beliefs*) dan nilai-nilai operasional menjadi penting karena akan mempengaruhi pilihan-pilihan pengambil keputusan, terutama ketika harus menilai yang disukai atau diinginkan dari *outcome* suatu strategi. Kemudian, untuk menghindari kemungkinan kesulitan, para manajer puncak harus menguji setiap kemungkinan konsekuensi (*consequences*) dari strategi tersebut. Pengujian konsekuensi-konsekuensi tersebut memastikan bahwa asumsi-asumsi dan keyakinan-keyakinan mereka akan menghindarkan para manajer membuat pilihan-pilihan yang tidak realistis diantara alternatif-alternatif strategi.

3F (*forces, focus, and fit*) membantu para manajer memilih alternatif-alternatif strategi yang konsisten dengan kapabilitas dan arah organisasi. Tekanan-tekanan (*forces*) kebanyakan datang dari luar/eksternal. Mereka mencakup para investor, pesaing, pelanggan, pemasok, teknologi, peraturan pemerintah, substitusi produk, tingkat inflasi atau suku bunga, pesaing asing, dan *trend* industri. Tekanan-tekanan tersebut merupakan tuntutan-tuntutan yang harus dipenuhi jika organisasi tersebut ingin memperoleh keuntungan dan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Agar berhasil, suatu alternatif strategi harus memenuhi tuntutan-tuntutan tersebut. Hal itu juga harus merefleksikan fokus (*focus*) organisasi, yaitu arah dan bisnis utamanya. Restrukturisasi yang marak sekarang merupakan

indikasi bahwa banyak organisasi menyadari perlunya menyesuaikan fokus mereka dan merencanakan strategi-strategi baru yang sesuai dengan fokusnya. *Fit* adalah kemampuan organisasi untuk menyalurkan dirinya dengan tuntutan-tuntutan lingkungan eksternal dan harapan-harapan para stakeholder. Sebuah strategi yang memudahkan kesesuaian (*fit*) memiliki peluang berhasil paling baik.

3S (*strategy, structure, and style*) haruslah cocok dan tepat jika strategi ingin berhasil. Strategi merepresentasikan serangkaian tindakan yang dipilih oleh suatu organisasi untuk mencapai cita-cita dan tujuan-tujuannya. Struktur dari sebuah organisasi menentukan bagaimana ia beroperasi menyelesaikan cita-citanya. Struktur juga merefleksikan budaya organisasi dan mempengaruhi kemampuan bersaingnya. Tanpa struktur yang pas, strategi tidak dapat dijalankan secara efektif. Gaya (*style*) adalah cara dimana para manajer puncak mengevaluasi alternatif-alternatif, membuat keputusan-keputusan strategik, dan menjalankan kepemimpinan. Gaya para manajer sering kali menentukan struktur, budaya dan nilai-nilai organisasi. Para perencana strategi harus mempertimbangkan apakah sebuah strategi dapat diimplementasikan dengan sukses sesuai dengan struktur organisasi dan gaya para manajer.

B. PENGERTIAN MANAJEMEN STRATEGIK

Beberapa pengertian manajemen strategik dikemukakan berikut dapat memberi wawasan dan menjadi bahan kajian dan perbandingan tentang beberapa pandangan dan pemahaman. Tidak seperti manajemen umum, yang perhatian utamanya pada kegiatan internal, manajemen strategik memperhatikan secara seimbang antara lingkungan eksternal dan internal organisasi. Tujuan dari manajemen strategik adalah memadukan kapabilitas internal organisasi dengan peluang dan tantangan eksternal untuk merumuskan strategi-strategi yang akan mencapai cita-cita mendasar dan memelihara nilai-nilai organisasi. Manajemen strategik juga memungkinkan organisasi mengadaptasi pengaruh perilaku lingkungan yang tak dapat diprediksi.

Setiap sistem dari manajemen strategik meliputi lima langkah seperti yang dikemukakan oleh Churchman dalam *The Systems Approach* (1968) sebagai berikut:

1. Identifikasi nilai-nilai, cita-cita dan tujuan-tujuan bisnis yang timbul dari mereka.
2. Menilai lingkungan bisnis, kekuatan-kekuatan di luar bisnis itu sendiri yang mungkin jadi peluang atau tantangan.
3. Menilai sumber-sumber dan kapabilitas bisnis yang dapat dialokasikan untuk mencapai cita-cita dan tujuan.
4. Identifikasi atau membentuk komponen-komponen organisasi: (a) unit-unit internal yang





menerima alokasi sumber-sumber dan menjalankan kegiatan bisnis dan (b) struktur organisasi yang meliputi unit-unit tersebut dan hubungan kewenangan, tanggung jawab dan komunikasi yang mereka miliki dengan pihak lain.

5. Mengembangkan struktur manajemen dan pengambilan keputusan; prosesnya biasanya mengalokasikan sumber-sumber bisnis pada komponen-komponennya untuk merealisasikan cita-cita dan melanjutkan nilai-nilai didalam batasan-batasan lingkungan.

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 tujuan. Menurut Pearch dan Robinson (1997) dikatakan bahwa manajemen strategik adalah kumpulan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi.

Menurut Hunger dan Wheelen, manajemen strategik adalah seperangkat keputusan serta tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang dari suatu organisasi atau perusahaan (Hunger dan Wheelen, 1996). Bagi David (1996), manajemen strategik adalah seni dan ilmu penyusunan, penerapan dan pengevaluasian keputusan-keputusan lintas fungsi (*cross-functional*) yang memberdayakan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Oleh karenanya manajemen strategik berpusat pada penyatuan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, riset dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi. Sedangkan Proses Manajemen Strategik oleh Hitt, Ireland, dan Hoskisson (1995) dimengerti sebagai seperangkat komitmen, keputusan, dan tindakan yang dibutuhkan suatu perusahaan untuk mencapai persaingan strategik dan memperoleh keuntungan di atas rata-rata.

Chandler mengatakan bahwa strategi adalah suatu penentuan sasaran dan tujuan dasar jangka panjang dari suatu organisasi (perusahaan) serta pengadopsian seperangkat tindakan serta alokasi sumber-sumber yang perlu untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut (Rumelt, Schendel, dan Teece, 1995). Dalam kajiannya tentang strategi, Mintzberg mencatat bahwa setidaknya strategi tidak sekadar memiliki dua elemen definisi, yaitu sebagai perencanaan (*plan*) dan pola (*pattern*). Lebih dalam lagi, ia mengungkapkan bahwa definisi strategi telah berkembang dengan tiga 'P' baru, yaitu posisi (*position*), perspektif (*perspective*), dan penerapan (*ploy*).

Samuel C. Certo, dkk, (1994: 8) dalam buku "*Strategic Management; Concepts and Applications*" mengemukakan bahwa: "*Strategic management is a continuous, iterative, cross-functional process aimed at keeping an organization as a whole appropriately match to its environment.*" Manajemen strategik adalah proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai. Besarnya peranan manajemen strategik semakin banyak diakui pada masa-masa ini dibanding masa-masa sebelumnya. Dalam perekonomian global yang memungkinkan pergerakan barang dan jasa secara bebas diantara berbagai negara, perusahaan-perusahaan terus ditantang untuk semakin kompetitif. Banyak dari perusahaan yang telah meningkatkan tingkat kompetisinya ini menawarkan produk kepada konsumen dengan nilai yang lebih tinggi, dan hal ini sering menghasilkan laba diatas rata-rata (Hitt, Ireland & Hoslisson, 1997: xv).

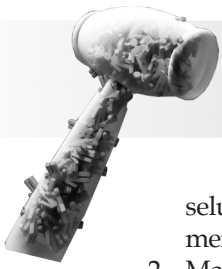
Kajian tentang manajemen strategik yang terus berkembang selalu diarahkan untuk menghasilkan berbagai pendekatan yang memudahkan organisasi untuk melakukan penyesuaian strategi yang dipilihnya dalam kerangka menjamin keberhasilan usahanya. Dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis, bagaimanapun juga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

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

Beberapa pengertian manajemen strategik dikemukakan pula oleh Hadari Nawawi (2000: 148-149) sebagai berikut:

1. Manajemen strategik adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh





seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuannya.

2. Manajemen strategik adalah usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan organisasi untuk mengeksplorasi peluang yang muncul guna mencapai tujuannya yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan.
3. Manajemen strategik adalah arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada pengembangan suatu strategik atau strategik-strategik yang efektif untuk membantu mencapai tujuan organisasi.
4. Manajemen strategik adalah perencanaan berskala besar (disebut Perencanaan Strategik) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut Visi), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut Misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (Perencanaan Operasional untuk menghasilkan barang dan/atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut Tujuan Strategik) dan berbagai sasaran (Tujuan Operasional) organisasi.

Dari pengertian-pengertian yang cukup luas tersebut menunjukkan bahwa manajemen strategik merupakan suatu sistem yang sebagai satu kesatuan memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi, dan bergerak secara serentak (bersama-sama) ke arah yang sama pula. *Komponen pertama* adalah perencanaan strategik dengan unsur-unsurnya yang terdiri dari visi, misi, tujuan dan strategik utama organisasi. Sedangkan *komponen kedua* adalah perencanaan operasional dengan unsur-unsurnya sasaran dan tujuan operasional, pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi penganggaran, kebijaksanaan situasional, jaringan kerja internal dan eksternal, fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik. Di samping itu pengertian manajemen strategik yang telah disebutkan terakhir dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu:

1. Manajemen strategik diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar dalam arti mencakup seluruh komponen dilingkungan sebuah organisasi yang dituangkan dalam bentuk rencana strategik (Renstra) yang dijabarkan menjadi perencanaan operasional, yang kemudian dijabarkan pula dalam bentuk program kerja dan proyek tahunan.
2. Renstra berorientasi pada jangkauan masa depan.
3. Visi, misi, pemilihan strategi yang menghasilkan strategi induk, dan tujuan strategik organisasi untuk jangka panjang merupakan acuan dalam merumuskan rencana strategik, namun dalam teknik penempatannya sebagai keputusan

manajemen puncak secara tertulis semua acuan tersebut terdapat didalamnya.

4. Renstra dijabarkan menjadi rencana operasional yang antara lain berisi program-program operasional termasuk proyek-proyek, dengan sasaran jangka sedang masing-masing juga sebagai keputusan manajemen puncak.
5. Penetapan renstra dan rencana operasi harus melibatkan manajemen puncak karena sifatnya sangat mendasar/prinsipil dalam pelaksanaan seluruh misi organisasi, untuk mewujudkan, mempertahankan dan mengembangkan eksistensi jangka sedang termasuk panjangnya.
6. Pengimplementasian strategi dalam program-program termasuk proyek-proyek untuk mencapai sasarannya masing-masing dilakukan melalui fungsi-fungsi manajemen lainnya yang mencakup pengorganisasian, pelaksanaan, penganggaran dan kontrol.

C. DIMENSI MANAJEMEN STRATEJIK

Manajemen strategik mempunyai beberapa dimensi atau bersifat multidimensional. Dimensi tersebut adalah:

1. Dimensi waktu dan orientasi masa depan.

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

2. Dimensi Internal dan Eksternal

Dimensi internal adalah kondisi organisasi non profit pada saat sekarang, berupa kekuatan, kelemahan, peluang dan hambatan yang harus diketahui secara tepat untuk merumuskan renstra yang berjangka panjang. Analisis terhadap lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan operasional, lingkungan nasional dan lingkungan global (internasional), 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

Manajemen strategik sebagai kegiatan manajemen tidak dapat melepaskan diri dari kemampuan mendayagunakan berbagai sumber daya yang dimiliki, agar secara terintegrasi terimplementasikan dalam fungsi-fungsi manajemen ke arah tercapainya sasaran yang ditetapkan di dalam setiap rencana operasional, dalam rangka mencapai tujuan strategik melalui pelaksanaan misi untuk mewujudkan visi organisasi publik. 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 strategik merupakan pengendalian masa depan organisasi, agar eksistensi sesuai dengan visinya dapat diwujudkan, baik pada organisasi yang bersifat privat maupun publik. Rencana strategik harus mampu mengakomodasi seluruh aspek kehidupan organisasi yang berpengaruh pada eksistensinya dimasa depan merupakan wewenang dan tanggungjawab manajemen puncak. Oleh karena itu rencana strategik sebagai keputusan utama yang prinsipil itu tidak saja ditetapkan dengan mengikutsertakan, tetapi harus dilakukan secara proaktif oleh manajemen puncak, karena seluruh kegiatan untuk merealisasikannya merupakan tanggungjawabnya sebagai pimpinan tertinggi, meskipun kegiatannya dilimpahkan pada organisasi atau satuan unit kerja yang relevan

5. Dimensi Multi Bidang.

Manajemen strategik sebagai sistem pengimplementasiannya harus didasari dengan menempatkan organisasi satu sistem. Dengan demikian berarti sebuah organisasi akan dapat menyusun rencana strategik dan rencana operasi jika tidak memiliki keterikatan atau ketergantungan sebagai bawahan pada organisasi lain sebagai atasan. Rencana strategik dan rencana operasi bersifat multidimensi, terutama jika perumusan rencana strategik hanya dilakukan pada organisasi publik yang tertinggi. Dengan dimensi yang sangat banyak itu, mudah terjadi tidak seluruh dimensi dapat diakomodasi. Amstrong (1990) memberikan pengertian yang lebih singkat dan tegas bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah mengenai latihan dan pengembangan. Sumber daya manusia menurut Mangun (dalam Suroto, 1992) ialah semua kegiatan manusia yang produktif dan semua potensinya untuk memberikan sumbangan yang produktif kepada masyarakat. Kualitas sumber daya manusia menyangkut dua aspek yaitu aspek fisik (kualitas fisik), dan aspek non fisik (kualitas non fisik)

yang menyangkut kemampuan bekerja, berpikir, dan ketrampilan-ketrampilan lain. Oleh sebab itu upaya meningkatkan kualitas atau kemampuan-kemampuan non fisik tersebut maka upaya pendidikan dan pelatihan adalah yang paling diperlukan. Upaya inilah yang dimaksudkan dengan pengembangan sumber daya manusia. Proses Perencanaan Strategik Produk meliputi beberapa langkah, yaitu:

a. Analisis Situasi

Analisis situasi dilakukan terhadap lingkungan internal maupun eksternal. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan antara lain apakah perusahaan dapat memanfaatkan peluang yang ditawarkan oleh lingkungan eksternalnya melalui sumber daya yang dimiliki, seberapa besar permintaan terhadap produk tertentu, dan seberapa besar kemampuan perusahaan untuk memenuhi permintaan tersebut

b. Penentuan Tujuan Produk

Selain untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, produk yang dihasilkan perusahaan dimaksudkan pula untuk memenuhi atau mencapai tujuan perusahaan. Dengan demikian, perlu dipertimbangkan apakah produk yang dihasilkan dapat memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan perusahaan.

c. Penentuan Sasaran Pasar

Perusahaan dapat berusaha melayani pasar secara keseluruhan ataupun melakukan segmentasi. Dengan demikian alternatif yang dapat dipilih adalah produk standar, customized product, maupun produk standar dengan modifikasi.

d. Penentuan Anggaran.

Anggaran bisa bermanfaat sebagai alat perencanaan, koordinasi sekaligus sebagai pengendalian.

e. Penetapan Strategik Produk

Dalam tahap ini, alternatif-alternatif strategik produk dianalisis dan dinilai keunggulan dan kelemahannya, kemudian dipilih yang paling baik dan layak untuk kemudian diterapkan.

f. Evaluasi Pelaksanaan Strategi

Langkah yang terakhir adalah evaluasi atau penilaian terhadap pelaksanaan rencana yang telah disusun.

D. TANTANGAN MANAJEMEN STRATEGIK

Memiliki daya saing strategik dan laba diatas rata-rata adalah tantangan untuk perusahaan sebesar AT&T dan kecil seperti halnya sebuah toko. Menurut fakta hanya 2 dari 25 perusahaan industri besar di Amerika Serikat di tahun 1900 yang masih bertahan didalam persaingan bisnis (23 sisanya telah gagal, bergabung atau merger dengan perusahaan lainnya atau tidak lagi memiliki skala yang relatif besar dibandingkan dengan pesaingnya).





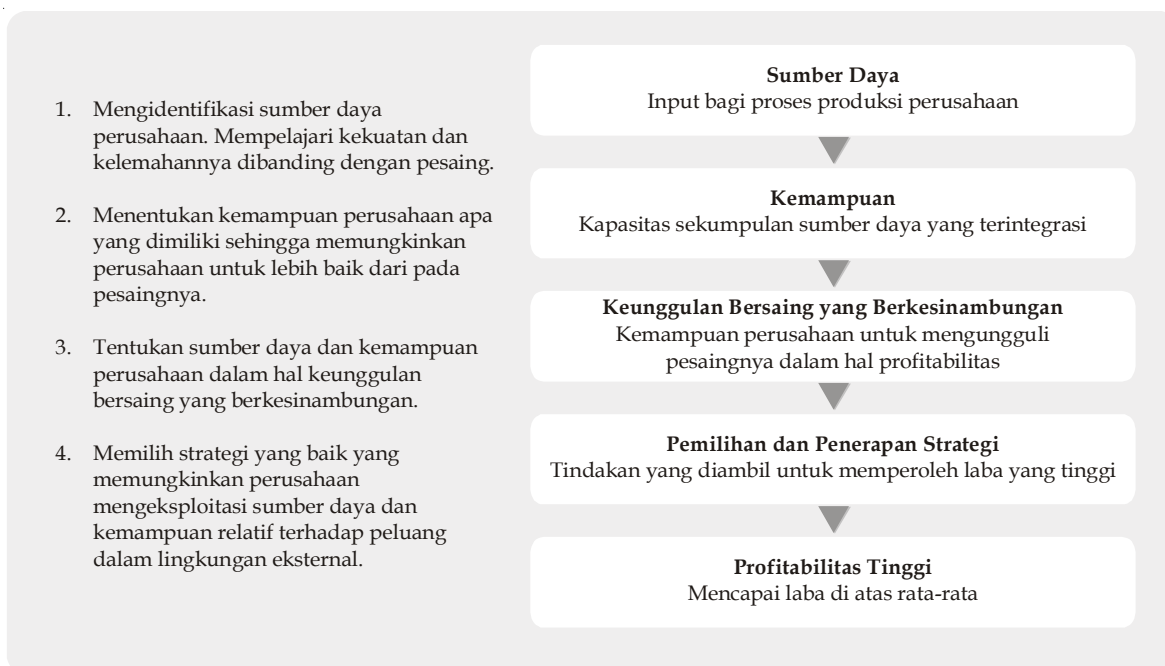
Baru-baru ini, Andrew Grove, pimpinan Intel, mengamati bahwa hanya perusahaan *paranoid* yang dapat bertahan dan berhasil. Perusahaan-perusahaan ini menyadari bahwa keberhasilan saat ini tidak menjamin tingkat daya saing strategik dan laba diatas rata-rata dimasa mendatang. Karenanya perusahaan-perusahaan ini berusaha terus menerus untuk berkembang, sehingga tetap bersaing. Supaya dapat bersaing secara strategik dan memperoleh laba diatas rata-rata, perusahaan harus bisa bersaing dengan cara yang berbeda dengan kondisi sebelumnya.

1. Model Berbasis Sumber Daya

Hitt, Ireland dan Hoslisson (1997: 18) mengatakan terdapat beberapa model penting yang ditunjukkan untuk menggambarkan input strategik bagi langkah suatu perusahaan, dan salah satu di antaranya adalah model berbasis sumber daya untuk profitabilitas tinggi (lihat Gambar 1). Model ini mengasumsikan bahwa tiap organisasi merupakan kumpulan sumber daya dan kemampuan unik yang merupakan dasar untuk strategik dan sumber utama profitabilitasnya. Juga diasumsikan bahwa perusahaan memperoleh sumber daya yang berbeda serta mengembangkan kemampuannya yang unik. Karenanya seluruh perusahaan bersaing dalam industri tertentu mungkin tidak memiliki sumber daya atau kemampuan strategik yang sama. Model ini juga mengasumsikan bahwa sumber daya tidak terlalu mudah berpindah antar perusahaan. Perbedaan dalam sumber daya, yang tidak mungkin didapatkan atau ditiru perusahaan lain, serta cara penggunaannya merupakan dasar keunggulan bersaing.

Sumber daya adalah input bagi proses produksi perusahaan, seperti barang, modal, kemampuan para pekerjanya, paten, keuangan dan manajer yang berbakat. Umumnya sumber daya perusahaan dapat diklasifikasikan menjadi tiga katagori, yaitu modal fisik, sumber daya manusia dan organisasi. Satu jenis sumber daya saja mungkin tidak dapat menghasilkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Misalnya sepotong mesin canggih hanya dapat menjadi sumber daya yang relevan secara strategik jika digunakan bersama aspek operasi lainnya (seperti pemasaran dan pekerjaan pegawai).

Melalui kombinasi dan integrasi sekelompok sumber daya dapat mencapai keunggulan bersaing. Kemampuan adalah kapasitas sekumpulan sumber daya untuk secara integratif melakukan suatu tugas atau aktivitas. 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. Sumber daya (istilah sumber daya juga mencakup kemampuan) adalah berharga hanya jika memungkinkan perusahaan menggunakan kesempatan dan/atau menetralsisir ancaman dalam lingkungan eksternalnya. Sumber daya disebut langka apabila, jika ada, hanya dimiliki oleh sedikit pesaing yang ada maupun yang mungkin ada. Sumber daya disebut tak dapat ditiru apabila perusahaan lain tidak dapat memperolehnya, serta tidak dapat digantikan jika tidak memiliki equivalen yang strategik. Apabila kriteria-kriteria tersebut dipenuhi, sumber daya dan kemampuan menjadi kompetensi inti dan dapat



Gambar 1: Model Berbasis Sumber Daya Untuk Profitabilitas Tinggi





berlaku sebagai dasar keunggulan bersaing perusahaan, daya saing strategik, dan kemampuannya untuk mendapat laba di atas rata-rata.

2. Tugas Ahli Strategi Yang Efektif

Kerja keras, analisis yang teliti dan akal sehat merupakan persyaratan keberhasilan seorang ahli strategi. Mantan CEO Apple Computer, John Scully, berusaha tidur satu jam di sini dan di sana. Dalam menggambarkan kenyataan kerja dalam tahun 1990an, Scully, menyarankan bahwa tidur sepanjang malam adalah ciri jaman agraris dan industrial kuno. "Orang tidak demikian lagi sekarang" katanya "Satu hari adalah 24 jam, bukan hanya jam 8 hingga jam 5".

Selain kerja keras, analisis yang menyeluruh dan akal sehat, ahli strategi yang efektif harus dapat berpikir dengan jernih dan melontarkan banyak pertanyaan. Efektivitas strategi mereka akan meningkat apabila mereka dapat menemukan cara bagi yang lain untuk berpikir dan bertanya mengenai apa yang dilakukan perusahaan dan mengapa. Tetapi khususnya, manajer puncak ditantang untuk "berpikir serius dan mendalam-mengenai tujuan organisasi yang mereka pimpin atau fungsi yang mereka lakukan, mengenai strategi, taktik, teknologi, sistem dan orang-orang yang diperlukan dalam mencapai tujuan tersebut. Juga pertanyaan penting yang harus selalu ditanyakan. Melalui cara berpikir ini, ahli strategi bersama dengan yang lain, meningkatkan kemungkinan untuk mengidentifikasi ide yang inovatif. Apabila ide ini mengarah pada perkembangan kompetensi inti yang berharga, langka, tidak dapat ditiru dan tidak dapat digantikan, maka ide tersebut akan menjadi dasar untuk menggunakan peluang dalam lingkungan usaha mengejar daya saing strategik diperekonomian global.

Pekerjaan ahli strategi tidak sederhana, melainkan terdiri dari situasi keputusan yang tidak terlalu jelas - situasi dimana solusi yang paling efektif tidak dengan mudah dapat ditentukan. Bagaimanapun peluang yang ada dari jenis pekerjaan ini menarik. Pekerjaan ini menawarkan peluang yang menarik untuk berkhayal dan bereaksi. Kata-kata berikut diberikan sebagai saran oleh ayahnya kepada Steven J. Ross, mantan Chairman dan co-CEO Time-Warner, menjelaskan menariknya ahli strategi: "Ada tiga kategori orang-orang yang pergi ke kantor: Pertama, orang yang menaruh kakinya di atas meja dan berkayal selama 12 jam. Kedua, orang yang tiba pada jam 5 pagi dan bekerja 16 jam tanpa berhenti sekalipun untuk berkhayal. Ketiga, orang yang mengangkat kakinya, berkhayal selama satu jam dan kemudian mengerjakan sesuatu mengenai khayalan tersebut". Ahli strategi memiliki peluang untuk berkhayal dan bertindak, dan yang paling efektif adalah memberikan pandangan (khayalan) untuk secara efektif membantu pihak lainnya dalam

menciptakan keunggulan bersaing perusahaan yang berkesinambungan.

3. Cara Berpikir Manajemen Strategik

Lingkungan institusi atau organisasi publik pada dekade terakhir ini dihadapkan pada berbagai perubahan, gejolak, dan kemajuan yang sering kali sulit diperbaiki, baik karena pergolakan maupun ketidakpastian yang dialami. Kondisi ini membutuhkan antisipasi dini, yang sebelumnya belum pernah terjadi, sehingga institusi atau organisasi mau tidak mau (*inevitable*) harus melakukan tiga hal sebagai berikut (Bryson, 1995: 1):

- Institusi atau organisasi harus berpikir strategik, yang tidak pernah dilakukan sebelumnya.
- Institusi atau organisasi harus menerjemahkan *input*-nya untuk strategi yang efektif guna menanggulangi lingkungannya yang telah berubah.
- Institusi atau organisasi harus mengembangkan alasan yang diperlukan untuk meletakkan landasan bagi pemakaian dan pelaksanaan strateginya.

Konsep atau kerangka berpikir manajemen strategik berupaya mencari jalan keluar bagi institusi atau organisasi untuk beradaptasi kembali terhadap perubahan dan tantangan lingkungan melalui pencarian isu atau faktor strategik dengan menggunakan teknik-teknik manajemen, agar kemajuan organisasi dapat dipertahankan dan kinerjanya semakin optimal.

Kegunaan praktis yang diperoleh dari aplikasi teknik-teknik yang dikembangkan oleh manajemen strategik (Bryson, 1995:12-23) adalah sebagai berikut:

- Pengembangan strategi-strategi yang efektif.
- Memperjelas arah masa depan.
- Menciptakan prioritas,
- Membuat keputusan saat ini dengan mempertimbangkan konsekuensi masa yang akan datang;
- Mengembangkan landasan yang kokoh bagi pembuatan keputusan;
- Membuat keputusan yang melampaui fungsi dan struktur yang ada;
- Memecahkan masalah pokok yang dihadapi;
- Memperbaiki kinerja institusi;
- Menangani kondisi lingkungan yang cepat berubah.

Jadi, manajemen strategik memberikan gambaran kepada pengambil keputusan mengenai bagaimana suatu institusi dapat digerakkan untuk mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi yang diembannya, dengan mengolah secara efektif faktor-faktor strategik yang ada. Untuk menerapkan teknik manajemen strategik secara baik dan berhasil, maka harus dipertimbangkan delapan langkah pokok berikut ini (Bryson: 55-71):





- a. Memprakarsai dan meminta persetujuan terhadap suatu proses manajemen atau perencanaan strategik. Untuk itu perlu dilakukan negosiasi dengan para pengambil atau pembuat keputusan untuk memperoleh dukungan dan komitmen dalam pelaksanaannya nanti.
- b. Mengidentifikasi mandat institusi atau organisasi. Suatu mandat di dalamnya terkandung hal-hal yang harus atau dapat dilakukan dan hal yang tidak boleh dilakukan.
- c. Memperjelas misi dan nilai-nilai institusi atau organisasi. Penting untuk diidentifikasi kebutuhan-kebutuhan sebagai tujuan, termasuk di dalamnya kebutuhan sosial atau politik yang ingin dicapai.
- d. Menilai lingkungan eksternal yang menyangkut peluang maupun ancaman yang ada. Faktor-faktor yang terkait dengan lingkungan eksternal ini meliputi politik, ekonomi, sosial, dan teknologi.
- e. Menilai lingkungan internal yang berhubungan dengan kekuatan yang dimiliki institusi maupun kelemahan yang ada. Dalam hal ini institusi dapat memantau sumber daya sebagai *input*, dan strategik saat ini sebagai proses dan kinerja yang diperoleh sebagai *output*.
- f. Mengidentifikasi isu strategik yang dihadapi organisasi, yang antara lain menyangkut tujuan, cara, falsafah, lokasi, keakuratan waktu, dan kelompok-kelompok yang memperoleh keuntungan atau mengalami kerugian jika strategi baru dijalankan.
- g. Merumuskan strategi untuk mengolah atau menangani isu-isu yang ada.
- h. Menciptakan suatu visi institusi atau organisasi yang efektif bagi masa depan. (Tangkilisan; 2005)

4. Cara membuat Strategi

Menurut Mintzberg cara membuat strategi adalah cara perencanaan. Cara atau metode ini memberikan kerangka pedoman dan petunjuk arah yang tegas yang tidak dimiliki oleh cara yang lain. Dalam cara ini, perencana tingkat puncak mengikuti suatu prosedur yang sistematis yang mengharuskan mereka menganalisa lingkungan dan organisasi sehingga dapat mengembangkan suatu rencana untuk menyongsong masa depan. Meskipun para perencana juga harus mengambil keputusan yang mengandung resiko, pilihan mereka bersifat sistematis dan tersusun, yang didasarkan pada suatu perkiraan yang rasional mengenai peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungannya dan yang disesuaikan dengan misi dan kemampuan organisasi.

Perencanaan strategik adalah proses pemilihan tujuan organisasi, penentuan kebijaksanaan dan program yang diperlukan untuk mencapai sasaran tertentu dalam rangka mencapai tujuan, dan penetapan metode yang dibutuhkan guna menjamin agar kebijaksanaan dan program strategik itu dapat

dilaksanakan. Definisi yang komprehensif ini dapat dipadatkan menjadi lebih pendek. Perencanaan strategik adalah proses perencanaan jangka panjang yang bersifat formal untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi.

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

- a. *Di manakah posisi perusahaan saat ini?* Pertanyaan ini mengantar pada analisa tentang situasi yang terdiri atas beberapa unsur, yaitu: analisa eksternal, analisa internal, dan analisa tentang kompetisi.
- b. *Ke mana perusahaan akan pergi?* Pertanyaan ini membawa pada logika mengapa suatu perusahaan (organisasi) didirikan. *Mission statement* hadir sebagai arahan korporasi/ perusahaan (*corporate direction*), sementara itu tujuan jangka panjang dan sasaran-sasaran jangka pendek hadir dalam unit usaha (*business unit direction*).
- c. *Bagaimana cara perusahaan bisa sampai ke sana?* Pada tahap ini strategi disusun sebagai arahan untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Formulasi strategi dapat dikategorikan ke dalam tiga kelompok, aras korporasi (*corporate level*), aras unit usaha (*business unit level*), dan aras fungsi manajemen (*functional level*).

5. Karakteristik Perencanaan Strategik

Tidak ada definisi perencanaan strategik yang diterima secara universal dan banyak penulis serta manajer yang sama sekali tidak setuju dengan satu definisi saja. Para penulis yang berbeda juga menggunakan istilah yang berbeda untuk konsep yang sama, sebagaimana yang dapat ditemukan dengan mudah oleh para mahasiswa manajemen. Istilah "perencanaan komprehensif" dan "perencanaan jangka panjang" sering digunakan untuk menggantikan istilah "perencanaan strategik". Betapapun, mungkin lebih mudah menyetujui lima sifat penting perencanaan strategik berikut ini, yang sebagian mencerminkan lima karakteristik strategi yang sudah dibahas pada bagian terdahulu.

- a. Pertanyaan dasar (dalam idang usaha apa kita bergerak, bidang usaha apa seharusnya kita bergerak, siapa pelanggan kita dan siapa seharusnya)
- b. Kerangka kerja pembuatan keputusan harian
- c. Jangka waktu yang panjang
- d. Pemusatan pada energi dan sumberdaya
- e. Keterlibatan manajemen puncak (Stoner & Wankel, 1993).

6. Tahapan Manajemen Strategik

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

- a. *Tahap Formulasi*: meliputi pembuatan misi, pengidentifikasian peluang dan tantangan eksternal organisasi, penentuan kekuatan dan





kelemahan internal, pembuatan sasaran jangka panjang, pembuatan pilihan-pilihan strategik, serta pengambilan keputusan strategik yang dipilih untuk diterapkan. Dalam hal penyusunan strategik, Fred R. David (1996) membagi proses ke dalam tiga tahapan aktivitas, yaitu: *input stage*, *matching stage*, dan *decision stage*. Termasuk di dalam formulasi strategi adalah pembahasan tentang bisnis baru yang akan dimasuki, bisnis yang dihentikan, alokasi sumber-sumber yang dimiliki, apakah akan melakukan ekspansi atau diversifikasi usaha, apakah akan memasuki pasar internasional, apakah akan melakukan merger atau membentuk *joint-venture*, serta bagaimana untuk menghindari pangambilalihan secara paksa (*hostile takeover*).

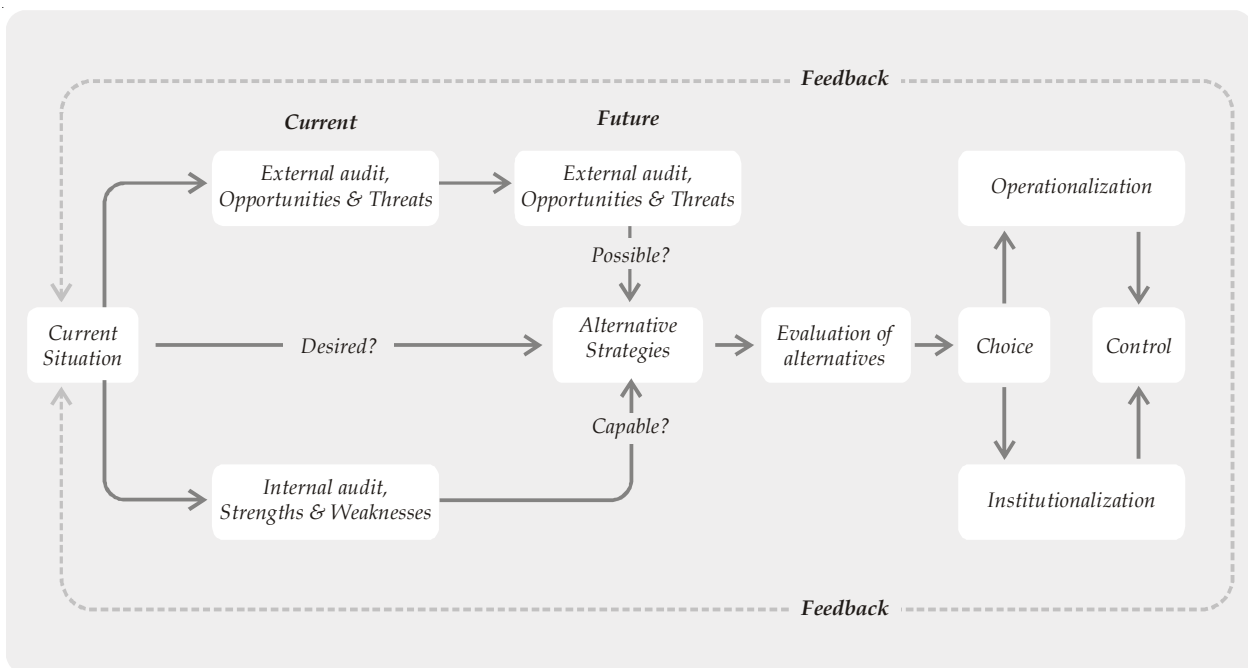
- b. *Tahap Implementasi* (biasa juga disebut tahap tindakan): meliputi penentuan sasaran tahunan, pengelolaan kebijakan, pemotivasian pegawai, pengalokasian sumber-sumber agar strategi yang diformulasikan dapat dilaksanakan. Termasuk di dalamnya adalah pengembangan kultur yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahan usaha-usaha pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi, serta mengkaitkan kompensasi pegawai dengan kinerja organisasi (bandingkan dengan Senge, 1994). Pada tahap ini, keterampilan interpersonal sangatlah berperan. Sebagaimana Carl von Clausewitz (1780-1831) dalam bukunya yang diterbitkan kembali *On War*, strategi bukanlah sekedar aktivitas *problem-solving*, tetapi lebih dari itu strategi bersifat terbuka (*open-ended*) dan kreatif untuk mempertajam masa depan dalam model

chain of command di mana suatu strategi harus dijalankan setepat mungkin (menghindari bias-bias yang tidak perlu dalam setiap bagian struktur organisasi) (Clausewitz, 1989).

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

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

- a. *Consistency*: strategi tidak boleh menghadirkan sasaran dan kebijakan yang tidak konsisten.
b. *Consonance*: strategi harus merepresentasikan respons adaptif terhadap lingkungan eksternal



Gambar 2: Alur Manajemen Strategik





dan terhadap perubahan-perubahan penting yang mungkin terjadi.

- c. *Advantage*: strategi harus memberikan peluang bagi terjadinya pembuatan atau pemeliharaan keunggulan kompetitif dalam suatu wilayah aktivitas tertentu (terpilih).
- d. *Feasibility*: strategi tidak boleh menggunakan sumber-sumber secara berlebihan (di luar kemampuan) dan tidak boleh menghadirkan persoalan-persoalan baru yang tidak terpecahkan.

7. Kegagalan Strategi

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

- a. Strategi Tanpa Arah (*directionless strategies*): kegagalan membedakan antara *purposes* (apa yang akan dilakukan organisasi) dan *constraints* (apa yang harus dilakukan suatu organisasi agar dapat bertahan). Perusahaan yang gagal memahami *constraints* yang dimilikinya dan salah membacanya sebagai maksud *purposes*, akan cenderung terlempar dari arena bisnis.
- b. Kelumpuhan Perencanaan (*planning paralysis*): kegagalan menentukan pijakan awal untuk bergerak (dari strategik atau tujuan?) menyebabkan terjadinya rencana yang 'lumpuh' akibat kebingungan terhadap pelibatan 'proses' dalam penyusunan suatu strategi. Menentukan tujuan dan kemudian menyusun strategi untuk mencapainya atautkah meniru strategi yang telah terbukti berhasil dan kemudian menentukan tujuan yang dapat/ingin dicapai berdasarkan strategi tersebut.
- c. Terlalu Fokus pada Proses (*good strategy vs planning process*): Seringkali manajer berharap untuk dapat menyusun suatu strategi yang baru dan lebih baik. Sayangnya keberhasilan seringkali tidak semata bergantung pada proses perencanaan yang baru atau rencana yang didesain dengan lebih baik, tetapi lebih kepada kesanggupan manajer untuk memahami dua hal mendasar, yaitu: keuntungan atas dimilikinya maksud (*purposes*) yang stabil dan terartikulasi dengan baik; serta pentingnya penemuan, pemahaman, pendokumentasian, dan eksploitasi informasi-informasi penting (*insights*) tentang bagaimana menciptakan nilai lebih banyak dibanding perusahaan lain.

Bandingkan temuan Campbell dan Alexander tersebut dengan apa yang diungkapkan Henry Mintzberg dalam tulisannya di Harvard Business Review (1994a) yang mengungkapkan bahwa perencanaan strategik (*strategic planning*) memiliki suatu potensi kegagalan besar. Kegagalan tersebut adalah keyakinan bahwa analisa akan menuju pada

sintesa dan perencanaan strategik adalah pembuatan strategi (*strategy making*). Pada dasarnya, kegagalan ini disebabkan oleh tiga kesalahan mendasar pada asumsi, yaitu:

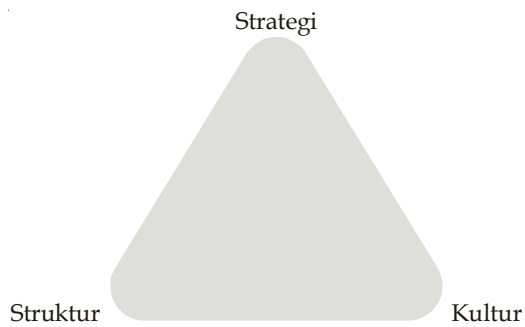
- a. *Fallacy of Prediction*: tidak setiap hal dapat begitu saja diprediksi, kecuali hal-hal yang memiliki pola berulang (*repetitive pattern*) seperti musim. Sedangkan hal-hal lainnya seperti penemuan teknologi dan peningkatan harga hampir tidak mungkin diduga secara relatif akurat, kecuali oleh para visioner yang biasa membangun strateginya secara personal dan intuitif.
- b. *Fallacy of Detachment*: seringkali manajer dipisahkan dari persoalan detil dan operasional, sesuatu yang seharusnya mereka kenal dengan baik. Ketika manajer terjauhkan dari hal-hal mendasar tersebut, manajer akan gagal memahami keseluruhan proses dan mengingkari konsep Frederick Taylor tentang manajemen bahwa proses harus sepenuhnya dipahami sebelum diprogram.
- c. *Fallacy of Formalization*: kegagalan perencanaan strategik adalah kegagalan sistem untuk bekerja lebih baik daripada manusia. Sistem formal atau mekanikal seringkali gagal mengimbangi informasi yang berkembang dalam otak manusia. Sistem memang sanggup mengelola informasi yang lebih banyak, tetapi tidak sanggup menginternalisasikan, mencernanya, dan mensintesanya. Formalisasi merujuk pada tata urutan yang rasional, tetapi pembuatan strategik adalah proses pembelajaran yang terus bergerak. Formalisasi akan gagal mencerna sesuatu yang tidak kontinu dan baru. Dan oleh karenanya pemahaman tentang perencanaan strategik (*strategic planning*) harus bisa dibedakan dari pemahaman tentang pembuatan strategi (*strategy making*). Keduanya tidak bisa dianggap sama.

8. Segitiga Strategi

Salah satu hal terpenting yang perlu diperhatikan secara terus-menerus oleh para ahli strategik adalah segitiga strategi-struktur-kultur. Dalam segitiga ini hubungan ketiga elemen tersebut harus dapat dikelola sedemikian rupa agar menjadi seimbang antara satu dengan lainnya. Ketimpangan hubungan tersebut akan bermuara pada tumpulnya strategi yang dibangun.

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





Gambar 3: Segitiga Strategik

9. Dimensi Taktik - Strategi Power

Taktik Power adalah berbagai cara yang digunakan seseorang untuk melakukan tindakan dengan berdasarkan power yang dimilikinya. Antara lain:

- Reason* (alasan). Mempresentasikan gagasan atau ide secara ilmiah atau logis atau rasional dengan menggunakan fakta-fakta dan data.
- Frendliness* (keramahan). Menggunakan bujukan yang membuat jasa baik berlagak rendah hati dan menjadi ramah/bersahabat sebelum meminta sesuatu.
- Coalition* (koalisi). Berusaha mencari dukungan orang lain dalam organisasi.
- Bargaining* (tawar-menawar). Melakukan negoisasi dengan saling bertukar manfaat/keuntungan.
- Assertiveness* (ketegasan). Dengan menggunakan pendekatan yang langsung dan tegas seperti banyak meminta pemenuhan permohonan, mengulang surat peringatan, menyuruh orang lain mengerjakan apa yang dia minta, menunjukkan bahwa perintah/peraturan perlu dipatuhi.
- Higher Authority* (otoritas lebih tinggi). Berusaha mendapat dukungan dari pejabat yang lebih tinggi untuk mem-back up keinginannya.
- Sanctions* (sanksi dan imbalan). Menggunakan reward dan punishment seperti mencegah atau mengijinkan gaji naik, mengancam untuk memberi nilai performansi kerja yang tidak memuaskan atau menunda/mempercepat promosi.

10. Mengenali Permainan Power

Power adalah kemampuan potensial yang dimiliki oleh suatu pihak (unit/orang) yang dapat digunakan untuk mempengaruhi pihak lain (opini, motif-motivasi, nilai, kepercayaan, keputusan dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan pihak pemegang power

- Power merupakan kemampuan potensial. Power belum menjadi kekuatan yang dapat mempengaruhi orang atau bagian lain sebelum power tersebut digunakan oleh pihak pemegang power.

- Fungsi power*. Power digunakan untuk mempengaruhi pihak lain dalam rangka mencapai tujuan pihak pemegang power.
- Objek yang dipengaruhi*. Dalam mencapai tujuan akhirnya pihak pemegang power mencoba mempengaruhi opini motif-motivasi, nilai, kepercayaan, keputusan dan tingkah laku individu.
- Kepemilikan power*. Power bisa dimiliki oleh individu tetapi bisa juga dimiliki oleh suatu bagian dalam organisasi.

Sumber lain mencoba membedakan antara otoritas dan power. Otoritas disebut sebagai kekuatan yang secara formal diberikan oleh organisasi, sedang power adalah kekuatan diluar otoritas formal. Namun, pada kenyataannya sulit bagi orang lain untuk membedakan kapan seseorang sedang menggunakan power atau otoritas. Disini dianggap bahwa otoritas hanyalah salah satu sumber bagi seseorang atau unit untuk memperkuat powernya.

Sumber lain juga mencoba membedakan power dengan kekuatan lain berdasarkan 'tujuan penggunaan power'. Power didefinisikan sebagai kekuatan untuk mempengaruhi pihak lain dalam rangka mencapai tujuan pribadi. Usaha untuk mempengaruhi pihak lain yang bertujuan untuk kepentingan organisasi **tidak disebut** sebagai power. Definisi ini juga sulit membedakan apakah suatu tindakan itu dilakukan atas dasar kepentingan pribadi, kepentingan organisasi atau kedua-duanya. Definisi power yang digunakan dalam tulisan ini tidak mencoba membedakan apakah pengaruh digunakan untuk tujuan pribadi atau tujuan organisasi. Jadi segala kekuatan atau kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain baik untuk tujuan pribadi maupun untuk tujuan organisasi disebut sebagai power.

Selain itu, ada juga yang mencoba menggambarkan power dengan melihat dampaknya terhadap sikap orang atau pihak yang dipengaruhi. Sehingga power dianggap sebagai kemampuan mempengaruhi pihak lain sedemikian sehingga pihak lain mengerjakan sesuatu yang sebelumnya tidak diinginkan. Definisi power yang digunakan pada tulisan ini tidak memperdulikan apakah pihak yang dipengaruhi suka atau tidak suka, sadar atau tidak sadar, rela atau tidak rela, ingin atau tidak ingin melakukan sesuatu yang dikehendaki oleh pihak pemegang power.

11. Memahami Permainan Power-Politik

Politik dapat terjadi pada berbagai jenis organisasi, baik itu kecil maupun besar. Bahkan Robbins mengatakan bahwa politik adalah kenyataan hidup dalam organisasi. Orang yang mengabaikan hal ini berada dalam kondisi yang berbahaya. Walaupun demikian beberapa sumber menyebutkan adanya perbedaan kualitas politik pada beberapa kondisi





organisasi. Untuk perusahaan kecil dimana sebagian besar *power* dimiliki oleh satu orang maka permainan politik jarang terjadi. Sebaliknya pada perusahaan besar dimana *power* hampir merata di seluruh bagian organisasi maka permainan politik akan menjadi besar. Permainan politik jarang terjadi pada permasalahan rutin.

Power dan politik tidak selamanya berarti buruk. Mengingat politik hampir dipastikan terjadi dalam setiap organisasi maka seseorang yang ingin menerapkan strategik atau ingin melakukan perubahan harus memiliki kemampuan untuk berpolitik.

Jeffrey Pfeffer menyebutkan, "Orang pasti meyakini bahwa pemerintahan adalah suatu organisasi, tapi jarang sekali yang berpikir kebalikannya bahwa organisasi adalah suatu pemerintahan". Siapa saja yang ingin menjadi negarawan pertama-tama harus menjadi politisi yang sukses.

Dalam tulisan Robert D. Smither, *Strategic Contingency Theory* menyebutkan adanya tiga kondisi dimana orang akan mencari dan menggunakan *power*, yaitu:

- Scarcity* (Kelangkaan), kelangkaan sumberdaya yang dimiliki menyebabkan munculnya persaingan diantara bagian-bagian dalam organisasi.
- Critically* (Kondisi Kritis), kondisi kritis muncul bila sumberdaya-sumberdaya atau hal-hal yang dianggap penting terancam keberadaannya.
- Uncertainty* (Kondisi Ketidak-pastian), tidak ada criteria yang jelas untuk memecahkan permasalahan atau menyelesaikan conflict of interest.

Menurut Jeffrey Pfeffer, *power* tidak akan digunakan selama tidak ada perbedaan sudut pandang atau selama tidak ada konflik "*Power is not employed when there are no differences in perpective, or when no conflict exists*".

Sedangkan Smither menuliskan bahwa *power* digunakan bila ada ketergantungan sebab ketergantungan dapat menjadi suatu alasan mengapa suatu kegiatan tidak dapat sukses seperti yang diharapkan. Ketergantungan terjadi bila komponen-komponen suatu pekerjaan tidak seluruhnya dapat dikendalikan oleh orang/bagian yang bersangkutan, hal ini pasti terjadi dalam organisasi. Oleh sebab itu, sebagian orang menyebutkan bahwa inti pokok dari organisasi adalah saling ketergantungan. "*The essence of organization is independence.*" Semua ini membawa kesimpulan bahwa *Power* harus dibagi-bagi karena tidak ada satu orang yang mampu mengendalikan semua aktivitas dalam organisasi (Salancik & Pfeffer). Masih menurut Smither, munculnya saling ketergantungan seperti yang disebutkan di atas disebabkan oleh beberapa hal, yaitu:

- Cara mengorganisasikan pekerjaan.
- Keterbatasan sumberdaya.

Penggunaan *Power* dan *Influence* dalam organisasi tidak cukup hanya disebabkan oleh adanya *interdependence*. *Power* digunakan bila pihak pemegang *power* telah merasakan adanya konflik. Konflik sendiri muncul karena adanya ketergantungan (*interdenpence*), perbedaan tujuan (sasaran) dan perbedaan asumsi cara mencapai tujuan. (Tedjo dan Udan. 2005. *Manajemen Strategik. Rekayasa Sains. Bandung*)

E. ANALISA SWOT

Analisa SWOT adalah sebuah bentuk analisa situasi dan kondisi yang bersifat deskriptif (memberi gambaran). Analisa ini menempatkan situasi dan kondisi sebagai sebagai faktor masukan, yang kemudian dikelompokkan menurut kontribusinya masing-masing. Satu hal yang harus diingat baik-baik oleh para pengguna analisa SWOT, bahwa analisa SWOT adalah semata-mata sebuah alat analisa yang ditujukan untuk menggambarkan situasi yang sedang dihadapi atau yang mungkin akan dihadapi oleh organisasi, dan bukan sebuah alat analisa ajaib yang mampu memberikan jalan keluar yang *cespleng* bagi masalah-masalah yang dihadapi oleh organisasi.

Analisa ini terbagi atas empat komponen dasar yaitu:

- Strength (S)*, adalah situasi atau kondisi yang merupakan kekuatan dari organisasi atau program pada saat ini.
- Weakness (W)*, adalah situasi atau kondisi yang merupakan kelemahan dari organisasi atau program pada saat ini.
- Opportunity (O)*, adalah situasi atau kondisi yang merupakan peluang diluar organisasi dan memberikan peluang berkembang bagi organisasi dimasa depan.
- Threat (T)*, adalah situasi yang merupakan ancaman bagi organisasi yang datang dari luar organisasi dan dapat mengancam eksistensi organisasi dimasa depan.

Selain empat komponen dasar ini, analisa SWOT, dalam proses penganalisaannya akan berkembang menjadi beberapa subkomponen yang jumlahnya tergantung pada kondisi organisasi. Sebenarnya masing-masing subkomponen adalah pengejawantahan dari masing-masing komponen, seperti komponen *Strength* mungkin memiliki 12 subkomponen, komponen *Weakness* mungkin memiliki 8 subkomponen dan seterusnya.

1. Model Kuantitatif

Sebuah asumsi dasar dari model ini adalah kondisi yang berpasangan antara S dan W, serta O





dan T. Kondisi berpasangan ini terjadi karena diasumsikan bahwa dalam setiap kekuatan selalu ada kelemahan yang tersembunyi dan dari setiap kesempatan yang terbuka selalu ada ancaman yang harus diwaspadai. Ini berarti setiap satu rumusan *Strength* (S), harus selalu memiliki satu pasangan *Weakness* (W) dan setiap satu rumusan *Opportunity* (O) harus memiliki satu pasangan satu *Threat* (T).

Kemudian setelah masing-masing komponen dirumuskan dan dipasangkan, langkah selanjutnya adalah melakukan proses penilaian. Penilaian dilakukan dengan cara memberikan skor pada masing-masing subkomponen, dimana satu subkomponen dibandingkan dengan subkomponen yang lain dalam komponen yang sama atau mengikuti lajur vertikal. Subkomponen yang lebih menentukan dalam jalannya organisasi, diberikan skor yang lebih besar. Standar penilaian dibuat berdasarkan kesepakatan bersama untuk mengurangi kadar subyektifitas penilaian.

2. Model Kualitatif

Urut-urutan dalam membuat Analisa SWOT kualitatif, tidak berbeda jauh dengan urutan model kuantitatif, perbedaan besar diantara keduanya adalah pada saat pembuatan subkomponen dari masing-masing komponen. Apabila pada model kuantitatif setiap subkomponen S memiliki pasangan subkomponen W, dan satu subkomponen O memiliki pasangan satu subkomponen T, maka dalam model kualitatif hal ini tidak terjadi. Selain itu, Subkomponen pada masing-masing komponen (S-W-O-T) adalah berdiri bebas

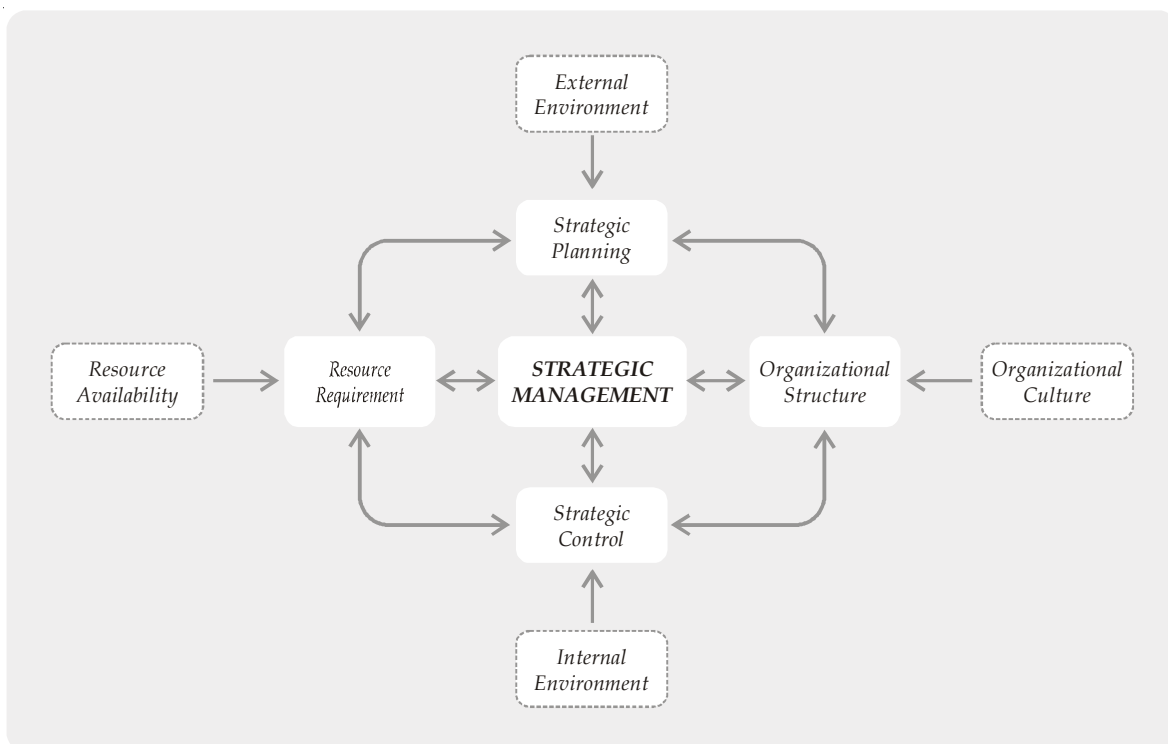
dan tidak memiliki hubungan satu sama lain. Ini berarti model kualitatif tidak dapat dibuatkan Diagram Cartesian, karena mungkin saja misalnya, SubKomponen S ada sebanyak 10 buah, sementara subkomponen W hanya 6 buah.

Sebagai alat analisa, analisa SWOT berfungsi sebagai panduan pembuatan peta. Ketika telah berhasil membuat peta, langkah tidak boleh berhenti karena peta tidak menunjukkan kemana harus pergi, tetapi peta dapat menggambarkan banyak jalan yang dapat ditempuh jika ingin mencapai tujuan tertentu. Peta baru akan berguna jika tujuan telah ditetapkan. Bagaimana menetapkan tujuan adalah bahasan selanjutnya yaitu membangun visi-misi organisasi atau program.

F. MODEL EMPAT FAKTOR STRATEJIK

Model empat faktor stratejik yang digambarkan di atas mengilustrasikan sebuah kerangka sistem bagi manajemen stratejik. Model ini menunjukkan bagaimana strategi organisasi harus menyeimbangkan tuntutan-tuntutan eksternal dengan kekuatan-kekuatan internal, memantapkan seluruh fungsi-fungsi organisasi, dan menggunakan sumber-sumber dengan cara yang cocok dengan cita-cita dan sesuai dengan nilai-nilai yang berkembang.

Panah-panah dalam gambar tersebut menunjukkan salingketergantungan diantara keempat faktor manajemen stratejik, yakni: perencanaan stratejik, kebutuhan sumber, struktur organisasi, dan pengendalian stratejik. Masing-masing factor tersebut menghubungkan manajemen



Gambar 4: The Strategic Four-Factors Model





strategik dengan realitas lingkungan internal dan eksternal organisasi, dan masing-masing factor mempengaruhi ketiga factor lainnya secara langsung maupun tidak langsung.

Manajemen strategik dalam konteks model empat factor ini merupakan proses pengelolaan keempat factor tersebut untuk mencapai sebuah strategi. Fungsi manajemen strategik adalah untuk menyelaraskan kegiatan internal organisasi, mencakup alokasi sumber daya manusia, barang, dan dana untuk mencapai interaksi optimal dengan lingkungan eksternal. Manajemen strategik berbasis nilai-nilai operasional organisasi, yaitu keyakinan-keyakinan mendasar tentang bagaimana bisnis seharusnya dijalankan.

Perencanaan strategik merupakan saluran utama antara manajemen strategik dengan lingkungan eksternal organisasi. Ia merupakan salah satu faktor yang memerlukan suatu analisis lingkungan eksternal yang cermat. Berdasarkan tantangan dan peluang yang ada, para perencana strategik menganalisis sumber-sumber yang tersedia dan kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan organisasi. Langkah selanjutnya adalah merumuskan strategi-strategi alternatif yang mengambil keunggulan peluang-peluang eksternal dan kekuatan-kekuatan internal. Alternatif-alternatif terpilih kemudian dibuat kedalam rencana-rencana tindakan berbasis sumber khusus dan kelengkapan-kelengkapan (struktural dan operasional) organisasi.

Kebutuhan-kebutuhan sumber merupakan faktor yang menghubungkan manajemen strategik dengan sumber-sumber organisasi, mencakup dana, sarana prasarana, lahan, akses pada informasi, barang, dan SDM. Para perencana strategik harus menentukan kebutuhan-kebutuhan sumber dan ketersediaan uang untuk akuisisi dan alokasinya. Dalam perumusan alternatif strategik, para perencana harus bertanya: apakah strategi tersebut bisa berhasil dengan sumber-sumber organisasi yang ada? Berbagai metoda analisis digunakan untuk menilai sumber-sumber, dan jika strateginya layak, digunakan untuk merencanakan alokasinya.

Struktur organisasi menghubungkan manajemen strategik dengan realitas organisasi. Dalam perumusan alternatif-alternatif strategik, para perencana mempertimbangkan apakah struktur organisasi sudah pas untuk mengimplementasikan strategi tersebut. Apakah strategi tersebut cocok dengan cita-cita, tujuan-tujuan, kelompok pegawai, dan prosedur operasional unit-unit organisasi? Apakah unit-unit memiliki sistem dan prosedur komunikasi yang memadai untuk memonitor dan mengontrol kinerja? Kadang-kadang struktur organisasi dirubah demi mencocokkan dengan strategi.

G. PENUTUP

Perencanaan strategik merupakan proses Sistematis yang berkesinambungan, melalui proses pembuatan keputusan dengan memanfaatkan sebanyak mungkin pengetahuan antisipatif, mengorganisasi secara sistematis berbagai kegiatan untuk melaksanakan keputusan tersebut, dan mengukur hasilnya melalui umpan balik yang sistematis pula. Jadi tidak berlebihan jika dikatakan bahwa perencana strategik merupakan bagian terpenting dalam penyelenggaraan manajemen strategik.

Model manajemen strategik yang canggih seperti kita jumpai saat ini, dengan analisis lingkungan, analisis profil jati diri, strategi, misi dan visi organisasi dimana hubungan dan keterkaitan dapat memberikan indikasi pada apa yang diinginkan (*what is desired*). Pemikiran strategik ini tidak begitu saja muncul sekali jadi.

Pada mulanya pikiran strategik dalam pengelolaan organisasi amat sederhana sesuai dengan lingkungan yang mempengaruhinya. Ketika lingkungan organisasi cenderung stabil dan selalu seirama dengan kepentingan organisasi maka model perencanaan strategik yang ada amat sederhana hanya memberikan titik berat pada pemenuhan standar-standar operasional yang telah ditentukan oleh manajemen, khususnya standar keuangan dan produktivitas (out put).

Berbeda halnya dengan ketika lingkungan organisasi telah sering berubah dan cenderung memiliki tingkat turbulensi yang tinggi, seperti yang terjadi sekarang ini. Lingkungan organisasi berubah secara tidak terduga dan dengan arah yang tidak jelas.

Perencana mulai memiliki tingkat kompleksitas yang lebih tinggi. Manajemen tidak saja dituntut untuk mengantisipasi masa depan, tetapi bahkan juga diminta untuk mempengaruhi masa depan itu sendiri. Prinsip *time series*, *regresi linier* (linieritas) cenderung tak berlaku dan sebagai gantinya manajemen selalu diminta untuk memiliki skenario banyak (kontinjensi) dan siap menghadapi adanya diskontinuitas.

Perhatian manajemen tidak hanya terfokus pada manajemen keuangan tetapi tampaknya harus lebih diarahkan pada manajemen produksi (mengembangkan kemampuan/kekuatan), pemasaran (sosialisasi) dan jasa pelayanan (publik) khususnya dalam perumusan dan eksekusi strategik bersaing yang kompetitif. Dengan penyederhanaan yang agak berlebihan, sejarah perkembangan manajemen strategik, dengan menggunakan tolok ukur waktu di negara maju dapat dikelompokkan dalam empat tahapan berikut ini:

1. Anggaran dan pengawasan keuangan
2. Perencanaan jangka panjang
3. Perencanaan strategik
4. Manajemen strategik





Tabel 1: Manajemen Strategik, Dahulu dan Sekarang

NO.	KOMPONEN	DAHULU	SEKARANG
1.	Tujuan	Identifikasi Perkembangan organisasi untuk memaksimalkan peran	Identifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi agar mampu bertahan dan siap menangkap peluang.
2.	Asumsi	Keteraturan, tidak fleksible.	Diskontinuitas, fleksible.
3.	Filosofi	Mengurangi spekulasi dan ketidakpastian.	Spekulasi terencana dan berjalan seiring dengan ketidak pastian
4.	Komitmen	Hasil akhir, kertas kerja administrative.	Proses perumusan, peneguhan komitmen.
5.	Bentuk	Kompleks, ekstensif.	Sederhana, singkat dan padat.
6.	Isi	Data kwanitatif, hasil prakiraan.	Data kualitatif, pendapat, penilaian, evaluasi.
7.	Waktu	Jangka panjang.	Relatif pendek. Eksekutif bersama perencana.

Anggaran organisasi dan pengawasan keuangan (internal) adalah model perencanaan organisasi yang dikenal pertama kali oleh para pemimpin/eksekutif organisasi. Model ini ditemukan ketika pada masa itu lingkungan organisasi masih cenderung memiliki tingkat stabilitas yang tinggi, hal ini tidak berarti bahwa model semacam ini tidak lagi dijumpai.

Biasanya model ini masih digunakan oleh organisasi yang relatif muda dan berukuran kecil. Dengan demikian jangan heran jika kadang kala proses dan hasil perencanaan yang ada hanya berada dan bersumber dari pikiran eksekutif manajemen, belum diwujudkan dalam bentuk tertulis. Perencanaan hanya melakukan estimasi kegiatan dan biaya untuk masa satu tahun yang akan datang, oleh karena itu sebenarnya belum dapat disebut perencanaan strategik karena masih berdimensi waktu amat pendek, dan belum dijumpai anggaran investasi jangka panjang.

Perlu adanya dukungan fungsi manajemen yang lain, khususnya yang berkaitan dengan pelaksanaan dan pengawasan antara lain: Struktur organisasi, sistem imbalan/kompensasi, informasi dan komunikasi. Motivasi dan iklim kerja, sistem nilai dan budaya organisasi serta pengendalian dan pengawasan. Pemikiran inilah yang melandasi munculnya apa yang kini disebut dengan manajemen strategik (strategic manajemen), artinya berfikir cerdas, strategi digabung dengan proses manajemen. Segala sesuatu yang bersifat strategik tidak hanya berhenti sampai pada perencanaan, sekalipun perencanaan tersebut bersifat global. Strategi operasi juga sangat diperlukan, sebab mobilisasi daya dan dana yang diperlukan untuk menggerakkan roda organisasi baru akan terwujud bila perencanaan diikuti oleh tin- dakan/eksekusi dan pengendalian yang konsisten. Bahkan dua fungsi manajemen yang disebut belakangan itulah yang lebih menentukan kegagalan atau keberhasilan institusi. Jadi pada dasarnya manajemen strategik adalah perkembangan

lebih jauh dari model-model manajemen yang sudah ada khususnya model tahap ketiga atau dapat dikatakan manajemen strategik adalah manajemen modern.

Sebagai penutup, analisislah tabel berikut yang menggabarkan perbandingan mendasar manajemen dahulu dan sekarang.

REFERENSI

- Ansoff, H.I. 1965. *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Campbell, A. dan Marcus A. 1997. "What's wrong with strategy?" *Harvard Business Review*, November-December 1997, hal. 2-8.
- Certo, S.C, Petter, J.P, and Ottensmeyer, E, dkk. 1994. *Strategic Management; Concept and Application*. Chicago: Irwin.
- Cise, J.G.V. 1996. "Regulation - by Business or Government", *Harvard Business Review*.
- Clausewitz, Carl von. 1989. *On War*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- David, F.R. 1991. *Concepts of Strategic Management*. New York: Macmillan Publishing Company.
- David, F.R. 1996. *Strategic Management*. Philippines: Prentice Hall International, Inc.
- Drucker, P.F. 1992. *Managing for the Future*. New York: Truman Talley Books.
- Grant, R.M. 1991. "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, Vol. 33 No. 3, hal. 114-135.
- Hitt, M.A., R. Duane Ireland, dan Robert E. Hoskisson. 1995. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization Concepts*. St. Paul, MN: West Publishing Company.
- Hou, W.C., dkk. 1992. *Sun Tzu, War and Management*. Singapore: Addison Wesley Publishing.
- Hunger, J. David dan Wheelen, T.L. 1993. *Strategic Management*. London: Addison Wesley Publishing.
- _____. 1996. *Strategic Management*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing.
- Jelinek, M. 1979. *Institutionalizing Innovation: A Study of Organizational Learning Systems*. New York: Praeger.





- Kaplan, R.S. and Norton D.P. 1996. *The Balance Scorecard*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- LAN, 2002. *Perencanaan Stratejik Instansi Pemerintah*. Jakarta: LAN dan BPKP.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., and Lampel, J. 1998. *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press.
- Mintzberg, H. 1994a. "The Fall and Rise of Strategic Planning", *Harvard Business Review*, January-February, hal. 107-114.
- _____. 1994b. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. London: Prentice Hall International.
- Nawawi, H. 2000. *Manajemen Strategik; Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*. Yogyakarta: UGM Press
- Nonaka, I. 1991. "The Knowledge-Creating Company", *Harvard Business Review*, November-December, hal. 96-104.
- Philips J.V., 2002. "Transnasional Organized Crime: Isu dan Permasalahan", *Analisis CSIS Review*.
- Porter, M. 1985. *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Rainer, F. dan Kazem C. 1995. "Strategy Formulation: A Learning Methodology", *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol. 2 No. 1, hal. 38-55.
- Rowe, A.J., Mason, R.O., Dickel, K.E, dan Snyder, N.H. 1990, *Strategic Management; A Methodological Approach*. New York: Addison-Wesley Pub
- Rumelt, R.P. 1997, "The evolution of business strategy", dalam Henry Mintzberg dan JB Quinn, *The Strategy Process*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Rumelt, R.P., Dan E. Schendel, dan David J. Teece (eds.). 1995, *Fundamental Issues in Strategy: a research agenda*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Senge, P.M. 1994, *The Fifth Discipline: the art and practice of the learning organization*, Currency Doubleday, New York.
- Siagian, S.P. 1995, *Management Strategik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Stoner, J.A.F. & Wankel, C. 1993. *Perencanaan & Pengambilan Keputusan dalam Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tangkilisan, Hessel N.S. 2005, *Manajemen Publik*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Wright, P., Kroll, M.J. and Parnell, J. 1996. *Strategic Management: Concept and Cases*. New York: Prentice Hall.

