

# Manajemen Strategis Organisasi Nirlaba

---

Sumengen Sutomo\*

---

## Abstrak

Banyak pimpinan organisasi nirlaba kehabisan tenaga dan waktu melakukan manajemen operasional. Mereka tidak sempat berpikir strategis mengembangkan masa depan organisasi dan memberikan pelayanan bermutu yang memuaskan pelanggan. Manajemen strategis yang merupakan proses mengembangkan tujuan, rencana strategis, dan alokasi sumber daya mencakup analisis strategi, formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Analisis strategi mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal yang terkait sumber daya, struktur organisasi, strategi dan kinerja program, serta peluang dan ancaman eksternal yang terkait faktor politik, ekonomi, sosial dan teknologi. Selanjutnya, formulasi strategi adalah proses menyiapkan rencana strategis: mengembangkan nilai, misi, visi, gol, tujuan, identifikasi isu strategis dan memilih strategi pencapaian tujuan. Strategi yang sesuai dengan struktur organisasi, budaya, kepemimpinan, alokasi sumber daya, komunikasi, hambatan internal dan eksternal, diharapkan akan mempermudah implementasi. Monitoring yang mempelajari kemajuan dan evaluasi yang mempelajari pencapaian tujuan program merupakan bagian penting upaya pencapaian tujuan. Proses manajemen strategis menghasilkan pedoman yang diperlukan untuk menghadapi perubahan internal dan eksternal dengan menggunakan bisnis metoda baru, menerapkan praktik yang terbaik dan memelihara fleksibilitas. Melalui manajemen strategis pimpinan mampu mengembangkan nilai, misi, visi dan strategi untuk menghasilkan pelayanan unggulan secara efektif dan efisien.

**Kata kunci :** Manajemen, strategis, nirlaba

## Abstract

In not for profit organizations, many of the organizations' managers and executive officers spend energy and time to work more on operational management. They do not have enough time to deal with organizations' future development. A strategic management is a process of developing an organization's objectives, strategic plan, and allocating resources to implement the plan. Basically a strategic management covers strategy analysis, strategy formulation, strategy implementation, and strategy evaluation. A strategy analysis is to provide information on strengths and weaknesses of internal organization factors: human resources, organization structure, program performance; and information on opportunities and threats of external organization factors, politic, economy, social, and technology. A strategy formulation is a process of developing strategic plan including organization value, mission, vision, goal, strategic objectives, strategic issues, and strategy. A strategy implementation involves with the organization structure, value, operational activities, leadership, resource allocation, and communication. Strategy evaluation includes monitoring and evaluation activities to identify progress of the program implementation and to identify program achievement and its performance. A strategic management process provides a guide for addressing internal and external organizational challenges and changes using a new bussiness method and approach for practical application and maintaining flexibilities, Through a straqtegetic management, the managers and executives will be able to provide better quality of services effectvely and efficiently.

**Key words :** Management, strategic, not for profit

\*Staf Pengajar Departemen Kesehatan Lingkungan Fakultas Kesehatan Masyarakat & Departemen Sosiologi Program Magister Manajemen Pembangunan Sosial Fakultas Ilmu Sosial Politik Universitas Indonesia.

Pimpinan organisasi, pimpinan unit dan pejabat eksekutif selalu berupaya meningkatkan kemampuan manajemen agar mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.<sup>1</sup> Manajemen organisasi kini berbeda dengan manajemen tempo dulu yang mengembangkan pelayanan masyarakat berdasarkan pemikiran dan keinginan pemberi pelayanan, sehingga gagal karena pelayanan yang diberikan tidak sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Manajemen organisasi terkini mengembangkan pelayanan yang sesuai dengan kemauan masyarakat dan pelanggan (*customer*). Pada dasarnya ada dua tingkatan manajemen yaitu manajemen tingkat atas (*strategis*) yang menjadi tanggung jawab pimpinan dan manajemen tingkat bawah (*operasional*) yang menjadi tanggung jawab bawahan dan staf.<sup>2</sup> Menurut tujuan ekonomi, organisasi dapat dibagi menjadi dua kelompok besar yaitu organisasi bertujuan mencari laba (biasanya berbentuk perseroan terbatas, CV, dan BUMN) dan organisasi nirlaba (*not-for profit*) yang bertujuan memaksimalkan pelayanan, tetapi tetap memperhatikan aspek ekonomi bisnis organisasi. Organisasi pencari laba membagikan laba kepada pemegang saham sedangkan organisasi nirlaba tidak mengenal pemegang saham. Organisasi pendidikan, seperti perguruan tinggi, yayasan, rumah sakit, perkumpulan sering berbentuk organisasi nirlaba.

Pimpinan organisasi mempunyai tugas dan tanggung jawab berat karena harus menjalankan manajemen strategis dan manajemen operasional secara terintegrasi.<sup>3</sup> Pada organisasi nirlaba, banyak pimpinan kehabisan tenaga dan waktu menyelesaikan kegiatan operasional dibandingkan dengan menyelesaikan kegiatan strategis. Sebagai contoh, Pimpinan Departemen suatu Perguruan Tinggi sering menghabiskan sebagian besar waktu untuk menyelesaikan kegiatan operasional seperti menghadiri rapat, seminar, lokakarya, pelatihan, mengadakan perjalanan dinas, mengajar, dan mengurus keuangan yang sebenarnya dapat didelegasikan kepada staf. Pimpinan tersebut tidak lagi mempunyai waktu untuk duduk, berpikir, membaca, mempelajari, dan mendiskusikan isu strategis dan strategi mengembangkan mutu pendidikan yang menjadi tanggung jawabnya.

Dalam dunia pendidikan, semua perguruan tinggi bisnis seperti Sekolah Tinggi Manajemen selalu mengajarkan Manajemen Strategis dengan harapan para lulusan nantinya menjadi pemimpin yang mampu menjalankan fungsi manajemen dengan efektif dan efisien. Di Indonesia belum banyak perguruan tinggi non-bisnis yang mengajarkan mata ajaran ini dalam program pendidikan pasca sarjana (S2) karena pemahaman mengenai manfaat mata ajaran tersebut masih terbatas. Artikel ini memberikan gambaran ringkas tentang manajemen strategis organisasi nirlaba untuk memberikan pener-

an dasar, manfaat dan tahapan serta contoh penerapan dalam praktek. Empat tahapan manajemen strategis yaitu analisis strategi, formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi, dibahas dalam makalah ini.<sup>4</sup>

### Pembahasan

Kata kunci manajemen strategis adalah strategi dan manajemen. Strategi adalah berbagai keputusan pimpinan yang memberi arahan perjalanan organisasi dari satu posisi menuju ke posisi lain untuk mencapai tujuan masa mendatang. Keputusan pimpinan mencakup upaya mengatasi isu strategis, mencapai tujuan, dan alokasi sumber daya.<sup>5</sup> Sebagai contoh, pada periode 5 tahun mendatang, Fakultas Kesehatan Masyarakat memiliki program pendidikan unggulan. Untuk itu, pimpinan memutuskan strategi memperbaiki sistem belajar mengajar, meningkatkan mutu dosen, mengembangkan budaya baca dan belajar, melengkapi fasilitas komputer, laboratorium, dan perpustakaan. Dalam rangka mencapai program pendidikan unggulan, pimpinan FKM menyiapkan rencana strategis yang realistis sehingga menjadi arahan serta pedoman melaksanakan strategi dan program S1, S2, dan S3. Pengertian yang paling sederhana, manajemen strategis merupakan fungsi merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi strategi untuk mencapai tujuan jangka panjang dengan cara yang efektif dan efisien.<sup>6</sup> Dengan demikian, definisi manajemen strategis sektor bisnis berlaku juga pada organisasi nirlaba.

Banyak penelitian dalam dunia bisnis melaporkan bahwa organisasi, perusahaan, dan industri yang menjalankan manajemen strategis lebih berhasil daripada yang tidak menjalankannya. Dengan manajemen strategis, pimpinan memiliki rencana yang lebih baik, teliti, terarah, jelas, sehingga lebih mudah untuk melakukan prediksi dan proyeksi masa depan secara lebih realistis. Manfaat tersebut juga berlaku untuk organisasi nirlaba termasuk organisasi pemerintahan, kemasyarakatan dan LSM. Dalam proses manajemen strategis pimpinan memberikan komitmen, proaktif, dan menyadari isu lingkungan internal dan lingkungan eksternal organisasi. Organisasi yang menerapkan manajemen strategis memiliki rencana strategis dan rencana operasional yang jelas dan mudah diikuti. Dengan demikian, dalam mencapai tujuan, pimpinan organisasi, pimpinan unit, staf, dan karyawan mempunyai arahan yang sama dan tidak mengambil keputusan yang berbeda-beda.

### Tahapan Manajemen Strategis

Manajemen strategis dapat dipelajari melalui empat tahapan yang meliputi analisis strategi, formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Analisis strategi bertujuan menyediakan informasi

tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman organisasi. Formulasi strategi merupakan proses menyiapkan strategi untuk mencapai tujuan. Implementasi strategi termasuk penyusunan *plan of action* untuk melaksanakan strategi. Evaluasi strategi mempelajari kemajuan pelaksanaan strategi, mengevaluasi kinerja organisasi dalam mencapai tujuan, dan memperbaiki strategi/program di masa yang akan datang.<sup>7</sup>

Setiap organisasi menghadapi tantangan dan perubahan karena globalisasi politik, ekonomi, informasi, teknologi, dan komunikasi. Tantangan yang paling besar adalah perubahan yang mempengaruhi lingkungan internal dan lingkungan eksternal organisasi. Manajemen organisasi dengan cara tradisional tidak memperhitungkan perubahan dan menyesuaikan dengan lingkungan tentu akan ketinggalan. Manajemen organisasi modern memperhitungkan perubahan dan tantangan lingkungan internal dan eksternal sehingga mampu mengelola organisasi dengan efektif dan efisien. Oleh karena itu diperlukan analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal untuk mempelajari perubahan dan tantangan yang mempengaruhi organisasi. Analisis *SWOT* merupakan salah satu cara untuk mengadakan analisis lingkungan.<sup>8</sup>

Analisis lingkungan internal bertujuan mendapatkan informasi tentang kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) organisasi yang berkaitan dengan sumber daya (tenaga, sistem/struktur, peralatan, keuangan), produk/pelayanan, dan pelanggan/klien. Sebagai contoh, banyaknya tenaga terdidik yang memiliki kemampuan dan keterampilan manajerial merupakan kekuatan untuk menjalankan organisasi dengan efektif mencapai tujuan. Struktur organisasi yang jelas dengan tugas, tanggung jawab pimpinan dan staf serta fasilitas dan pendanaan yang memadai memberikan kemudahan pada manajemen program untuk mencapai tujuan organisasi.

Analisis lingkungan eksternal bertujuan mendapatkan informasi tentang peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang mempengaruhi perjalanan organisasi dalam mencapai tujuannya. Hal tersebut mencakup faktor politik, ekonomi, sosial, dan teknologi yang terkait dengan perubahan yang akan terjadi selama 1-5 tahun mendatang. Beberapa pertanyaan strategis yang perlu dijawab adalah: Apa peluang untuk mengembangkan organisasi? Bagaimana posisi organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan? Inovasi apa yang harus dikerjakan untuk mencapai sukses? Kemiskinan mengakibatkan pengangguran dan kesulitan ekonomi mengakibatkan daya beli penduduk untuk memenuhi kebutuhan sandang, pangan, listrik dan air sangat rendah. Kebijakan desentralisasi memberikan peluang pada organisasi untuk mengelola sumber daya sendiri, tidak tergantung pada organisasi

pusat. Penghasilan penduduk yang tinggi memungkinkan orang tua mendidik anak. Daerah yang kaya dapat membeli teknologi komputer untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi pelayanan masyarakat.

Melalui analisis lingkungan internal dapat diidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi yang mencakup sumber daya, fasilitas, sistem, prosedur, peralatan, dan keuangan. Selanjutnya, melalui analisis lingkungan eksternal dapat diidentifikasi peluang dan ancaman yang terkait dengan perkembangan politik, ekonomi, sosial, dan teknologi yang mempengaruhi perkembangan organisasi. Dengan menggunakan analisis metoda prediksi dan proyeksi dapat diidentifikasi berbagai isu penting yang harus diselesaikan melalui pilihan strategi. Hal tersebut dijadikan arahan untuk merumuskan misi, nilai, visi, misi, dan kemampuan unggulan (*distinctive advantage*) serta formulasi strategi untuk mencapai tujuan.

#### Menyiapkan Rencana Strategi

Formulasi strategi merupakan proses yang dilakukan untuk menyiapkan rencana strategis (*strategic plan*) yang meliputi tahapan perumusan pernyataan misi dan nilai organisasi, penentuan visi dan pemilihan strategi untuk mencapai visi. Pernyataan misi, nilai, dan visi tersebut merupakan landasan yang akan dijadikan panduan organisasi untuk mencapai tujuan sesuai dengan kondisi lingkungan internal dan eksternal.

Pernyataan misi merupakan arahan umum organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang. Rumusan misi antara lain memuat tujuan mendirikan organisasi, target grup yang dilayani, produk atau pelayanan yang diberikan, teknik menyampaikan produk dan pelayanan kepada kelompok target. Rumusan misi juga memberikan gambaran fokus strategi untuk mencapai tujuan dan unggulan kompetisi, *distinctive competitive*.<sup>9</sup> Merumuskan pernyataan misi organisasi baru lebih mudah dari pada merumuskan misi organisasi yang sudah lama. Bagi organisasi yang sudah lama tentu perlu menelaah kembali rumusan misi sesuai dengan perubahan lingkungan.

Pernyataan nilai memberikan gambaran tanggung jawab sosial organisasi kepada semua pemangku kepentingan (*stakeholder*). Pernyataan nilai biasanya memuat nilai dasar, nilai pelayanan, nilai manfaat, dan nilai legasi.<sup>10</sup> Nilai dasar merupakan nilai yang harus dikerjakan oleh semua pimpinan dan staf. Misalnya, setiap pimpinan dan pegawai berjanji untuk bekerja keras, jujur, bertanggung jawab, patuh peraturan dan disiplin. Nilai pelayanan adalah janji tentang mutu pelayanan yang diberikan kepada pemangku kepentingan termasuk pelanggan. Misalnya, jadwal

tepat waktu dan kualitas pengajaran baik. Nilai manfaat mengandung makna pelaksanaan nilai dasar dan nilai pelayanan yang akan memberikan manfaat pada mahasiswa untuk memperoleh pengarahan belajar dan mengajar yang jelas dan pasti. Nilai legasi merupakan janji untuk menjadikan organisasi unggulan dalam memberikan pelayanan dibandingkan dengan organisasi sejenis. Misalnya, menjadikan FKM UI unggul dalam program kesehatan masyarakat di tingkat nasional, regional dan internasional.

Pernyataan visi memberikan gambaran masa depan yang ingin dicapai oleh organisasi secara keseluruhan. Ini merupakan tujuan organisasi dengan hirarki tertinggi yang dibangun dari visi individu, kelompok, dan organisasi.<sup>11</sup> Hirarki visi terdiri dari visi, gol, dan tujuan strategis. Gol adalah perubahan-perubahan yang diperlukan untuk memudahkan organisasi mencapai visi yang memberikan arahan perjalanan organisasi mencapai kondisi masa depan yang diidamkan. Pimpinan unit bertanggung jawab untuk mencapai gol sejalan dengan arahan dalam visi. Visi mencakup beberapa gol yang rumusnya mencakup aspek dan tingkatan yang lebih jelas. Tujuan adalah kondisi yang ingin dicapai organisasi dan harus spesifik, terukur, bisa dicapai, realistis, dan ada batasan waktu untuk mencapainya (*specific, measurable, attainable, realistic, and timely, SMART*).<sup>12</sup>

Berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal, serta rangkuman mandat, misi, nilai, dan visi, berbagai isu strategis dapat diidentifikasi untuk diselesaikan dengan menggunakan kriteria frekuensi dan tingkatan pentingnya isu dalam mempengaruhi perjalanan organisasi. Isu strategis adalah isu jangka panjang yang memerlukan penyelesaian waktu lama, paling tidak dua tahun atau lebih. Isu operasional adalah isu yang memerlukan penyelesaian waktu pendek dan tidak perlu menjadi perhatian dalam rencana strategis. Sebagai contoh, kemampuan manajerial yang terbatas dari pimpinan departemen suatu perguruan tinggi merupakan isu strategis yang memerlukan penyelesaian melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman. Kemampuan sekretaris departemen dalam administrasi surat-menyurat merupakan isu operasional yang dapat diselesaikan dengan mengikuti pelatihan administrasi perkantoran selama 3 bulan.

### Jenis Strategi

Strategi meliputi strategi umum, strategi unit, dan strategi fungsional. Strategi umum adalah keputusan pimpinan yang menentukan ruang lingkup dan arahan keseluruhan organisasi. Di sini terjadi proses pengambilan keputusan tentang bisnis, pilihan strategi, dan alokasi sumber daya. Proses tersebut mencakup fokus bisnis, upaya bisnis yang sehat, cara mengembangkan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*), dan

menentukan prioritas investasi. Strategi unit (*business strategy*) adalah keputusan pimpinan unit yang menentukan arahan dan pedoman pelaksanaan unit mencapai tujuan. Keputusan tersebut dituangkan dalam dua alternatif matrik *BCG Growth Share Matrix* atau matrik *GE Business Screen* guna membantu pemahaman bisnis dan alokasi sumber daya pada berbagai elemen. Pertimbangan pada matrik BCG adalah tingkat pertumbuhan dan penguasaan pasar, sedangkan pada matrik GE adalah faktor ukuran, pertumbuhan, harga dan faktor lain serta kemampuan kompetisi seperti penguasaan pasar dan teknologi. Strategi fungsional (*functional strategy*) adalah strategi setiap fungsi organisasi yang meliputi keuangan, produksi, riset dan pengembangan. Semuanya dijadikan pedoman pelaksanaan program dan langkah-langkah mencapai tujuan.<sup>13</sup>

### Strategi Umum

Strategi umum (*corporate strategy*) meliputi alternatif strategi pertumbuhan stabil, strategi pertumbuhan, *harvesting strategy*, *defensive strategy* (*retrenchment strategy*), dan strategi kombinasi (*combination strategy*).

Strategi pertumbuhan stabil (*stable growth strategy*) diterapkan jika organisasi sukses mengembangkan manajemen sumber daya dan mencapai tujuan. Organisasi berhasil mengembangkan program dan pelayanan yang memenuhi kebutuhan pelanggan kelompok target. Selanjutnya, strategi pertumbuhan (*growth strategy*) membantu organisasi menjaga posisi dari pengaruh lingkungan sehingga tetap mampu memberi pelayanan sesuai kebutuhan pelanggan. Strategi ini diterapkan ketika organisasi mengalami perubahan lingkungan yang sangat cepat; belum mengalami pertumbuhan; dan belum mengalami kesulitan. Tujuannya adalah untuk mengatasi perubahan lingkungan yang sangat cepat, singkat dan pertumbuhan organisasi yang lamban. Banyak organisasi menerapkan strategi ini dalam waktu lama untuk pertumbuhan atau mengatasi kesulitan dengan tetap mempertahankan stabilitas dan pelayanan tertentu.

Strategi stabilitas meliputi strategi *status quo*, *captive*, *pause*, dan *incremental*. Strategi *status quo* mempertahankan status dan arahan dalam pasar yang sudah ada, tidak mencari pertumbuhan dan mengatasi penurunan. Pada strategi tersebut organisasi benar-benar dalam kondisi *status quo* yang melakukan gerakan kecil dan lambat. Strategi ini tidak tepat diterapkan pada organisasi yang goyah dan terus menerus berubah dan terancam mati. Strategi *captive* diterapkan untuk menyelamatkan organisasi jika organisasi itu berpeluang hidup dan mampu memberikan pelayanan dengan mencari perlindungan dari lembaga yang lebih kuat. Strategi *pause* dipilih jika organisasi mengalami perubahan ce-

pat, sehingga perlu beristirahat sementara untuk konsolidasi dan penyesuaian terhadap lingkungan yang baru. Strategi *incremental* dipilih jika organisasi itu menghadapi perubahan lingkungan sangat cepat dan tidak bisa diperhitungkan. Dalam situasi ini, organisasi perlu menerapkan strategi perlahan dan, bertahap, sedikit demi sedikit. Strategi ini paling baik ditempuh agar tidak kehilangan pelanggan.

Strategi pertumbuhan dibedakan menjadi strategi konsentrasi, integrasi horizontal, integrasi vertikal, dan strategi diversifikasi. Strategi konsentrasi berfokus pada pengembangan pasar, produk/pelayanan, dan integrasi horizontal. Strategi pengembangan pasar mengembangkan pelayanan yang sudah ada ke pasar lebih luas. Organisasi berfokus pada pengembangan dampak pelayanan yang sudah ada, tidak mengembangkan pelayanan baru. Strategi pengembangan produk mengembangkan berbagai pelayanan yang sudah ada. Strategi integrasi horizontal diterapkan jika organisasi menambah unit bisnis lain yang menghasilkan pelayanan sama untuk memenuhi pasar dengan memperluas kemampuan produksi dan pasar geografis. Strategi integrasi vertikal adalah strategi pertumbuhan yang mengembangkan bisnis ke dua arah berbeda. Hal tersebut dilakukan melalui peningkatan pengawasan jaringan distribusi produk. Sebaliknya, organisasi itu juga mengembangkan pelayanan berorientasi pengawasan biaya produksi, dan kualitas *input*. Pada strategi diversifikasi organisasi mengembangkan dan menambah program/pelayanan. Strategi ini dibedakan atas strategi diversifikasi konsentrasi dan strategi diversifikasi konglomerat. Yang pertama merupakan strategi penambahan pelayanan dan masih sesuai dengan yang sudah ada. Yang kedua, merupakan strategi menambah pelayanan yang sama sekali berbeda dengan misinya. Contoh, Departemen Kesehatan Lingkungan mengembangkan program pendidikan pariwisata *outbound* lingkungan walaupun menghadapi banyak tantangan.

Strategi pertumbuhan dapat memberikan pelayanan berlebih yang tidak efektif akibat perubahan kebutuhan pelayanan dan pesaing yang menawarkan pelayanan yang sama. Untuk itu, organisasi menerapkan strategi *harvesting* yang mencari peluang dengan membatasi tambahan investasi dan mengurangi pengeluaran sehingga lebih efisien. Idealnya strategi ini ditempuh dalam waktu pendek untuk memelihara pemenuhan kebutuhan pelayanan. Selanjutnya, dalam situasi tidak stabil dan menghadapi perubahan lingkungan yang membahayakan, sebuah organisasi memerlukan strategi pertahanan (*retrenchment, defensive*). Strategi ini membantu organisasi tetap hidup dalam periode yang tidak seimbang dengan lingkungan. Strategi ini memelihara kepercayaan umum terhadap kehidupan organisasi.

Keberhasilan organisasi ditentukan oleh kemam-

puannya beradaptasi terhadap lingkungan yang selalu berubah. Perubahan yang semakin besar dan berat akan mengancam kelangsungan kehidupan organisasi. Sesuai dengan tingkat kesulitan yang dihadapi, sebuah organisasi dapat memilih alternatif strategi, untuk kesulitan yang belum parah diambil strategi *turnaround*. Strategi yang lebih agresif adalah strategi *divestment* dan jika masalah yang dihadapi sudah sangat serius diambil strategi *liquidasi*.

Strategi *turnaround* diterapkan pada organisasi dengan kinerja organisasi yang menurun yang tetapi masih berpeluang diperbaiki. Organisasi memerlukan transformasi pelayanan *provider* yang lebih efektif dan efisien untuk menjamin kepercayaan masyarakat. Strategi ini terfokus pada perbaikan efisiensi operasional dan kinerja tanpa merubah misi, program/pelayanan. Selanjutnya, strategi *divestment* diterapkan jika organisasi tidak mampu memberi pelayanan bermutu karena kesulitan keuangan dan tidak mungkin menerapkan strategi *turnaround*. Strategi ini dilakukan antara lain dengan melepaskan program/pelayanan kepada organisasi lain dan berintegrasi dengan unit organisasi lain. Sebagai contoh, menghadapi krisis ekonomi yang berat maka program BKKBN dilepas kepada Dinas Kesehatan. Pilihan terakhir, ketika organisasi tidak lagi mampu mengatasi kesulitan, adalah menerapkan strategi *liquidasi* dengan menjual aset atau menyerahkannya kepada organisasi sejenis yang melakukan program dan pelayanan yang sama. Misalnya, pengelola Akademi Perawat Rumah Sakit Cipto Mangunkusumo, mengalami *liquidasi* dan dijual/diserahkan kepada pemilik lain untuk meneruskan program dan pelayanan kepada masyarakat.

Strategi pertumbuhan dapat meningkatkan kemampuan organisasi memberikan pelayanan yang lebih baik dengan sumber daya yang lebih besar. Kerjasama antara dua atau lebih organisasi dapat meningkatkan pelayanan tanpa menambah sumber daya. Strategi kerjasama antara lain meliputi *resource sharing, joint venture, dan alliancese*.

Strategi *resource sharing*, yang menghemat biaya, merupakan bentuk kerjasama yang paling efektif. Pihak yang bekerja sama saling membantu dan bertanggungjawab menyediakan sumber daya, atau fasilitas. Selanjutnya strategi *joint venture*, yang merupakan strategi kerjasama lebih kompleks, memerlukan komitmen organisasi untuk melaksanakan proyek dan mengatasi isu yang menjadi tanggung jawab bersama. Strategi *joint venture* cocok untuk organisasi perusahaan dengan pembentukan kelompok kerja dan partisipasi yang bertanggung jawab mengelola kerjasama jangka pendek (3-12 bulan). Strategi *alliance* merupakan strategi kerjasama yang paling ambisius dan terbuka. Pimpinan dua atau lebih organisasi mengadakan komitmen kerja sama

membangun kekuatan untuk mengatasi isu strategis yang mempengaruhi pencapaian misi dan visi organisasi. Seringkali strategi *alliance* menghasilkan organisasi baru untuk melaksanakan tanggung jawab bersama dan biasanya dilakukan oleh organisasi pencari laba.

### Strategi Unit

Strategi unit (*business unit strategy*) berfokus pada pengembangan strategi di tiap unit organisasi sehingga tiap unit mampu berkompetisi dan berhasil. Pengambilan keputusan terpusat pada pembangunan dan perbaikan posisi kompetisi setiap unit, sehingga unit tersebut mampu menarik pelanggan dan mengungguli pesaing dengan kinerja lebih baik. Organisasi perlu mengembangkan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan karena keberhasilan kompetisi dapat dicapai melalui keunggulan pada satu atau beberapa bidang yang menentukan sukses. Keunggulan tersebut antara lain meliputi teknologi, penampilan produk, kemampuan petugas dan penjualan. Strategi kompetisi membuat sesuatu menjadi berbeda dari yang lain dengan melakukan kegiatan yang menghasilkan produk yang unik dan lebih baik dari pada produk pesaing. Strategi unit antara lain meliputi *cost leadership*, *differentiation*, *cost focus*, *differentiation focus*, dan *competitive tactics*.

Strategi *overall cost leadership* berupaya menghasilkan produk/jasa layanan yang paling murah daripada pesaing dengan mutu yang bersaing. Hal tersebut biasanya dicapai melalui pengalaman dan efisiensi, antara lain dengan memperhatikan metoda produksi, pengendalian biaya *overhead*, riset dan pengembangan, serta minimalisasi biaya. Strategi *differentiation* berupaya menciptakan produk dan pelayanan yang unik dan berbeda dengan produk pesaing sehingga dapat dijual dengan harga yang lebih mahal. Perbedaan tersebut dapat meliputi desain, teknologi, *brand image*, pelayanan pelanggan dan *networking*. Strategi *cost focus* mengutamakan segmen pasar khusus. Produk dan pelayanan terfokus pada pemenuhan kebutuhan sekelompok pelanggan sehingga mampu bersaing dengan pelayanan pelanggan yang lebih luas.

### Strategi Fungsional

Strategi fungsional (*functional strategy*) menjalankan strategi umum dan strategi unit. Setiap unit fungsional mempunyai strategi pilihan, yang terkait dengan strategi umum. Karakteristik yang membedakan strategi fungsional dengan strategi umum dan strategi unit adalah waktu yang pendek, produk dan pelayanan yang lebih spesifik, dan melibatkan manajemen operasional.

Strategi fungsional menjadi tanggung jawab unit: pemasaran, keuangan, produksi, penelitian dan

pengembangan, dan sumber daya manusia. Setiap unit memerlukan strategi yang dikerjakan di dalam dan di luar organisasi. Misalnya, FKM memiliki strategi meningkatkan kemampuan dosen dengan mengirimkan belajar ke luar negeri mengambil spesialisasi bidang epidemiologi. Strategi menjadi tanggung jawab unit organisasi untuk menyelesaikan isu terkait dengan organisasi dan unitnya. Misalnya, Departemen Kesehatan Lingkungan bertanggung jawab menentukan strategi unit dan melaksanakan *partnership* kemitraan dengan University of Malaysia dalam program pelatihan manajemen sumber daya air sehingga memberikan kontribusi mengatasi isu air di Indonesia. Strategi fungsional bersifat lebih operasional untuk mengatasi isu terkait dengan pelayanan, kemampuan tenaga, riset, dan lain lain.

### Merumuskan Strategi

Banyak cara merumuskan strategi mencapai tujuan. Mintzberg, Ahlstrand, dan Lampel memberikan 10 cara memformulasikan strategi. John Bryson mengembangkan beberapa cara formulasi strategi. Pada dasarnya formulasi strategi meliputi metoda analitik, berorientasi visi, dan bersifat *incremental*.<sup>14-16</sup> Metoda analitik berupaya menyesuaikan kekuatan dan kelemahan dengan peluang dan ancaman yang telah teridentifikasi dalam analisis lingkungan. Strategi ditentukan dengan kombinasi kekuatan dan peluang, kekuatan dan ancaman; kelemahan dan peluang, kelemahan dan ancaman untuk mencapai *comparative advantages*. Rumusan strategi metoda analitik menggunakan data untuk membantu memperhitungkan kekuatan dan kelemahan internal organisasi serta peluang dan ancaman eksternal organisasi.

Setelah memperoleh pilihan strategi, suatu organisasi mengadakan evaluasi untuk memilih strategi yang dianggap paling efektif. Cara analitik ilmiah memiliki kekuatan karena menggunakan data, berdasarkan fakta, menyederhanakan konsep yang kompleks menjadi sederhana dan dapat diajarkan dalam praktek. Kelemahan metoda ini terletak pada interpretasi data yang dapat bersifat subjektif dan dapat dimanipulasi; lebih mudah dikerjakan oleh perencana profesional dari pada pimpinan; dan tidak memberikan peluang spekulasi faktor yang ada di luar kontrol.

Pada metoda berorientasi visi, strategi dikembangkan melalui perumusan gol dan tujuan yang sudah disiapkan pimpinan. Berdasarkan tujuan dirumuskan berbagai alternatif strategi, langkah-langkah, dan sumberdaya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Hal itu tidak berarti bahwa metoda tersebut tidak menggunakan data, tetapi data digunakan untuk merumuskan strategi pilihan. Untuk mencapai tujuan, metoda ini lebih mengutamakan pemanfaatan peluang dari pada mengatasi ancaman. Metoda ini memerlukan pimpinan

yang mampu berkomunikasi, persuasif, bermotivasi, dan promotif. Kekuatan metoda ini menjadi inspirasi, berdasarkan peluang dan berorientasi pada tindakan dan memperhitungkan risiko kegagalan. Kelemahannya adalah metoda ini menghasilkan pilihan strategi hanya berdasarkan visi pimpinan. Bagaimana kalau visi pimpinan tidak benar dan berubah. Jelas cara ini tidak memperhatikan perubahan dan tantangan lingkungan sehingga tidak bisa diajarkan secara praktis dalam suatu institusi.

Metoda *incremental* mempertimbangkan berbagai faktor lingkungan internal dan eksternal organisasi termasuk politik dan negosiasi. Terjadi tawar menawar untuk membangun koalisi dengan mempertimbangkan kepentingan dan pendapat pemangku kepentingan. Perencana menyadari bahwa lingkungan sangat kompleks untuk dijadikan model analisis, sedangkan para pemangku kepentingan mempunyai visi sendiri-sendiri yang harus dirundingkan dan diselesaikan. Peran strategi terkait dengan peran penguasaan konflik, nilai, isu strategis, dan politik. Pimpinan perlu mengembangkan kemitraan dan aliansi dan serta memperhatikan mereka. Kekuatan metoda ini adalah fleksibel, tidak berkomitmen strategi tertentu tetapi lebih berorientasi pada isu; pragmatis dalam menyelesaikan setiap bagian isu sehingga lebih baik dari pada penyelesaian keseluruhan. Kelemahan strategi ini adalah tidak adanya penelitian mendalam sehingga organisasi dianggap tidak memiliki strategi sama sekali, bahkan sering menimbulkan kesalahan yang kompleks. Sebagai contoh adalah kegagalan tentara Amerika di Vietnam. Pengembangan strategi berdasarkan proses tawar menawar dan negosiasi berbeda dengan metoda lain, karena kondisi lingkungan yang sangat cepat berubah sehingga sulit dianalisis.

Pengambilan keputusan adalah subjek yang kompleks karena melibatkan banyak faktor sehingga sering sulit dilakukan. Berbagai faktor yang perlu menjadi pertimbangan pengambilan keputusan tentang strategi antara lain adalah: kejelasan tujuan dan kriteria pengambilan keputusan, efektifitas penyelesaian isu strategis, konsistensi dengan visi dan misi organisasi, konsistensi dengan kondisi internal dan eksternal, kesesuaian dengan lingkungan, kemampuan-laksanaan secara efektif, mempertimbangan pemangku kepentingan, kemampuan-laksanaan strategi, strategi impresif organisasi yang tidak berarti jika gagal, langkah pelaksanaan strategi dan taktik, komunikasi keberhasilan.

Setelah menyelesaikan pernyataan misi, visi, isu strategi, dan strategi; dokumen rencana strategis disiapkan. Dokumen tersebut sebaiknya ringkas dan tidak bercampur dengan rencana operasional. Dokumen "renstra" memuat paling tidak ringkasan eksekutif, judul, daftar isi, pernyataan visi, misi, tujuan, isu strategis, strategi, *plan of action*, dan evaluasi. Dokumen rencana

na strategis selanjutnya diperbanyak untuk dijadikan arahan proses pengembangan organisasi.

### Implementasi Strategi

Pilihan strategi masih berupa konsep yang masih harus diterjemahkan menjadi program implementasi yang praktis. Banyak organisasi nirlaba yang dengan susah payah membuang waktu dan tenaga menyusun dan mencetak rencana strategis menjadi dokumen yang sangat menarik tetapi tidak menjadi kenyataan praktis. Implementasi strategi tergantung pada tujuan strategi dan besar masalah yang akan dipecahkan oleh organisasi. Berdasarkan besar masalah dan waktu penyelesaian dibedakan empat pendekatan implementasi strategi yang meliputi intervensi rutin, manajerial, berurutan, dan kompleks. Semakin besar masalah dan semakin pendek waktu semakin sulit tugas pimpinan untuk menyelesaikannya. Intervensi rutin dilakukan ketika organisasi menghadapi masalah kecil dan waktu tidak mendesak sehingga tidak memerlukan perubahan. Intervensi manajerial terjadi ketika organisasi menghadapi masalah kecil tetapi dalam waktu yang mendesak. Dalam situasi organisasi yang stabil, pimpinan terfokus pada pemecahan masalah tanpa menimbulkan dampak. Sebaliknya, ketika organisasi menghadapi masalah besar yang menyangkut berbagai aspek, maka pimpinan perlu mengadakan perubahan melalui intervensi berurutan untuk mengatasi masalah dalam waktu beberapa tahun. Jika waktu terbatas dan mendesak perlu dilakukan intervensi kompleks melalui koordinasi, kerjasama, kelompok kerja atau mekanisme lain untuk mengatasi masalah secara bersama.<sup>17</sup>

Keberhasilan melaksanakan strategi dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain struktur organisasi, alokasi sumber daya, integrasi strategi ke dalam sistem nilai, norma, dan peran, sistem perencanaan, kebijakan, dan kepemimpinan. Strategi harus diterjemahkan secara operasional menjadi kebijakan, prosedur, dan pedoman. Pimpinan mengkomunikasikan strategi pada semua pimpinan unit fungsional dan staf sehingga mereka berkomitmen membantu pelaksanaan strategi mencapai tujuan.

Pelaksanaan strategi akan lebih mudah jika ada kesesuaian antara strategi dengan struktur organisasi. Organisasi yang telah memiliki struktur baku perlu menyesuaikan strategi dengan struktur yang telah ada, jika perlu dilakukan perubahan agar strategi dapat berjalan secara efektif. Jika ada kesulitan dalam penyesuaian, sebaiknya dilakukan pengembangan organisasi agar dapat memfasilitasi pelaksanaan strategi sesuai dengan tuntutan perubahan. Sebagai contoh, pemerintah pusat membentuk berbagai macam kelompok kerja melalui Surat Keputusan Presiden untuk mendukung implementasi strategi yang menjadi prioritas kabinet. Hal ini

dilakukan untuk menghindari pelaksanaan kegiatan berdasarkan interpretasi dan keputusan sendiri-sendiri.

Keberhasilan pelaksanaan strategi tergantung pada struktur organisasi yang mencakup pembagian, pengelompokan dan koordinasi organisasi. Struktur organisasi mencerminkan pertumbuhan strategi, perubahan struktur organisasi diperlukan untuk menyelesaikan masalah dan meningkatkan kinerja. Organisasi mengalami tiga tahapan pengembangan dari yang paling sederhana satu unit menjadi struktur fungsional dan struktur multidivisional. Bermula dari organisasi yang kecil dengan satu lokasi, satu pelayanan, dan satu pengambil keputusan, berkembang menjadi besar dengan penambahan lokasi, manajemen, dan menghadapi lebih banyak masalah. Organisasi yang besar memerlukan unit untuk mengelola administrasi, program, keuangan, koordinasi, spesialisasi, dan standarisasi. Organisasi mengembangkan program dan pelayanan yang ditawarkan kepada masyarakat, kemudian melakukan fungsi tertentu sehingga setiap pegawai harus melakukan fungsi atau pekerjaan yang berbeda. Ada tujuh faktor organisasi yang lebih dikenal dengan *Seven-S Model* yang menentukan efektivitas organisasi yang meliputi strategi, struktur, sistem, *style*, staf, *skill*, dan *superordinate goals*.<sup>18</sup>

Strategi merupakan rencana yang harus dilaksanakan dalam rangka mengantisipasi perubahan lingkungan internal dan eksternal untuk mencapai tujuan. Struktur organisasi berpengaruh terhadap pelaksanaan strategi. Struktur organisasi disusun berdasarkan fungsi, produk, pelanggan, geografi, divisi, matrik, dan *amorphous*. Sebagai contoh, organisasi dengan strategi pelayanan pelanggan lebih cepat lebih baik diterapkan dengan struktur organisasi yang berorientasi pelanggan. Strategi dan struktur dapat dikombinasikan untuk mencapai tujuan. Sistem meliputi semua prosedur resmi dan tidak resmi dalam fungsi organisasi (pelatihan, keuangan, pelayanan, pencatatan dan pelaporan) yang berpengaruh terhadap pelaksanaan strategi. Strategi yang baru tidak mungkin dilaksanakan apabila tidak ada kesesuaian sistem pemantauan strategi dan pelaporan yang ada sehingga tidak bisa memantau keberhasilan. *Style* merupakan pola tindakan pimpinan untuk mengkomunikasikan hal penting yang menjadi prioritas dengan jelas sehingga mampu meningkatkan keberhasilan pelaksanaan strategi. Staf adalah sumber daya manusia yang merupakan aset yang harus direncanakan, dikembangkan, dan dimanfaatkan secara baik. Pimpinan harus memberikan tugas dan tanggung jawab yang tepat dan sesuai dengan kompetensi sehingga mampu mendukung keberhasilan pelaksanaan strategi. Keterampilan terkait dengan kegiatan organisasi sudah diketahui umum. Perubahan strategi memerlukan tambahan dua keterampilan untuk mem-

perkuat organisasi. Mengubah keterampilan yang sudah ada lebih sulit daripada melatih keterampilan baru. *Superordinate goals* adalah kebijakan, nilai, dan aspirasi yang menyatukan kebutuhan organisasi menjadi satu tujuan. Gol biasanya tercantum dalam rumusan pernyataan visi, tetapi juga bisa ditemukan sebagai slogan. Hal tersebut mempunyai makna yang mendalam pada organisasi yang memberikan gambaran tujuan spesifik perubahan organisasi.

#### Budaya dan Strategi

Setelah strategi terintegrasi kedalam berbagai faktor organisasi, langkah selanjutnya adalah melembagakannya ke dalam budaya organisasi. Budaya organisasi adalah sekumpulan nilai, sikap, kepercayaan, dan norma yang membentuk perilaku dan harapan setiap anggota organisasi. Budaya bersifat abstrak dan tidak jelas dibandingkan dengan peraturan dan prosedur, tetapi lebih kuat mempengaruhi cara karyawan dan pimpinan menyelesaikan masalah, menghasilkan pelayanan, melayani pelanggan, dan sejenisnya. Budaya organisasi merupakan tanggung jawab sosial karyawan kepada *stakeholder* dan menentukan perilaku yang layak bagi pegawai dan isu penting untuk diselesaikan.

Setiap organisasi mengembangkan sistem nilai termasuk nilai dasar, pelayanan, *benefit*, dan legasi. Oleh sebab itu, pimpinan perlu mengintegrasikan strategi kedalam nilai yang telah menjadi karakteristik organisasi, pimpinan, dan staf sehingga implementasi strategi mudah dilakukan. Ketidakesesuaian strategi dan budaya mempersulit pencapaian tujuan. Pimpinan dan staf tidak mungkin melaksanakan strategi yang bertentangan dengan budaya organisasi. Hambatan penyesuaian strategi dengan budaya organisasi antara lain meliputi kompetisi dengan organisasi lain, karakteristik organisasi yang sangat bervariasi, keterkaitan dengan organisasi induk, dan keterkaitan dengan organisasi kecil. Implementasi strategi hanya efektif apabila mendapat dukungan dan kesesuaian budaya organisasi. Contoh, program keluarga berencana memberikan prioritas strategi sterilisasi tetapi mendapat tantangan Majelis Ulama Indonesia. Kemudian terjadi kompromi bahwa strategi sterilisasi bisa dikerjakan dengan alasan medis dan tidak terbuka umum.

#### Operasionalisasi Strategi

Rencana strategis baru dapat diimplementasikan setelah diterjemahkan menjadi rencana operasional. Rencana strategis merupakan pilihan strategi organisasi untuk mencapai tujuan. Rencana operasional memuat langkah-langkah (taktik) dan kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan. Rencana operasional meliputi rencana sekali pakai (*single-use plans*) untuk mencapai tujuan yang spesifik; dan rencana tetap atau berulang

(*standing-plans*) yang merupakan metoda standar untuk mengatasi situasi yang dapat diketahui dan berulang.<sup>19</sup>

Rencana sekali pakai memuat langkah-langkah dan kegiatan yang tidak akan berulang lagi di masa yang akan datang. Rencana sekali pakai terdiri dari program, proyek, dan rencana anggaran (*budget*). Program adalah rencana yang memuat langkah-langkah umum kegiatan untuk mencapai tujuan. Unit organisasi bertanggung jawab melaksanakan setiap langkah kegiatan menurut urutan waktu. Program memuat pokok-pokok kegiatan, skala besar, dan cakupan lokasi yang luas, misalnya program peningkatan mutu dosen. Proyek adalah bagian program dengan skala yang lebih kecil daripada program. Proyek mempunyai ruang lingkup terbatas, untuk mengatasi masalah yang terbatas, spesifik dalam waktu tertentu, misalnya proyek pengiriman tugas belajar program S3 ke Australia tahun 2007. Pemerintah tidak lagi menggunakan istilah proyek dalam berbagai dokumen pembangunan barangkali untuk menghindari hal-hal yang menimbulkan persepsi negatif dalam pelaksanaan operasional proyek. Dalam sistem pembangunan global pengertian program dan proyek masih tetap berlaku. Perubahan istilah proyek dalam program pemerintah menyulitkan administrasi lembaga pemberi dana dan donor yang memiliki pemahaman global. Anggaran merupakan bagian program dan proyek yang menjelaskan sumber dana yang disediakan untuk melaksanakan setiap kegiatan dalam waktu terbatas. Misalnya, total anggaran proyek pengiriman satu mahasiswa tugas belajar di Australia adalah USD 60.000 per orang untuk waktu dua tahun.

*Standing-plans* merupakan sekumpulan keputusan organisasi yang menjadi arahan pimpinan dalam mengambil keputusan tentang pelaksanaan kegiatan yang sama untuk mencapai tujuan. Keputusan dirumuskan dan dituangkan menjadi kebijakan (*policy*), standar prosedur, dan peraturan (*rules*). Kebijakan adalah pedoman umum untuk pengambilan keputusan yang disertai dengan batasan-batasannya. Kebijakan memberitahu pimpinan tentang keputusan yang bisa atau tidak bisa dikerjakan. Kebijakan dibuat oleh pimpinan tertinggi dengan tujuan meningkatkan efektifitas, menunjukkan nilai, dan menghindari konflik dan kebingungan antara staf. Standar prosedur memberikan rincian instruksi untuk melaksanakan kegiatan yang menjadi kebijakan organisasi. Misalnya, setiap dosen FKM menyediakan waktu 6 jam seminggu untuk membimbing mahasiswa dalam menyiapkan skripsi dan thesis. Peraturan memuat pernyataan kegiatan yang boleh dan tidak boleh dilakukan pada situasi tertentu. Peraturan adalah rencana yang paling jelas dan tidak lagi menjadi pedoman untuk mengambil keputusan. Misalnya, mahasiswa, dosen dan pegawai tidak boleh merokok di dalam gedung Universitas

Indonesia.

Standar prosedur menjadi alat penting untuk melaksanakan strategi. Misalnya, penyusunan tujuan setiap tahun, *manajemen by objectives*, dan sistem *reward*. Pada waktu akan melaksanakan strategi fungsional, setiap unit harus menentukan tujuan setiap tahun guna mencapai tujuan organisasi. Penentuan tujuan setiap tahun jelas terkait dengan pencapaian tujuan jangka panjang. Pada pendekatan *management by objectives (MBO)* ada satu ketentuan yang mengharuskan setiap pimpinan, staf, dan karyawan masing-masing menyusun tujuan setiap tahun yang harus dicapai dalam rangka mencapai tujuan jangka panjang. Sistem *reward* dan *insentive* berperan dalam mendorong individu dan kelompok untuk aktif bersama-sama melaksanakan strategi mencapai tujuan.

Kepemimpinan, Alokasi Sumber Daya dan Komunikasi

Pimpinan organisasi memegang peranan yang sangat penting dalam melaksanakan strategi. Dia yang membawahi sekelompok orang dalam organisasi mempunyai kemampuan dan kekuatan yang lebih besar daripada yang lain. Dia berkomunikasi untuk memberi pengertian, arahan, dorongan, dan mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan berbagai kegiatan yang direncanakan. Pimpinan berwenang memanfaatkan sumber daya dan mengarahkan perilaku karyawan dan staf untuk berkomitmen melaksanakan kegiatan strategis. Pimpinan mempunyai kekuatan yang lebih besar untuk mempengaruhi karyawan dalam menjalankan berbagai strategi yang telah disepakati bersama. Pemimpin mengetahui dengan baik masa depan organisasi, mampu membantu mengatasi perubahan lingkungan, dan memutuskan kebijakan yang mendukung pelaksanaan strategi. Berbagai cara mengarahkan dan mempengaruhi karyawan antara lain meliputi penciptaan iklim kerja yang menarik, pengembangan karir, pemberian *insentive*, dan sosialisasi. Faktor yang berpengaruh terhadap kemampuan pemimpin tersebut meliputi profesionalisme, pendidikan, pengalaman, temperamen, dan kepribadian. Jelaslah bahwa keberhasilan pelaksanaan strategi sangat tergantung pada pimpinan.<sup>20</sup>

Setiap organisasi mempunyai gol dan tujuan untuk mengatasi masalah agar mampu memberikan pelayanan secara efisien dan efektif. Keberhasilan pelaksanaan strategi lebih mudah dicapai apabila tersedia tenaga profesional, peralatan dan dukungan dana yang memadai. Perlu ada keseimbangan penyediaan sumber daya dengan penyusunan prioritas. Strategi yang mutlak menentukan pencapaian tujuan menjadi prioritas pertama dan strategi yang mendukung keberhasilan tujuan menjadi prioritas berikut. Ada pilihan strategi yang ditanggguhkan karena tidak langsung atau kecil berpengaruh terhadap pencapaian tujuan. Misalnya, dalam dana yang terbatas, pendidikan dosen S3 ke luar negeri dapat diganti di da-

lam negeri sejauh hal itu tersedia.

Strategi terlebih dahulu dikomunikasikan kepada pimpinan unit, staf, dan semua pemangku kepentingan. Komunikasi strategi dapat dilakukan melalui slogan, poster, pertemuan, seminar, lokakarya, memo, video, dan *websites*. Komunikasi perlu dilakukan secara sinambung sehingga pimpinan organisasi, pimpinan unit, staf, dan pemangku kepentingan lain mempunyai pemahaman yang sama. Setiap unit fungsional perlu menjamin komitmen dan kesepakatan dalam melaksanakan strategi umum secara tidak bertentangan dengan strategi fungsional. Keberhasilan hanya mungkin dicapai jika ada komitmen pimpinan dan staf organisasi untuk melaksanakan strategi.

#### Hambatan Implementasi Strategi

Pelaksanaan strategi menghadapi banyak hambatan yang berasal dari lingkungan internal maupun lingkungan eksternal organisasi. Hambatan lingkungan eksternal meliputi politik, ekonomi, sosial, dan teknologi. Perubahan politik global mempengaruhi stabilitas politik dalam negeri yang akhirnya mempengaruhi perjalanan organisasi. Stabilitas politik berdampak pada stabilitas pada pemerintahan, undang-undang dan perekonomian. Globalisasi ekonomi meningkatkan peluang pelaku bisnis luar negeri memanfaatkan sumber daya dalam negeri yang semakin langka. Misalnya kelangkaan minyak bumi berdampak pada kenaikan bahan bakar minyak, biaya transportasi dan tuntutan kenaikan biaya operasional. Berbagai strategi yang semula dirancang dalam kondisi stabil menghadapi kesulitan biaya produksi yang meningkat. Teknologi informasi dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi.

Hambatan lingkungan internal meliputi sumberdaya, tenaga, kekakuan (*rigiditas*) dan budaya. Tenaga, peralatan, fasilitas, dan dana selalu terbatas. Untuk mencapai tujuan secara efisiensi dan efektif, penentuan prioritas menjadi sangat penting. Pimpinan organisasi yang lemah lebih tertarik pada kegiatan operasional dan melupakan kepentingan jangka panjang menyeluruh. Mereka tidak mampu mengarahkan, mempengaruhi, dan mendorong staf melakukan kegiatan strategis. Kekakuan organisasi atau unit fungsional terhadap kebijakan, prosedur, dan ketentuan organisasi menjadi penyulit bagi pencapaian tujuan. Salah satu budaya yang menghambat pelaksanaan strategi adalah menganggap semua orang sudah memahami dan akan berperilaku positif. Padahal kenyataannya, setiap individu mempunyai pengertian dan pemahaman yang bervariasi sesuai dengan tingkat pendidikan, pengalaman, dan kemampuan manjerial mereka.

#### Evaluasi Strategi

Kinerja organisasi perlu dievaluasi pada tiap tingkat organisasi, unit, fungsional, dan program. Tanggung ja-

wab pimpinan adalah mengevaluasi gol yang telah ditentukan. Pimpinan unit mengevaluasi unit terkait. Pimpinan fungsional mengevaluasi strategi fungsional yang disesuaikan dengan strategi unit. Pimpinan program dan proyek mengevaluasi program dan proyek sesuai dengan rencana strategis. Hasil pengukuran dan evaluasi tersebut menjadi dasar untuk mengoreksi penyimpangan rencana strategis. Sebagai tahap akhir manajemen strategis, evaluasi merupakan proses untuk mengidentifikasi penyimpangan, mengoreksi ketidaksesuaian rencana dan mempelajari kinerja pencapaian tujuan untuk menjamin keberhasilan pelaksanaan rencana strategis. Evaluasi strategi memerlukan waktu tersendiri karena hasilnya tidak dapat dilihat dalam waktu singkat. Evaluasi strategi yang terlalu sering tidak efektif karena tidak bisa melihat dinamika perubahan. Oleh sebab itu, evaluasi strategi merupakan proses seimbang untuk menilai metoda, umpan balik, perubahan dan koreksi. Tahapan evaluasi strategi meliputi penentuan standar, penyusunan sistem monitoring, perbandingan kinerja, evaluasi hasil, melakukan koreksi dan melaporkan hasil.<sup>21</sup>

Pimpinan dan staf secara bersama membuat standar dan sistem untuk memenuhi kebutuhan. Standar disusun berdasarkan berbagai indikator terpilih dan diukur berdasarkan kriteria keberhasilan. Indikator evaluasi meliputi indikator masukan, proses, keluaran, efek, dan dampak. Setiap indikator atau kombinasi indikator diukur menurut kriteria relevansi, efektifitas, efisiensi, dampak, dan keberlanjutan. Pimpinan menetapkan standar evaluasi kinerja pelaksanaan strategi yang ditentukan sesuai pilihan strategi. Sebagai contoh, satu organisasi dengan strategi “mengembangkan kemitraan untuk meringankan beban keuangan pelayanan masyarakat di satu daerah” menentukan indikator kinerja “pengurangan dana belanja organisasi 10% per tahun” yang merupakan kontribusi mitra dalam memberikan pelayanan. Selanjutnya, faktor kunci keberhasilan yang menentukan keberhasilan strategi organisasi bervariasi pada setiap organisasi sesuai dengan fase organisasi. Misalnya, faktor kunci keberhasilan pendidikan tinggi adalah tenaga pengajar yang profesional, mahasiswa yang selektif dan disiplin dan bekerja keras, fasilitas laboratorium dan perpustakaan yang memadai.

Pengukuran kinerja dilakukan untuk menjamin rencana strategis dilaksanakan dengan baik agar tiap faktor kunci keberhasilan dan tujuan *SMART* dapat dinilai dan difahami. Pemantauan pada dasarnya adalah upaya mempelajari kemajuan strategi dalam mencapai tujuan. Untuk mengetahui kemajuan pelaksanaan strategi, organisasi perlu menyiapkan sistem pemantauan dengan menentukan pencapaian indikator yang telah ditentukan. Dengan demikian, kemajuan pelaksanaan strategi di tingkatan organisasi, unit, fungsional, dan program dapat diketahui. Pengukuran kinerja sulit dilakukan pada organisasi de-

ngan kegiatan yang kompleks. Meskipun demikian, ada berbagai alternatif pengembangan sistem pemantauan yang mampu memberikan informasi kemajuan pelaksanaan strategi.

Pimpinan organisasi perlu menilai penyimpangan berdasar kesesuaian antara kinerja dengan standar yang direncanakan. Jika kinerja lebih tinggi dari standar kemungkinan indikator yang ditentukan terlalu rendah, sehingga perlu ditingkatkan pada masa mendatang. Peningkatan standar dilakukan untuk memacu peningkatan kinerja, tetapi jika kinerja berada jauh dibawah standar, perlu dilakukan koreksi. Situasi ini dalam praktek mudah dikerjakan, misalnya, strategi pencapaian target metoda kontrasepsi mantap tidak tercapai karena krisis ekonomi dapat dikoreksi dengan penyediaan alat kontrasepsi gratis.

Jika kinerja organisasi tidak mencapai target yang telah ditetapkan, perlu diidentifikasi penyebab dan dicari-cari upaya koreksinya. Koreksi dapat dilakukan pada sistem pengukuran dan pada target. Koreksi pada sistem dapat dilakukan melalui perubahan ketentuan dan peraturan sehingga terjadi kesesuaian antara proses pengukuran dengan target yang diukur. Selanjutnya koreksi pada target dengan mengubah target yang terlalu tinggi. Perubahan tersebut antara lain dapat dilakukan sebagai berikut: mengadakan koreksi seperlunya, jika ada perkembangan masa depan atau perubahan informasi; revisi bagian-bagian perencanaan yang penting; melakukan kegiatan nyata sesuai kinerja dengan standar yang ditentukan; mengenali kinerja yang positif untuk diteruskan; mengubah standar jika standar yang ada tidak tercapai, mengubah ukuran kinerja jika diperlukan.

Data yang diperoleh dari berbagai hasil pengukuran dan evaluasi dirangkum dan diintegrasikan menjadi laporan kinerja tahunan. Laporan disampaikan kepada pimpinan yang lebih tinggi serta unit-unit. Laporan kinerja tahunan memuat informasi, kesimpulan pengukuran, indikator kinerja yang relevan, rangkuman keberhasilan dan penyebab kegagalan pencapaian gol tahun lalu, perbandingan penilaian kinerja tahun ini dan tahun lalu, penjelasan dan alasan gol yang tidak tercapai, dan kecenderungan kinerja tahun lalu.

### Kesimpulan

Manajemen strategis adalah proses dan pendekatan terintegrasi yang mencakup analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal organisasi, formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi dalam rangka menyediakan pelayanan secara efektif dan efisien kepada pelanggan termasuk pemangku kepentingan. Proses ini menghasilkan pilihan strategi organisasi, unit organisasi, dan fungsional untuk mencapai tujuan. Manajemen strategis menjadi tanggung jawab pimpinan untuk merencanakan, melaksanakan, memantau dan evaluasi un-

tuk mencapai sukses. Setiap pimpinan perlu berpikir strategis dan memahami mekanisme operasional manajemen strategis terintegrasi untuk mencapai tujuan.

Proses manajemen strategis dilakukan untuk menciptakan organisasi terbaik dan harus dituangkan dalam dokumen kerja untuk menjadi panduan dalam menghadapi perubahan internal dan eksternal. Hal tersebut dilakukan dengan menggunakan metoda baru dalam bisnis, menerapkan yang terbaik dalam praktek, memelihara fleksibilitas dalam menghadapi tantangan dan perubahan baru. Melalui manajemen strategis kita dapat memperbaiki organisasi melalui pemahaman visi dan misi sehingga setiap pimpinan dan staf memberikan komitmen dan melaksanakannya untuk mencapai tujuan dengan efektif dan efisien.

### Daftar Pustaka

1. Drucker, P.F. Management tasks responsibilities practices. New York: Harper & Row Publisher; 1974
2. Steiner George A. Step by Step Guide. Strategic Planning. What Every Manager Must Know. Free Press Paperback. A Division of Summon Schuster, Inc. New York; 1997
3. Morrisey George L., Patrick J. Below, Betty L. Acomb. The execution Guide to Operational Planning. San Francisco. Jossey – Bass Publishers; 1988
4. Haines Stephen G. Successful Strategic Planning. Boston National Book Network, Inc; 1995
5. Goodstein Leonard D, Timothy M. Nolan, J. William Pfeifer. Applied Strategic Planning, Comprehensive Guide. New York; McGraw Hill Inc; 1993
6. Beehtell Michele L. The Management Compass. Steering Corporation Using Hoshin Planning. AMA Membership Publisher Division. New York; 1995
7. Stoner J.A.F & Freeman R.E. Management. Fifth Edition New Jersey: Prentice Hall Englewood Cliffs; 1992
8. Rangkuti, F. Analisis SWOT. Teknik membedah kasus bisnis. Reorientasi konsep perencanaan strategis untuk menghadapi abad 21. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama; 2001
9. Byars L., L., Rue, L., W., & Zahra S., A. Strategic management. Boston: Irwin; 1996
10. Lewis James P. The Project Manager Desk Reference. A Comprehensive Guide to Project Planning, Scheduling, Evaluating, Control and System. McGraw Hill New York; 2000
11. Lembaga Administrasi Negara dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. Akuntabilitas dan good governance. Modul 1-5. Modul sosialisasi system akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (AKIP). Jakarta: Lembaga Administrasi Negara; 2000
12. Gluek W., F., & Jauch L., R. Business policy and strategic management. Fourth Edition. International student edition. Singapore: McGraw-Hill Book Company; 1984
13. Kearns K.P. Private sector strategies for social sector success. The guide to strategy and planning for public and non profit organizations. San Francisco: The Jossey-Bass Inc. Publisher; 2000
14. Fogg C. Davis. Team Based Strategic Planning. A complete Guide to Structuring, Facilitating and Implementation the Process. Amacom. New York; 1994
15. Minzberg, H. The rise and fall of strategic planning. Preconceiving roles for planning, plans, planners. New York: The Free Press. Admonition of Macmillan, Inc; 1990
16. The NASA Strategic Management Handbook. <http://www.hq.nasa.gov/office/nsp/NSPTOCK/html>.

17. Silbiger, S. The 10-Day MBA. A step –by- step guide to mastering the skills taught in top business schools. London: Judy Piatkus Ltd of 5 Windmill Street London; 1998
18. Fritz Roger. The Small Business Trouble Shooter. Solution to A Problem Faced by Every Group Company. Bookstore Public Franklin Lakes, NY; 1995
19. Hill C., W.L., Jones G.R. Strategic management. An Integrated approach. Longenecker J.G., Moore C.W. & Petty W., J. (1994). Small business Management, an Entrepreneurial Emphasis. Cincinnati Ohio: College Division South Western Publishing Co; 1989
20. Wirawan. Kapita selekta. Teori kepemimpinan. Pengantar untuk praktek penelitian. Jakarta: YBI & Uhamka Press; 2002
21. Pietrzak J., Ramler M., Renner T., Ford L., & Gilbert N. Practical Program Evaluation. Examples from Child abuse prevention. London: Sage Publication; 1990