

PROSES MANAJEMEN STRATEGI

Oleh:

Weni Kurniawati

Universitas Islam An Nur Lampung

Email: weni@an-nur.ac.id

Yayu Tsamrotul Fuadah

Universitas Islam An Nur Lampung

Email: yayu@an-nur.ac.id

Abstrak

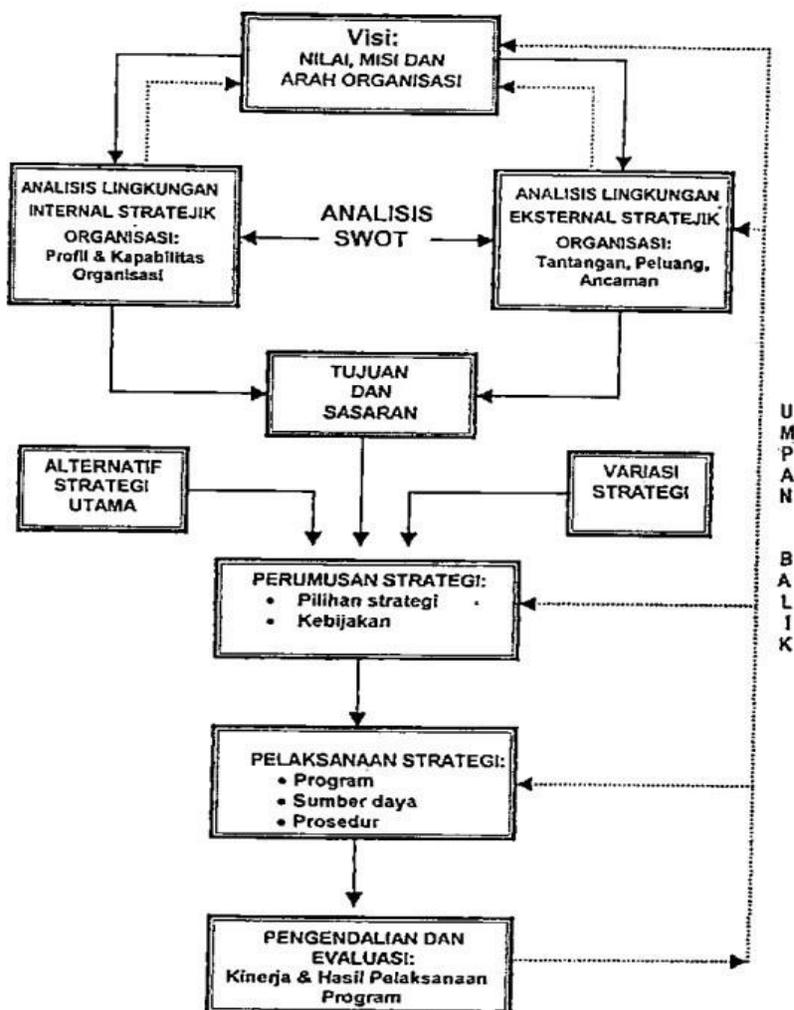
Manajemen strategik merupakan suatu proses yang membantu organisasi untuk mengidentifikasi apa yang ingin dicapai oleh mereka. Jauch & Glucck mengemukakan pula bahwa proses manajemen strategik ialah cara dengan jalan mana para perencana strategi menentukan sasaran dan mengambil keputusan. Merujuk pada beberapa pendapat mengenai proses manajemen strategik, maka proses manajemen strategik terpilih (merujuk pada sasaran dan pola pengambilan keputusan) serta biasanya berupa siklus dan cenderung berulang. Dengan kata lain, proses manajemen strategik akan bersifat kontekstual, dimensional yaitu sejalan dengan karakteristik organisasi yang menetapkan strategi- strategi tersebut.

Kata Kunci : Proses, Manajemen Strategi

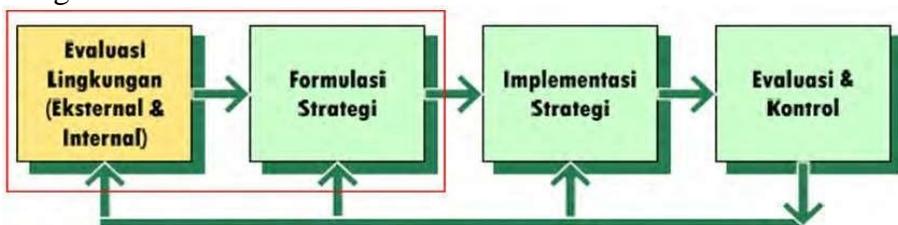
A. Pendahuluan

Secara lengkap proses manajemen strategik diungkapkan oleh Ward (1992) seperti terlihat pada gambar yang menjelaskan bahwa Thus strategic management is a continual, more attractive or increasing available resources. Secara lebih rinci bahwa proses manajemen strategik tersebut terdapat dalam Gambar berikut ini.

Alur Proses Manajemen Strategi
(Sumber: Hunger dan Wheelen)



Proses manajemen strategi, secara ringkas proses manajemen strategi diatas menunjukkan suatu pendekatan yang sistematis bagi suatu tanggungjawab manajemen, mengondisikan organisasi ke posisi yang dipastikan mencapai tujuan dengan cara yang akan meyakinkan keberhasilan yang berkelanjutan dan membuat sekolah menjamin atau mengamankan format yang mengejutkan. Manajemen stratejik berkaitan dengan upaya memutuskan persoalan strategi dan perencanaan, dan bagaimana strategi tersebut dilaksanakan dalam praktiknya. Manajemen strategik dapat dipandang sebagai hal yang mencakup tiga macam elemen utama. Pertama, terdapat adanya analisis strategik di mana penyusun strategi (strategis) yang bersangkutan berupaya untuk memahami posisi strategik organisasi yang bersangkutan. Kedua, terdapat pula adanya pilihan strategik yang berhubungan dengan perumusan aneka macam arah tindakan, evaluasinya, dan pilihan antara mereka. Ketiga, terdapat pula implementasi strategi yang berhubungan dengan merencanakan bagaimana pilihan strategi dapat dilaksanakan. Berdasarkan konsep Manajemen Strategik dan gambaran Model Manajemen Strategik menurut Hunger dan Wheelen di muka, selanjutnya dapat dijelaskan unsur-unsur dasar tersebut dalam proses Manajemen Strategik. Ada empat unsur dasar yakni (1) Analisis Lingkungan (2) Perumusan Strategi (3) Pelaksanaan Strategi, dan (4) Evaluasi dan Pengendalian



Penjelasan tiap unsur di dalamnya ialah sebagai beriku :

1. Analisis Lingkungan

Lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada di dalam organisasi itu sendiri, tetapi biasanya tidak berada di dalam kendali jangka pendek manajemen puncak. Variabel-variabel ini meliputi struktur, budaya dan sumber daya organisasi. Struktur ialah cara penyusunan organisasi dalam arti komunikasi, otoritas,

dan aliran kerja. Seiring hal itu ditujukan pada atau sebagai mata rantai komando dan dilukiskan secara grafis di dalam bagan organisasi. Budaya ialah pola keyakinan, ekspektasi, dan nilai-nilai bersama para anggota korporasi. Norma-norma organisasi secara tipikal muncul dan menentukan perilaku anggota yang dapat diterima mulai dari manajemen puncak sampai karyawan pelaksana. Sumber daya organisasi adalah aset yang merupakan bahan-bahan mentah bagi produk organisasi baik barang ataupun jasa. Aset ini meliputi keterampilan manusia, kepandaian, dan bakat-bakat manajerial, maupun aset finansial dan fasilitas-fasilitas yang ditanamkan di dalam area fungsional. Tujuan pertama dalam manajemen Strategik ialah memadukan variabel-variabel korporasi internal ini untuk membuat organisasi suatu korporasi yang istimewa menjadi bisa untuk mencapai keunggulan kompetitif yang mantap dan dengan demikian menghasilkan nilai-nilai organisasi.

2. Perumusan Strategi

Perumusan strategi ialah pengembangan rencana jangka panjang untuk pengelolaan secara efektif peluang dan ancaman lingkungan, menurut analisis kekuatan dan kelemahan organisasi. Perumusan strategi meliputi penentuan misi Organisasi penspesifikasian sasaran-sasaran yang dapat dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan.

a. Misi

Misi organisasi adalah maksud dan tujuan atau alasan keberadaan organisasi. Pernyataan misi yang dihayati dengan baik menentukan maksud dan tujuan khas dan mendasar yaitu tatanan suatu organisasi yang membedakan dengan organisasi lain tentang tipenya serta mengidentifikasi ruang lingkup kegiatan organisasi dalam arti produk yang ditawarkan dan penggunaan jasa yang layani. Itu mempromosikan suatu cita ekspektasi bersama di kalangan karyawan dan mengkomunikasikan citra publik pada kelompok yang berkepentingan di dalam lingkungan tugas organisasi. Misi itu seakan-akan menceritakan siapakah kami dan apakah yang kami lakukan.

b. Sasaran (objectives)

Sasaran ialah hasil-hasil akhir dari aktivitas yang direncanakan. Sasaran menyatakan tentang apa yang harus dicapai dengan cara bagaimana dan kapan serta harus dikuantifikasikan jika memungkinkan. Pencapaian sasaran korporasi seharusnya berhasil dalam memenuhi misi organisasi. Istilah tujuan (goal) sering rancu dengan istilah sasaran (objective). Berbeda dengan sasaran, tujuan ialah suatu pernyataan open-ended tentang apa yang orang inginkan untuk dicapai tanpa kuantifikasi tentang apa yang harus dicapai dan jangka waktu kapan mencapainya.

c. Strategi

Strategi organisasi merupakan rencana komprehensif yang menyatakan bagaimana organisasi ingin mencapai misi dan sasarannya Strategi memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimumkan kelemahan kompetitif.

d. Kebijakan (policy)

Sebagai kelanjutan dari strategi, kebijakan memberikan pedoman yang luas untuk pembuatan keputusan dalam organisasi. Kebijakan adalah pedoman dalam garis besar yang berkaitan dengan perumusan pelaksanaan strategi. Kebijakan organisasi adalah pedoman luas bagi bagian-bagian untuk diikuti sesuai dengan strategi organisasi. Kebijakan ini ditafsirkan dan dilaksanakan dalam tiap-tiap sasaran dan strategi bagian itu sendiri. Unsur-unsur kemudian dapat mengembangkan kebijakan sendiri yang akan menjadi pedoman bagi area fungsionalnya untuk diikuti.

3. Pelaksanaan Strategi

Pelaksanaan strategi adalah proses menterjemahkan strategi dan kebijakan menjadi aksi melalui pengembangan program, anggaran biaya, dan prosedur pelaksanaan. Proses ini mencakup perubahan-perubahan di dalam budaya, struktur, dan/atau sistem manajemen secara menyeluruh dalam organisasi. Kecuali jika ada perubahan secara menyeluruh dan drastis organisasi itu diperlukan, maka manajemen menengah dan manajer bawah secara tipikal melaksanakan strategi, dengan analisis oleh manajemen puncak. Kadang-kadang mengacu pada rencana operasional, pelaksanaan

strategi sering termasuk keputusan-keputusan sehari-hari dalam alokasi sumber daya.

a. Program

Program adalah pernyataan tentang aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai hanya satu rencana yang dipergunakan, yang menjadi strategi dan berorientasi pada aksi. Program dapat mencakup merestrukturisasi organisasi, perubahan budaya internal organisasi, atau memulai suatu upaya pembahasann baru.

b. Anggaran Biaya

Anggaran biaya adalah pernyataan tentang program-program organisasi menurut perhitungan rupiah/dolar, pembuatan daftar secara rinci biaya tiap-tiap program, yang digunakan oleh manajemen, baik dalam perencanaan dan pelaksanaan maupun pengendalian. Anggaran biaya tidak hanya memberikan uraian rencana terinci tentang strategi baru dalam aksi tetapi juga menspesifikasikan di dalam pernyataan finansial yang diharapkan berdampak pada kondisi finansial organisasi.

c. Prosedur

Apabila digunakan Standard Operating Procedures (SOP), maka prosedur adalah sistem tentang langkah-langkah sekuensial atau teknik-teknik yang menguraikan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan tertentu harus dilakukan. Prosedur secara tipikal merinci aktivitas yang harus dilakukan untuk menunaikan tugas pelaksanaan program organisasi.

4. Evaluasi dan Pengendalian

Evaluasi dan pengendalian adalah proses pemantauan dan penilaian aktivitas kinerja organisasi aktualnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan. Manajemen pada semua level menggunakan informasi hasil untuk melakukan koreksi dan pemecahan masalah. Jadi evaluasi dan pengendalian adalah unsur pokok yang final dari manajemen Strategik. Hal ini juga dapat menunjukkan kelemahan dalam rencana-rencana tratejik yang telah dilaksanakan sebelumnya, dengan demikian menstimulasi keseluruhan proses untuk memulai lagi. Agar evaluasi dan pengendalian itu efektif,

maka manajer harus segera memperoleh umpan balik yang jelas dan tidak bias, dari orang-orang bawahannya di dalam organisasi secara hirarkis. Model manajemen Strategik menunjukkan bagaimana umpan balik ini, maka para manajer membandingkan apa yang sebenarnya terjadi dengan apa yang direncanakan sebelumnya/semula dalam tahap perumusan.

B. Komponen Manajemen Strategi

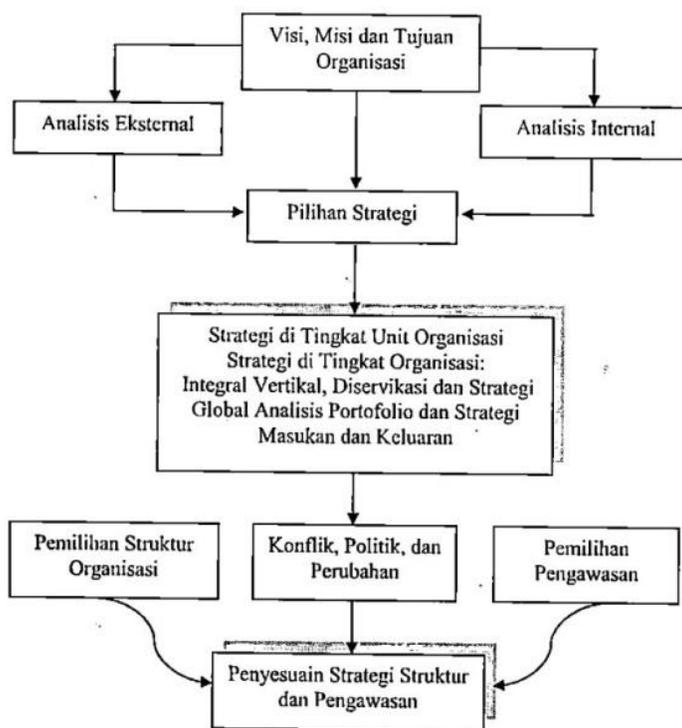
Secara spesifik tujuan organisasi baik jangka panjang maupun jangka pendek sangat bervariasi. Hill dan Jones menegaskan bahwa "the mission sets out why the organization exist and what it should be doing " bahwa di dalam tiap unsur dasar proses manajemen strategik mengandung komponen-komponen atau faktor-faktor tertentu. Di dalam unsur dasar penentuan arah organisasi di dalamnya terdapat elemen-elemen atau faktor-faktor visi, misi, arah, tujuan dan sasaran organisasi. Komponen utama proses manajemen strategi, adalah sebagai berikut:

- a. Visi, suatu keinginan terhadap keadaan masa datang yang dicita-citakan oleh organisasi. Biasanya visi dibuat oleh para pendiri organisasi, tetapi tidak tertutup kemungkinan sebuah visi direvisi jika ternyata perubahan-perubahan internal maupun eksternal organisasi telah menyebabkan visi tersebut menjadi tidak sesuai lagi.
- b. Misi. pernyataan jangka panjang tentang alasan yang membedakan antara organisasi satu dengan lainnya. Mission statements mengidentifikasikan ruang lingkup operasi suatu organisasi (perusahaan) dalam hal produk dan pasarnya.
- c. Objective (Tujuan), merupakan hasil akhir dari suatu aktivitas atau kinerja. Dalam tujuan ini akan ditegaskan apa yang akan dicapai, kapan, berapa yang harus dicapai.
- d. Strategi, merupakan keterampilan dan ilmu memenangkan persaingan.
- e. Kebijakan, yaitu cara mencapai tujuan perusahaan. Kebijakan meliputi garis pedoman, aturan dan peraturan serta prosedur guna mendukung usaha pencapaian tujuan.
- f. Lingkungan, adalah lingkungan internal dan eksternal, yang akan mempengaruhi pilihan strategi, guna mendefinisikan situasi kompetitifnya.

Komponen manajemen strategik adalah bentuk jabaran dari proses manajemen strategik, sangatlah penting untuk

mengarahkan tujuan sekolah. Secara spesifik tujuan organisasi baik jangka pendek maupun jangka panjang sangat bervariasi. Seperti yang dituangkan dalam uraian berikut : Berbagai tujuan lembaga pendidikan/organisasi. Beberapa contoh termasuk kesinambungan, keuntungan, efisiensi (misalnya biaya rendah); kepuasan dan pembinaan karyawan, mutu produk atau layanan bagi konsumen dan pelanggan; menjadi anggota organisasi (corporate citizenship) yang baik dan pertanggungjawaban sosial, pemimpin pasar (misalnya menjadi pelopor pasar dengan penemuan baru), meraih keuntungan dan pemegang saham.

Untuk mempermudah pembalasan tentang komponen dalam manajemen strategik dapat digambarkan konsep sebagai berikut.



C. Proses Manajemen Strategi di Sekolah

Proses Manajemen strategik dalam manajemen sekolah melibatkan upaya besaryang bertujuan mentransformasikan

tujuan strategik kedalam aksi penyelenggaraan program sekolah. Betapa hebatnya suatu strategi jika di implementasikan di sekolah dengan baik, apabila tidak di implementasikan tentu saja strategi itu tidak akan bermakna bagi pengembangan sekolah, Manajemen strategi pada umumnya adalah suatu proses dimana formasi masa lalu, saat ini dan ramalan masa datang dari operasi dan lingkungan bisnis mengalir melalui tahap-tahap yang saling berkaitan ke arah pencapaian tujuan. Ada beberapa akibat dari manajemen strategik sebagai suatu proses:

- a. Perubahan salah satu komponen akan mempengaruhi beberapa man seluruh komponen yang lain.
- b. Proses pembuatan, penerapan dan evaluasi strategi merupakan suatu proses yang berurutan.
- c. Perlunya membuat umpan balik (feedback) pada setiap tahap awal proses.
- d. Sistem Manajemen Strategik merupakan suatu system yang dinamis, dimana kondisi dan situasi yang secara berkala berubah akan mempengaruhi hubungan antar aktivitas dalam manajemen strategik.

Proses manajemen strategi terdiri dari tahapan:

- a. Analisa Linglongan,
- b. Menetapkan Visi, Misi & Tujuan,
- c. Formulasi Strategi,
- d. Implementasi Strategi, dan
- e. Evaluasi Strategi

Suatu organisasi harus mengambil manfaat dari kekuatannya dan berusaha. untuk mengatasi kelemahannya. Analisis organisasi dapat membantu organisasi sekolah dalam pengalokasian sumber daya yang lebih efektif. Analisis lingkungan eksternal dan internal ini lazim disebut analisis SWOT.

Menurut Boseman, (1) Kekuatan adalah kemampuan internal sebuah organisasi yang memajukan tujuan organisasi dalam sebuah industri yang bersaing; (2) kelemahan adalah kebalikannya; mereka membatasi penyelesaian tujuan-tujuan organisasi; (3) peluang adalah keadaan, kejadian atau situasi eksternal yang menawarkan perubahan organisasi uantuk mencapai atau melampaui tujuannya; dan (4) tantangan atau

hambatan adalah lawan dari peluang, hambatan adalah kekuatan, faktor-faktor atau situasi eksternal yang mungkin secara potensial menciptakan masalah, kerusakan organisasi, atau membahayakan kemampuan untuk mencapai tujuannya."Dalam memperhatikan lingkungan eksternal diperlukan informasi yang relevan melalui cara-cara yang sistematis, melakukan evaluasi dan melakukan

analisis hasil evaluasi, sehingga dapat digunakan sebagai pertimbangan menentukan kebijakan selanjutnya. Analisis SWOT memungkinkan sekolah mengeksplorasi peluang-peluang masa depan ketika melawan tantangan dan persoalan-persoalan, dan melakukan penemuan strategis pada kompetensi dan kekauatan khusus. Keseluruhan proses manajemen strategik secara konsep sebab SWOT mungkin memberi kesan sebuah perubahan lainnya di dalam misi, tujuan, kebijakan dan strategi sekolah.

Pendekatan sistematis bagi tanggung jawab manajemen, mengkondisikan sekolah kepada kondisi yang dipastikan mencapai tujuan dengan keberhasilan yang berkelanjutan Pendekatan sistematis untuk melakukan perubahan di sekolah. Karakteristik sekolah yang menerapkan manajemen srategi adalah;

- a. Sekolah menyusun perencanaan yang memposisikan diri sesuai kemampuan dan potensi sekolah
- b. Mampu merespon issue-issue strategis
- c. Menekankan obyektivitas, ilmiah, dan sistematis, bukan atas kehendak pribadi kepala sekolah, tetapi merupakan kehendak bersama dalam mengakomodasi kehendak publik.

Pemimpin merupakan faktor penentu dalam kesuksesan atau gagalnya suatu sekolah. Kualitas pemimpin yang berhasil adalah yang menentukan keberhasilan lembaga mencapai tujuannya. Sebab pemimpin yang sukses itu mampu mengelola organisasi, bisa mempengaruhi secara konstruktif orang lain, dan menunjukkan jalan serta perilaku benar yang harus dikerjakan bersama-sama (melakukan kerjasama), dan bahkan kepemimpinan sangat mempengaruhi semangat kerja kelompok.

Adapun peran kepala sekolah dalam manajemen stracgik yaitu;"

- a. Menerapkan manajemen berbasis madrasah/ sekolah sebagai strategi
- b. Membangun keterbukaan
- c. Menyiapkan SDM yang professional

- d. Fasilitasi sarana dan prasarana yang mendukung pembelajaran
- e. Mewujudkan layanan belajar yang membangkitkan suasana belajar yang menyenangkan
- f. Melakukan evaluasi kemajuan belajar yang standar.

Dari pemaparan diatas bahwa manajemen strategik di sekolah sangat berperan penting dalam membantu mencapai tujuan sekolah, melalui perencanaan strategi, rumusan visi, misi, tujuan dan sasaran serta menganalisis lingkungan sekolah dengan pendekatan manajemen yang berinteraksi baik serta menyeluruh dalam prosesnya. Oleh karena itu manajemen strategik di bidang pendidikan merupakan faktor kunci dalam pengembangan dan pembenahan sekolah. Sekolah menjadi efektif dan efisien dalam mewujudkan sekolah yang menjadi harapan para stakeholder, sehingga memberikan kepuasan kepada pelanggan dalam menggunakan jasa pendidikan.

D. Kesimpulan

Manajemen strategik merupakan suatu proses yang membantu organisasi untuk mengidentifikasikan apa yang ingin dicapai oleh mereka. Manajemen strategi terpilih (merujuk pada sasaran dan pola pengambilan keputusan) serta biasanya berupa siklus dan cenderung berulang. Dengan kata lain, proses manajemen strategik akan bersifat kontekstual, dimensional yaitu sejalan dengan karakteristik organisasi yang menetapkan strategi-strategi tersebut.

Tiga elemen utama manajemen strategik (a) terdapat adanya analisis strategik di mana penyusun strategi (strategis) yang bersangkutan berupaya untuk memahami posisi strategik organisasi yang bersangkutan. (b) terdapat pula adanya pilihan strategik yang berhubungan dengan perumusan aneka macam arah tindakan, evaluasinya, dan pilihan antara mereka. (c) terdapat pula implementasi strategi yang berhubungan dengan merencanakan bagaimana pilihan strategi dapat dilaksanakan.

Unsur-unsur dasar dalam proses Manajemen Strategik ada empat yakni (1) Analisis Lingkungan (2) Perumusan Strategi (3) Pelaksanaan Strategi, dan (4) Evaluasi dan Pengendalian

Komponen manajemen strategik adalah bentuk jabaran dari proses manajemen strategik, sangatlah penting untuk mengarahkan tujuan sekolah. Secara spesifik tujuan organisasi baik jangka pendek maupun jangka panjang sangat bervariasi.

komponen utama proses manajemen strategi, adalah visi, misi, tujuan (objective), strategi, kebijakan dan lingkungan organisasi. Proses manajemen strategi di sekolah meliputi tahapan-tahapan yaitu, analisa lingkungan (internal maupun eksternal), menetapkan visi, misi & tujuan, formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Adapun peran kepala sekolah dalam manajemen strategik yaitu; a) menerapkan manajemen berbasis madrasah sebagai strategi b) membangun keterbukaan c) menyiapkan SDM yang profesional d) fasilitasi sarana dan prasarana yang mendukung pembelajaran e) mewujudkan layanan belajar yang membangkitkan suasana belajar yang menyenangkan dan f) melakukan evaluasi kemajuan belajar yang standar.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Rasyid, Djejen, dan Nur'aini. Landasun Pendidikan. Serang: UPI Kampus Serang. 2011.
- Akdon. Strategic Management for Educational Management. Bandung: Alfabeta, 2011.
- Amir, Taufiq M. Manajemen Strategik: Konsep dan Aplikasi, Jakarta: Rajawali Press, 2012.
- A Micahel. Hitt dan Ireland Duane R. Manajemen Strategis Daya Saing dan Globalisasi; Konsep. Buku 1. Edisi keempat, terjemahan, Risa Rimendi, Jakarta: Salemba Empat, 2001.
- Barney, J.B. Film resources and sustained competitive advantage. Journal of Management 17. 1991
- David, R. Fred. Konsep Manajemen Strategis, Edisi VII (terjemahan). Jakarta: PT Indeks, 2004. (Penerjemah), Manajemen Strategi Konsep, Jakarta: Salemba Empat, 2009.
- Hallaq, J.H. & Steinhorst, K. Journal of Business Ethic. business intelligence. 1994. Hambrick, D C. 'The Top Management Team: Key to Strategic Success. New York: Kinetic Publisher, 1989
- Hawari, H. Manajemen Strategik: Organisasi non profit bidang pemerintahan. Jogjakarta: Gadjah Mada University Press, 2005.
- Hitt, A. Michael, dkk. Manajemen Strategi Daya Saing dan Globalisasi. Jakarta: Salemba Empat, 2001.

- Pengantar Manajemen (Konseptual & Perilaku). Malang: Universitas Brawijaya Luthans, Fred. Perilaku Organisasi. Yogyakarta: ANDI, 2006.
- Mann, R W. A Building Blocks Approach to Strategic Change, Training and Development Journal, pp 23-5, Agustus 1990.
- Nawawi, H. Manajemen Strategik. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2005. Nur'aini dan Djejen, Al Rasyid. Landasan Pendidikan. Serang: UPI Kampus Serang 2011.
- Rangkuti, Freddy. Analisis SWOT Tehnik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta: Gramedia Hanel A, 1999.
- Pardian J.R. and, Mahoney, J.T. The resource-based view within the conversation of strategic management Journal 13: 1992.
- Porter, M.E. Competitive Strategy. New York: Free Press, 1990. Purnama, L. CM. "Strategic Marketing Plan". Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2001
- Purnomo, H.S dan Zulkieflimansyah, Manajemen Strategi Sebuah Konsep Pengantar, Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 1999. Manajemen Strategi Sebuah Konsep Pengantar. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 1996.
- Riant D, Nugroho, Kebijakan Publik, Formulasi, Implementasi dan Evaluasi Jakarta: Gramedia, 2004.
- Sagala, Syaiful. Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan. Bandung: Alfabeta, 2001.
- Saporito, B. "A Week Aboard the wal-Mart Express," Fortune, 24 Agustus 1992. Siagian, S. Manajemen Stratejik. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2004.