

MANAJEMEN STRATEGIS DAN KEPEMIMPINAN

Dosen : Yan Irianis, SE. Ak., MM., BKP., QIA., GRCE., CPIA., CPT

PERTEMUAN 3

PROSES MANAJEMEN STRATEGIS

Tujuan Pembelajaran

Setelah mengikuti pembelajaran, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan konsep dan hakikat proses manajemen strategis.
2. Menjelaskan tahapan-tahapan dalam proses manajemen strategis.
3. Menjelaskan hubungan antara visi, misi, tujuan, strategi, implementasi, dan evaluasi.
4. Menganalisis lingkungan eksternal dan internal sebagai dasar penyusunan strategi.
5. Menjelaskan proses formulasi dan pemilihan strategi.
6. Menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan implementasi strategi.
7. Menjelaskan proses evaluasi dan pengendalian strategi.
8. Menjelaskan peran kepemimpinan dalam setiap tahapan proses manajemen strategis.
9. Menganalisis contoh sederhana penerapan proses manajemen strategis pada organisasi.

B. PENDAHULUAN

Setiap organisasi pada dasarnya memiliki tujuan yang ingin dicapai.

Perusahaan ingin memperoleh keuntungan dan mempertahankan keberlangsungan usahanya. Organisasi publik ingin memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat. Sementara organisasi nirlaba ingin mencapai tujuan sosial yang telah ditetapkan.

Namun, memiliki tujuan saja tidak cukup.

Sebuah organisasi mungkin memiliki visi yang sangat baik, produk yang berkualitas, sumber daya manusia yang kompeten, bahkan modal yang besar. Tetapi tanpa arah dan proses yang jelas, seluruh sumber daya tersebut belum tentu mampu membawa organisasi mencapai tujuannya.

Bayangkan sebuah perusahaan mengatakan:

"Kami ingin menjadi perusahaan nomor satu di industri kami."

Pernyataan tersebut terdengar baik. Tetapi kemudian muncul sejumlah pertanyaan:

- Nomor satu dalam hal apa?
- Bagaimana posisi perusahaan saat ini?
- Siapa pesaingnya?
- Apa keunggulan perusahaan?
- Apa kelemahannya?
- Perubahan apa yang sedang terjadi di pasar?
- Strategi apa yang harus dipilih?
- Sumber daya apa yang diperlukan?
- Siapa yang akan menjalankan strategi tersebut?
- Bagaimana perusahaan mengetahui bahwa strateginya berhasil?

Pertanyaan-pertanyaan tersebut menunjukkan bahwa strategi tidak berhenti pada penentuan tujuan.

Organisasi membutuhkan suatu rangkaian proses yang menghubungkan: kondisi saat ini dengan kondisi yang ingin dicapai.

Proses inilah yang disebut sebagai proses manajemen strategis (strategic management process).

C. STRATEGI BUKAN SEKADAR RENCANA

Dalam kehidupan sehari-hari, istilah strategi sering digunakan secara sederhana.

Misalnya:

"Strategi saya supaya lulus tepat waktu adalah belajar lebih rajin."

atau:

"Strategi perusahaan untuk meningkatkan penjualan adalah melakukan promosi."

Pernyataan tersebut memang menggunakan kata "strategi", tetapi dalam konteks manajemen strategis, maknanya jauh lebih luas.

Strategi organisasi melibatkan serangkaian keputusan mengenai:

- ke mana organisasi akan diarahkan,
- bagaimana organisasi menciptakan nilai,
- bagaimana organisasi menghadapi persaingan,
- sumber daya apa yang harus digunakan,
- kemampuan apa yang harus dikembangkan,
- tindakan apa yang harus dilakukan,
- dan bagaimana organisasi merespons perubahan lingkungan.

Dengan demikian, strategi bukan hanya mengenai:

"Apa yang ingin kita capai?"

tetapi juga:

"Bagaimana kita akan mencapainya dengan sumber daya yang kita miliki dalam lingkungan yang terus berubah?"

D. MENGAPA PROSES MANAJEMEN STRATEGIS DIPERLUKAN?

Organisasi tidak beroperasi dalam lingkungan yang statis.

Lingkungan organisasi selalu berubah, antara lain karena:

- perkembangan teknologi,
- perubahan perilaku konsumen,
- munculnya pesaing baru,
- perubahan regulasi,
- perubahan kondisi ekonomi,
- perubahan sosial dan demografi,
- krisis,

- digitalisasi,
- globalisasi,
- serta perkembangan artificial intelligence.

Strategi yang tepat pada suatu waktu belum tentu tetap tepat pada waktu berikutnya.

Sebagai contoh, perusahaan yang selama bertahun-tahun sukses mengandalkan toko fisik dapat menghadapi masalah ketika konsumen mulai beralih ke transaksi digital.

Perusahaan tidak cukup mengatakan:

"Kami sudah memiliki strategi."

Pertanyaan yang lebih penting adalah:

"Apakah strategi kita masih relevan dengan kondisi saat ini?"

Oleh karena itu, manajemen strategis harus dipahami sebagai **proses yang berkelanjutan**, bukan kegiatan yang dilakukan satu kali kemudian selesai.

E. KONSEP PROSES MANAJEMEN STRATEGIS

1. Pengertian

Proses manajemen strategis adalah serangkaian aktivitas sistematis yang dilakukan organisasi untuk menentukan arah jangka panjang, menganalisis kondisi internal dan eksternal, merumuskan dan memilih strategi, mengimplementasikan strategi, serta mengevaluasi dan mengendalikan hasil strategi.

Secara sederhana:

Proses manajemen strategis adalah proses bagaimana organisasi menentukan ke mana akan pergi, memahami posisi saat ini, menentukan cara untuk mencapainya, menjalankan pilihan tersebut, mengukur hasilnya, dan melakukan penyesuaian apabila diperlukan.

F. LIMA PERTANYAAN FUNDAMENTAL

Proses manajemen strategis dapat dipahami melalui lima pertanyaan utama.

1. Where are we now?

Di mana posisi organisasi saat ini?

Organisasi harus memahami:

- kondisi internal,
- kondisi eksternal,
- posisi kompetitif,
- sumber daya,
- kemampuan,
- kekuatan,
- kelemahan,
- peluang,
- ancaman.

2. Where do we want to go?

Ke mana organisasi ingin menuju?

Pertanyaan ini berkaitan dengan:

- visi,
- misi,
- tujuan,
- sasaran,
- arah strategis.

3. How do we get there?

Bagaimana organisasi dapat mencapai tujuan tersebut?

Organisasi harus menentukan:

- alternatif strategi,
- pilihan strategi,
- prioritas,
- kebutuhan sumber daya,

- cara menciptakan keunggulan kompetitif.

4. How do we execute the strategy?

Bagaimana strategi tersebut dijalankan?

Strategi harus diterjemahkan menjadi:

- program,
- kebijakan,
- anggaran,
- struktur organisasi,
- sistem,
- KPI,
- tindakan nyata.

5. Did it work?

Apakah strategi tersebut berhasil?

Organisasi harus mengukur:

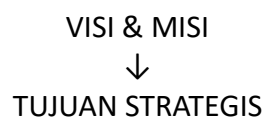
- apakah tujuan tercapai,
- apakah kinerja meningkat,
- apakah sumber daya digunakan secara efektif,
- apakah strategi masih relevan.

Jika belum berhasil, organisasi melakukan:

Evaluation → Feedback → Adjustment

G. MODEL PROSES MANAJEMEN STRATEGIS

Secara umum proses tersebut dapat digambarkan:





Namun perlu dipahami:

Proses tersebut bukan proses linear yang selalu bergerak satu arah.

Dalam praktiknya, organisasi dapat kembali ke tahap sebelumnya ketika menemukan informasi baru atau terjadi perubahan lingkungan.

H. TAHAP 1 — MENENTUKAN ARAH STRATEGIS

Sebelum menentukan strategi, organisasi harus mengetahui:

"Kita sebenarnya ingin menjadi apa?"

Tahap ini mencakup:

1. Vision
2. Mission
3. Strategic objectives
4. Goals dan targets

1. Visi

Visi menggambarkan kondisi masa depan yang ingin dicapai organisasi.

Visi menjawab:

"Organisasi ini ingin menjadi apa di masa depan?"

Contoh:

"Menjadi perusahaan teknologi finansial terpercaya di Indonesia."

Visi memberikan arah jangka panjang kepada organisasi.

Karakteristik visi yang baik

Visi sebaiknya:

- jelas,
- inspiratif,
- berorientasi masa depan,
- realistis tetapi menantang,
- mudah dipahami,
- memberikan arah.

2. Misi

Jika visi menjawab:

"Mau menjadi apa?"

maka misi menjawab:

"Mengapa organisasi ini ada dan apa yang dilakukannya?"

Misi menjelaskan:

- siapa yang dilayani,
- apa yang diberikan,
- bagaimana organisasi menciptakan nilai.

3. Tujuan Strategis

Setelah menentukan arah, organisasi harus menentukan:

"Apa yang harus dicapai untuk mewujudkan visi tersebut?"

Contohnya:

- meningkatkan market share,
- meningkatkan customer retention,
- meningkatkan profitabilitas,
- memperluas wilayah layanan,
- meningkatkan kualitas layanan digital.

4. Target

Tujuan kemudian diterjemahkan menjadi target yang terukur.

Contoh:

"Meningkatkan market share menjadi 25% dalam tiga tahun."

atau:

"Meningkatkan customer retention sebesar 15% dalam dua tahun."

Sehingga:

Visi → arah

Misi → alasan keberadaan

Tujuan → apa yang ingin dicapai

Target → ukuran pencapaian

I. TAHAP 2 — ANALISIS LINGKUNGAN

Setelah mengetahui:

Where do we want to go?

organisasi harus mengetahui:

Where are we now?

Untuk itu dilakukan **environmental analysis**.

Analisis lingkungan dibagi menjadi:

1. Analisis eksternal
2. Analisis internal

J. ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL

Lingkungan eksternal merupakan faktor di luar organisasi yang dapat memengaruhi keberhasilan strategi.

Contohnya:

- ekonomi,
- politik,
- hukum,
- teknologi,
- sosial,
- budaya,
- pelanggan,
- pesaing,
- pemasok.

PESTEL Analysis

P — Political

Faktor politik.

Contoh:

- kebijakan pemerintah,
- stabilitas politik,
- kebijakan perdagangan.

E — Economic

Faktor ekonomi.

Contoh:

- inflasi,
- suku bunga,
- nilai tukar,
- daya beli.

S — Social

Faktor sosial.

Contoh:

- gaya hidup,
- demografi,
- preferensi konsumen.

T — Technological

Faktor teknologi.

Contoh:

- artificial intelligence,
- automation,
- digital payment,
- cloud computing.

E — Environmental

Faktor lingkungan.

Contoh:

- sustainability,
- perubahan iklim,
- pengelolaan limbah.

L — Legal

Faktor hukum.

Contoh:

- regulasi,

- perlindungan konsumen,
- ketenagakerjaan,
- perpajakan.

K. ANALISIS INDUSTRI — PORTER'S FIVE FORCES

Selain lingkungan makro, organisasi harus memahami struktur industrinya.

Porter's Five Forces terdiri dari:

1. **Threat of New Entrants**
2. **Bargaining Power of Suppliers**
3. **Bargaining Power of Buyers**
4. **Threat of Substitutes**
5. **Rivalry Among Existing Competitors**

Tujuannya adalah memahami:

Seberapa kompetitif suatu industri dan seberapa sulit perusahaan memperoleh keuntungan yang berkelanjutan?

L. ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL

Setelah melihat lingkungan eksternal, organisasi perlu melihat ke dalam dirinya sendiri.

Pertanyaan utamanya:

"Apa yang kita miliki dan apa yang mampu kita lakukan?"

Analisis internal meliputi:

Resources

- financial resources,
- human resources,
- technology,
- physical assets,
- brand,

- intellectual property.

Capabilities

Kemampuan organisasi dalam menggunakan sumber daya tersebut.

Misalnya perusahaan memiliki teknologi canggih.

Tetapi jika SDM tidak mampu menggunakannya, maka teknologi tersebut belum tentu menjadi keunggulan.

M. STRENGTHS DAN WEAKNESSES

Analisis internal menghasilkan:

Strengths

Contoh:

- brand kuat,
- teknologi unggul,
- SDM kompeten,
- modal kuat,
- jaringan distribusi luas.

Weaknesses

Contoh:

- biaya tinggi,
- teknologi tertinggal,
- SDM terbatas,
- layanan buruk,
- ketergantungan terhadap satu pemasok.

N. TAHAP 3 — FORMULASI STRATEGI

Setelah organisasi memahami:

Where are we now?

dan:

Where do we want to go?

muncul pertanyaan:

"How do we get there?"

Inilah tahap **strategy formulation**.

Pengertian

Formulasi strategi merupakan proses mengembangkan, mengevaluasi, dan memilih alternatif strategi yang paling sesuai untuk mencapai tujuan organisasi.

Tahap ini melibatkan:

Identifikasi alternatif → evaluasi alternatif → pemilihan strategi

O. STRATEGIC ALTERNATIVES

Misalnya perusahaan mengalami penurunan penjualan.

Alternatif strategi:

1. menurunkan harga,
2. meningkatkan kualitas,
3. masuk ke pasar baru,
4. mengembangkan produk baru,
5. melakukan digital transformation,
6. melakukan cost efficiency.

Tidak semua strategi harus dijalankan.

Organisasi harus menentukan pilihan.

P. STRATEGIC CHOICE

Strategic choice berarti menentukan strategi yang paling sesuai.

Pertimbangannya antara lain:

- kesesuaian dengan visi,

- kemampuan sumber daya,
- biaya,
- risiko,
- potensi keuntungan,
- kondisi lingkungan,
- kemampuan implementasi,
- dampak terhadap stakeholder.

Q. LEVEL STRATEGI

1. Corporate-Level Strategy

Pertanyaan:

"Bisnis apa yang harus kita jalankan?"

Contohnya:

- diversification,
- acquisition,
- merger,
- vertical integration.

2. Business-Level Strategy

Pertanyaan:

"Bagaimana kita memenangkan persaingan?"

Contohnya:

- cost leadership,
- differentiation,
- focus.

3. Functional-Level Strategy

Pertanyaan:

"Bagaimana masing-masing fungsi mendukung strategi bisnis?"

Contoh:

Marketing: digital marketing

Finance: cost efficiency

HR: upskilling

Operations: automation

IT: digital transformation

R. TAHAP 4 — IMPLEMENTASI STRATEGI

Ini merupakan tahap yang sangat menentukan.

Strategi yang bagus tetapi tidak dapat dilaksanakan tetap merupakan strategi yang gagal.

Pengertian

Implementasi strategi merupakan proses menerjemahkan strategi yang telah dipilih menjadi tindakan nyata melalui:

- program,
- kebijakan,
- anggaran,
- struktur,
- sumber daya,
- sistem,
- budaya,
- kepemimpinan.

S. STRATEGY VS EXECUTION

Contoh:

Perusahaan memiliki strategi:

"Meningkatkan customer experience."

Tetapi:

- sistem masih lambat,
- karyawan tidak dilatih,
- tidak ada anggaran,
- KPI tidak berubah,
- proses pelayanan tetap sama.

Maka strategi tersebut hanya menjadi:

strategic statement

bukan strategi yang benar-benar terlaksana.

T. FAKTOR KEBERHASILAN IMPLEMENTASI

1. Struktur Organisasi

Apakah struktur organisasi mendukung strategi?

2. Resources

Apakah tersedia:

- dana,
- SDM,
- teknologi,
- waktu,
- informasi?

3. Organizational Culture

Apakah budaya mendukung strategi?

4. Leadership

Apakah pemimpin mampu:

- memberikan arah,

- mengkomunikasikan strategi,
- menyediakan sumber daya,
- mengatasi konflik,
- mengelola perubahan?

U. TAHAP 5 — EVALUASI DAN PENGENDALIAN STRATEGI

Setelah strategi dijalankan, organisasi harus bertanya:

"Apakah strategi kita berhasil?"

Strategic evaluation adalah proses menilai apakah strategi yang diterapkan masih relevan dan menghasilkan kinerja yang diharapkan.

Tiga Pertanyaan Utama Evaluasi

1. Apakah asumsi strategi masih benar?
2. Apakah strategi mencapai tujuan?
3. Apakah strategi perlu diubah?

V. STRATEGIC CONTROL

Strategic control memastikan implementasi strategi tetap berada pada jalur yang ditentukan.

Instrumen yang dapat digunakan antara lain:

- KPI,
- financial performance,
- customer metrics,
- operational metrics,
- employee metrics,
- Balanced Scorecard.

W. FEEDBACK LOOP

Hasil evaluasi tidak boleh berhenti sebagai laporan. Hasil tersebut digunakan untuk:

- memperbaiki strategi,
- memperbaiki implementasi,
- mengubah target,
- mengubah alokasi sumber daya,
- bahkan mengubah strategi secara fundamental jika diperlukan.

Sehingga:

Evaluation → Feedback → Adjustment

dan kemudian kembali:

Analysis → Formulation → Implementation

X. PERAN KEPEMIMPINAN DALAM PROSES MANAJEMEN STRATEGIS

Kepemimpinan diperlukan **di seluruh tahapan**.

Tahap	Peran Pemimpin
Vision	Menentukan arah
Mission	Menentukan purpose
Analysis	Mendorong objektivitas
Formulation	Mengambil keputusan
Implementation	Menggerakkan organisasi
Evaluation	Menilai hasil
Adaptation	Mengarahkan perubahan

Dengan demikian:

Leadership is not only about leading people; it is also about leading strategy.

Y. STRATEGIC THINKING

Dalam proses manajemen strategis, organisasi membutuhkan **strategic thinking**.

Strategic thinking merupakan kemampuan melihat organisasi secara menyeluruh, memahami hubungan antar faktor, mengantisipasi perubahan, melihat peluang dan risiko, serta mempertimbangkan konsekuensi jangka panjang dari suatu keputusan.

Operational Thinking

Fokus:

"Bagaimana pekerjaan ini diselesaikan?"

Strategic Thinking

Fokus:

"Apakah pekerjaan ini memang perlu dilakukan dan apakah pekerjaan tersebut membawa organisasi menuju tujuan yang benar?"

Contoh:

Operational thinking:

"Bagaimana kita meningkatkan produksi?"

Strategic thinking:

"Apakah meningkatkan produksi merupakan pilihan yang tepat ketika permintaan pasar justru menurun?"

Z. STRATEGIC DECISION MAKING

Pada akhirnya, manajemen strategis berkaitan erat dengan **pengambilan keputusan strategis**.

Keputusan strategis biasanya:

- berdampak jangka panjang,
- membutuhkan sumber daya besar,
- memiliki ketidakpastian tinggi,
- sulit dibalik,
- berdampak luas terhadap organisasi.

Contohnya:

- membuka pasar baru,
- merger,
- acquisition,
- investasi teknologi,
- restrukturisasi,
- mengubah model bisnis.

AA. BIAS DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Pemimpin tidak selalu mengambil keputusan secara objektif.

Beberapa bias yang perlu dipahami:

1. Confirmation Bias

Mencari informasi yang hanya mendukung keyakinan awal.

2. Overconfidence Bias

Terlalu percaya pada kemampuan sendiri.

3. Anchoring Bias

Terlalu bergantung pada informasi awal.

4. Escalation of Commitment

Tetap mempertahankan keputusan yang salah karena sudah terlalu banyak investasi.

5. Groupthink

Kelompok terlalu mengejar kesepakatan sehingga kritik terhadap keputusan menjadi minim.

Hal ini menunjukkan bahwa:

Strategi yang buruk tidak selalu disebabkan oleh kurangnya informasi, tetapi dapat pula disebabkan oleh cara manusia memproses informasi dan mengambil keputusan.

AB. CONTOH TERINTEGRASI

Kasus "Kopi Kita"

Kopi Kita merupakan perusahaan coffee shop yang memiliki 100 outlet di Indonesia.

Dalam dua tahun terakhir:

- penjualan menurun,
- kompetitor bertambah,
- konsumen semakin memilih delivery,
- biaya sewa meningkat,
- konsumen semakin sensitif terhadap harga.

Mari kita gunakan **lima tahapan proses manajemen strategis**.

Tahap 1 — Direction

Visi:

Menjadi jaringan coffee shop lokal terkemuka di Indonesia.

Tujuan:

Meningkatkan revenue sebesar 20% dalam tiga tahun.

Tahap 2 — Analysis

Opportunities:

- pertumbuhan online delivery,
- digital payment,
- pasar kopi berkembang.

Threats:

- kompetitor baru,
- kenaikan biaya sewa,
- perubahan perilaku konsumen.

Strengths:

- brand dikenal,
- 100 outlet,

- database pelanggan.

Weaknesses:

- aplikasi kurang baik,
- biaya operasional tinggi,
- ketergantungan terhadap outlet fisik.

Tahap 3 — Formulation

Alternatif:

1. membuka outlet baru,
2. memperkuat delivery,
3. mengembangkan aplikasi,
4. mengembangkan produk baru,
5. melakukan cost efficiency.

Strategi terpilih:

Digital expansion + cost efficiency

Tahap 4 — Implementation

Perusahaan:

- mengembangkan aplikasi,
- bekerja sama dengan platform delivery,
- melakukan redesign outlet,
- melakukan training,
- melakukan efisiensi biaya,
- menetapkan KPI baru.

Tahap 5 — Evaluation

Indikator	Target	Realisasi
Revenue	+20%	+15%
Online sales	+30%	+45%
Customer retention	+10%	+7%
Operating cost	-10%	-12%

Hasilnya:

- online sales berhasil,
- cost efficiency berhasil,
- customer retention belum mencapai target.

Kesimpulannya bukan:

"Strategi gagal."

Tetapi:

Strategi perlu dievaluasi dan disesuaikan.

AC. STRATEGY GAP

Strategy gap merupakan kesenjangan antara kinerja yang diharapkan dengan kinerja aktual.

Misalnya:

Target revenue:

Rp100 miliar

Actual revenue:

Rp80 miliar

Maka:

Strategy gap = Rp20 miliar

Tetapi pertanyaan strategisnya bukan hanya:

"Mengapa target tidak tercapai?"

Melainkan:

"Apakah strategi kita salah, implementasinya yang salah, atau asumsi awal kita yang sudah berubah?"

AD. MENGAPA STRATEGI BISA GAGAL?

Strategi dapat gagal karena:

1. Wrong Strategy

Strategi memang tidak tepat.

2. Poor Execution

Strateginya baik, tetapi implementasinya buruk.

3. Wrong Assumptions

Asumsi awal ternyata tidak benar.

4. Environmental Change

Lingkungan berubah drastis.

5. Leadership Failure

Pemimpin gagal mengarahkan organisasi.

6. Organizational Resistance

Organisasi menolak perubahan.

AE. STRATEGI YANG BAIK BELUM TENTU MENGHASILKAN KINERJA BAIK

Ini merupakan salah satu **takeaway terpenting**.

Jangan menyederhanakan:

Good strategy = good result.

Keberhasilan strategi dipengaruhi oleh banyak faktor:

Strategy × Execution × Leadership × Organizational Capability × Environment

Sehingga:

Good strategy + poor execution = poor result

Bahkan:

Good strategy + good execution + major environmental change = potentially poor result

Oleh sebab itu, strategi harus bersifat **adaptif**.

AF. STRATEGY FAILURE VS IMPLEMENTATION FAILURE

Mahasiswa perlu dapat membedakan dua hal berikut.

Strategy Failure

Strateginya memang salah.

Contoh:

Perusahaan memilih menjual produk yang ternyata tidak memiliki pasar.

Implementation Failure

Strateginya sebenarnya tepat, tetapi tidak berhasil dijalankan.

Contoh:

Perusahaan memiliki strategi digital yang bagus, tetapi:

- tidak memiliki SDM,
- sistem tidak siap,
- anggaran kurang,
- karyawan menolak perubahan.

Pertanyaan penting:

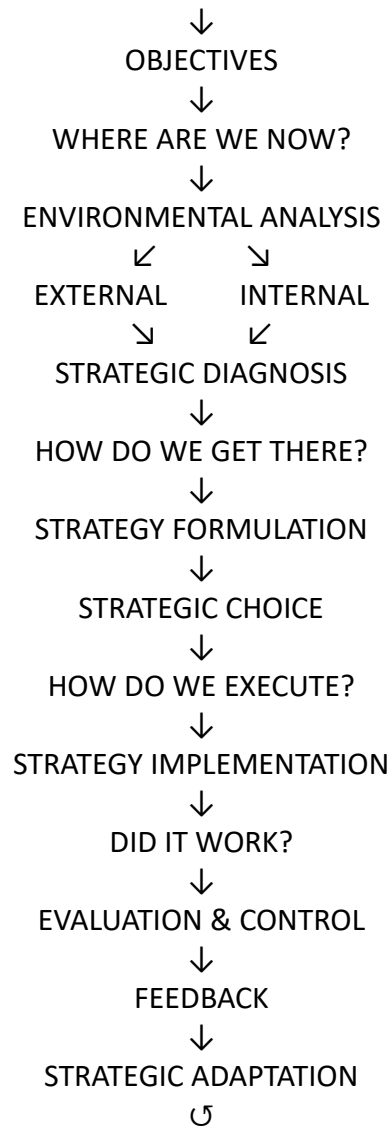
"Apakah kita memiliki bad strategy atau bad execution?"

Ini merupakan salah satu pertanyaan penting dalam evaluasi strategi.

AG. STRATEGIC MANAGEMENT SEBAGAI SIKLUS

Pada akhirnya, seluruh materi dapat dirangkum dalam satu siklus:

WHERE DO WE WANT TO GO?
↓
VISION & MISSION



Dan **kepemimpinan berada di sepanjang siklus tersebut.**

AH. PERTANYAAN DISKUSI

Pertanyaan 1

Apakah perusahaan yang sedang menghasilkan keuntungan tetap membutuhkan strategi?

Arah jawaban: Ya. Strategi diperlukan bukan hanya untuk mengatasi masalah, tetapi juga mempertahankan dan mengembangkan keunggulan.

Pertanyaan 2

Mana yang lebih penting: strategi yang bagus atau implementasi yang bagus?

Arah jawaban: Keduanya saling bergantung.

Pertanyaan 3

Apakah strategi yang berhasil tahun ini pasti berhasil tahun depan?

Arah jawaban: Tidak, karena lingkungan dapat berubah.

Pertanyaan 4

Siapa yang bertanggung jawab terhadap strategi?

Arah jawaban: Top management memiliki tanggung jawab utama, tetapi keberhasilan strategi membutuhkan keterlibatan berbagai level organisasi.

Pertanyaan 5

Jika strategi tidak berhasil, apakah strategi tersebut pasti salah?

Arah jawaban: Tidak. Kegagalan dapat disebabkan oleh strategi, implementasi, leadership, sumber daya, asumsi, maupun perubahan lingkungan.

AI. STUDI KASUS KELAS

"Strategi Digital yang Tidak Berjalan"

PT Maju Bersama merupakan perusahaan retail yang selama 20 tahun sukses melalui toko fisik. Manajemen memutuskan melakukan transformasi digital dengan strategi:

"Menjadi retailer omnichannel."

Perusahaan kemudian membuat aplikasi.

Namun setelah satu tahun:

- aplikasi jarang digunakan,
- penjualan online rendah,
- karyawan toko tidak memahami sistem baru,
- customer service kewalahan,
- data antar sistem tidak terintegrasi,
- sebagian manajer toko menolak sistem baru.

Direksi kemudian menyimpulkan:

"Strategi digital kita gagal."

Pertanyaan

1. Apakah masalahnya benar-benar terletak pada strategi?
2. Apakah strategi omnichannel salah?
3. Apa kelemahan implementasinya?
4. Apa peran leadership?
5. Apa yang seharusnya dievaluasi?
6. Apakah perusahaan harus menghentikan strategi digital?
7. Apa strategic adjustment yang dapat dilakukan?

Inti pembelajaran

Kasus ini menunjukkan:

Strategy failure ≠ always wrong strategy.

Kegagalan dapat terjadi karena:

- implementation,
- resources,
- people,
- culture,
- leadership,
- technology,
- communication.

AJ. RANGKUMAN MATERI

Mahasiswa perlu mengingat **5 pertanyaan utama**:

Pertanyaan	Fokus
Where are we now?	Analisis lingkungan
Where do we want to go?	Visi, misi, tujuan
How do we get there?	Formulasi strategi

Pertanyaan	Fokus
How do we execute?	Implementasi
Did it work?	Evaluasi & pengendalian

Kemudian muncul pertanyaan lanjutan:

What should we change?

Jawabannya:

Strategic adaptation.

AK. KESIMPULAN

Proses manajemen strategis merupakan rangkaian aktivitas yang memungkinkan organisasi menerjemahkan visi dan tujuan menjadi tindakan nyata.

Proses tersebut meliputi:

Direction → Analysis → Formulation → Implementation → Evaluation → Adaptation

Namun, proses tersebut tidak bersifat statis. Organisasi harus terus belajar dan beradaptasi karena lingkungan bisnis terus berubah.

Yang tidak kalah penting, **kepemimpinan menjadi penggerak dari keseluruhan proses tersebut.**

Pemimpin tidak hanya menentukan arah, tetapi juga memastikan bahwa strategi dipahami, diterima, dilaksanakan, dievaluasi, dan disesuaikan ketika diperlukan.

Dengan demikian, mahasiswa perlu memahami bahwa:

Manajemen strategis bukan hanya tentang membuat strategi, tetapi tentang bagaimana organisasi berpikir, memilih, bertindak, belajar, dan beradaptasi untuk mencapai tujuan jangka panjang.

AL. KEY TAKEAWAYS

Sepuluh hal yang harus dibawa mahasiswa dari pertemuan ini:

1. **Manajemen strategis adalah sebuah proses, bukan keputusan tunggal.**
2. Proses dimulai dengan menentukan arah organisasi.
3. Organisasi harus memahami posisi internal dan eksternal.

4. Formulasi strategi menghasilkan alternatif dan pilihan strategis.
5. Strategi harus diterjemahkan menjadi tindakan.
6. Implementasi membutuhkan sumber daya, struktur, sistem, budaya, dan kepemimpinan.
7. Strategi harus dievaluasi secara berkala.
8. Evaluasi menghasilkan feedback.
9. Strategi harus dapat beradaptasi terhadap perubahan.
10. **Leadership menjadi penggerak seluruh proses manajemen strategis.**

AM. PENUTUP

"Dari uraian diatas dapat dilihat bahwa strategi bukan sekadar sebuah rencana yang dibuat di ruang rapat. Strategi adalah sebuah proses yang dimulai dari menentukan ke mana organisasi ingin pergi, memahami di mana posisi organisasi saat ini, memilih jalan yang paling tepat, menjalankan pilihan tersebut, dan kemudian melihat apakah jalan yang kita pilih benar-benar membawa kita menuju tujuan."

"Tetapi satu hal yang perlu kita ingat: lingkungan tidak pernah berhenti berubah. Karena itu, strategi juga tidak boleh diperlakukan sebagai sesuatu yang kaku. Organisasi harus terus belajar, mengevaluasi, dan beradaptasi."

"Dan di sinilah kepemimpinan menjadi sangat penting. Seorang pemimpin bukan hanya orang yang mengatakan 'kita mau ke mana', tetapi juga orang yang mampu membawa organisasi bergerak ke arah tersebut."

"Jadi, jika disederhanakan seluruh materi diatas menjadi satu kalimat: organisasi yang strategis adalah organisasi yang mampu menentukan arah, memahami kondisi, membuat pilihan, mengeksekusi pilihan, belajar dari hasil, dan beradaptasi terhadap perubahan."