

**Nama : I Made Jayamuna**

**NPM : 2226061004**

**Dosen Pengampu : Intan Fitri Meutia,Ph.D**

## **UTS MANAJEMEN STRATEGIS**

### **Soal No. 1**

**Tentukan masing-masing 5 OHA (IFAS) dan 5ES (EFAS) dari soal cerita di atas serta buatlah analisis strategi yang tepat untuk 5 tahun mendatang.**

#### **5 IFAS**

**1) Integritas dan Etika**

Pejabat tinggi kepala divisi ini mempunyai dasar nilai-nilai kejujuran dan integritas, yang merupakan kekuatan yang dapat digunakan sebagai dasar untuk perbaikan etika dalam organisasi.

**2) Kemampuan Memimpin dan Mengawasi**

Pejabat tinggi kepala divisi memiliki kemampuan untuk memimpin dan mengawasi bawahan, memastikan kepatuhan terhadap kebijakan etika.

**3) Pengalaman dalam Memimpin Divisi**

Pengalaman Pejabat tinggi kepala divisi dalam memimpin divisi selama beberapa tahun merupakan suatu poin plus yang dapat digunakan untuk memperbaiki etika organisasi.

**4) Kemampuan Memahami Dampak Korupsi**

Kesadaran Pejabat tinggi kepala divisi akan dampak negatif korupsi pada masyarakat adalah faktor internal yang dapat digunakan untuk memotivasi perubahan.

**5) Tantangan dalam Memantau dan Menegakkan Kebijakan**

Tantangan mungkin akan muncul dalam pemantauan dan penegakan kebijakan yang lebih ketat. Selain itu, sistem yang ada sekarang memaksa untuk melakukan tindakan yang bertentangan dengan nilai-nilai jujur dan kejujuran yang mengakibatkan degradasi moral.

#### **5 EFAS**

**1) Tekanan Masyarakat dan Pemerintah**

Tekanan dari masyarakat dan pemerintah untuk mengatasi korupsi adalah peluang eksternal yang signifikan untuk membawa perubahan positif dalam organisasi. Organisasi dapat memanfaatkan peluang untuk melakukan transparansi dan komunikasi publik dalam setiap tindakan terutama yang berhubungan dengan penggunaan anggaran.

## **2) Reputasi dan Citra Publik**

Tidak mematuhi regulasi anti-korupsi dapat menghadirkan risiko hukum yang serius bagi organisasi terutama dari sisi reputasi dan citra publik. Jika terbukti melakukan praktik korupsi, organisasi dapat menghadapi tuntutan hukum, sanksi, dan kerugian finansial.

## **3) Regulasi Anti Korupsi yang Ketat**

Regulasi yang lebih ketat dalam mengatasi korupsi adalah peluang eksternal yang mendorong organisasi untuk mematuhi aturan yang lebih ketat. Hal ini dapat membantu dalam menciptakan lingkungan organisasi yang lebih bersih.

## **4) Tuntutan untuk Reformasi Sistem Anggaran Pusat**

Tuntutan untuk reformasi sistem anggaran pusat adalah peluang eksternal yang dapat mendorong organisasi untuk menyesuaikan praktik anggaran mereka.

## **5) Adanya resistensi dari beberapa pihak**

Pihak-pihak yang mungkin memiliki kepentingan pada praktik korupsi saat ini, seperti pejabat korup atau pihak yang mendapatkan manfaat dari korupsi, dapat menghadirkan resistensi terhadap perubahan.

### **Analisis Strategi untuk 5 Tahun Mendatang:**

#### **1) Transparansi dan Komunikasi Publik**

Bangsa Indonesia sebagai bagian dari masyarakat dunia memiliki kewajiban untuk berpartisipasi dalam mewujudkan pemerintahan yang baik atau *good governance*. *Good governance* mengacu pada penyelenggaraan manajemen pembangunan yang sesuai dengan prinsip-prinsip demokrasi, menghindari penyalahgunaan alokasi dana investasi, dan mencegah korupsi, baik dalam ranah politik maupun administratif. Pemerintahan yang efektif minimal harus mencerminkan tiga unsur penting, yaitu transparansi, partisipasi, dan akuntabilitas (Nurhayati, 2017). Dalam kasus narasi diatas, organisasi harus aktif memperkuat transparansi dan komunikasi publik tentang upaya mereka dalam mengatasi korupsi. Ini mencakup publikasi laporan keberlanjutan, mengadakan pertemuan terbuka dengan pemangku kepentingan, dan menggandeng media untuk menyebarkan pesan anti-korupsi.

#### **2) Kepatuhan Terhadap Regulasi**

Organisasi harus mematuhi regulasi anti korupsi yang ketat dan mengembangkan kebijakan yang lebih kuat. Organisasi harus membangun sistem kepatuhan dan pengawasan internal yang kuat serta melakukan audit dan pemeriksaan eksternal secara berkala untuk memastikan kepatuhan terhadap kebijakan anti korupsi. Ini mencakup prosedur pemeriksaan internal dan pengawasan ketat terhadap dana dan anggaran. Selain itu organisasi juga harus memiliki saluran pelaporan yang aman yang memungkinkan

karyawan melaporkan tindakan korupsi tanpa takut dengan adanya ancaman. Perlindungan pelapor merupakan aspek penting dari strategi ini

### **3) Pengembangan Kultur Etika**

Etika merupakan sebuah pedoman, acuan, serta referensi bagi birokrasi publik dalam menjalankan tugas dan kewenangannya agar tidakannya dalam organisasi dapat dinilai baik, terpuji, dan tidak tercela (Aksa, 2010). Organisasi harus aktif membangun budaya etika yang kuat di antara karyawan. Ini dapat mencakup penghargaan bagi karyawan yang melaporkan praktik korupsi dan memberikan pendidikan etika yang berkelanjutan.

## **Soal No. 2**

**Buatlah perencanaan strategis untuk kasus diatas, melalui tahapan *scenario profiling* dan langkah-langkah program planning yang tepat.**

### ***Scenario Profiling :***

#### **Tahap I : *What does the data tell and what is happening now***

- a. Situasi BUMN pada zaman Orde Baru sangat menguntungkan karena mereka memegang hak monopoli.
- b. Monopoli ini mulai terancam oleh putra-putri para penguasa Orde Baru yang mengambil alih sebagian besar pasar BUMN.
- c. Banyak BUMN menghadapi kesulitan ekonomi, bahkan kebangkrutan, dan mengganti pimpinan mereka sebagai hasilnya.
- d. Pimpinan BUMN yang baru harus menghadapi tantangan berupa pasar yang berkurang karena monopoli tidak lagi berlaku.

#### **Tahap II : *Predict***

- a. Dalam beberapa tahun mendatang, persaingan akan semakin ketat karena lebih banyak pesaing memasuki pasar.
- b. Tidak menutup kemungkinan terjadinya penurunan pendapatan dan penurunan kinerja yang signifikan jika solusi atau tindakan yang diambil tidak tepat. Situasi ini mengandung potensi bahaya serius bagi hasil finansial dan performa perusahaan
- c. Para pemimpin BUMN harus mencari pasar alternatif untuk mengatasi penurunan pasar yang semula mereka monopoli.

#### **Tahap III : *Big Change***

- a. Perubahan besar terjadi ketika monopoli yang dinikmati oleh BUMN tidak lagi berlaku.
- b. Putra-putri penguasa Orde Baru mengambil alih sebagian besar pasar, mengakhiri monopoli BUMN yang mengakibatkan pengurangan pasar yang signifikan bagi BUMN.

#### **Tahap IV : *Outcome***

- a. BUMN harus menghadapi tantangan serius dalam mengatasi penurunan pasar. Situasi ini mengharuskan mereka untuk mencari solusi yang inovatif dan efektif.
- b. Adanya kompleksitas permasalahan yang mereka hadapi, pimpinan BUMN yang baru harus mengambil langkah-langkah berani untuk menciptakan berbagai strategi. Salah satu tindakan yang mereka lakukan adalah mencoba menangani beberapa klien secara simultan untuk memaksimalkan pemanfaatan sumber daya yang ada.
- c. Pelayanan kepada klien menjadi masalah, dan BUMN menghadapi masalah kepuasan pelanggan.
- d. Terdapat potensi nyata untuk mengatasi situasi sulit yang dihadapi BUMN. Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, termasuk pelatihan karyawan dan pengembangan keterampilan mereka dalam menangani banyak klien, serta peningkatan signifikan dalam pelayanan pelanggan, mungkin merupakan kunci untuk membantu BUMN keluar dari krisis ini. Dengan pendekatan yang tepat, mereka dapat memulihkan kinerja mereka dan mendapatkan kembali kepercayaan pelanggan.

#### **Tahap V : Risk**

- a. Risiko terbesar adalah kehilangan pelanggan yang sebelumnya setia karena pelayanan yang buruk.
- b. Risiko lain adalah gagal mengatasi pasar alternatif dan tidak berhasil mendiversifikasi bisnis.
- c. Risiko kehilangan reputasi jika pelayanan pelanggan terus mengecewakan.
- d. Perubahan dalam regulasi pemerintah juga dapat menjadi risiko, tergantung pada kebijakan yang diterapkan terkait dengan BUMN dan monopoli.

#### **Program Planning :**

##### **1) Tujuan (End Points) :**

- a. Mengatasi penurunan pasar dan kehilangan hak monopoli.
- b. Meningkatkan kinerja secara keseluruhan dan pembenahan signifikan dalam pelayanan kepada pelanggan. Sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan efektivitas dan perkembangan serta pembenahan suatu organisasi. Organisasi yang berkualitas adalah organisasi yang berupaya untuk meningkatkan kemampuan individu-individu dalam organisasi, karena hal ini adalah faktor utama dalam meningkatkan kinerja (Mulia, 2021).

##### **2) Prioritas (Priority) :**

- a. Memastikan kelangsungan bisnis dengan mengurangi ketergantungan pada satu klien.
- b. Meningkatkan kualitas pelayanan pelanggan untuk mendapatkan pelanggan yang setia.

**3) Menentukan Cara Bertindak (*Options*) :**

- a. Menerapkan pendekatan *sequential attention* untuk menangani klien satu per satu secara lebih intensif.
- b. Menerapkan pendekatan *satisficing* untuk menangani semua klien secara simultan, bahkan jika kualitas layanan sedikit menurun.
- c. Mencari pasar alternatif untuk mendiversifikasi bisnis.

**4) Menilai/Analisa Cara Bertindak (*Option Appraisal*) :**

- a. Melakukan analisis mendalam tentang efektivitas dan efisiensi dari kedua pendekatan (*sequential attention* dan *satisficing*).
- b. Menilai potensi pasar alternatif dan potensi keuntungan yang dapat diperoleh.

**5) Memilih Cara Bertindak (*Choose*) :**

- a. Memilih untuk menerapkan pendekatan *sequential attention* untuk klien yang paling strategis dan memiliki potensi untuk memberikan keuntungan maksimal.
- b. Tetap menjalankan pendekatan *satisficing* untuk klien lain yang mungkin tidak memberikan keuntungan maksimal, tetapi masih penting.

**6) Menentukan Sumber Daya (*Resources*) :**

- a. Mengalokasikan sumber daya manusia dan keuangan untuk melatih dan mengembangkan karyawan dalam menangani banyak klien secara bersamaan.
- b. Mengalokasikan sumber daya untuk memperbaiki pelayanan pelanggan, termasuk teknologi dan pelatihan.

**7) Uji Coba (*Testing*) :**

- a. Mengujicobakan pendekatan *sequential attention* dengan klien strategis terlebih dahulu dan melihat hasilnya.
- b. Melakukan pengujian pelayanan pelanggan yang diperbaiki pada sekelompok klien.

**8) Rencana Langkah Demi Langkah (*Step by Step*) dan Pengendalian (*Monitoring*) :**

- a. Merencanakan pelatihan karyawan dalam tahapan bertahap, memastikan mereka siap untuk menerapkan pendekatan *sequential attention*.
- b. Melakukan pemantauan secara berkala terhadap pelayanan pelanggan dan mengumpulkan *feedback* dari klien.

### **Soal No. 3**

**Manajemen strategis dilakukan oleh manager melalui ketrampilan menjabarkan, dan ketrampilan mengaudit. Jika anda adalah manager dari perusahaan berikut silahkan lakukan manajemen strategis untuk situasi diatas.**

Menurut Sondang P. Siagian, manajemen strategis merupakan rangkaian keputusan dan langkah yang diambil oleh pimpinan suatu organisasi dengan tujuan mengarahkan seluruh elemen organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keputusan-keputusan ini muncul setelah melakukan evaluasi terhadap kondisi eksternal dan internal organisasi (Novianto, 2019). Keberagaman pilihan keputusan dan tindakan menyoroti berbagai opsi yang tersedia bagi manajerial untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Pilihan keputusan dan tindakan tersebut akan dilakukan salah satunya, sebagian atau seluruhnya, dalam praktiknya bisa saja dilakukan secara bersamaan atau bertahap. Tahapan dari manajemen strategis secara umum terdiri dari 3 tahapan utama yaitu formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Dalam konteks narasi di atas, berikut adalah pendekatan manajemen strategis yang dapat diterapkan sesuai dengan situasi tersebut :

#### **1) Formulasi Strategi :**

- a. Melakukan analisis situasi dengan mengidentifikasi masalah-masalah utama yang dihadapi oleh organisasi, termasuk ketidakpastian yang muncul akibat perubahan struktur organisasi yang sering berubah.
- b. Melakukan peninjauan kembali terkait visi dan misi organisasi agar tetap relevan dengan kondisi yang dihadapi. Hal ini penting untuk memastikan bahwa tujuan dan prinsip inti organisasi tetap terhubung dengan situasi terkini yang dihadapi.
- c. Melakukan analisis SWOT untuk menetapkan tujuan dan strategi baik itu jangka panjang ataupun jangka pendek agar kestabilan organisasi terjaga. Analisis SWOT membantu organisasi untuk memahami kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi agar organisasi dapat merumuskan tujuan yang tepat dan strategi yang relevan untuk menjaga kesetabilannya.

#### **2) Implementasi Strategi :**

- a. Sesuaikan struktur organisasi dengan strategi yang telah diformulasikan agar koordinasi antar bagian atau divisi terjaga dengan baik.
- b. Menentukan dengan jelas rencana anggaran yang diperlukan berdasarkan aktivitas dan sumber daya yang diperlukan. Prioritaskan pengeluaran sesuai dengan tingkat urgensi dan dampak strategi.

#### **3) Evaluasi Strategi :**

- a. Menetapkan penggunaan KPI (*Key Performance Indicators*) untuk mengukur efisiensi, produktivitas, serta kualitas di setiap unit.
- b. Melakukan pengumpulan *feedback* baik dari karyawan serta pelanggan untuk melihat apakah perubahan organisasi telah memberikan hasil yang sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Aksa, A. H. (2010). Etika Administrasi Publik; Peranannya Dalam Mewujudkan Good Governance. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik dan Pembangunan*, 1(2).
- Mulia, R. A. (2021). *Manajemen sumber daya manusia: teori dan aplikasi dalam peningkatan kinerja*. CV. Eureka Media Aksara.
- Novianto, E. (2019). *Manajemen Strategis*. Deepublish.
- Nurhayati, N. (2017). Analisis Teori Transparansi Pengelolaan Keuangan Daerah di Indonesia. *Jurnal Trias Politika*, 1(2).