

UJIAN TENGAH SEMESTER
MANAJEMEN STRATEGI ORGANISASI PUBLIK

Nama : Putri Rachma Sholeha (2226061017)

Dosen : Intan Fitri Meutia Ph. D

SOAL 1

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

OHA yang diamati dari kondisi Perusahaan dalam soal cerita adalah

Level	Aligment Issue	Problem
Organisation	Accountability Framework	Mempertanggung jawabkan realisasi anggaran sesuai dengan rencana anggaran yang telah ditentukan (strenght)
	Organisational conflict	- Sistem anggaran dari kantor pusat yang tidak cair apabila tidak ada uang pelicin (treat) - Value dari organisasi tidak disadari benar oleh SDM, tujuan dari dibentuknya organisasi ini misal “pelayanan publik”. Dengan sistem yang sulit mendapatkan anggaran ini maka akan menyulitkan untuk mencapai tujuan organisasi (weakness)
	Culture	- Budaya korupsi menyebar ke seluruh organisasi dengan adanya pembagian uang curian dari anggaran (treat) - Aturan disiplin pegawai ditegakkan terhadap pegawai yang mencuri jam kantor dan korupsi (strenght)
Process	Capability Framework	Ketidakmampuan untuk mempertahankan kualitas dan kemampuan melayani karena pekerjaan yang tertunda akibat menunggu anggaran tidak cair sesuai timeline (weakness)
	Operational Produktivity	Terdapat fasilitas transportasi bis bagi karyawan (strenght)
Roles	Employee Performance	- Motivasi bekerja menurun karena operasional pekerja bergantung pada kantor pusat (weakness) - Kemampuan pimpinan/manager dalam menghadapi masalah organisasi yang menimbulkan

		pegolakan batin antara pasrah dengan keadaan atau mengikuti sistem “harus setor terlebih dahulu agar anggaran dapat cair” (weakness)
--	--	---

Environmental Scanning (ES) yang diamati dari kondisi Perusahaan/organisasi publik dalam soal cerita adalah

1. Lingkungan transportasi menuju kantor cukup lancar, hal ini dapat menjadi pendukung bagaimana pekerja dapat sampai ke kantor tepat waktu tanpa mengalami stress akibat kemacetan (opportunity)
2. SDM organisasi dibentuk berdasarkan lingkungan diluar organisasi tempat mereka tinggal, mengamati pergolakan batin sang pimpinan karena ketidakberdayaan akan sistem yang ada sehingga mengikuti pola yang dimainkan (opportunity)
3. Kebutuhan akan pentingnya keterbukaan informasi publik belum disadari, masyarakat tidak sadar akan program-program layanan publik juga tertunda atau proyek-proyek yang mangkrak (treat)
4. Penggunaan teknologi informasi dirasa belum dimanfaatkan dengan optimal untuk kebutuhan organisasi (treat)
5. Regulasi atau kebijakan terkait pencairan anggaran mungkin belum tepat sehingga dapat berdampak pada pengelolaan anggaran dan operasional organisasi (treat)

Analisis Strategi

Setelah ditentukan OHA dan ES dari perusahaan maka strategi yang dapat dilakukan untuk mengatasi permasalahan yang sedang dan mungkin akan terjadi adalah sebagai berikut:

1. Merubah Sistem Pencairan Anggaran
Menggunakan teknologi untuk merancang suatu sistem informasi (aplikasi) dengan tujuan merekam jejak anggaran, perjalanan transfer anggaran mulai dari kantor pusat sampai pada kantor-kantor cabang dibawahnya. Dilengkapi dengan fitur upload bukti penyerahan anggaran sampai dengan bukti program-program yang dijalankan beserta realisasi anggaran.
2. Pengawasan Eksternal
Memberikan keterbukaan informasi publik seluas-luasnya melalui media sosial sehingga tidak langsung Perusahaan menjaga sikap dan tidak langsung mendapat pengawasan dari publik, Adapun hal lain dapat dijadikan sarana promosi mengenai program-program yang akan diimplementasikan/ produk perusahaan untuk menarik minat pelanggan.
3. Pengawasan Internal
Membentuk tim pengawas internal yang berintegras untuk mengawasi setiap implementasi perencanaan anggaran sampai pada program-program organisasi
4. Membangun mindset dan kemampuan manajerial pemimpin
Kepemimpinan organisasi publik dikenal sangat birokrat, kaku dan korup, namun hal ini harus diubah dengan membangun perspektif yang positif dapat melalui kolaborasi

dengan Perusahaan swasta bonafit untuk mempelajari keberhasilan kepemimpinan mereka.

5. **Pembinaan Karyawan**

Memberikan punishment terhadap pegawai yang melakukan perbuatan tercela seperti korupsi agar menjadi contoh untuk karyawan lain.

SOAL 2

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

Scenario profiling

Perencanaan skenario khususnya berguna ketika mempertimbangkan aspek jangka panjang dan/atau perubahan tidak terduga yang dapat mengganggu kecenderungan sebelumnya. Skenario yang dimaksud disini bukan seperti metode prediksi biasa, difokuskan pada identifikasi diskontinuitas dalam pengembangan organisasi dan membantu organisasi mengatasi perubahan mendadak dan secara nyata berkontribusi pada kelangsungan hidupnya. Skenario tidak hanya memungkinkan pemahaman yang lebih baik tentang kemungkinan kerentanan perusahaan, tetapi juga kondusif untuk optimalisasi orientasi strategis.(Arifudin Opan, n.d.)

Skenario adalah seperangkat asumsi kohesif yang menjelaskan pandangan masa depan yang kemudian digunakan untuk mengembangkan, meramalkan, menguji strategi, rencana, atau keputusan. Skenario perencanaan sebagian besar difokuskan pada menjawab dua pertanyaan (i) apa yang dapat terjadi? (ii) apa dampaknya? Selanjutnya agar efektif, perencanaan skenario sewajarnya terfokus pada pertanyaan atau isu yang perlu dijawab atau dipahami. Karakteristik dari proses pemikiran skenario (scenario thinking process) dipahami sebagai suatu proses dan sekaligus bersikap atas hal yang mungkin terjadi di masa depan. Artinya, skenario itu dibuat dan digunakan sebagai strategi suatu organisasi untuk menanggapi perubahan yang terjadi di masa depan(Mungkasa et al., n.d.)

Scenario profiling di dilaksanakan dengan tahapan sebagai berikut:

Tahap I: what is happening now (Saat Ini)

1. Perusahaan BUMN tidak lagi mendominasi pasar (captive market) yang sebelumnya tidak memiliki/sedikit competitor, namun sekarang memiliki banyak competitor sehingga menghadapi persaingan bisnis yang ketat
2. Perusahaan BUMN tidak mendapatkan kepercayaan pelanggan, layanan yang diberikan tidak memberikan kepuasan menjadikan sedikit pelanggan yang menggunakan layanannya sehingga laba perusahaan juga menurun.
3. Perusahaan dihadapkan dengan kemampuan bekerja SDM yang beragam yang berasal dari kaum muda/milenial dengan karyawan berumur dengan pola bekerja yang berbeda. Hal ini juga berpengaruh pada kinerja organisasi yang tidak cukup maksimal baik dalam intern Perusahaan maupun ekstern saat memberikan pelayanan.

Tahap II: Predict (Perkiraan Masa Depan)

1. Pelayanan yang kurang baik mengakibatkan tidak memiliki pelanggan tetap atau pun sedikit pelanggan yang menggunakan produk/jasa perusahaan sehingga presentasi keuntungan menurun
2. Perusahaan mengalami dilema menentukan langkah/metode yang diambil dalam mencapai tujuan secara simultan (bersamaan) yaitu ada metode yang membutuhkan waktu lama dengan hasil optimal dan ada metode yang membutuhkan waktu relative cepat naming dengan risiko hasil kurang optimal/seadanya.

Tahap III: Big Change (Perubahan Besar)

Perubahan besar yang mungkin terjadi di masa terjadi di masa depan adalah:

1. Perusahaan didominasi oleh karyawan “kaula muda” yang memiliki semangat untuk melayani dengan maksimal, semangat ini yang bisa dimanfaatkan demi memberikan pelayanan prima kepada pelanggan. Selain itu, kompetensi yang dimiliki karyawan semakin baik sehingga meningkatkan kinerja perusahaan
2. Sasaran organisasi yang banyak dapat diselesaikan secara simultan dengan metode sequential attention atau dengan metode satisficing.
3. Dapat terjadi bentrokan antara karyawan muda dan karyawan senior dalam menyelesaikan sasaran organisasi karena perbedaan pemikiran dan cara bekerja, namun apabila Kerjasama antara keduanya bisa terjalin dengan baik maka bisa menjadi peluang untuk mencapai tujuan organisasi karena karyawan senior jago dalam perencanaan sementara karyawan muda jago dalam pekerjaan teknis dan penguasaan teknologi.

Tahap IV Outcome (Hasil)

(Struktur organisasi) pimpinan perusahaan diduduki secara kolaborasi antara kalangan muda dan tua

(Policies) Perusahaan harus tanggap mengambil kebijakan melalui metode yang ditawarkan untuk mencapai tujuan perusahaan secara simultan, Perusahaan harus menentukan metode mencapai sasaran organisasi.

(Relation) hubungan karyawan senior dan junior bisa menjadi tidak akur dan banyak betrokan karena banyak perbedaan pendapat

(networking) Perusahaan harus membangun jaringan sebanyak-banyaknya untuk meningkatkan pelayanan terutama dalam penggunaan teknologi untuk pelayanan digital dan kerjasama dengan stakeholder yang diperlukan untuk mendapatkan banyak pelanggan

Tahap V: Risk

(opportunity)

- Kolaborasi antara karyawan “muda” dan “matang” yang terbentuk baik akan memberikan peluang besar bagi organisasi dalam mencapai sasaran organisasi.
- Perusahaan akan lebih maksimal dalam pencapaian sasaran organisasi dengan metode sequential attention karena sasaran ditangani secara bertahap satu persatu.

(treat)

- Hubungan antara karyawan yang mungkin sering terjadi gesekan dan apabila tidak dikelola dengan baik maka kerjasama sulit tercapai
- Metode mencapai sasaran organisasi dengan sequential attention akan memerlukan waktu yang cukup lama, sementara apabila menggunakan metode satisficing maka kualitas sasaran organisasi dicapai tidak maksimal karena sasaran ditangani sekaligus.

Program Planning

1. Tujuan (End Points):

Tujuan program di Perusahaan BUMN adalah, membangun kepercayaan publik dengan memberikan layanan publik yang prima bagi masyarakat/pelanggan dan mendapatkan profit.

2. Prioritas (Priority):

Prioritas utama adalah membangun kepercayaan publik dengan memberikan layanan publik yang prima bagi masyarakat/pelanggan

3. Menentukan Cara Bertindak (Options):

Beberapa opsi untuk mencapai tujuan dapat mencakup:

1. Membangun kerjasama SDM
2. Meningkatkan mutu produk/jasa

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

- a. Membangun kerjasama SDM dapat dinilai bermanfaat membangun kerjasama pegawai dan mengikis ego para karyawan yang heterogen dari kalangan muda maupun senior dengan lebih mengenal lagi karakter-karakter teman bekerja. Dalam hal ini juga, para karyawan ditempatkan dalam sebuah Program Kolaborasi Project untuk saling bekerjasama dalam menyelesaikan suatu project, sebelumnya dapat dipelajari atau scanning terlebih dahulu kemampuan dan kompetensi masing-masing karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan untuk selanjutnya diberikan ruang bekerjasama.
- b. Meningkatkan mutu produk/jasa bermanfaat untuk menarik minat pelanggan, menawarkan kualitas produk yang baik dengan banyak manfaat akan menggiurkan bagi pelanggan apalagi diiringi dengan layanan kepada konsumen yang cepat dan tanggap.

5. Memilih Cara Bertindak (Choose):

Setelah analisis, semua pilihan opsi diatas harus dilaksanakan demi tercapainya tujuan organisasi yang lebih baik, yang dilakukan dengan metode sequential attention, yaitu menyelesaikan satu persatu sasaran organisasi yaitu dimulai dari membina kerjasama SDM

6. Menentukan Sumber Daya (Resources):

Mengidentifikasi alokasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan

Anggaran : biaya atau modal pertama diperuntukan untuk membangun kerjasama SDM

Personil : melibatkan seluruh komponen organisasi mulai dari pimpinan hingga staff

Peralatan : peralatan yang dibutuhkan adalah perlengkapan bekerja dan gedung/tempat bekerja

7. Uji Coba (Testing):

Uji coba opsi membangun kerjasama SDM dapat melalui program capacity building, rekontruksi organiasasi dan kolaborasi project.

8. Rencana Langkah demi Langkah (Step by Step), Pengendalian (Monitoring):

Membuat rencana langkah demi langkah yang mencakup tahapan implementasi, jadwal, dan tanggung jawab. Selain itu, mendirikan sistem pengendalian dan pemantauan yang berkala untuk memantau perkembangan program dan mengidentifikasi masalah yang mungkin timbul selama pelaksanaan.

Langkah dari opsi membangun kerjasama SDM adalah sebagai berikut:

1. Dilaksakan kegiatan capacity building dengan jadwal 1x perbulan
2. Scanning karakter dan cara bekerja para karyawan untuk selanjutnya ditempatkan karyawan dengan pola bekerja yang kurang baik
3. Rekonstruksi struktur organiasi dengan melibatkan dan memberik kesempatan karyawan muda dalam jabatan strategis
4. Memberlakukan punishment dan reward secara berkeadilan sesuai dengan kinerja pegawai untuk stimulan motivasi bekerja karyawan
5. Merencanakan project kolaborasi dengan misi meningkatkan mutu produk /jasa layanan melibatkan para karyawan senior maupun junior untuk selanjutnya dinilai kinerja pengangan project tersebut.

Soal 3

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

Permasalahan Perusahaan I : Hanya memiliki satu unit produksi untuk produk yang beragam sehingga kerap menimbulkan kekacauan (menurunkan mutu barang)

Keterampilan Menjabarkan (*Translation*):

Penjabaran merupakan penjelasan dan pernyataan dari visi adalah sesuatu yang akan diraih perusahaan dalam waktu tertentu dalam yang menjadi sebuah tujuan yang dibagi kedalam dua bentuk tujuan yaitu dalam jangka pendek atau tujuan dalam waktu jangka panjang, yang membedakan keduanya hanya pada jangka waktu untuk mencapai tujuan dan cara penulisannya(Sugiarti Hadi Supratikta Mukhlis Catio Jl Surya Kencana No et al., n.d.)

keterampilan bagaimana merumuskan policy (kebijaksanaan) serta menjabarkannya menjadi tahapan sebagai berikut:

1. **Merumuskan Kebijakan (*Policy*):** merumuskan kebijakan organisasi yang mencakup bagaimana struktur organisasi harus diatur. Kebijakan yang dapat diambil dari permasalahan perusahaan I adalah membagi unit produksi berdasarkan jenis produk yang diproduksi.
2. **Merumuskan Strategi (*Strategis*):** Setelah kebijakan dirumuskan maka kemudian akan dikembangkan strategi organisasi yang akan mengikuti kebijakan ini. Strategi ini akan memberikan arah tentang bagaimana organisasi harus dibagi dan bagaimana ini akan berdampak pada efisiensi dan kualitas.
 - a. Mengurangi pekerja dalam setiap unit produksi yang disesuaikan dengan beban kerja dan jam kerja efektif sehingga tidak ada pekerja yang menganggur apabila unitnya telah menyelesaikan bagian pekerjaannya
 - b. Merancang anggaran yang diperlukan dan yang mungkin saja ada apabila unit produksi terbagi
 - c. Membangun budaya kerja disiplin agar waktu yang digunakan dan kemampuan karyawan maksimal dalam bekerja
3. **Merumuskan Tujuan (*Objective*):** Tujuan spesifik akan dirumuskan dalam strategi,. Tujuan spesifik dari perlihatkan struktur unit perusahaan adalah meningkatkan mutu produksi dan meminimalisir kesalahan proses produksi.
4. **Merumuskan Rencana Aksi (*Action Plan*):** Aksi yang dibutuhkan untuk menerapkan strategi ini akan diuraikan dalam rencana tindakan yang mencakup tahapan, waktu, dan sumber daya yang diperlukan.

Tahapan:

- a. Uji coba pembagian unit produksi pada barang tertentu, misalnya pada unit produksi kompor terlebih dahulu yang diikuti dengan strategi yang telah dijabarkan dalam poin nomor 2 diatas
 - b. Dipertimbangan kekuatan dan kelemahan apabila poin a dilakukan untuk selanjutnya diputuskan pilihan yang banyak menguntungkan
5. **Pengiriman Layanan kepada Pelanggan (*Delivery of Service to the People*):** Rencana ini juga harus memasukkan bagaimana layanan kepada klien internal (departemen yang berbeda) dan eksternal (pelanggan) akan dipertahankan atau ditingkatkan.

Layanan pada klien internal (personil/karyawan) lebih diperhatikan dengan memenuhi kebutuhannya agar kinerja yang dihasilkan optimal, sementara layanan untuk klien

eksternal dalam hal ini pelanggan harus segera ditingkatkan dengan memberikan kualitas baik dan garansi produk yang menjanjikan.

Keterampilan Manajemen Audit:

Audit adalah suatu istilah keuangan (finance) yang berarti melaksanakan pengawasan atau pemeriksaan. Audit anggaran dan keuangan baik menggunakan Auditor Internal maupun Eksternal sebagai upaya transparansi dan akuntabilitas perusahaan (Rustiana & Cupyadi, 2016)

Skill atau keterampilan untuk melakukan pengecekan, pengawasan terhadap segala aspek dalam suatu organisasi serta pelaksanaan tugas dari masing-masing anggota apakah sudah dilaksanakan dengan benar sesuai dengan yang diharapkan. Pemeriksaan manajemen ini memeriksa atau meneliti dengan cermat terhadap keadaan masa lampau, masa kini dan masa yang akan datang sebuah perusahaan atau organisasi.

Dalam penjabaran permasalahan Perusahaan I, manajemen audit berfokus pada controlling dalam strategi yang sedang diimplementasikan, berfokus pada proses bagaimana unit-unit bekerja setelah adanya restrukturisasi / pembagian unit, mengamati hasilnya apakah sudah cukup efektif atau belum dan memperhatikan anggaran yang dikeluarkan, apakah melewat dari perencanaan atau tidak, kemudian dilanjutkan dengan evaluasi untuk mengatasi kelemahan-kelemahan strategi dan pada akhirnya memikirkan cara untuk mengatasi kelemahan yang mungkin terjadi.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifudin Opan. (n.d.). *MANAJEMEN STRATEGIK*. CV Pena Pertama.
- Mungkasa, O., Perencanaan, B., & Nasional, P. (n.d.). *Perencanaan Skenario (Scenario Planning). Konsep Dasar, Pembelajaran dan Agenda Strategis*.
<https://www.researchgate.net/publication/369825290>
- Rustiana, E., & Cupiadi, H. (2016). Nomor 01. In *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* (Vol. 18).
- Sugiarti Hadi Supratikta Mukhlis Catio Jl Surya Kencana No, E., Gd, P. A., & Pamulang Tangerang Selatan -Banten, U. (n.d.). *MANAJEMEN STRATEGI*. <https://unpampress.unpam.ac.id/>