

UJIAN TENGAH SEMESTER

MANAJEMEN STRATEGIS



Disusun oleh :

Aghisna Amalia Putri

2226061020

PROGRAM STUDI MEGISTER ILMU ADMINISTRASI

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

UNIVERSITAS LAMPUNG

2023

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 (IFAS) dari soal cerita di atas:

1. Kecerdasan dan kejujuran individu dalam menjalankan tugasnya.
2. Kemampuan individu untuk menolak godaan korupsi dan pencurian uang rakyat.
3. Kualitas sistem yang memberikan peluang untuk bekerja dengan baik, menyelesaikan tugas tepat waktu, dan berkompeten.
4. Kemampuan individu untuk memperbaiki sistem yang ada.
5. Kesadaran individu untuk tidak memanfaatkan kekuasaan dan peluang yang ada untuk kepentingan pribadi.

ES (EFAS) dari soal cerita di atas:

1. Sistem yang memaksa individu untuk menjadi koruptor dan pencuri uang rakyat.
2. Kurangnya pendidikan dan pembelajaran yang mengajarkan integritas dan anti-korupsi.
3. Kurangnya pengawasan dan penegakan hukum yang efektif terhadap korupsi.
4. Budaya yang membenarkan dan memfasilitasi korupsi.
5. Kurangnya kesadaran dan partisipasi masyarakat dalam melawan korupsi.

Analisis strategi yang tepat untuk 5 tahun mendatang:

1. Meningkatkan pendidikan dan pembelajaran yang mengajarkan integritas dan anti-korupsi di semua tingkatan pendidikan.
2. Meningkatkan pengawasan dan penegakan hukum terhadap korupsi dengan memperkuat lembaga penegak hukum dan memperbaiki sistem peradilan.
3. Meningkatkan kesadaran dan partisipasi masyarakat dalam melawan korupsi melalui kampanye publik, pelatihan, dan pendidikan.
4. Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan negara dengan memperkuat sistem pengawasan dan audit.
5. Mendorong partisipasi aktif individu dan kelompok dalam memperbaiki sistem yang ada dan melaporkan tindakan korupsi.

Soal 2

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

Melalui tahapan scenario profiling

1. Tahap I: What Does the Data Tell and What Is Happening Now

Pada masa orde baru, para pemimpin lebih fokus pada kesenangan dan keistimewaan pribadi dibandingkan peningkatan kinerja perusahaan. Namun, monopoli yang dinikmati oleh para pemimpin ini akhirnya dipatahkan oleh anak-anak pengusaha Orde Baru, yang menyebabkan jatuhnya banyak perusahaan milik negara

2. Tahap II: Predict

- a. Dengan adanya kemajuan teknologi yang terus berkembang, organisasi ini kemungkinan akan mengadopsi teknologi baru untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas.
- b. Organisasi ini mungkin juga akan menghadapi perubahan dalam hal regulasi dan kebijakan pemerintah. Peraturan baru yang berkaitan dengan privasi data, keamanan cyber, atau perlindungan konsumen dapat mempengaruhi cara organisasi ini mengelola dan melindungi data pelanggan mereka.
- c. Organisasi ini juga mungkin akan menghadapi persaingan yang semakin ketat di masa depan. Dengan adanya globalisasi dan kemudahan akses informasi, pesaing baru dapat muncul dan mengganggu pasar yang sudah ada. Oleh karena itu, organisasi ini perlu terus beradaptasi dan berinovasi agar tetap kompetitif di pasar yang terus berubah

3. Tahap III: Big Change

- a. Transformasi digital yang mendalam
Organisasi ini mungkin akan mengalami transformasi digital yang signifikan. Mereka mungkin akan mengadopsi teknologi baru seperti kecerdasan buatan, analitik data, Internet of Things (IoT), atau blockchain untuk meningkatkan efisiensi operasional, mengoptimalkan pengambilan keputusan, dan menciptakan pengalaman pelanggan yang lebih baik
- b. Perubahan dalam tenaga kerja
Organisasi ini mungkin akan menghadapi perubahan dalam tenaga kerja mereka. Mereka mungkin akan mengadopsi model kerja fleksibel, termasuk bekerja dari jarak jauh atau menggunakan tenaga kerja lepas (freelancer) untuk meningkatkan fleksibilitas dan efisiensi
- c. Peningkatan fokus pada pengalaman pelanggan: Organisasi ini mungkin akan semakin memprioritaskan pengalaman pelanggan. Mereka mungkin akan mengembangkan strategi yang berfokus pada personalisasi, interaksi multikanal, dan pelayanan yang responsif untuk memenuhi harapan pelanggan yang semakin tinggi

4. Tahap IV: Outcome

- a. Peningkatan kepuasan pelanggan
Fokus yang lebih besar pada pengalaman pelanggan dapat membantu organisasi ini meningkatkan kepuasan pelanggan. Dengan personalisasi, interaksi multikanal, dan pelayanan yang responsif, organisasi ini dapat memberikan pengalaman yang lebih baik kepada pelanggan
- b. Fleksibilitas dalam tenaga kerja

Perubahan dalam tenaga kerja, seperti adopsi model kerja fleksibel dan penggunaan tenaga kerja lepas, dapat memberikan fleksibilitas yang lebih besar bagi organisasi ini. Hal ini dapat membantu dalam menghadapi perubahan pasar dan meningkatkan adaptabilitas organisasi

5. Tahap V: *Risk*

a. Persaingan yang meningkat

Jika perusahaan tidak mampu mempertahankan keunggulan kompetitif atau berinovasi, mereka dapat kehilangan pangsa pasar dan pendapatan mereka

b. Perubahan dalam kebutuhan dan preferensi pelanggan

Jika perusahaan tidak mampu mengantisipasi atau menyesuaikan diri dengan perubahan ini, mereka dapat kehilangan pangsa pasar dan pelanggan mereka

Adapun langkah-langkah program planning untuk Kasus BUMN dalam Menghadapi Banyak Sasaran Simultan

1. Tujuan (*End Points*):

- Memperbesar pasar dan meningkatkan mutu produk
- Meningkatkan kualitas produk dan layanan
- Memperluas pasar ke segmen yang belum terjangkau
- Meningkatkan kinerja keuangan

2. Prioritas (*Priority*):

- Meningkatkan penjualan
- Meningkatkan kepuasan pelanggan
- Mengembangkan strategi pemasaran yang efektif

3. *Options*

- Melakukan penelitian dan pengembangan produk untuk meningkatkan kualitas dan fitur produk
- Menganalisis pasar dan pesaing untuk mengidentifikasi peluang
- Meningkatkan pelatihan dan keterampilan karyawan dalam memberikan pelayanan yang baik pada pelanggan

4. *Option Appraisal*

- Evaluasi opsi peningkatan kualitas produk, strategi pemasaran, kepuasan pelanggan, serta inovasi produk

5. *Choose*

- Memilih opsi yang paling sesuai dengan prioritas dan tujuan perusahaan

6. *Resources*

- Pengalokasian dana, tenaga kerja, dan teknologi yang tepat untuk mendukung implementasi opsi yang terbaik
- Mengurangi penggunaan sumber daya yang tidak efektif

7. *Testing*

- Evaluasi ketersediaan sumber daya
- Mengidentifikasi kebutuhan tambahan
- Mengidentifikasi potensi hambatan atau kendala yang mungkin muncul selama implementasi
- Melakukan pemantauan dan evaluasi secara berkala terhadap implementasi option yang dipilih untuk memastikan bahwa sumber daya yang ada digunakan secara efisien dan efektif

8. *Step by Step* dan Pengendalian (*Monitoring*):

- Implementasikan strategi perusahaan dengan mengambil langkah-langkah konkret.
- Selalu memonitor kinerja dan hasil dari strategi tersebut.
- Lakukan perubahan jika ada permasalahan atau hambatan yang muncul

Soal 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.

Sebagai seorang manager dalam situasi ini, saya akan mengambil pendekatan manajemen strategis untuk mengatasi gejala "zigzag" dalam organisasi. Dalam hal ini, saya akan menggunakan keterampilan menjabarkan dan keterampilan mengaudit untuk merumuskan dan memeriksa strategi yang tepat (Meutia, 2019).

1. Keterampilan Menjabarkan (*Translation*):

a. Merumuskan Kebijakan (*Policy*):

- Pembagian organisasi menurut produk atau proses: Untuk perusahaan dengan volume produksi dan variasi produk yang terbatas, organisasi akan dibagi menurut proses produksi (potong, bentuk, solder, finishing)
- Optimalisasi pekerjaan di setiap unit: Setelah memotong bahan baku untuk satu jenis produk, karyawan di unit potong harus dialokasikan untuk tugas lain atau dilatih untuk meningkatkan keahlian mereka
- Koordinasi antar unit: Fasilitasi komunikasi dan koordinasi yang efektif antar unit agar tidak ada kelebihan atau kekurangan produksi di masing-masing unit
- Pemantauan kinerja dan pengendalian: Implementasikan sistem pengawasan yang efektif untuk memastikan produksi sesuai dengan jadwal dan standar yang ditetapkan
- Penyelarasan tujuan dan kinerja: Pastikan bahwa tujuan dan kinerja setiap unit sejalan dengan strategi dan visi perusahaan secara keseluruhan

b. Merumuskan Strategi (*Strategis*):

- Analisis Kebutuhan dan Proses: Lakukan analisis menyeluruh terhadap kebutuhan produksi, variasi produk, dan proses produksi. Identifikasi kesulitan yang muncul akibat pembagian berdasarkan produk atau proses.
- Optimalisasi Organisasi: Cari titik tengah yang optimal antara pembagian berdasarkan produk dan proses. Mungkin ada cara untuk menggabungkan elemen dari kedua pendekatan ini, misalnya dengan membuat unit-unit fungsional yang bertanggung jawab untuk sejumlah jenis produk serupa.
- Fleksibilitas dalam Struktur: Desain struktur yang memungkinkan untuk penyesuaian cepat tergantung pada volume dan variasi produksi. Misalnya, dapat ada unit yang dapat beralih tugas sesuai kebutuhan.

- Pelatihan dan Pengembangan Karyawan: Pastikan karyawan memiliki keterampilan yang cukup untuk menangani berbagai tugas. Mungkin diperlukan pelatihan tambahan untuk memaksimalkan potensi karyawan.
- Sistem Kontrol dan Monitoring yang Efektif: Bangun sistem yang memungkinkan untuk pemantauan dan pengendalian yang efektif terhadap setiap unit atau departemen, tanpa membebani karyawan dengan birokrasi berlebihan.

c. Merumuskan Tujuan (*Objective*)

Untuk mendapatkan tujuan atau hasil yang diinginkan semua dapat dijabarkan lebih lengkap dalam strategi organisasi, tentang berhasil atau tidaknya peralihan dari struktur organisasi yang lama dengan struktur organisasi yang baru.

d. Merumuskan Rencana Aksi (*Action Plan*)

- Analisis Mendalam: Lakukan analisis menyeluruh terhadap struktur dan proses organisasi saat ini. Kemudian, identifikasi titik-titik kritis yang menyebabkan masalah zigzag, baik dari segi efisiensi maupun efektivitas.
- Pemahaman Terhadap Produk dan Proses: Memahami dengan jelas produk-produk yang dihasilkan dan proses produksinya.
- Identifikasi Titik Tengah Optimal: Carilah model organisasi yang dapat mencapai keseimbangan antara efisiensi dan efektivitas. Selanjutnya, fokus pada meminimalkan kekacauan tanpa mengorbankan keuntungan.
- Rencana Penggabungan dan Pemisahan: Tentukan jenis produk yang sebaiknya digabungkan dalam satu unit logistik dan produk mana yang perlu dipisahkan.
- Implementasi Perubahan: Lakukan restrukturisasi organisasi sesuai dengan rencana yang telah dibuat.

2. Keterampilan Mengaudit Manajemen (*Management Audit*):

a. Analisis Strategis (*Strategic Analysis*):

- Tujuan dan Ruang Lingkup Audit: Tetapkan tujuan audit dengan jelas, seperti meningkatkan efisiensi, mengoptimalkan struktur organisasi, atau meminimalkan risiko korupsi
- Identifikasi Kriteria Kinerja: Tentukan kriteria kinerja yang akan digunakan sebagai tolok ukur dalam audit. Contoh kriteria termasuk efisiensi operasional, tingkat penggunaan sumber daya, dan kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur.
- Pengumpulan Data dan Informasi: Kumpulkan data terkait dengan kinerja organisasi dari berbagai sumber, termasuk laporan keuangan, laporan operasional, evaluasi kinerja departemen, dan wawancara dengan staf.

b. Perencanaan Strategis (*Strategic Planning*):

- Analisis Kondisi Saat Ini: Identifikasi struktur organisasi dan proses operasional saat ini di perusahaan,

- Pemetaan Proses dan Pemecahan Masalah: Identifikasi proses kunci dari setiap bagian dalam organisasi. Kemudian, Evaluasi efisiensi dan efektivitas dari setiap proses, serta identifikasi potensi masalah, lalu. Identifikasi titik-titik potensial untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas.
- Pengembangan Rencana Organisasi Berdasarkan Produk: Pertimbangkan untuk mengorganisir perusahaan berdasarkan jenis produk, seperti yang diinginkan oleh Dirut perusahaan kedua.

c. Manajemen Strategis (*Strategic Management*):

- Analisis Situasi Saat Ini: Evaluasi kondisi organisasi saat ini, termasuk struktur, proses, dan kinerja. Lalu, identifikasi kelemahan dan potensi perbaikan berdasarkan pengalaman sebelumnya.
- Definisikan Tujuan Jangka Pendek dan Panjang: Tetapkan tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatasan waktu (SMART).
- Identifikasi Key Performance Indicators (KPIs): Tentukan indikator kinerja utama yang akan diukur untuk memantau kemajuan menuju tujuan.
- Kaji Struktur Organisasi: Pertimbangkan apakah struktur organisasi yang ada memadai atau perlu disesuaikan. Selanjutnya, Evaluasi apakah pendekatan berbasis produk atau berbasis proses lebih cocok.
- Tingkatkan Keterlibatan Karyawan: Fasilitasi komunikasi dan partisipasi aktif dari seluruh anggota tim untuk mendapatkan masukan dan meminimalkan resistensi terhadap perubahan.