

NAMA : AHMAD FAJAR ADI PRATAMA

NPM : 2226061007

UTS MANAJEMEN STRATEGIS

SOAL 1

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.

A. 5 OHA (IFAS)

1. Kepemimpinan yang Tidak Etis: Pemimpin yang tidak menunjukkan komitmen terhadap etika dan integritas organisasi serta memberikan contoh buruk kepada bawahannya.
2. Budaya yang Mendorong Korupsi: Budaya organisasi yang mengutamakan keuntungan di atas integritas dan etika yang mendorong individu dalam organisasi terlibat dalam tindakan perilaku korupsi.
3. Rendahnya Kesadaran Etika: Kurangnya pendidikan atau kesadaran etika sehingga membuat individu kurang sensitif terhadap dampak moral dari tindakan korupsi.
4. Ketidakadilan dalam Pembagian Sumber Daya: Ketidakadilan dalam distribusi anggaran di dalam organisasi yang memerlukan uang sebagai pelicin agar anggaran di distribusikan sehingga memotivasi individu untuk mencari keuntungan pribadi melalui tindakan korupsi.
5. Kontrol Internal yang Lemah: Sistem pengendalian internal yang tidak memadai atau ketidakseimbangan kekuasaan dan tanggung jawab sehingga dapat menciptakan kesempatan praktik korupsi itu terjadi pada instansi tersebut.

B. 5 ES (EFAS)

1. Tingkat Korupsi di Lingkungan Sekitar: Tingkat korupsi di tingkat pusat maupun regional sehingga memengaruhi instansi dalam lingkungan tersebut. Jika korupsi di sekitarnya menjadi umum, instansi cenderung terpengaruh dan mungkin merasa perlu untuk ikut serta.
2. Kurangnya Pengawasan dan Transparansi: Kurangnya kontrol internal, audit yang tidak memadai, atau ketidaktransparan sehingga menciptakan kesempatan bagi pimpinan instansi untuk melakukan tindakan korupsi.
3. Ketidakstabilan Ekonomi: Ketidakstabilan ekonomi dan meningkatnya kebutuhan dapat membuat individu dan organisasi lebih rentan terhadap praktik korupsi, sehingga korupsi dianggap sebagai cara untuk bertahan dalam situasi ekonomi yang sulit.
4. Regulasi yang Lemah: Regulasi dan undang-undang yang lemah atau tidak ditegakkan dengan baik sehingga menciptakan kesempatan bagi organisasi untuk melanggar aturan dan terlibat dalam korupsi.
5. Tekanan Eksternal: Tekanan dari pihak luar untuk membayar suap yang mendorong organisasi ke dalam perilaku yang tidak etis.

Dari beberapa analisa terkait dengan perilaku korupsi pada instansi tersebut, dalam menanggulangi korupsi memerlukan komitmen yang kuat dan strategi yang komprehensif. Untuk itu ada beberapa strategi untuk mengatasi permasalahan tersebut untuk 5 tahun mendatang.

1) Memperkuat nilai-nilai Integritas dan Etika.

Peran pemimpin dalam hal ini sangat di perlukan agar dapat membangun budaya organisasi yang didasarkan pada nilai-nilai integritas dan etika. Pemimpin harus menjadi contoh teladan dalam menghindari praktik korupsi dan mempromosikan transparansi, akuntabilitas, dan kejujuran dalam semua aspek institusi (Soeratin 2023). Selain itu perlu adanya pelatihan etika dan integritas untuk seluruh anggota pada institusi tersebut.

2) Membangun Sistem digitalisasi.

Pendekatan integritas dan reformasi anti korupsi yang menjadi dasar penerapan pada sistem berbasis elektronik, dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan keterbukaan pada instansi dengan tujuannya yakni untuk pengawasan terhadap kinerja instansi serta mencegah perilaku-perilaku menyimpang dalam memberikan pelayanan (Sulistyani, 2019). Dengan pendekatan ini bertujuan untuk meminimalkan birokrasi, memaksimalkan efisiensi, dan mengurangi peluang untuk korupsi baik terkait pelayanan maupun administrasi dengan melibatkan banyak entitas pada institusi/organisasi.

a) Membuat Sistem Manajemen Keuangan Digital.

Menggunakan sistem manajemen keuangan digital yang otomatis untuk mengawasi anggaran, pengeluaran, dan penerimaan organisasi. Sistem ini diharapkan dapat mengurangi risiko manipulasi anggaran atau pencurian dana.

b) Membangun portal transparansi anggaran yang memungkinkan masyarakat untuk mengakses informasi anggaran secara online. Hal Ini memungkinkan pemantauan dan pengawasan publik terhadap penggunaan dana publik.

c) Untuk pengadaan barang/jasa pada instansi dengan menggunakan sistem e-Procurement untuk mengelola dan memantau semua aspek proses pengadaan barang dan jasa secara elektronik. Ini memastikan transparansi dan kompetisi yang lebih besar dalam proses pengadaan. Audit dan

3) Pemberian Sanksi Tegas:

a) Menegakkan sanksi tegas terhadap individu yang terlibat dalam tindakan korupsi, termasuk pemecatan jika diperlukan.

b) Memastikan bahwa sanksi yang diberikan konsisten dan sesuai dengan kebijakan.

SOAL 2

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

Scenario Profilling :

- *Tahap I : What does the data tell and what is happening now*
 - a) BUMN pada masa Orde Baru memegang hak monopoli.
 - b) Monopoli pada BUMN mulai terancam akibat pasar BUMN sebagian besar diambil alih oleh putra-putri para penguasa Orde Baru tersisa seperlimanya.
 - c) Banyak BUMN yang berguguran, lesu, bahkan mengalami kebangkrutan sehingga para pemimpinnya di ganti.
- *Tahap II : Predict*
 - a) Persaingan pasar semakin ketat akibat banyaknya persaingan.
 - b) Akibat dari persaingan pasar yang besar, terjadilah penurunan pendapatan pada BUMN, sehingga secara kinerja perusahaanpun menurun. Jika hal ini tidak segera di atasi maka tidak menutup kemungkinan kegagalan BUMN dalam persaingan.
 - c) Untuk itu BUMN dituntun untuk berkerja lebih ekstra untuk menemukan pasar baru dalam rangka untuk menjaga keberlangsungan perusahaan.
- *Tahap III : Big Change*
 - a) Akibat adanya persaingan pasar yang ketat akhirnya monopoli tidak lagi berlaku.
 - b) Sebagian besar pasar BUMN diambil alih oleh Putra-putri penguasa Orde Baru.
- *Tahap IV : Outcome*
 - a) Dengan adanya persaingan pasar BUMN menghadapi tantangan yang serius dan tidak bisa bersantai-santai lagi dan harus bekerja ekstra agar bisa bersaing dan mengambil alih kembali pasar yang ada dengan berbagai inovasi yang efektif dan efisien.
 - b) Pergantian pimpinan BUMN akibat dari kegagalan BUMN dalam mempertahankan pasar yang mereka miliki harus memiliki strategi dan langkah-langkah yang tepat untuk mengatasi masalah tersebut. Salah satu yaitu dengan mencoba menangani beberapa klien secara simultan untuk memaksimalkan pemanfaatan sumber daya yang ada.
 - c) Dengan mencoba melakukan pelayanan yang simultan kepada terdapat masalah yang timbul yaitu terkait dengan kepuasan pelanggan.
 - d) Untuk mengatasi masalah kepuasan pelanggan, pengelolaan sumber daya manusia dengan memberikan pelatihan dan pengembangan keterampilan dalam rangka meningkatkan kinerja dalam menangani banyak klien, sehingga BUMN bisa bersaing dan keluar dari krisis yang sedang mereka hadapi sehingga kepercayaan dan kepuasan pelanggan bisa tercapai.
- *Tahap V : Risk*
 - a) Kehilangan banyak pelanggan akibat buruknya pelayanan.
 - b) Penurunan tingkat kepercayaan terhadap BUMN akibat pelayanan yang buruk.

- c) Gagal dalam pengembangan bisnis dengan menciptakan pasar baru akibat dari pelayanan yang buruk.
- d) Akibat dari perubahan regulasi yang mana BUMN tidak lagi memonopoli, BUMN dituntut untuk lebih bisa meningkatkan kinerja dan pelayanannya yang selama ini diberikan agar bisa mempertahankan eksistensi perusahaan.

Program Planning :

- *Tujuan :*
 - a) Untuk mengatasi penurunan BUMN akibat kegagalan dan persaingan pasar.
 - b) Meningkatkan kinerja BUMN baik secara pelayanan maupun pencapaian.
 - c) BUMN sebagai suatu institusi pemerintahan yang berperan pada sektor vital dalam pertumbuhan perekonomian negara terlebih-lebih bagi pertumbuhan perekonomian masyarakat (Intan & Yulianti, 2019) sehingga perlu mendapatkan perhatian yang serius.
- *Program dan langkah-langkah untuk mencapai tujuan tersebut:*
 - a) Mengintegrasikan BUMN atau perusahaan negara ke dalam satu departemen pemerintahan yaitu kementerian negara pendayagunaan BUMN yang semula berada dibawah kewenangan departemennya masing-masing pada masa orde baru masing-masing perusahaan negara non bank milik negara berada dibawah wewenang kementrian negara masing-masing atau Direktur Jenderal yang bersangkutan kecuali Pertamina yang langsung berada dibawah wewenang presiden (Intan & Yulianti, 2019)
 - b) Dalam konteks reformasi organisasi BUMN, reformasi struktural dan operasional adalah upaya untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan kinerja BUMN. Reformasi ini dapat dilakukan secara selektif, berarti bahwa perubahan yang diimplementasikan akan berfokus pada sebagian BUMN tertentu tanpa mengubah seluruh sektor BUMN. Perubahan ini dapat bersifat murni atau tanpa intervensi dari pihak luar, namun tetap diawasi dan diarahkan oleh pemerintah otonom (Intan & Yulianti, 2019).
 - c) Program Restrukturisasi dan Privatisasi
Program restrukturisasi dan privatisasi BUMN yang mencakup upaya untuk mengurangi kepemilikan saham pemerintah dalam beberapa BUMN dan melibatkan investor swasta dalam manajemen dan kepemilikan perusahaan.
 - d) Menggabungkan atau melakukan merger antara Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sebagai upaya untuk mengurangi tumpang tindih dalam operasi, manajemen, dan administrasi antara dua atau lebih BUMN yang digabungkan, ini bisa menghemat sumber daya dan mengurangi birokrasi. Memungkinkan pengoptimalan penggunaan sumber daya, termasuk infrastruktur, personil, dan aset yang ada. Ini dapat meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya.

SOAL 3

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.

Dalam mencapai sebuah tujuan dibutuhkan strategi yang tepat dalam mencapainya. Semua organisasi memiliki strategi dalam rangka mencapai tujuan organisasinya. Hal ini menjadi pertimbangan bagi semua organisasi untuk memiliki strategi yang tepat. Secara umum, strategi sebagai cara mencapai tujuan. Strategi merupakan rencana jangka panjang untuk mencapai tujuan, adapun menurut David (2011:5) dalam Sofyan (2020) manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, produksi atau operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional. Sedangkan menurut Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger (2003) dalam Sofyan (2020), manajemen strategis adalah serangkaian keputusan manajerial dan tindakan yang menentukan kinerja jangka panjang dari perusahaan. Ini mencakup pemindaian lingkungan (baik eksternal dan internal) perumusan strategi (strategi atau perencanaan jangka panjang) pelaksanaan dan evaluasi pengendalian strategi.

Dari penjelasan diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen strategik adalah suatu ilmu dalam pembuatan keputusan yang dibuat oleh manajemen puncak dan di laksanakan oleh seluruh jajaran dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya. Hal itu akan membentuk sebuah strategi menentukan arah dan langkah-langkah selanjutnya yang akan dipakai untuk kemajuan perusahaan tersebut. Menurut Goldworthy dan Ashley (1996:98) dalam Sofyan (2020) mengemukakan ada 7 (tujuh) aturan dasar dalam merumuskan suatu strategi sebagai berikut:

- a. Ia harus menjelaskan dan menginterpretasikan masa depan, tidak hanya masa sekarang.
- b. Arah strategi harus bisa menentukan rencana dan bukan sebaliknya.
- c. Strategi harus berfokus pada keunggulan kompetitif, tidak semata-mata pada pertimbangan keuangan.
- d. Ia harus diaplikasikan dari atas ke bawah, bukan dari bawah ke atas.
- e. Strategi harus mempunyai orientasi eksternal.
- f. Fleksibilitas adalah sangat esensial.
- g. Strategi harus berpusat pada hasil jangka panjang

Dalam konteks narasi di atas, berikut adalah pendekatan manajemen strategis yang dapat diterapkan sesuai dengan situasi tersebut :

- a. Untuk memulai strategi adalah dengan menentukan visi jangka panjang perusahaan. Apa yang ingin dicapai perusahaan dalam beberapa tahun ke depan. Kemudian menentukan tujuan yang jelas dan terukur yang mendukung visi tersebut. Memilih strategi yang konsisten dengan visi dan tujuan jangka panjang perusahaan dan dengan mempertimbangkan kondisi pasar serta kekuatan internal perusahaan.

- b. Melakukan analisis menyeluruh terhadap situasi saat ini perusahaan, termasuk keuangan, operasional, dan faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja.
- c. Mengidentifikasi gejala "zigzag" secara spesifik, seperti fluktuasi dalam pendapatan, penurunan produktivitas, atau perubahan yang sering dalam arah strategi.
- d. Mengidentifikasi faktor-faktor yang mungkin menyebabkan ketidakstabilan dalam strategi dan kinerja perusahaan. Dalam kasus ini adalah dimana untuk efisiensi pekerjaan menjadi bagian-bagian fokus tersendiri.
- e. Komunikasikan strategi dan visi ini kepada seluruh tim dan pemangku kepentingan perusahaan. Dengan memastikan semua orang memahami arah yang diambil perusahaan.
- f. Pengaturan Rencana
Buat rencana taktis yang terperinci yang menjelaskan langkah-langkah konkret yang akan diambil untuk mencapai tujuan strategis. Kemudian, tentukan indikator kinerja yang akan digunakan untuk memantau kemajuan.
- g. Manajemen Risiko dan Kontrol
Mengidentifikasi risiko-risiko yang dapat mempengaruhi pelaksanaan strategi dengan membuat rencana mitigasi risiko, melakukan pengawasan, dan pengukuran kinerja yang teratur untuk memastikan bahwa perusahaan berada pada jalur yang benar.
- h. Fleksibilitas dan Responsif
Memahami dan menyadari bahwa situasi bisnis dan pasar dapat berubah. Oleh karena itu, perusahaan harus tetap fleksibel dan responsif terhadap perubahan.
- i. Pemantauan dan Evaluasi Terus-Menerus
Terus-menerus pantau kemajuan dan reevaluasi strategi saat perusahaan bergerak ke arah yang diinginkan.

DAFTAR PUSTAKA

- (Arifudin et al., 2020; Kurnia & Soeratin, n.d.; Manurung et al., 2019; Yulianti et al., 2019) Arifudin, O., Tanjung, R., & Sofyan, Y. (2020). Manajemen Strategik Teori Dan Implementasi. *Manajemen Strategik Teori Dan Implementasi*, 177.
- Kurnia, D. S., & Soeratin, H. Z. (n.d.). *A n w r u l*. 3, 647–661.
- Manurung, E. D., Rahmayani Sembiring, S. N., & Sulistyani, W. (2019). Pelayanan Publik Berbasis Elektronik Dan Perilaku Anti Korupsi. *Veritas et Justitia*, 5(2), 399–420. <https://doi.org/10.25123/vej.3614>
- Yulianti, D., Intan, M. A., & Meutia, F. (2019). *Bumn Buku Ajar*.