

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam bab ini akan dipaparkan teori-teori berkaitan dengan penelitian, serta berisikan uraian dasar teori dari manajemen strategi, penelitian terdahulu terkait variabel perencanaan strategi formal, keberhasilan implementasi strategi, dan keterlibatan peran manajerial yang diambil dari berbagai sumber, dan yang terakhir pembahasan mengenai kerangka penelitian serta hipotesis.

#### **2.1 Manajemen Strategi**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen Strategi**

Menurut David Fred dan David Forest (2016), manajemen strategi adalah ilmu tentang merumuskan, melaksanakan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan dari koordinasi antar departemen untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam hal mewujudkan manajemen strategi, dibutuhkan perencanaan yang berkaitan dengan organisasi secara menyeluruh, baik itu lingkungan internal maupun eksternal, rencana ini adalah bentuk rencana strategi yang merupakan perencanaan operasional, dan selanjutnya dijabarkan dalam bentuk proyek tahunan. Dalam perumusan rencana strategi, penetapan visi ; misi ; tujuan strategi organisasi perlu diperhatikan, dan harus melibatkan manajemen puncak, karena perumusan ini menjadi pedoman dalam pelaksanaan misi, yang jika perumusannya tepat dan sesuai maka akan mempertahankan eksistensi organisasi jangka sedang maupun panjang. Terminologi terkait dari Taufiqurokhman (2016) mencakup :

- a. Manajemen strategi : Proses pengambilan keputusan, kemudian *action* dilakukan mengarah untuk mengembangkan strategi yang efektif dalam mencapai tujuan organisasi.
- b. Kebijakan perusahaan : Perusahaan perlu untuk introspeksi diri agar bisa menyatukan aktivitas yang harus dilakukan organisasi secara tepat.
- c. Keputusan strategi : Terkait target yang akan dilayani, fungsi dan kebijakan yang akan dilaksanakan dan harus diberlakukan sebagai pedoman internal organisasi dalam bertindak.

### **2.1.2 Tahapan dalam Manajemen Strategi**

David Fred dan David Forest (2016) membuat tahapan dalam manajemen strategi yang mencakup:

1. Perumusan Strategi : Kegiatan dalam mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman dari luar (*SWOT Analysis*), menentukan kekuatan dan kelemahan internal (*SWOT Analysis*), menetapkan tujuan jangka panjang (tujuan korporat baik finansial maupun non-finansial beserta tujuan taktis), perencanaan, dan membuat strategi alternatif untuk organisasi, kemudian memilih strategi mana yang akan di terapkan. Cakupan perumusan strategi meliputi obyek baru yang akan dikerjakan, obyek yang akan ditinggalkan, dan memutuskan apakah butuh pengembangan dalam aktivitas. Sebuah strategi harus memberi *competitive advantages* untuk jangka panjang supaya bisa memberi dampak positif dan baik bagi organisasi untuk memaksimalkan keuntungan.

2. Pelaksanaan strategi (*Implementation strategy*) : Organisasi harus menetapkan sasaran tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, mengembangkan sistem informasi dan mengalokasikan sumber daya sehingga perumusan yang sudah dibuat pada tahap sebelumnya bisa di terapkan.
3. Evaluasi strategi : Mengkaji ulang faktor eksternal dan internal apa saja yang muncul pada tahap pertama tadi (perumusan strategi), mengukur kinerja dan melakukan tindakan korektif atau perbaikan ketika ketidaksesuaian muncul nantinya. Evaluasi strategi ini penting bagi organisasi, karena dengan evaluasi kita bisa mengukur seberapa berhasilkah atau seberapa jauh organisasi sudah memenuhi targetnya, agar organisasi mampu meningkatkan performa lagi untuk kedepannya.

Selama melaksanakan rencana strategi, perubahan manajemen dapat muncul dan bisa mengakibatkan halangan yang ada jadi semakin berkembang, maka dari itu perlu menetapkan manajemen yang kompeten agar organisasi punya tekad serta konsisten dalam mencapai tujuannya walaupun ada halangan atau hambatan yang sulit.

### **2.1.3 Manajemen Strategi dalam sektor publik**

Manajemen strategi dalam sektor publik berkaitan dengan proses yang digunakan organisasi untuk memperkuat viabilitas (daya tahan hidup organisasi untuk bisa bersaing, dan memperkuat kebijakan serta kapasitas untuk mengelola dalam jangka panjang. Selain itu, manajemen strategi diartikan sebagai proses mengelola perencanaan agar selalu *up to date*, dan mampu menggerakkan proses

manajemen lain. Menurut Ring dan Perry (1985), manajemen strategi dalam sektor publik mencakup hal-hal sebagai berikut:

1. *Policy Ambiguity* : Struktur organisasi yang kompleks (rumit) malah menyebabkan arah strategi jadi tidak jelas atau ambigu.
2. *The Openness of Government* : Peran media yang besar dalam mempublikasi pengambilan keputusan serta bagaimana penerapannya di pemerintahan.
3. *Attentive Publics* : Kepentingan lain dari kelompok-kelompok diluar pemerintahan yang memiliki kepentingannya sendiri dan agendanya sendiri ini mempengaruhi pemerintahan.
4. *The Time Problem* : Masa jabatan serta peraturan yang ada menjadi *timing* yang perlu diperhatikan.
5. *Shaky Coalitions* : Ikatan dua pihak atau lebih untuk tujuan politik yang ada di rumusan rencana maupun saat di lakukan, terkadang belum tentu sama komposisinya.

Solusi untuk mengantisipasi hal-hal diatas dari Ring dan Perry (1985) dijelaskan dibawah ini :

1. *Maintaining Flexibility* : Proses implementasi strategi diharapkan bisa beradaptasi dengan perubahan lingkungan internal maupun eksternal pemerintahan.
2. *Bridging Competing Worlds* : Pemerintah harus memperlakukan semua kelompok kepentingan dengan sama rata atau adil, karena sektor publik erat kaitannya dengan pihak-pihak ini.

3. *Wielding Influence, Not Authority* : Kemampuan politik dibutuhkan untuk membangun hubungan dengan pihak-pihak tertentu yang terkait.
4. *Minimizing Discontinuity* : Perlu pengelolaan sumberdaya dengan baik terkait dengan ketidakstabilan koalisi politis.

## **2.2 Konsep Dasar Perencanaan Strategi Formal**

### **2.2.1 Definisi Perencanaan**

Perencanaan merupakan pendefinisian tujuan organisasi, menentukan strategi untuk mencapai tujuan, serta mengembangkan rencana serta mengoordinasikan kegiatan kerja organisasi, dimana perencanaan berhubungan dengan hasil akhir dan bagaimana cara mencapainya (Robbins dan Coulter, 2016). Dalam buku manajemen karya Robbins dan Coulter (2016), perencanaan punya tujuan khusus yang mencakup periode waktu, kemudian tujuan khusus ini ditulis, dan dibagikan untuk mengurangi *miscommunication*, selain itu juga untuk memastikan semua anggota organisasi paham dengan kegiatan-kegiatan yang harus mereka lakukan. Manajer perlu melakukan rencana karena beberapa alasan dari Robbins dan Coulter (2016) yaitu:

1. Perencanaan memberikan arahan kepada manajer maupun nonmanajer, ketika karyawan tau dengan apa yang harus dicapai organisasi atau unit kerja mereka, serta karyawan tau apa yang harus mereka lakukan untuk membantu organisasi atau unit kerja mereka dalam mencapai tujuan itu, maka karyawan dapat mengatur kegiatannya dan saling bekerja sama untuk mencapai tujuan, karena jika tidak dilakukan perencanaan maka tiap orang

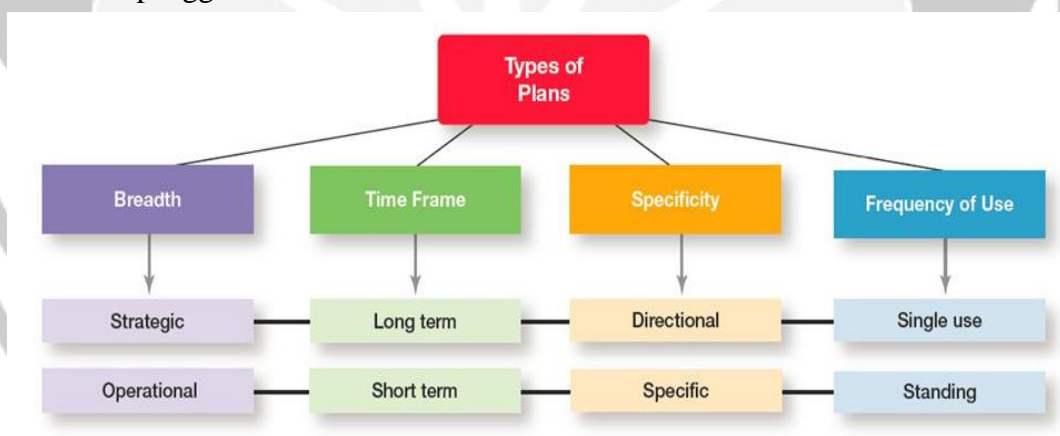
mungkin hanya bekerja lintas tujuan saja dan nantinya organisasi tidak bisa mencapai tujuannya secara efisien.

2. Perencanaan mengurangi ketidakpastian, karena dengan melakukan perencanaan maka manajer terdorong untuk fokus ke depan, serta mengantisipasi perubahan, kemudian mempertimbangkan dampak dari perubahan agar dapat merespon dengan tepat.
3. Perencanaan meminimalkan pemborosan dan kesia-siaan, karena aktivitas kerja dikoordinasikan sesuai dengan rencana yang dibuat, sehingga hal-hal yang tidak efisien dan berdampak pada keefektifan akan terdeteksi, dan bisa diperbaiki bahkan dihilangkan.
4. Perencanaan menetapkan tujuan atau standar dalam pengendalian. Ketika para manajer membuat perencanaan serta mengembangkan tujuan, saat pengendalian, manajer akan melihat apakah rencana mereka telah terlaksana, dan apakah tujuan mereka terpenuhi, karena tanpa perencanaan tujuan tidak bisa digunakan untuk mengukur atau mengevaluasi *progress* mereka.

Perencanaan dengan kinerja punya hubungan yang positif, namun tidak bisa dikatakan bahwa semua organisasi yang melakukan perencanaan formal pasti mengalahkan organisasi yang tidak melakukan perencanaan. Kesimpulan dari Robbins dan Coulter (2016) mengatakan bahwa, perencanaan formal terkait dengan hasil keuangan yang positif yaitu laba lebih tinggi, dan pengembalian aset yang lebih tinggi atau hasil positif lainnya. Kemudian dalam studi, perencanaan formal bisa menghasilkan kinerja yang kurang baik atau tidak sesuai prediksi, hal itu

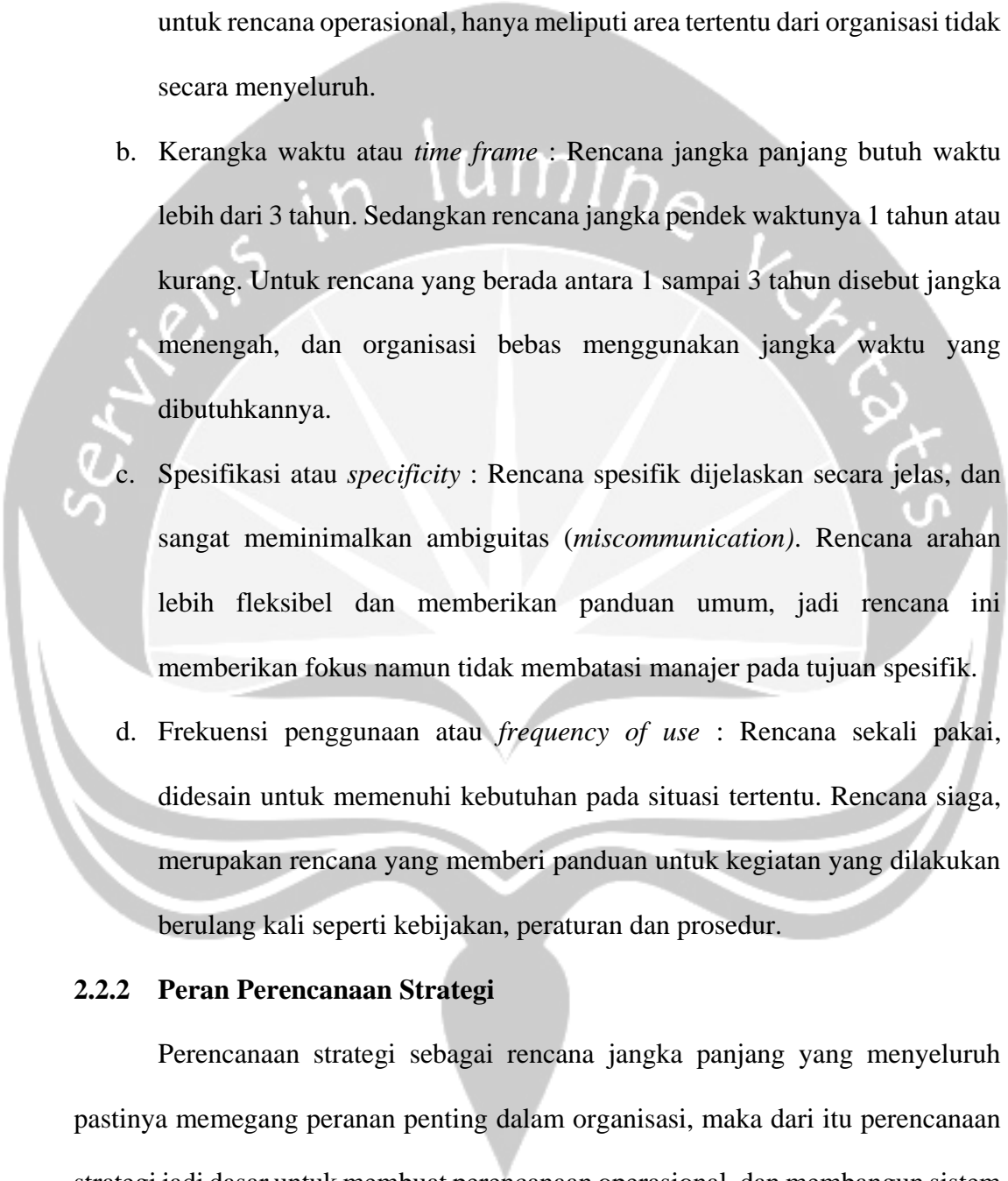
dikarenakan lingkungan eksternal yang mempengaruhi organisasi. Bagian terakhir yang menghubungkan perencanaan dengan kinerja dipengaruhi juga oleh kerangka waktu perencanaan, setidaknya butuh empat tahun untuk perencanaan formal agar dapat mempengaruhi kinerja.

Pada dasarnya, perencanaan sendiri melibatkan dua aspek penting yaitu tujuan dan perencanaan. Tujuan adalah target yang ingin dicapai, dan memandu manajemen untuk memutuskan perencanaan seperti apa untuk mencapai target tadi. Rencana sendiri berkaitan dengan alokasi sumber daya, jadwal, tindakan lain yang diperlukan untuk mencapai target yang diinginkan. Rencana organisasi sendiri ada penjabarannya lagi baik dari segi jangkauan, jangka waktu, spesifikasi, dan frekuensi penggunaan.



Gambar 2.1 : Tipe-tipe rencana dari Robbins dan Coulter (2016).

Tipe-tipe rencana diatas tidak independen, menyimpulkan bahwa rencana strategi kebanyakan bersifat jangka panjang untuk memberi arahan yang digunakan satu kali, sedangkan untuk rencana operasional bersifat jangka pendek dan spesifik untuk penggunaan siaga. Dibawah ini penjelasan mengenai bagian-bagian yang tercantum dalam gambar 2.1 :

- 
- a. Jangkauan atau *breadth* : Rencana strategi diterapkan di organisasi secara menyeluruh untuk menetapkan tujuan keseluruhan organisasi. Sedangkan untuk rencana operasional, hanya meliputi area tertentu dari organisasi tidak secara menyeluruh.
  - b. Kerangka waktu atau *time frame* : Rencana jangka panjang butuh waktu lebih dari 3 tahun. Sedangkan rencana jangka pendek waktunya 1 tahun atau kurang. Untuk rencana yang berada antara 1 sampai 3 tahun disebut jangka menengah, dan organisasi bebas menggunakan jangka waktu yang dibutuhkannya.
  - c. Spesifikasi atau *specificity* : Rencana spesifik dijelaskan secara jelas, dan sangat meminimalkan ambiguitas (*miscommunication*). Rencana arahan lebih fleksibel dan memberikan panduan umum, jadi rencana ini memberikan fokus namun tidak membatasi manajer pada tujuan spesifik.
  - d. Frekuensi penggunaan atau *frequency of use* : Rencana sekali pakai, didesain untuk memenuhi kebutuhan pada situasi tertentu. Rencana siaga, merupakan rencana yang memberi panduan untuk kegiatan yang dilakukan berulang kali seperti kebijakan, peraturan dan prosedur.

### **2.2.2 Peran Perencanaan Strategi**

Perencanaan strategi sebagai rencana jangka panjang yang menyeluruh pastinya memegang peranan penting dalam organisasi, maka dari itu perencanaan strategi jadi dasar untuk membuat perencanaan operasional, dan membangun sistem kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Rusniati dan Ahsanul Haq, 2014). Mengapa perencanaan strategi penting ? Perencanaan strategi memberikan



kerangka dasar untuk penentuan perencanaan lainnya yang harus diambil, dengan memahami perencanaan strategi maka akan mempermudah untuk merumuskan perencanaan lainnya, perencanaan strategi menjadi titik permulaan dan penilaian bagi manajer serta organisasi (Handoko, 2009). Dengan menggunakan perencanaan strategi, para manajer akan memberikan tujuan yang sudah dirumuskan dengan jelas serta strategi untuk mencapainya, sehingga organisasi punya sasaran dan pengarahannya yang jelas, dan manajer bisa berantisipasi terhadap masalah yang bisa muncul nantinya serta mengatasinya. Dalam rencana strategi, pemimpin yang mengimplementasi strategi harus mengetahui sumber daya utama yang diperlukan, serta kemampuan dari sumber daya manusia dan daya saingnya (Muriuki dan Stanley, 2015). Perencanaan strategi melatih manajer untuk berhati-hati dalam membuat rencana strategi pencapaian tujuan, sehingga manajer bisa membuat keputusan-keputusan yang baik. Adanya peran perencanaan strategi dalam organisasi, dapat dilihat pada penelitian sebelumnya dari Nugroho (2010) mengenai implementasi perencanaan strategi di bidang pendidikan, penelitiannya membuktikan bahwa perencanaan strategi yang disusun dan diimplementasikan dengan tepat memberikan *impact* yang besar dalam pencapaian tujuan. Proses perencanaan tertata rapi dari penentuan visi misi dan tujuan, membentuk penyusunan rencana strategi, merumuskan perencanaan, dan langsung menetapkan perencanaan yang akan di tindak lanjuti (menggunakan analisis SWOT). Implementasi perencanaan strategi di sekolah ini berjalan dengan efektif karena peran dari, pemahaman para guru terhadap rencana strategi, dukungan pemerintah, memantau serta mengevaluasi, kerja sama dari semua pihak sekolah yang berkaitan, maupun

dari pihak eksternal sekolah serta pihak-pihak yang terkait ini bertanggung jawab satu dengan yang lain terhadap tugas yang diembankan kepada mereka masing-masing. Penelitian Pudjadi *et al.* (2007) membuktikan bahwa, organisasi yang membuat perencanaan strategi formal dengan yang non formal ada perbedaannya. Organisasi yang membuat perencanaan strategi formal, rata-rata kinerja keuangannya lebih baik di banding yang membuat perencanaan strategi non formal. Penggunaan perencanaan strategi membuat pihak organisasi mampu mengidentifikasi faktor-faktor penting yang dibutuhkan organisasi untuk mengembangkan strategi yang dijalankan. Dari uraian diatas menyimpulkan bahwa organisasi yang membuat perencanaan strategi mampu meraih keberhasilan organisasi atau mencapai tujuannya, sehingga perencanaan strategi ini sangat penting dan berkontribusi besar pada organisasi.

### **2.2.3 Perencanaan Strategi Formal**

Dalam panduan perencanaan strategi formal ada aturan yang ditetapkan sebelum proses, selama proses, dan setelah proses, yang dapat berfungsi sebagai kerangka kerja di mana proses perencanaan strategi dilakukan. Perencanaan disini menjadi tahap awal atau nama lainnya adalah perumusan rencana, bagian ini masuk dalam manajemen strategi yang ada di tahap pertama dari proses manajemen strategi itu sendiri. Manajemen strategi adalah ilmu untuk merumuskan rencana, melaksanakan, serta mengevaluasi keputusan yang diambil (David Fred dan David Forest, 2016). Perencanaan strategi bersifat sistematis dimana ada proses perencanaan jangka panjang atau tahunan dan tersusun, strategi yang dirumuskan harus diuji kembali untuk merespon kesempatan dan ancaman yang ada. Temuan

Paris (2003 dalam Muriuki dan Stanley, 2015) menyatakan bahwa, terdapat lima hal penting dalam proses perencanaan strategi yang efektif yaitu : hak manusia, data yang baik, persiapan, proses terstruktur, dan sumber daya waktu serta uang yang memadai. Literatur menunjukkan bahwa, tujuan dari suatu strategi dapat dicapai hanya ketika rencana dirancang dan diimplementasikan dengan baik (Shraeder, 2002 dalam Muriuki dan Stanley, 2015). Perencanaan strategi disebut formal ketika, dalam proses perencanaan itu melibatkan prosedur yang jelas dan tidak berbelit-belit untuk mendapatkan keterlibatan serta komitmen dari para *stakeholder* organisasi, dimana para *stakeholder* ini nantinya akan terkena dampak dari perencanaan strategi yang di implementasikan (Glaister & Falshaw, 1999 dalam Muriuki dan Stanley, 2015). Menurut Bryson (2011), perencanaan strategi merupakan proses formal yang menggabungkan upaya semua tingkat organisasi, yang nantinya menghasilkan keputusan penting, kebijakan jangka pendek serta jangka panjang yang ditindak lanjuti oleh organisasi untuk diarahkan ke visi misi, tujuan dan sasaran.

Dalam penelitian ini akan mengambil data dari responden di sektor publik, maka dari itu yang menjadi pertanyaan mengapa perencanaan strategi dibutuhkan di sektor publik? Perencanaan strategi dibutuhkan di sektor publik untuk mencapai tujuan keselarasan, upaya kesinambungan, dan efektivitas kinerja, karena perencanaan strategi dapat membantu pembuat keputusan untuk memutuskan apa yang harus diambil organisasi, mengapa mengambil keputusan itu dan bagaimana cara melakukannya. Perumusan manajemen strategi disini meliputi pengembangan visi misi, mengidentifikasi peluang maupun ancaman dari lingkungan eksternal,

mengukur kelemahan maupun kekuatan dari dalam instansi, memilih strategi khusus untuk menyelesaikan persoalan yang dialami berdasarkan alternatif-alternatif yang sudah di timbang tadi. Penjabaran dari kegiatan-kegiatan yang ada dalam tahap perencanaan strategi adalah sebagai berikut (Taufiqurokhman, 2016):

1. Visi, Misi dan Tujuan : Setiap instansi memiliki tujuan yang ingin dicapai, dengan membuat strategi untuk mencapai targetnya tersebut, dan itu semua dituangkan dalam visi misi dan tujuan instansi. Adapun proses perumusan visi yaitu menentukan jangka waktu secara tepat, mengidentifikasi trend sosial, ekonomi, politik serta teknologi yang sekiranya akan digunakan dimasa depan, mengidentifikasi persaingan, dan tahap terakhir instansi perlu mengevaluasi sumber dayanya. Sedangkan untuk misi perlu dicantumkan siapa obyek yang akan dilayani, pelayanan apa yang ditawarkan instansi untuk obyek tujuannya, wilayah geografis yang akan dilayani, komitmen terhadap teknologi yang dipilih, konsep kedirian dan citra organisasi.
2. Analisis Lingkungan Makro : Aktivitas mengamati lingkungan luar instansi serta mengevaluasinya, penggunaan metode SWOT cocok untuk menganalisis lingkungan makro atau eksternal. Lingkungan makro sendiri secara tidak langsung mempengaruhi keputusan strategi instansi untuk jangka panjang. Ada empat kategori dalam lingkungan makro seperti ekonomi, teknologi, politik dan budaya, serta sosial budaya.
3. Analisis Lingkungan Internal : Dalam proses merumuskan strategi perlu juga mengevaluasi lingkungan dalam instansi agar bisa merumuskan

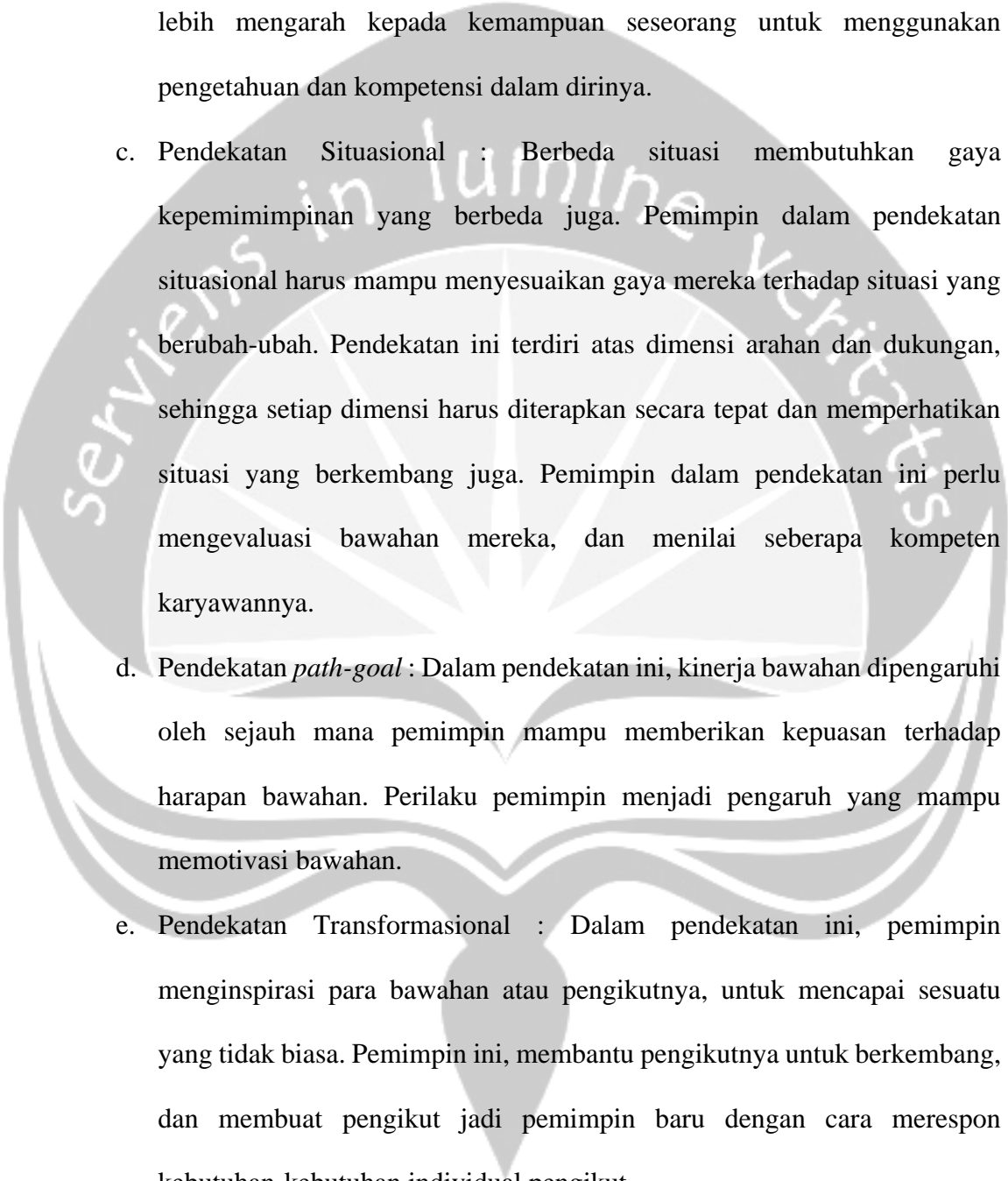
strategi yang sesuai untuk lingkungan didalam instansi sendiri, sehingga diharapkan nantinya instansi dapat mengetahui keunggulan dari strategi yang dibuat dan dapat memperkirakan peluang yang muncul serta mampu menyikapi ancaman yang nanti terjadi dengan cara yang tepat.

4. Pemilihan Strategi : Manajer bisa menggunakan analisis SWOT untuk membantu dalam menentukan strategi serta mengembangkannya. Hasil dari analisis SWOT ini berupa strategi alternatif yang layak bagi instansi.

### **2.3 Peran Manajerial**

Kepemimpinan adalah cara yang digunakan pemimpin untuk mengubah pemikiran seseorang dan menggerakkan organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan (Northhouse, 2013). Kepemimpinan dari seorang pemimpin akan mempengaruhi kinerja bawahannya, bagaimana pemimpin itu bersikap maupun bagaimana pemimpin tersebut mengatur atau mengarahkan karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi, semua bergantung juga dari tipe seperti apa pemimpin tersebut. Terdapat jenis-jenis pendekatan kepemimpinan, beberapa pendekatan itu seperti pendekatan sifat, pendekatan keahlian, pendekatan kepemimpinan situasional, pendekatan teori *path-goal*, pendekatan kepemimpinan transformasional (Northhouse, 2013), penjelasannya dibawah ini:

- a. Pendekatan Sifat : Kualitas kepemimpinan yang diwariskan, termasuk terbawa sejak lahir, tidak diciptakan atau dibuat maupun dilatih. Keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin, ditentukan atau dipengaruhi oleh sifat bawaan pemimpin.

- 
- b. Pendekatan Keahlian : Kemampuan yang dapat dipelajari dan dikembangkan oleh orang yang ingin menjadi pemimpin. Pendekatan ini lebih mengarah kepada kemampuan seseorang untuk menggunakan pengetahuan dan kompetensi dalam dirinya.
- c. Pendekatan Situasional : Berbeda situasi membutuhkan gaya kepemimpinan yang berbeda juga. Pemimpin dalam pendekatan situasional harus mampu menyesuaikan gaya mereka terhadap situasi yang berubah-ubah. Pendekatan ini terdiri atas dimensi arahan dan dukungan, sehingga setiap dimensi harus diterapkan secara tepat dan memperhatikan situasi yang berkembang juga. Pemimpin dalam pendekatan ini perlu mengevaluasi bawahan mereka, dan menilai seberapa kompeten karyawannya.
- d. Pendekatan *path-goal* : Dalam pendekatan ini, kinerja bawahan dipengaruhi oleh sejauh mana pemimpin mampu memberikan kepuasan terhadap harapan bawahan. Perilaku pemimpin menjadi pengaruh yang mampu memotivasi bawahan.
- e. Pendekatan Transformasional : Dalam pendekatan ini, pemimpin menginspirasi para bawahan atau pengikutnya, untuk mencapai sesuatu yang tidak biasa. Pemimpin ini, membantu pengikutnya untuk berkembang, dan membuat pengikut jadi pemimpin baru dengan cara merespon kebutuhan-kebutuhan individual pengikut.

Gaya kepemimpinan punya dampak penting bagi implementasi strategi, karena gaya kepemimpinan mempengaruhi iklim organisasi. Gaya kepemimpinan

yang paling efektif tidak ada, mengapa? Karena pemimpin cenderung merubah gaya kepemimpinannya berdasarkan situasi, sehingga gaya kepemimpinan menyesuaikan dengan kebutuhan para karyawan, serta karakteristik pelaksanaan tujuan dan persyaratan yang ada dalam implementasi. Gaya kepemimpinan saling terkait dengan struktur organisasi sehingga perlu dipertimbangkan pemimpin dalam memilih pendekatan kepemimpinan agar sesuai.

Kepemimpinan adalah elemen kunci yang efektif dalam manajemen strategi, karena *leader* fokus pada sasaran strategi mereka. Pemimpin mendapat kepercayaan dari visi misi yang mereka rumuskan, kemudian mengelola visi misi tadi untuk dijadikan program kerja yang akan dilaksanakan (Taufiqurokhman, 2016). Para pemimpin strategi di sektor publik memberdayakan atasannya maupun pegawainya untuk membuat keputusan yang meningkatkan kinerja pelayanan publik. Agar mencapai hasil yang diharapkan, pemimpin dan karyawan harus punya komitmen dari perencanaan strategi yang dibuat sehingga implementasi nanti bisa mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan. Dalam proses implementasi, perlu komunikasi yang bagus antara pemimpin maupun pegawai karena mereka akan bersama-sama melaksanakan strategi yang sudah dirumuskan tadi.

Tugas manajer dalam implementasi strategi, untuk mengubah rencana menjadi kegiatan atau *action* yang diharapkan, dan dapat menghasilkan *output* sesuai harapan. Manajer harus bisa menciptakan kecocokan antara tujuan atau sasaran dengan kegiatan yang akan dilakukan organisasi.

## 2.4 Keberhasilan Implementasi Strategi

Strategi yang dibuat organisasi dengan matang akan meningkatkan produktivitas serta pendapatan yang lebih tinggi karena organisasi siap dengan dampak maupun resiko yang bisa saja terjadi dari strategi yang sudah yakin dia lakukan. Dalam penelitian terdahulu ditemukan bahwa kemampuan pemimpin untuk mengimplementasikan strategi itu hal yang paling penting dibanding merumuskan strategi tersebut, karena hanya ketika mereka dapat mengimplementasikannya dengan baik maka strategi yang dibuat baru bisa dikatakan terencana dengan baik sehingga kinerja karyawannya juga akan unggul, penelitian terdahulu mengusulkan tiga bagian implementasi strategi seperti penekanan pada proses dan aturan implementasi, fokus pada kinerja dan tindakan yang berurutan maupun secara bersamaan dilakukan, pendekatan gabungan dari proses dan perilaku (Li *et al.*, 2010 dalam Muriuki dan Stanley, 2015). Dalam melakukan studi mengenai organisasi sektor publik yang gagal melaksanakan rencana strategi, disebabkan karena keterbatasan sumber daya yang dimiliki baik itu anggarannya, lalu ketidakmampuan menguasai teknologi, kemudian kendala sumber daya manusianya yang menghambat implementasi rencana strategi. Kemampuan sumber daya manusia punya peran sangat penting dalam implementasi strategi dengan kata lain organisasi membutuhkan orang yang berkualitas baik itu punya keterampilan, kemampuan, pengalaman, sikap dalam melakukan tugas yang diembankan kepadanya (Muriuki dan Stanley, 2015). Pada dasarnya, implementasi strategi merupakan proses berulang, dimana pemimpin dan karyawan melakukan keputusan yang sudah ditetapkan, dimana keputusan ini dipengaruhi faktor



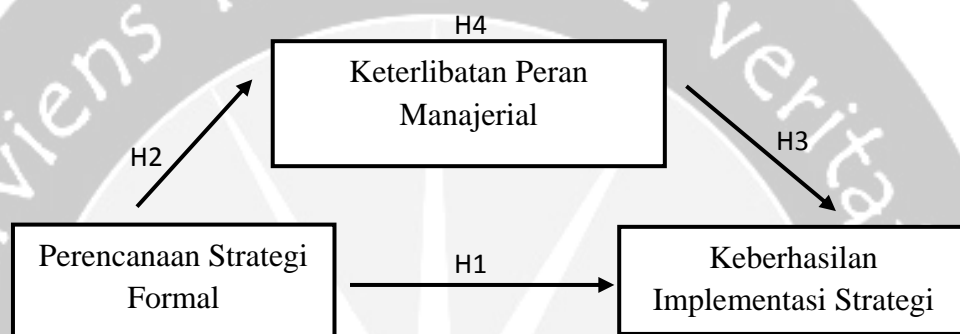
lingkungan organisasi yang sudah dirancang untuk mewujudkan tujuan strategi. Dikutip dari penelitian Muriuki dan Stanley (2015) menyatakan bahwa, tidak ada penelitian terdahulu yang menunjukkan keberhasilan implementasi strategi 100% atau sama dengan sempurna, karena beberapa strategi gagal pada proses implementasi. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi strategi seperti sasaran yang jelas, komunikasi yang baik, sumber daya yang mencukupi, manajemen proyek yang baik, pemantauan, komitmen, motivasi dan penghargaan, tetapi faktor-faktor tadi akan menimbulkan dampak yang berbeda-beda, dan kekuatan yang berbeda secara individual.

Menurut David Fred dan David Forest (2016), formulasi kesuksesan strategi tidak menjamin kesuksesan implementasi strategi, karena selalu lebih sulit untuk mengimplementasi dibanding harus membuat formulasi strategi, walaupun antara formulasi dengan implementasi strategi punya hubungan, namun kedua sebenarnya berbeda secara fundamental. Formulasi dengan implementasi dapat dibandingkan dengan cara-cara sebagai berikut menurut David Fred dan David Forest (2016) :

- a. Formulasi strategi diposisikan sebelum tindakan, sedangkan implementasi dikelola selama tindakan.
- b. Formulasi strategi berfokus pada efektivitas, sedangkan implementasi berfokus pada efisiensi.
- c. Formulasi strategi utamanya adalah proses intelektual, sedangkan implementasi utamanya proses operasional.

- d. Formulasi mensyaratkan intuisi dan kemampuan analisis, sedangkan implementasi mensyaratkan motivasi khusus dan kemampuan kepemimpinan.
- e. Formulasi mensyaratkan koordinasi beberapa individu, sedangkan implementasi mensyaratkan koordinasi banyak individual.

## 2.5 Model Kerangka Penelitian



Gambar 2.2 : Model Kerangka Penelitian\

Sumber : Elbanna *et al.* (2016)

Keterangan:

Variabel Independen : Perencanaan Strategi Formal

Variabel Mediator : Keterlibatan Peran Manajerial

Variabel Dependen : Keberhasilan Implementasi Strategi

H1 : Menggambarkan pengaruh Perencanaan Strategi Formal terhadap Keberhasilan Implementasi Strategi.

H2 : Menggambarkan pengaruh Perencanaan Strategi Formal terhadap Keterlibatan Peran Manajerial.

H3 : Menggambarkan pengaruh Keterlibatan Peran Manajerial terhadap Keberhasilan Implementasi Strategi.

H4 : Menggambarkan Keterlibatan Peran Manajerial memediasi pengaruh Perencanaan Strategi Formal terhadap Keberhasilan Implementasi Strategi.

## **2.6 Pengembangan Hipotesis**

Pada bagian ini, penulis membahas model konseptual berdasarkan hipotesis yang dibuat mengenai pengaruh perencanaan strategi formal, terhadap keberhasilan implementasi strategi, dengan mediasi keterlibatan peran manajerial. Perencanaan strategi formal sebagai variabel independen, keberhasilan implementasi strategi sebagai variabel dependen, dan keterlibatan peran manajerial sebagai variabel mediasi.

### **2.6.1 Pengaruh Perencanaan Strategi Formal (PSF) terhadap Keberhasilan Implementasi Strategi (KIS).**

Perencanaan strategi dan implementasi rencana adalah kegiatan yang berurutan, strategi dirumuskan kemudian dilakukan. Implementasi yang efektif dihasilkan ketika organisasi menetapkan perencanaan formal yang kuat untuk menjembatani kesenjangan antara formulasi dengan implementasi (Elbanna *et al.* 2016). Sejumlah penelitian menemukan bahwa perencanaan strategi formal sangat penting untuk keberhasilan implementasi, namun perhatian yang berlebihan dapat membuat pengambilan keputusan menjadi tidak fleksibel dan mengarah pada kegagalan implementasi karena manajer tidak dapat beradaptasi pada rencana yang tampaknya dibuat-buat (Mintzberg, 2000 dalam Elbanna *et al.* 2016). Hubungan antara perencanaan strategi dengan keberhasilan implementasi adalah prosesnya

yang harus berurutan sehingga jika perencanaan strategi yang dibuat sudah tepat maka implementasinya-pun bisa terlaksana dengan tepat, walaupun tidak berhasil 100%.

Perencanaan strategi dibutuhkan di sektor layanan publik untuk mencapai keselarasan, upaya kesinambungan, dan efektivitas kinerja, karena dari perencanaan dapat membantu untuk membuat keputusan yang bisa dilihat dari hasil implementasinya nanti. Studi Miller (1997 dalam Elbanna *et al.* 2016) menemukan bahwa perencanaan strategi memiliki pengaruh positif yang lebih kuat pada kesuksesan, karena keputusan dibuat saat situasi muncul. Peneliti ingin melihat bagaimana fenomena PSF terhadap KIS di sektor layanan publik Kutai Timur Sangatta. Peneliti mendapati bahwa PSF dapat berpengaruh terhadap KIS dikarenakan proses dibuatnya rencana strategi oleh kegiatan yang dilakukan harus berdasarkan dari rencana yang dibuat dan sudah diputuskan. Oleh karena itu, penelitian ini mengusulkan hipotesis pertama:

H1: Perencanaan Strategi Formal (PSF) berpengaruh positif terhadap Keberhasilan Implementasi Strategi (KIS).

#### **2.6.2 Pengaruh Perencanaan Strategi Formal (PSF) terhadap Keterlibatan Peran Manajerial (KPM).**

Efek dari perencanaan strategi formal dapat ditingkatkan jika semua manajer adalah peserta aktif dalam proses pengembangan strategi, partisipasi manajerial dalam perumusan strategi menunjukkan komitmen manajemen terhadap rencana yang sedang dikembangkan (Camillus, 1975 dalam Elbanna *et al.* 2016) dan meningkatkan rasa kepemilikan dan komitmen yang tulus terhadap rencana strategi diantara manajerial yang bertanggung jawab untuk implementasi

(Rajagopalan dan Rasheed, 1955 dalam Elbanna *et al.* 2016). Dalam perumusan rencana strategi, jika manajerial ikut serta berpartisipasi dalam perumusan akan membuat manajer-manajer yang terlibat ini menjadi lebih semangat untuk mengimplementasikannya karena manajer-manajer tersebut yang merumuskan sendiri sehingga tercipta rasa tanggung jawab terhadap rencana yang dibuatnya.

Dalam penelitian ini, peneliti ingin mengetahui bagaimana pengaruh perencanaan strategi formal terhadap keterlibatan peran manajerial di sektor layanan publik Kutai Timur Sangatta. Penelitian terdahulu dari Elbanna *et al.* (2016) ditemukan bahwa perencanaan strategi berdampak positif dan signifikan terhadap keterlibatan peran manajerial, karena komitmen dari para manajer meningkat untuk membuat perencanaan yang sejalan dengan kebijakan publik dan prioritas organisasi yang akan berdampak juga pada keberhasilan implementasi strateginya. Dengan mempertimbangkan hal di atas, maka disusun hipotesis kedua: H2: Perencanaan Strategi Formal (PSF) berpengaruh positif terhadap Keterlibatan Peran Manajerial (KPM).

### **2.6.3 Pengaruh Keterlibatan Peran Manajerial (KPM) terhadap Keberhasilan Implementasi Strategi (KIS).**

Peran manajerial dalam merumuskan perencanaan strategi akan berdampak terhadap keberhasilan implementasi, karena manajerial punya pengalaman pada kejadian-kejadian masa lampau yang bisa dijadikan pelajaran atau acuan untuk membuat alternatif rencana yang lebih *up to date*. Hasil penelitian Elbanna *et al.* (2016) mengatakan bahwa meskipun manajer tidak terlibat langsung dalam

kebijakan publik, tetapi manajer harus tahu bahwa upaya mereka membuat rencana strategi untuk organisasi dapat mengarah pada implementasi strategi yang sukses.

Peneliti mengajukan untuk meneliti pengaruh keterlibatan peran manajerial terhadap keberhasilan implementasi strategi di sektor layanan publik Kutai Timur Sangatta. Peneliti berpendapat bahwa adanya peran manajerial mampu mempengaruhi keberhasilan implementasi strategi, karena strategi itu sendiri di rumuskan oleh pihak manajerial, oleh karena itu hipotesis ketiga diusulkan yaitu:

H3 : Keterlibatan Peran Manajerial (KPM) berpengaruh positif terhadap Keberhasilan Implementasi Strategi (KIS).

#### **2.6.4 Keterlibatan Peran Manajerial (KPM) memediasi pengaruh Perencanaan Strategi Formal (PSF) terhadap Keberhasilan Implementasi Strategi (KIS).**

Dalam mewujudkan hubungan antara perencanaan strategi formal dan keberhasilan implementasi strategi, diperlukan keterlibatan peran manajerial yang digunakan sebagai mediasi. Perencanaan strategi formal memiliki efek tidak langsung pada implementasi strategi, partisipasi manajerial dalam proses perencanaan akan menghasilkan peningkatan implementasi, karena keterlibatan manajerial menyertai perumusan strategi yang efektif (Elbanna *et al.* 2016).

Keterlibatan manajerial dalam perencanaan cenderung menjadi perantara perumusan strategi dengan keberhasilan implementasi strategi (Collier *et al.* 2004). Berdasarkan penelitian sebelumnya, peneliti ingin mengajukan untuk mengetahui bagaimana perencanaan strategi formal berpengaruh terhadap keberhasilan

implementasi, dengan keterlibatan peran manajerial sebagai pemediasi di sektor layanan publik Kutai Timur Sangatta, oleh karena itu hipotesis keempat yaitu:

H4 : Keterlibatan Peran Manajerial (KPM) memediasi pengaruh Perencanaan Strategi Formal (PSF) terhadap Keberhasilan Implementasi Strategi (KIS).

## 2.7 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti	Judul	Variabel
1.	Said Elbanna, Rhys Andrews, dan Raili Pollanen (2016)	<i>Strategic Planning and Implementation Success in Public Service Organizations : Evidence from Canada</i>	<p><u>Variabel Dependen :</u> Keberhasilan implementasi strategi di Sektor Publik Canada.</p> <p><u>Variabel Independen :</u> Perencanaan strategi formal</p> <p><u>Variabel Mediasi :</u> Keterlibatan Peran Manajerial</p> <p><u>Variabel Kontrol :</u> Kelonggaran sumber daya, ukuran organisasi, kesukaan lingkungan, perencanaan strategi, keahlian dan ketidakpastian pemangku kepentingan.</p>
2.	Mangajo Peter Muriuki dan Kavale Stanley (2015)	<i>Determinants of Strategic Plan Implementation in Organizations: A Case Study of Chai Trading Company Limited.</i>	<p><u>Variabel Dependen :</u> Keberhasilan implementasi rencana strategi.</p> <p><u>Variabel Independen :</u> Kepemimpinan perusahaan, daya saing strategi, budaya organisasi, manajemen sumber daya manusia strategi.</p>