

ISSN: 2302-7770



**PROSIDING
SEMINAR NASIONAL
& CALL FOR PAPER**

FORUM MANAJEMEN INDONESIA (FMI) KE-4

Indonesia Family Business Sustainability

Hotel Inna Garuda, Yogyakarta 13 - 14 November 2012



MANAJEMEN STRATEGIS DAN PROSES IMPLEMENTASINYA PADA PEMERINTAH DAERAH

Nunik Lestari Dewi
Universitas Kristen Maranatha – nunik1503@yahoo.com
Yunita Christy
Universitas Kristen Maranatha – cuyunit@yahoo.com

ABSTRAK

Manajemen strategis diperlukan dalam suatu organisasi sebagai alat pengendali manajemen, baik itu di organisasi sektor privat maupun publik. Di Indonesia terdapat kelemahan implementasi manajemen strategis pada organisasi sektor publik, khususnya di organisasi pemerintah daerah. Kelemahan manajemen strategis terjadi pada proses penyusunan anggaran. Implementasi manajemen strategis di organisasi publik harus dirumuskan secara seksama karena terdapat otoritas publik yang dapat mempengaruhi tindakan organisasi. Konsep mengenai manajemen strategis harus dirumuskan secara jelas dan tahap pengimplementasiannya juga harus dijelaskan agar rencana strategis yang sudah disusun dapat tercapai. Manajemen strategis dalam organisasi sektor publik harus mempertimbangkan berbagai faktor, baik itu faktor yang mendukung maupun yang menghambat kinerja manajemen publik. Paper ini membahas mengenai konsep manajemen strategis dan proses pengimplementasian konsep tersebut diorganisasi pemerintah, khususnya pemerintah daerah. Rekomendasi paper ini dapat memberikan masukan yang positif bagi pemerintah daerah dalam hal penyusunan strategi dan pengimplementasiannya.

Kata kunci: manajemen strategis, implementasi manajemen strategis, pemerintah daerah.

PENDAHULUAN

Menghadapi tantangan global, organisasi pemerintah diharuskan dapat mentransformasikan birokrasi menuju semangat kewirausahaan (mewirausahakan birokrasi). Semangat ini mendorong agar sistem birokrasi pemerintah mampu lebih efisien dan efektif dalam menyediakan barang dan jasa publik sehingga birokrasi publik akan bertambah kuat.

Menurut Osborne dan Gaebler (1995) terdapat sepuluh prinsip dalam menerapkan kewirausahaan pada pemerintahan yaitu pertama, pemerintahan kewirausahaan mendorong kompetisi diantara penyedia pelayanan, artinya pemerintah hanya memberikan pengarahan bukan memberikan pelayanan publik. Kedua, pemerintah mendayagunakan masyarakat dengan mendorong pengendalian masyarakat, yang mana pemerintah memberikan wewenang

kepada masyarakat untuk mampu menolong dirinya sendiri bukan melayani. Ketiga, ukuran kinerja adalah *outcome* bukan input, dalam hal ini pemerintah menciptakan persaingan dalam pemberian pelayanan publik untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Keempat, pemerintahan dikendalikan oleh tujuannya atau misinya bukan oleh peraturan dan regulasi. Kelima, pemerintah mendefinisikan kliennya sebagai konsumen, dan pemerintah memberikan penghargaan/insentif kepada unit kerja yang berkinerja baik. Keenam, pemerintah berusaha untuk mencegah timbulnya masalah daripada mencari solusi setelah masalah terjadi, dalam hal ini pemerintah lebih proaktif. Ketujuh, pemerintah memanfaatkan tenaganya untuk menghasilkan uang tidak sekedar membelanjakan, dalam hal ini pemerintah mengembangkan pusat-pusat pendapatan dari proses penyediaan pelayanan publik. Kedelapan, pemerintah mendorong desentralisasi wewenang, pemerintah bertanggung jawab kepada legislatif dan masyarakat. Kesembilan, pemerintah lebih suka pada mekanisme pasar daripada mekanisme birokrasi, pemerintah menggunakan mekanisme pasar untuk mengalokasikan sumber daya yang ada. Kesepuluh, pemerintah tidak menfokuskan pada penyediaan pelayanan publik tetapi sebagai katalisator semua sektor, dalam hal ini pemerintah mengajak masyarakat, asosiasi-asosiasi, dan lain-lain untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan.

Salah satu prinsip mewirusahaakan birokrasi yaitu mendorong desentralisasi wewenang. Perundang-undangan yang ada di Indonesia jelas menyatakan bahwa Indonesia juga menganut paham desentralisasi dengan membentuk daerah-daerah otonom. Sesuai amanat UUD 1945, pemerintah daerah berwenang untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan menurut asas otonomi dan tugas pembantuan. Desentralisasi pengelolaan pemerintahan daerah yang disertai adanya otonomi yang luas dan tata kelola pemerintahan yang mengacu pada konsep kewirusahaan mendorong pentingnya manajemen strategis pada

pengelolaan pemerintah daerah. Manajemen strategis berfungsi sebagai sistem pengendalian manajemen dalam organisasi.

Oleh karena itu, pemerintah daerah harus menguasai teori manajemen strategis dan harus dapat menerapkannya secara tepat. Pemerintah daerah sebagai manajer strategik harus memahami manajemen strategis secara utuh agar mampu mengalokasikan sumber daya yang dimiliki dalam situasi lingkungan yang berubah-ubah (tidak pasti) akibat penuhnya nuansa politik.

Paper ini bertujuan untuk membahas mengenai konsep manajemen strategis dan proses pengimplementasian konsep tersebut diorganisasi pemerintah, khususnya pemerintah daerah. Pada bagian berikutnya akan dibahas mengenai pengertian manajemen strategis, selanjutnya membahas konsep manajemen strategis dan pengimplementasiannya pada pemerintah daerah.

DEFINISI MANAJEMEN STRATEGIS

Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya (David, 2005). Menurut Siagian (2004) manajemen strategis merupakan serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Tujuan manajemen strategis adalah untuk mengeksploitasi dan menciptakan peluang baru yang berbeda untuk masa mendatang. Perencanaan strategis diperkenalkan pada tahun 1950-an dan menjadi sangat populer pada pertengahan tahun 1960-an hingga 1970-an. Selama periode ini, perencanaan strategis dipercaya secara luas sebagai jawaban untuk segala masalah. Perencanaan strategis intinya adalah rencana permainan (*game plan*) organisasi.

KONSEP MANAJEMEN STRATEGIS DAN PENGIMPLEMENTASIANNYA DI PEMERINTAH DAERAH

Menurut Untoro (2010) efektivitas penerapan manajemen strategis pada suatu organisasi dipengaruhi oleh konteks yang melingkupi organisasi tersebut. Konteks yang melingkupi organisasi pemerintah daerah sangat berhubungan dengan ketidakpastian lingkungan (lingkungan yang berubah-ubah) yang diciptakan oleh lembaga pengawasan yang sarat akan muatan politik dan memiliki berbagai kepentingan. Oleh karena itu, penerapan manajemen strategis harus dilaksanakan secara seksama. Konsep mengenai manajemen strategis harus dirumuskan secara jelas dan tahap pengimplementasiannya juga harus dijelaskan agar rencana strategis yang sudah disusun dapat tercapai.

Manajemen strategis dalam pemerintah daerah harus mempertimbangkan berbagai faktor, baik itu faktor yang mendukung maupun yang menghambat kinerja manajemen publik. Proses manajemen strategis (*strategic-management process*) terdiri atas tiga tahap:

1. Formulasi Strategi

Formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal pemerintah daerah, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang (misalnya RPJP/Rencana Pembangunan Jangka Panjang), merumuskan alternatif strategi dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan. Isu formulasi strategi di pemerintah daerah biasanya mencakup pembangunan apa yang akan dilaksanakan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, apakah harus bekerjasama dengan organisasi privat dalam pelaksanaannya, seberapa besar politik mempengaruhi. Keputusan formulasi strategi mengikat pemerintah daerah terhadap barang dan jasa publik, sumber daya, dan teknologi yang spesifik untuk periode waktu yang panjang. Manajer strategik (pemerintah daerah) harus memiliki sudut pandang terbaik

dalam memahami secara penuh pengaruh keputusan formulasi strategi. Manajer strategik memiliki wewenang untuk menempatkan sumber daya yang dibutuhkan untuk implementasi strategi. Salah satu metode untuk menentukan strategi adalah dengan analisis SWOT yang menganalisis faktor internal dan memperhitungkan faktor eksternal organisasi. Analisis SWOT merupakan salah satu alat manajemen strategis untuk menentukan kekuatan dan kelemahan (faktor internal) serta kesempatan dan ancaman (faktor eksternal) dalam organisasi. Analisis SWOT diperlukan dalam organisasi pemerintah daerah untuk menentukan strategi terbaik agar mencapai tujuan organisasi secara ekonomis, efisien, dan efektif.

2. Implementasi Strategi

Implementasi strategi mensyaratkan pemerintah daerah untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif, mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi, menghubungkan kinerja pegawai dengan kinerja organisasi, dan menyiapkan anggaran. Proses penyiapan anggaran (penganggaran) di pemerintah daerah merupakan proses yang paling dominan dan sarat muatan politik. Implementasi strategi seringkali disebut tahap pelaksanaan dalam manajemen strategis. Suksesnya implementasi strategi terletak pada kemampuan pemerintah untuk memotivasi pegawai.

3. Evaluasi Strategi

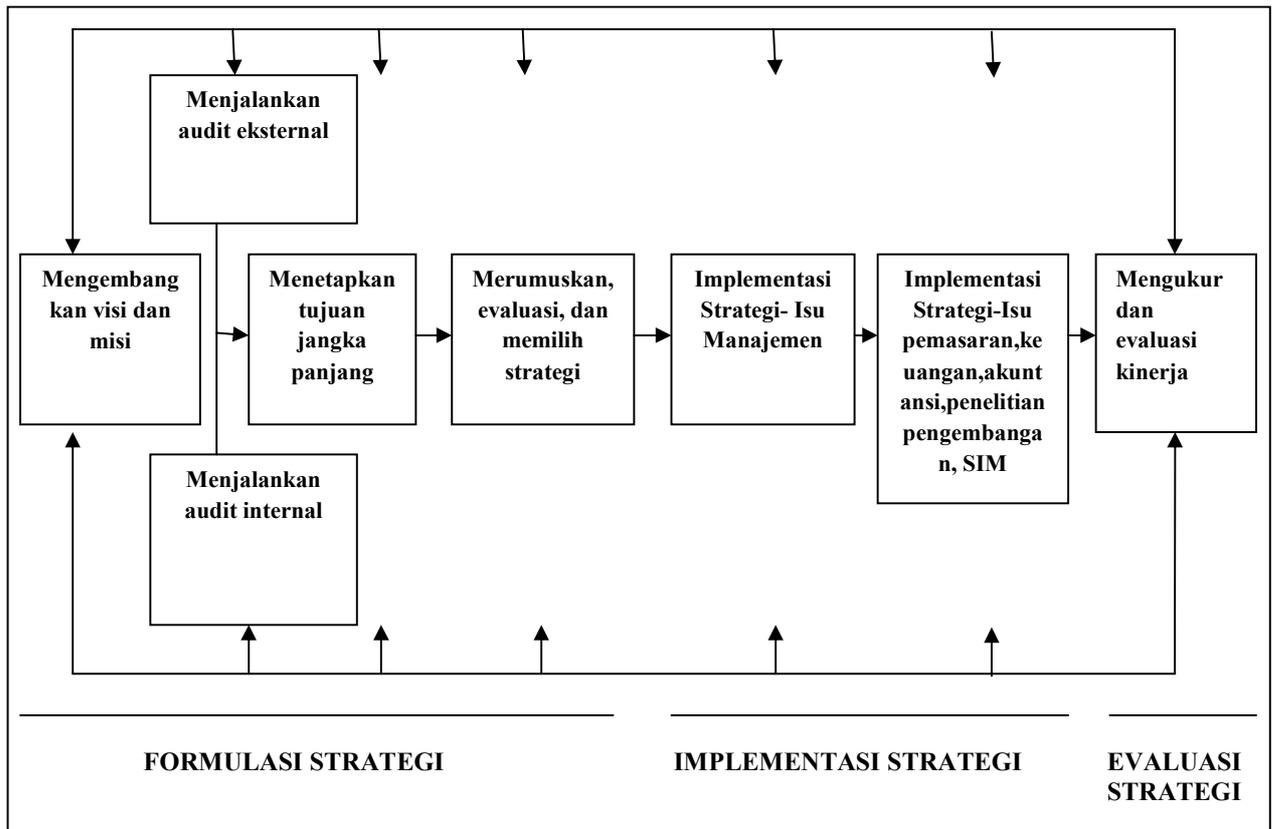
Evaluasi strategi adalah tahap final dalam manajemen strategis. Pemerintah daerah sangat ingin mengetahui kapan strategi tidak dapat berjalan seperti yang diharapkan. Evaluasi strategi adalah alat utama untuk mendapatkan informasi tersebut. Tiga aktivitas dasar

evaluasi strategi adalah: (a) meninjau ulang faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar strategi saat ini; (b) mengukur kinerja; (c) mengambil tindakan korektif.

Untuk mendorong pencapaian strategi yang telah diformulasikan sebaiknya diterapkan sistem penilaian kinerja di organisasi pemerintah daerah dengan menerapkan mekanisme penghargaan dan sanksi.

Gambar 1 menunjukkan model komprehensif strategi yang harus ada dan dilakukan di dalam suatu organisasi. Hal tersebut dapat juga diterapkan di organisasi pemerintah daerah dengan menyesuaikan konteks organisasi pemerintah daerah. Berikut ini penjelasan mengenai model komprehensif strategi:

Gambar 1
Model Komprehensif Strategis
Sumber : David (2005:19)



a. Pengembangan Visi dan Misi Organisasi

Pernyataan Visi dan Misi

Banyak organisasi sekarang mengembangkan pernyataan visi (*vision statement*). Mengembangkan pernyataan visi sering dianggap sebagai tahap pertama dalam perencanaan strategis, bahkan mendahului pembuatan pernyataan misi. Pernyataan misi adalah pernyataan tujuan jangka panjang yang membedakan satu organisasi dengan organisasi sejenis lainnya. Pernyataan misi yang jelas menggambarkan nilai dan prioritas dari suatu organisasi. Mengembangkan pernyataan misi mengharuskan penyusun strategi untuk berpikir tentang sifat dan cakupan operasi saat ini dan mengevaluasi potensi ketertarikan atas pasar dan aktivitas di masa depan. Pernyataan misi secara kasar menggambarkan arah masa depan suatu organisasi. King dan Cleland dalam David (2005), merekomendasikan organisasi untuk mengembangkan pernyataan misi yang tertulis karena alasan-alasan berikut: (1) untuk memastikan tujuan dasar organisasi; (2) untuk memberikan basis atau standar untuk mengalokasikan sumber daya organisasi; (3) untuk menciptakan kondisi atau iklim organisasi yang umum; (4) untuk menjadi titik utama bagi individu dalam mengidentifikasi tujuan dan arah organisasi, serta mencegah individu yang tidak sejalan untuk partisipasi lebih jauh dalam aktivitas organisasi; (5) untuk memfasilitasi penerjemahan tujuan menjadi struktur kerja yang melibatkan penugasan hingga elemen tanggung jawab dalam organisasi; (6) untuk memberikan tujuan dasar organisasi dan kemudian untuk menerjemahkan tujuan dasar ini menjadi tujuan dalam bentuk sedemikian rupa sehingga parameter waktu, biaya dan kinerja dapat dievaluasi dan dikontrol.

Karena pernyataan misi sering kali menjadi bagian yang paling kelihatan dan dilihat publik dalam proses manajemen strategis, adalah penting untuk memasukkan semua komponen penting ini (David, 2005): 1. Pelanggan; 2. Produk atau jasa; 3. Pasar; 4.

Teknologi; 5. Perhatian akan keberlangsungan, pertumbuhan dan profitabilitas; 6. Filosofi; 7. Konsep diri; 8. Perhatian akan citra publik; 9. Perhatian akan pegawai

Oleh karena itu selain menetapkan pernyataan visi, pemerintah daerah harus juga menetapkan misi dengan memasukkan komponen-komponen tersebut. Pemerintah daerah harus menyadari bahwa konsumen pemerintah daerah adalah masyarakat daerah tersebut, sehingga pemerintah daerah harus dapat menyediakan barang dan jasa publik untuk kesejahteraan masyarakat daerah tersebut. Pemerintah daerah harus dapat melayani seluruh lapisan masyarakat yang ada di daerahnya, tanpa terkecuali. Teknologi yang digunakan oleh pemerintah daerah harus terus berkembang seiring dengan perkembangan teknologi saat ini. Pemerintah daerah harus memiliki komitmen untuk bertumbuh dan memiliki kondisi keuangan yang baik, artinya pengeluaran-pengeluaran yang digunakan untuk pembangunan atau belanja publik yang dilakukan sebaiknya tidak melebihi pendapatan asli daerah tersebut sehingga tidak perlu melakukan pinjaman. Etika dan nilai-nilai organisasi harus dijunjung tinggi oleh seluruh lapisan pegawai yang ada di pemerintah daerah. Pemerintah daerah harus memiliki ciri khusus/keunggulan yang dapat mendatangkan pendapatan daerah (misalnya: pertambangan, tempat wisata, perkebunan, dll). Pemerintah daerah harus transparan dan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya kepada publik. Para pegawai yang bekerja di pemerintahan daerah harus mendapatkan perhatian yang layak sehingga dapat memberikan kinerja yang optimal.

b. Menjalankan Audit Eksternal Dan Audit Internal

Hakekat Audit Eksternal

Tujuan audit eksternal adalah untuk mengembangkan daftar yang terbatas tentang peluang yang dapat memberi manfaat dan ancaman yang harus dihindari. Organisasi harus dapat

merespon secara agresif maupun defensif terhadap faktor-faktor tersebut dengan memformulasikan strategi yang mengambil keuntungan dari peluang eksternal atau yang meminimalkan pengaruh dari ancaman potensial.

Peluang dan Ancaman Eksternal

Peluang dan ancaman eksternal mengacu pada ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, hukum, teknologi dan kejadian yang secara signifikan dapat menguntungkan atau membahayakan pemerintah daerah di masa depan. Peluang dan ancaman sebagian besar berada di luar kendali organisasi sehingga disebut eksternal. Untuk alasan tersebut, identifikasi, monitor, dan evaluasi peluang dan ancaman eksternal adalah penting untuk keberhasilan. Analisis lingkungan perlu dilakukan di pemerintah daerah baik di lingkungan tugas maupun lingkungan secara umum, sehingga apabila terjadi perubahan pemerintah dapat segera merespon dengan tepat.

Hakekat Audit Internal

Semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan masing-masing, karena tidak ada organisasi yang sama kuatnya atau lemahnya dalam semua area. Kekuatan/kelemahan internal, digabungkan dengan peluang/ancaman eksternal dan pernyataan misi yang jelas menjadi dasar untuk penetapan tujuan dan strategi. Tujuan dan strategi ditetapkan dengan maksud memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahan.

Kekuatan dan Kelemahan Internal

Kekuatan dan kelemahan internal adalah aktivitas organisasi yang dapat dikontrol yang dijalankan dengan sangat baik atau sangat buruk. Kekuatan dan kelemahan internal mencakup semua unsur organisasional yang ada di pemerintah daerah seperti: struktur organisasi, budaya organisasi, dan sumber daya.

c. Penetapan Tujuan Jangka Panjang

Tujuan jangka panjang menunjukkan hasil yang diharapkan dengan menjalankan strategi tertentu. Strategi merepresentasikan tindakan yang akan diambil untuk mencapai tujuan jangka panjang. Jangka waktu untuk tujuan dan strategi harus konsisten. Tujuan harus bersifat kuantitatif, terukur, realistis, dapat dimengerti, menantang, hierarkis, dapat dicapai, dan selaras antar unit organisasi. Masing-masing tujuan harus diasosiasikan dengan kerangka waktu. Tujuan yang ditetapkan secara jelas menawarkan banyak keuntungan, memberikan arah, memungkinkan sinergi, membantu dalam evaluasi, menetapkan prioritas, menurunkan ketidakpastian, meminimalkan konflik, menciptakan energi, dan membantu dalam alokasi sumber daya dan desain pekerjaan.

Tujuan dari organisasi pemerintah daerah harus dibuat secara jelas dan realistis mengenai apa yang ingin dicapai oleh pemerintah daerah tersebut. Kemudian tujuan-tujuan tersebut dinyatakan secara eksplisit dengan disertai batasan waktu yang jelas. Misalnya di organisasi pemerintah daerah biasanya perencanaan pembangunan dibuat tujuannya dan mencakup jangka waktunya, seperti tujuan RPJP dan RPJM. Pasal 150 Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah menyatakan bahwa pemerintah daerah wajib menyusun Rencana Jangka Panjang Daerah (RPJPD) sebagai acuan kebijakan pembangunan daerah dalam kurun waktu 20 tahun. RPJPD merupakan suatu dokumen perencanaan pembangunan jangka panjang daerah, sebagai acuan dalam penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) untuk setiap kurun waktu 5 tahun.

c. Merumuskan, Mengevaluasi Dan Memilih Strategi

Analisis dan pilihan strategis mencoba untuk menentukan alternatif tindakan yang dapat memungkinkan organisasi mencapai misi dan tujuannya dengan cara yang terbaik. Alternatif

strategi tidak datang dari antah-berantah, alternatif strategi diturunkan dari visi, misi, tujuan, audit eksternal, dan audit internal organisasi; alternatif strategi konsisten dengan, atau dibangun di atas, strategi masa lalu yang telah berhasil dijalankan (David, 2005).

Mengidentifikasi dan mengevaluasi alternatif strategi harus melibatkan banyak pihak yang sebelumnya mengembangkan pernyataan visi dan misi organisasi, menjalankan audit eksternal, dan menjalankan audit internal. Semua yang berpartisipasi dalam aktivitas analisis dan pilihan strategi harus memiliki informasi audit internal dan eksternal. Informasi ini nantinya digabungkan dengan pernyataan misi organisasi. RPJPD merupakan produk dari strategi yang melibatkan banyak pihak dan bersifat makro yang memuat visi, misi dan arah pembangunan jangka panjang daerah, dimana proses penyusunannya dilakukan secara partisipatif dengan melibatkan seluruh unsur pelaku pembangunan.

d. Implementansi Strategi

Perumusan strategi yang sukses tidak menjamin implementasi strategi yang sukses. David (2005) memformulasikan perbedaan antara perumusan strategi dan implementasi strategi yaitu: (1) perumusan strategi memosisikan kekuatan sebelum dilakukan tindakan; (2) implementasi strategi adalah mengelola kekuatan yang mengelola semua hal selama tindakan dijalankan; (3) perumusan strategi berfokus pada efektivitas; (4) implementasi strategi berfokus pada efisiensi; (5) perumusan strategi terutama adalah proses intelektual; (6) Implementasi strategi terutama adalah proses operasional; (7) perumusan strategi membutuhkan keahlian intuitif dan analisis yang baik; (8) implementasi strategi membutuhkan motivasi khusus dan keahlian kepemimpinan; (9) perumusan strategi membutuhkan koordinasi di antara beberapa individu; (10) implementasi strategi membutuhkan koordinasi di antara banyak individu.

Konsep dan alat perumusan strategi tidak berbeda secara signifikan antara organisasi kecil, besar, organisasi profit maupun organisasi nirlaba. Namun, implementasi strategi berbeda secara signifikan berdasarkan tipe dan ukuran organisasi. Pemerintah dan pegawai di pemerintah daerah harus berpartisipasi dalam keputusan implementasi strategi. Komitmen pribadi para penyusun strategi sangat diperlukan pada tahap implementasi. Peluang dan ancaman eksternal yang utama harus dianalisis dengan jelas.

e. Mengukur dan Mengevaluasi Kinerja

Evaluasi strategi meliputi tiga aktivitas dasar (David, 2005), yaitu: (1) memeriksa dasar strategi organisasi; (2) membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil aktual; dan (3) mengambil tindakan koreksi untuk memastikan kinerja sejalan dengan rencana. Umpan balik yang memadai dan tepat waktu adalah dasar bagi evaluasi strategi yang efektif. Evaluasi strategi sama pentingnya dengan informasi yang mendasari operasinya. Evaluasi strategi sangat penting untuk memastikan agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. David (2005) membagi kerangka kerja evaluasi strategi ke dalam tiga aktivitas, yaitu:

- 1 Menelaah Berdasarkan Strategi → Menelaah prinsip dasar strategi organisasi dapat dilakukan dengan melakukan monitoring secara terus menerus terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang mewakili prinsip dasar strategi yang sedang dipakai untuk mewaspadaikan perubahan.
- 2 Mengukur Kinerja Organisasi → Aktivitas ini berguna untuk membandingkan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya, menyelidiki deviasi dalam rencana, mengevaluasi kinerja individu, dan menilai perkembangan yang terjadi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Baik tujuan jangka panjang maupun tujuan tahunan dapat dipakai dalam proses ini. Kriteria untuk mengevaluasi strategi harus dapat diukur dan

mudah diverifikasi. Kegagalan mencapai kemajuan yang diharapkan melalui pencapaian tujuan jangka panjang atau tahunan memberi sinyal diperlukannya tindakan koreksi.

- 3 Mengambil Tindakan Korektif → Aktivitas evaluasi strategi yang terakhir yaitu mengambil tindakan korektif dengan melakukan perubahan untuk memosisikan kembali pemerintah daerah ke tempat yang lebih baik di masa depan. Contoh perubahan yang mungkin dibutuhkan adalah memperbaiki struktur organisasi, mengganti satu atau dua individu yang penting, merevisi visi pemerintah daerah, membuat atau merevisi tujuan, membuat kebijakan baru, mengalokasikan sumber daya secara berbeda.

Analisis SWOT merupakan salah satu metode yang dapat digunakan oleh pemerintah daerah untuk mengimplementasikan manajemen strategis dengan mempertimbangkan berbagai faktor, baik itu faktor yang mendukung maupun yang menghambat kinerja manajemen publik. Analisis SWOT adalah instrumen perencanaan strategis yang klasik. Dengan menggunakan kerangka kerja kekuatan dan kelemahan serta kesempatan eksternal dan ancaman, Instrumen ini memberikan cara sederhana untuk memperkirakan cara terbaik untuk melaksanakan sebuah strategi.

Mengembangkan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengapitalisasi peluang dapat dianggap sebagai serangan, sementara strategi yang didesain untuk memperbaiki kelemahan sementara menghindari ancaman dapat dianggap pertahanan (David, 2005). Setiap organisasi memiliki beberapa peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat dihubungkan untuk merumuskan alternatif strategi yang layak. SWOT Matrix adalah alat yang membantu pemerintah daerah mengembangkan empat tipe strategi: 1. SO (Strength-Opportunities) → menggunakan kekuatan internal organisasi untuk memanfaatkan peluang eksternal; 2. WO (Weaknessess-Opportunities) → bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal.; 3. ST (Strengths-

Threats) → menggunakan kekuatan organisasi untuk menghindari atau mengurangi pengaruh dari ancaman eksternal; 4. WT (Weaknesses-Threats) → merupakan taktik defensif yang diarahkan pada pengurangan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

Tabel I menggambarkan mengenai matrik SWOT yang dapat digunakan oleh pemerintah daerah dalam merumuskan strategi dengan mempertimbangkan berbagai faktor.

Tabel I.
Matriks SWOT
Sumber : David (2005:287)

BIARKAN SELALU KOSONG	KEKUATAN (STRENGTHS – S) 1. 2. 3. 4. 5. (Tuliskan kekuatan)	KELEMAHAN (WEAKNESSES – W) 1. 2. 3. 4. 5. (Tuliskan kelemahan)
PELUANG (OPPORTUNITIES – O) 1. 2. 3. 4. 5. (Tuliskan peluang)	STRATEGI – SO 1. 2. 3. 4. 5. (Atasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang)	STRATEGI – WO 1. 2. 3. 4. 5. (Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang)
ANCAMAN (THREATS – T) 1. 2. 3. 4. 5. (Tuliskan ancaman)	STRATEGI – ST 1. 2. 3. 4. 5. (Gunakan kekuatan untuk menghindari ancaman)	STRATEGI – WT 1. 2. 3. 4. 5. (Meminimalkan kelemahan dan hindari ancaman)

Tabel II merupakan contoh Matrik SWOT yang digunakan oleh Sekretaris Daerah Kota Sukabumi untuk membuat rencana strategis tahun 2009 – 2013.

Tabel II
Contoh Rencana Strategis Sekretariat Daerah Kota Sukabumi Tahun 2009-2013
menggunakan Analisis SWOT

	KEKUATAN: <ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki kewenangan yang otonom 2. Dukungan dana, sarana dan prasarana 3. Aparat yang komitmen 4. Perangkat organisasi yang solid 5. Pola kerja yg baku 	KELEMAHAN <ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah dan kapasitas aparat 2. Alokasi dana operasional, sarana dan prasarana kerja pada setiap unit kerja 3. Mekanisme dan pola kerja pada setiap unit kerja 4. Koordinasi antara Setda dengan Lemtek 5. Pola pembinaan aparat
PELUANG <ol style="list-style-type: none"> 1. Tuntutan masyarakat untuk memberikan pelayanan prima 2. Semakin berkurangnya ketergantungan Pemerintah Kota kepada Pemerintah Propinsi 3. Adanya tuntutan akuntabilitas 4. Perkembangan Iptek yang pesat, dukungan ilmuwan dan peran serta masyarakat 	STRATEGI S-O <ol style="list-style-type: none"> 1. Membangun sistem pelayanan prima yang murah, aman, cepat, efisien, ekonomis dan transparan. 2. Membangun komitmen seluruh aparatur dalam melaksanakan TUPOKSI untuk mewujudkan akuntabilitas. 	STRATEGI W-O <ol style="list-style-type: none"> 1. Membangun mekanisme, prosedur dan pola kerja yang efektif serta efisien yang dibakukan untuk mewujudkan pelayanan prima. 2. Membangun profesionalisme aparatur SETDA untuk mendorong peningkatan kinerja dan persaingan sehat.
ANCAMAN <ol style="list-style-type: none"> 1. Multiinterpretasi terhadap Otonomi Daerah . 2. Kebijakan Pemerintah Pusat yang tidak Konsisten dan tidak profesional. 3. Masih kurangnya pemahaman DILIMTEK terhadap DIBALE SEKRETARIAT DAERAH. 	STRATEGI S-T <ol style="list-style-type: none"> 1. Mendayagunakan sistem informasi dan mediasi koordinasi antar SETDA Propinsi Jabar dengan Kabupaten/Kota dalam membangun kebersamaan dan kesatuan tindakan dalam penyelenggaraan administrasi pemerintahan pembangunan & pelayanan. 2. Meningkatkan komitmen aparatur dalam penyelenggaraan Pemerintahan, pembangunan dan pelayanan masyarakat 	STRATEGI W-T <ol style="list-style-type: none"> 1. Menerapkan pola kerja dan pola pembinaan aparat yang serasi dengan potensi dan kondisi Daerah.

KESIMPULAN

Sesuai amanat UUD 1945, pemerintah daerah berwenang untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan menurut asas otonomi dan tugas pembantuan. Desentralisasi pengelolaan pemerintahan daerah yang disertai adanya otonomi yang luas dan tata kelola pemerintahan yang mengacu pada konsep kewirausahaan mendorong pentingnya manajemen strategis pada pengelolaan pemerintah daerah. Manajemen strategis berfungsi sebagai sistem pengendalian manajemen dalam suatu organisasi. Manajemen strategis di pemerintah daerah merupakan salah satu cara terbaik untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik. Dengan menggunakan manajemen strategis, pemerintah daerah dapat membuat perencanaan strategis dengan memperhatikan berbagai faktor, baik itu faktor yang mendukung kinerja pemerintah maupun faktor yang menghambat kinerja pemerintah. Salah satu metode yang dapat digunakan untuk mengimplementasikan manajemen strategis adalah analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan salah satu alat manajemen strategis untuk menentukan kekuatan dan kelemahan (faktor internal) serta kesempatan dan ancaman (faktor eksternal) yang terdapat di pemerintah daerah. Analisis SWOT diperlukan di pemerintah daerah untuk menentukan strategi terbaik agar tujuan organisasi dapat tercapai secara ekonomis, efisien, dan efektif. Sehingga kinerja pemerintah daerah dapat memenuhi indikator kinerja *value for money*.

DAFTAR PUSTAKA

David, Fred.R. 2005. Strategic Management: Concepts and Cases. 10Th Edition. New Jersey: Prentice Hall

David, Osborne dan Gaebler, Ted. 1995. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. A Plume Book.

Maryam,Selvia. 2011. Pendekatan SWOT dalam Pengembangan Objek Wisata Kampung Djowo Sekatul Kabupaten Kendal. Skripsi: Univesitas Diponegoro. Semarang.

Siagian, P. Sondang. 2004.Manajemen Strategik. Jakarta: Bumi Aksara/

-----, Undang-undang No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah.