



---

## Manajemen Mutu Peserta Training

*Managing Training and Development*

<sup>1\*)</sup> Riana Dewi, <sup>2)</sup> Veithzal Rivai Zainal, <sup>3)</sup> Lenny Nawangsari

<sup>1,2,3</sup> Universitas Mercu Buana, Indonesia.

\*Email: <sup>1\*)</sup> reyvira.wijaya@gmail.com, <sup>2)</sup> veithzal47@gmail.com, <sup>3)</sup> lenny.christina@mercubuana.ac.id

\*Correspondence: <sup>1)</sup> Riana Dewi

---

DOI:

10.36418/comserva.v2i6.399

Histori Artikel:

Diajukan :01-10-2022

Diterima :15-10-2022

Diterbitkan :25-10-2022

### ABSTRAK

Sebuah sistem merupakan suatu pondasi atau pijakan bagi organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan atau operasionalnya. Tanpa sistem yang kompak dan solid, suatu organisasi atau perusahaan akan stagnan bahkan akan mati suri. Namun, sebuah sistem saja tidak cukup, dibutuhkan namanya manajemen strategi yang dapat meningkatkan kekuatan perusahaan atau organisasi itu sendiri, dan juga dalam menjalankan bisnisnya. Strategi yang dikembangkan organisasi melalui proses manajemen strategik bertujuan untuk menciptakan keunggulan kompetitif (*competitive advantages*) bagi organisasi. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dan dapat ditunjukkan bahwa perusahaan ini mempergunakan konsep manajemen strategik karena lebih profitable dari pada perusahaan yang tidak menerapkan manajemen strategik. manajemen strategik merupakan aktivitas manajemen tertinggi yang disusun oleh para petinggi organisasi atau perusahaan, yang kemudian ditindaklanjuti oleh tim eksekutif. Sebuah organisasi atau perusahaan mempunyai hirarki strategi (jenjang strategi) yang ada di dalamnya, yaitu dari tingkat korporasi sampai dengan level pelaksana kegiatan.

**Kata kunci:** keunggulan kompetitif; manajemen strategik; hirarki

### ABSTRACT

*A system is a foundation or foothold for an organization or company in carrying out its activities or operations. Without a compact and solid system, an organization or company will stagnate and even die. However, a system is not enough, it takes the name of strategic management that can increase the strength of the company or organization itself, and also in running its business. The strategy developed by the organization through the strategic management process aims to create competitive advantages for the organization. This study uses qualitative research methods and it can be shown that this company uses the concept of strategic management because it is more profitable than companies that do not apply strategic management. strategic management is the highest management activity prepared by the top brass of an organization or company, which is then followed up by the executive team. An organization or company has a hierarchy of strategies (levels of strategy) in it, namely from the corporate level to the level of implementing activities.*

**Keywords:** *competitive advantage; strategic management; hierarchy*

---

## PENDAHULUAN

Sebuah sistem merupakan suatu pondasi atau pijakan bagi organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan atau operasionalnya (Wijaya, 2022). Tanpa sistem yang kompak dan solid, suatu organisasi atau perusahaan akan stagnan bahkan akan mati suri. Namun, sebuah sistem saja tidak cukup,

---

dibutuhkan namanya manajemen strategi yang dapat meningkatkan kekuatan perusahaan atau organisasi itu sendiri, dan juga dalam menjalankan bisnisnya. Sebagai perumpamaan, dua perusahaan yang bergerak di bidang yang sama dengan sistem yang sama pula, maka akan berkompetitif atau bersaing. Oleh karena itu untuk menjadi yang nomor satu tentunya dibutuhkan manajemen strategis, sebagai konsep untuk mengambil keputusan dalam kegiatan operasionalnya ([Ritonga, 2020](#)).

Menurut ([Juliansyah, 2017](#)) menjelaskan bahwa strategi dapat dipandang sebagai pola tujuan, kebijakan, program tindakan, keputusan atau alokasi sumber daya yang mendefinisikan bagaimana organisasi itu, apa yang dilakukan dan mengapa organisasi melakukannya. Sementara itu menurut peneliti seperti yang dikutip dalam ([Cahyanti et al., 2021](#)) menyatakan bahwa strategi merupakan respon secara terus-menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.

Strategi menurut ([Dewi et al., 2022](#)) didalam buku yang berjudul “Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif” Strategi ini adalah penentuan kerangka kerja dari aktivitas atau kegiatan bisnis perusahaan serta memberikan pedoman untuk mengordinasikan aktivitas sehingga kemudian perusahaan dapat atau bisa menyesuaikan serta mempengaruhi lingkungan yang selalu berubah. Strategi ini mengatakan dengan jelas lingkungan yang diinginkan oleh perusahaan serta juga jenis organisasi seperti apa yang hendak dijalankan.

Menurut ([Setiawati, 2020](#)) strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang). Implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian.

Menurut ([Yogica et al., 2020](#)) dalam bukunya Ensiklopedia Pendidikan mendefinisikan strategi sebagai ilmu perang, maksudnya menyusun dan membimbing alat-alat perang sedemikian rupa

Dalam suatu organisasi atau perusahaan, disamping membutuhkan strategi, juga membutuhkan yang namanya manajemen, guna membantu mengatur dan menyusun strategi yang tepat. Beberapa definisi mengenai manajemen dapat diuraikan sebagai berikut. Menurut ([Tyas Sari, 2020](#)) manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sedangkan pendapat ([Primayana, 2015](#)) manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan daripada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu.

Dalam penggunaan sumber daya organisasi, titik focus adalah pada Sumber Daya Manusia. Menurut ([Sirojudin & Waqfin, 2020](#)) Sudah merupakan tugas manajemen SDM untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan SDM yang merasa puas dan memuaskan. Manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada SDM ([Almasri, 2016](#)).

Fungsi-fungsi manajemen dilaksanakan secara menyeluruh untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan efektif dan efisien ([Talibo, 2018](#)), di atas telah dijelaskan mengenai fungsi-fungsi manajemen yang terdiri atas 4 fungsi yaitu fungsi perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan pengendalian. Berdasarkan hal tersebut peneliti sudah sampaikan pada pemahaman bahwa fungsi manajemen pada dasarnya merupakan sebuah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan pengendalian ([Tampubolon, 2018](#)), dimana semua aspek bekerja sama dengan baik dan diatur sedemikian rupa dengan pengawasan serta evaluasi yang baik sehingga terciptalah sebuah tindakan yang mampu mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

Dari beberapa pandangan terhadap manajemen, dapat disimpulkan ada tiga alasan mendasar, mengapa manajemen dalam organisasi diperlukan, yaitu : (1) Untuk mencapai tujuan organisasi,

---

Manajemen dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi dan juga tujuan individu yang ada dalam organisasi tersebut (Cahyadi et al., 2022). (2) Untuk menjaga keseimbangan diantara tujuan-tujuan yang saling bertentangan. Manajemen dibutuhkan untuk menjaga keseimbangan antara tujuan, sasaran dan kegiatan yang bertentangan dari pihak-pihak yang berkepentingan dengan organisasi seperti pimpinan, pegawai, pelanggan, serikat kerja, masyarakat, pemerintah (pemerintah daerah), dll (Jabar, 2014). (3) Untuk mencapai efisiensi dan efektivitas. Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan benar, sedangkan efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (Anggraeni & Yuniarsih, 2017).

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dan dapat ditunjukkan bahwa perusahaan ini mempergunakan konsep manajemen strategik karena lebih profitable dari pada perusahaan yang tidak menerapkan manajemen strategik. Kajian ini bertujuan untuk Analisis dan deskripsi Manajemen mutu dalam praktik mendidik. Jenis studi yang digunakan Dalam penelitian ini adalah studi kasus. Studi kasus adalah studi empiris, Selidiki fenomena di latar belakang kehidupan nyata.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **A. Ruang Lingkup Manajemen Strategik**

Sebagai suatu sistem, manajemen strategik merupakan aktivitas manajemen tertinggi yang disusun oleh para petinggi organisasi atau perusahaan, yang kemudian ditindaklanjuti oleh tim eksekutif. Manajemen strategik memberikan arahan menyeluruh untuk organisasi atau perusahaan yang terkait erat dengan bidang perilaku organisasi atau perusahaan itu sendiri. Dengan demikian, manajemen strategik mengkombinasikan aktivitas-aktivitas dalam perusahaan dari berbagai bagian dan divisi fungsional guna memberikan arahan dalam perilaku organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan.

Menurut para peneliti, manajemen strategis adalah seperangkat keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang suatu organisasi. Ini termasuk pemindaian lingkungan (eksternal dan internal), pengembangan strategi (perencanaan strategis atau jangka panjang), implementasi strategi, serta penilaian dan pengendalian. Oleh karena itu, penelitian manajemen strategis menekankan pada pemantauan dan evaluasi peluang dan ancaman eksternal dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan organisasi.

Pada dasarnya, manajemen strategis memiliki tujuan strategis yang penting bagi setiap organisasi. Strategi yang dikembangkan oleh organisasi melalui proses manajemen strategis dirancang untuk menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Beberapa indikator yang dapat dijadikan acuan untuk memperoleh keunggulan bersaing suatu organisasi antara lain adalah indikator kinerja akuntansi dan kinerja ekonomi. Melalui analisis laporan keuangan suatu organisasi akan diperoleh informasi mengenai kinerja keuangan dan akuntansi, termasuk profitabilitas dan rasio keuangan.

Para peneliti percaya bahwa manajemen strategis adalah ilmu dan seni yang mensinergikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh suatu organisasi secara proporsional untuk membuat serangkaian keputusan strategis untuk mengoptimalkan pencapaian tujuan organisasi dengan berfokus pada lingkungan. Manajemen strategis memainkan peran penting dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi, tetapi jika dilakukan dengan buruk, itu akan gagal. Para peneliti telah mengidentifikasi mengapa strategi manajemen gagal mengarahkan organisasi menuju tujuan mereka.

1. Strategi tidak terarah. Kegagalan untuk membedakan antara tujuan (apa yang akan dilakukan organisasi) dan kendala (apa yang harus dilakukan organisasi untuk bertahan hidup). Organisasi

yang gagal memahami kendala yang mereka hadapi dan salah mengartikannya sebagai tujuan dan sasaran sering kali didorong keluar dari arena bisnis.

2. Rencana kelumpuhan. Kegagalan untuk mengidentifikasi titik awal langkah (dari strategi atau tujuan?) dapat menyebabkan rencana "kelumpuhan" karena kebingungan atas "proses" yang terlibat dalam pengembangan strategi. Identifikasi tujuan, kemudian kembangkan strategi untuk mencapainya atau tiru strategi yang telah terbukti berhasil, kemudian tentukan apa yang bisa/harapkan untuk dicapai berdasarkan strategi tersebut.
3. Terlalu fokus pada proses (strategi dan proses perencanaan yang baik). Manajer sering ingin dapat merancang strategi baru dan lebih baik. Sayangnya, keberhasilan seringkali tidak hanya bergantung pada proses perencanaan baru atau program yang dirancang lebih baik, tetapi pada kemampuan manajer untuk memahami faktor-faktor yang mendasarinya, yaitu: manfaat memiliki tujuan yang stabil dan jelas; dan kemampuan untuk mendeteksi, memahami, mendokumentasikan dan pentingnya memanfaatkan informasi penting tentang cara menciptakan nilai lebih dari organisasi lain mana pun.

Organisasi atau perusahaan dengan menggunakan manajemen strategik untuk dapat memahami kekuatan bersaing dan mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan secara sistematis dan secara konsisten juga. Dalam tujuan manajemen strategik oleh suatu organisasi atau perusahaan adalah:

1. Manajemen strategik dilaksanakan dalam bentuk rencana berskala besar yang mencakup seluruh komponen dalam organisasi, dituangkan dalam bentuk rencana strategis (Renstra), yang kemudian dijabarkan menjadi rencana operasional, yang kemudian dijabarkan menjadi suatu kerja, rencana dan proyek tahunan.
2. Rencana Strategis Penjangkauan Masa Depan-Bukti.
3. Visi, misi, pilihan strategis, dan tujuan strategis organisasi jangka panjang yang menghasilkan strategi menyeluruh adalah referensi dalam pengembangan rencana strategis, tetapi semua referensi ini termasuk dalam teknik penempatan yang merupakan keputusan tertulis dari manajemen puncak.
4. Rencana strategis diterjemahkan ke dalam rencana operasi, yang berisi rencana operasi termasuk proyek, masing-masing dengan tujuan jangka menengah dan keputusan manajemen puncak.
5. Penetapan rencana strategis dan rencana operasi harus melibatkan manajemen puncak karena sangat mendasar/utama dalam menjalankan seluruh misi organisasi, mencapai, mempertahankan dan mengembangkan keberadaannya jangka menengah (termasuk keberadaan jangka panjang).
6. Melalui fungsi manajemen lainnya, termasuk organisasi, implementasi, penganggaran, dan kontrol, menerapkan strategi dalam program, termasuk proyek, untuk mencapai tujuan masing-masing.

Seiring dengan pencapaian visi dan misi organisasi atau perusahaan, adalah peran penting sumber daya yang ada, utamanya yaitu unsur Sumber daya manusia. Menurut peneliti, MSDM berarti ilmu dan seni mengelola proses penyalahgunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efisien, efektif, dan produktif, yang penting untuk mencapai tujuan tertentu. Selain itu, manajemen juga melalui kegiatan orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Artinya, tujuan dapat tercapai jika dilakukan oleh satu orang atau lebih. Dalam pengelolaan sumber daya manusia, karyawan merupakan aset utama sebuah perusahaan dan harus dijaga dengan baik. Faktor yang menjadi fokus HR adalah orang-orang itu sendiri. Saat ini sudah sangat jelas bahwa SDM merupakan isu yang paling penting bagi sebuah perusahaan karena bersama dengan SDM menyebabkan sumber daya lain di dalam perusahaan berfungsi dan berfungsi. Selain itu, SDM dapat menciptakan efisiensi, dan efektivitas menuntut seorang manajer atau pemimpin untuk menemukan cara terbaik untuk memanfaatkan orang-orang di lingkungan perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam buku Manajemen Strategis, manfaat manajemen strategis diuraikan:

---

1. Kegiatan pengembangan strategi meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mencegah masalah. Manajer yang mendorong bawahan untuk fokus pada perencanaan dibantu oleh bawahan yang menyadari perlunya perencanaan strategis dalam melaksanakan tanggung jawab pemantauan dan peramalan.
2. Keputusan strategis berbasis kelompok cenderung datang dari alternatif terbaik yang tersedia. Proses manajemen strategis menghasilkan pengambilan keputusan yang lebih baik karena interaksi kelompok menghasilkan strategi yang lebih beragam, dan karena prediksi berdasarkan berbagai spesialisasi anggota kelompok meningkatkan kemampuan untuk menyaring pilihan.
3. Strategi keterlibatan karyawan dapat meningkatkan pemahaman mereka tentang hubungan produktivitas-hadiah di setiap inisiatif strategis, sehingga meningkatkan motivasi mereka.
4. Kesenjangan dan tumpang tindih dalam kegiatan antara individu dan kelompok berkurang karena strategi keterlibatan memperjelas perbedaan dalam peran masing-masing.
5. Resistensi terhadap perubahan berkurang. Meskipun peserta dalam pembuatan kebijakan mungkin tidak lebih bahagia dengan keputusan mereka daripada jika mereka dibuat dengan cara yang otoriter, kesadaran mereka yang lebih besar tentang parameter yang membatasi pilihan mereka membuat mereka lebih menerima keputusan tersebut.

Manajemen strategis diimplementasikan dalam bentuk rencana berskala besar yang mencakup seluruh komponen dalam suatu organisasi, dituangkan dalam bentuk rencana strategis berorientasi masa depan dan diterjemahkan ke dalam rencana operasional, yang kemudian diterjemahkan ke dalam rencana kerja dan proyek tahunan. Visi, misi, strategi yang menghasilkan strategi keseluruhan Pilihan, serta tujuan strategis organisasi jangka panjang, adalah referensi ketika mengembangkan rencana strategis, tetapi semua referensi termasuk dalam teknik menggunakannya sebagai keputusan manajemen puncak tertulis. Rencana strategis diterjemahkan ke dalam rencana operasi, yang berisi rencana operasi termasuk proyek, masing-masing dengan tujuan jangka menengah serta keputusan manajemen puncak.

## **B. Sejarah dan Perkembangan Manajemen Strategik**

Perintis akan literatur disiplin ilmu manajemen strategi yaitu pada era 1950-an sampai dengan 1960-an. Gagasan penting peneliti adaah pada koordinasi berbagai aspek manajemen di bawah satu strategi namun terintegritas serta mencakup lintas domain. Sebelumnya, beberapa fungsi manajemen terpisah dengan terbatasnya koordinasi. Hal ini tentunya menyebabkan posisi dalam menangani interaksi antar fungsi atau antar departemen berjalan secara parsial atau masing-masing. Karya pertama Chandler pada tahun 1962 adalah Strategi dan Struktur, disitu ditunjukkan bahwa struktur, arah dan focus perusahaan harus diberikan melalui strategi jangka panjang yang terkoordinasi. Adalah seorang ahli teori strategi yang produktif bernama Peter Drucker, dia menulis banyak buku tentang manajemen. Pada awal tahun 1954 ia mengembangkan teori tentang manajemen berdasarkan tujuan (MBO). Prosedur menetapkan tujuan dan memantau kemajuan ke arah seluruh organisasi, dari atas ke bawah menurut peneliti.

Pada tahun 1985, peneliti merangkum elemen-elemen utama teori manajemen strategis dari sudut pandangnya pada tahun 1970-an:

1. Manajemen strategik mencakup mengadaptasi organisasi dengan lingkungan bisnisnya.
  2. Manajemen strategik sulit ditangkap dan rumit. Perubahan menciptakan kombinasi baru dari keadaan yang membutuhkan respons non-berulang yang tidak terstruktur.
  3. Manajemen strategik memiliki pengaruh besar pada seluruh organisasi dengan memberikan arahan.
  4. Manajemen strategik mencakup formasi strategi yang ia sebut konten dan juga implementasi strategik yang ia sebut proses.
-

5. Manajemen strategik sebagian direncanakan dan sebagian tidak direncanakan.
6. Manajemen strategik dilakukan pada multi-level: artikel strategi korporasi secara keseluruhan, dan strategi bisnis individu.
7. Manajemen strategik melibatkan proses pemikiran konseptual dan analitis.

Untuk pertama kalinya manajemen strategik dikembangkan dalam kalangan militer Indonesia pada awal dasawarsa tujuh puluhan, guna mewujudkan suatu tatanan kekuatan nasional yang berperan melindungi keutuhan teritorial serta kedaulatan bangsa dan negara. Tatanan tersebut hingga sekarang disebut sistem manajemen sumberdaya pertahanan dan keamanan dengan sistem perencanaan strategis pertahanan keamanan negara, sebagai wujud rencana tindakan dan kegiatan mendasar dalam pola implementasi.

Perkembangan manajemen strategis, menurut para peneliti, telah mengalami pergeseran orientasi penelitian sejak tahun 1970-an dan 1980-an. Selama periode inilah dominasi *Harvard* muncul (dari *Cheadle* ke *Porter*). Pendekatan interdisipliner untuk penelitian strategis bertujuan untuk mencapai:

1. Menempatkan isu-isu mendasar dari manajemen strategis ke dalam konteks;
2. Pelajari bagaimana manajemen strategis relevan di seluruh disiplin ilmu. Oleh karena itu, masuk akal bagi penelitian manajemen strategis untuk menggunakan analisis dari disiplin lain dalam pengembangannya. Misalnya, ekonomi biaya transaksi, yang merupakan dasar dari kombinasi pemikiran ekonomi, strategi, dan teori organisasi. Pendekatan ini lebih berfokus pada detail kelembagaan daripada matematika. Teori keagenan, yang berfokus pada desain perjanjian insentif dan alokasi keputusan yang benar di antara individu dengan preferensi dan kepentingan yang bertentangan. Teori permainan dan IO baru. Teori permainan membantu menganalisis pertanyaan mendasar tentang sifat perilaku rasional. Ekonomi evolusioner, yang berkaitan dengan gagasan bahwa perusahaan tidak dapat mengubah strategi atau struktur dengan mudah atau cepat.

Unit bisnis terkait dengan keterampilan umum, sumber daya, pasar, dan tujuan penggunaan setiap unit, kata para peneliti. Dengan kata lain, relevansi suatu unit bisnis tergantung pada tingkat sumber daya perusahaan. Kuncinya adalah unit bisnis internasional dapat dikelola dengan lebih efisien. Artinya, ketika sebuah bisnis didirikan di suatu negara dan memahami budaya di mana bisnis tersebut berada.

Para peneliti percaya bahwa, secara global, keputusan strategis yang paling penting adalah memilih pasar luar negeri. Hal ini karena persaingan global lebih kompleks daripada persaingan di pasar aktor. Untuk berhasil menangani perubahan dalam lingkungan internasional, seperti risiko politik, risiko nilai tukar mata uang, perubahan kebijakan pemerintah, dll, memerlukan strategi. Keberhasilan perusahaan multinasional tergantung pada ketersediaan informasi dan sistem perencanaan yang secara ilmiah dapat memprediksi perubahan faktor lingkungan yang mempengaruhi operasi perusahaan.

Menurut para peneliti, prinsip perumusan strategi adalah bagaimana sebuah organisasi mengatasi persaingan dan menggunakan sumber daya yang dimilikinya untuk memenangkannya. Hal yang harus diperhatikan dalam pengembangan strategi adalah bagaimana organisasi dapat mengembangkan visi, misi dan tujuan yang jelas dan terukur, kemudian mengaitkannya dengan kondisi yang ada (internal dan eksternal) yang dihadapinya, mengidentifikasi sumber daya yang menjadi keunggulan strategis organisasi, merumuskan strategi yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

Memasuki era Industri 4.0, peran manajemen strategis semakin ketat dalam konfigurasi bisnis yang kompleks, namun dengan peran teknologi informasi dan komunikasi yang semakin sederhana. Keberadaan produk dan jasa merupakan cerminan dari kontribusi manajemen strategis. Dalam perencanaan strategis bisnis, terdapat beberapa tahapan, antara lain:

---

1. Tahun 1960-an melihat perubahan besar di lingkungan AS, dengan pertumbuhan yang menurun dan tingkat persaingan yang lebih tinggi di beberapa industri utama AS.
2. Pergeseran fokus manajemen dari produksi ke pemasaran.
3. Beberapa perusahaan penting meningkatkan diversifikasi melalui proses akuisisi yang agresif.
4. Munculnya konsep segmentasi bisnis membagi bisnis menjadi beberapa unit atau entitas yang mandiri dan otonom, entitas tersebut sekarang disebut *Strategic Business Unit (SBU)*.
5. Dengan munculnya SBU, memungkinkan manajer untuk bebas mengontrol bisnis di bawahnya, bebas menentukan strategi yang tepat, memiliki pelanggan tertentu, menghadapi pesaing tertentu, dan tidak harus bergantung pada bisnis lain (SBU).
6. Munculnya pendekatan portofolio bisnis, model yang digunakan saat ini, pendekatan *Boston Consulting Group (BCG)* dan *General Electric (GE)*.
7. Mulai diperkenalkan dan digunakannya konsep analisis persaingan model dari Porter
  - a. *Five forces Porter Industry Analysis: Competing among firms rivalry, bargaining power of buyer, bargaining power of supplier, new entrants, substitute product.*
  - b. *Porter's Generic Strategy: - overall cost leadership - differentiation – focus.*

Beberapa elemen dasar dalam Business Strategic Planning sebagai berikut:

- a. Misi dari bisnis
- b. Analisis lingkungan: eksternal dan internal
- c. Formulasi strategi bisnis
- d. Mendefinisikan dan evaluasi program.
- e. Alokasi sumber daya.
- f. *Budgeting*, program pendanaan strategis

*Business strategic planning* juga merupakan suatu proses pembelajaran dan terjadi sharing dalam hal *corporate value, corporate philosophy*, pemahaman yang mendalam akan kumpulan bisnis dari perusahaan, serta kompetensi manajerial dan profesionalisme

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa secara historis manajemen strategik pada mulanya disebut sebagai kebijakan bisnis (*business policy*). Sampai sekitar awal tahun 1970-an, pendekatan yang digunakan dalam kajian manajemen strategik adalah lintas disiplin. Perkembangan teori strategi, teori berbasis sumber daya (*resource-based view*) merupakan teori yang paling handal dalam menjelaskan kekuatan internal perusahaan. Sedangkan teori keunggulan bersaing (*competitive advantage*), lebih mampu menjelaskan perusahaan dalam konteks lingkungan yang berubah.

### C. Hirarki Strategik

Sebuah organisasi atau perusahaan mempunyai hirarki strategi (jenjang strategi) yang ada di dalamnya, yaitu dari tingkat korporasi sampai dengan level pelaksana kegiatan. Strategi korporasi pada dasarnya berkaitan dengan logika atau rasionalitas yang terdapat pada korporasi. Menurut peneliti di dalam organisasi, terdapat tiga tingkatan strategi, yaitu: strategi korporasi (*corporate strategy*), strategi bisnis (*business strategy*), dan strategi fungsional (*functional strategy*). Namun diantara ketiga strategi tersebut strategi fungsional memiliki lingkup yang lebih sempit dibandingkan yang lain. Walaupun begitu strategi fungsional akan tetap mengacu pada strategi bisnis dan strategi korporasi

#### 1. Strategi Korporasi (*corporate strategy*)

Dalam mengejar keuntungan (*profit oriented*) atau mungkin semuanya ditujukan untuk kegiatan sosial (*non profit/social oriented*) atau gabungan keduanya, yaitu sebuah organisasi memiliki beberapa bisnis yang bersifat 'profit oriented' dan beberapa bisnis yang bersifat *non profit oriented/social*.

Seorang peneliti mengartikan strategi korporasi sebagai pola keputusan dalam sebuah perusahaan dalam menentukan dan menjelaskan sasaran (*objectives*), tujuan (*purpose*), atau keinginan (*goals*), menghasilkan kebijakan-kebijakan atau rencana mendasar untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Sedangkan menurut peneliti lain juga menyatakan strategi korporasi sebagai keputusan-keputusan yang dibuat oleh manajemen puncak dan terdiri dari penentuan cakupan dan tujuan bisnis, sasaran-sasarannya, dan inisiatif-inisiatif serta sumber-sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran-sasaran

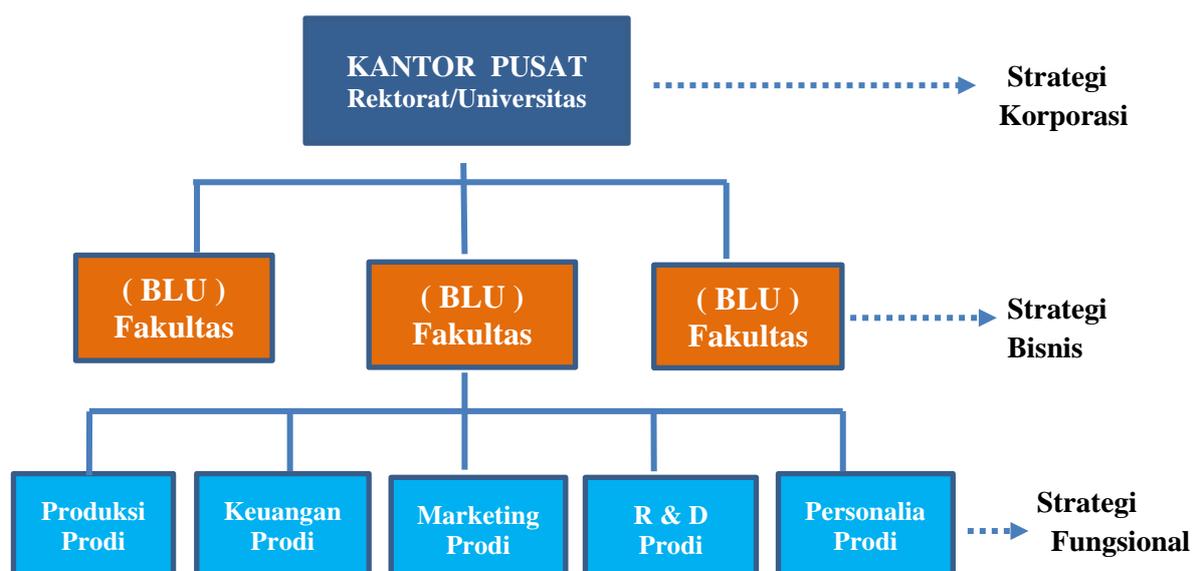
## 2. Strategi Bisnis (*business strategy*)

Analisis Strategi Bisnis dilakukan guna mengidentifikasi kesempatan dan ancaman yang dihadapi oleh Strategic Business Unit (SBU) dimasa depan serta menggali kemampuan sumber daya dan skill yang dimiliki organisasi. Strategi bisnis focus pada bagaimaimana bersaing pada industry, produk atau pasar tertentu.

Para peneliti mengklaim bahwa strategi bisnis adalah model yang menghubungkan strategi pemasaran dengan arah strategis secara keseluruhan. Ini memetakan strategi produk-pasar (yaitu penetrasi pasar, pengembangan produk, pengembangan pasar, dan diversifikasi) ke dalam matriks yang menunjukkan produk yang ada versus produk baru di sepanjang satu sumbu dan pasar yang ada versus pasar baru di sepanjang sumbu lainnya. Jadi, strategi adalah kebalikan dari taktik, yaitu penggunaan skenario khusus untuk mengalokasikan sumber daya. Peneliti lain mengatakan bahwa strategi bisnis adalah program terintegrasi, dirancang secara terkoordinasi dan berbasis luas, bagi perusahaan untuk mencapai tujuan masa depannya.

## 3. Strategi Fungsional (*functional strategy*)

Dilakukan untuk memaksimalkan produktivitas sumber daya yang dimiliki melalui penetapan tujuan dan rencana-rencana Tindakan fungsional yang dapat mengarahkan kegiatan dan perilaku orang sehingga dapat mendukung pencapaian strategi yang lebih besar, melalui fungsi pemasaran, keuangan, organisasi/tata laksana, kepegawaian dan lain-lain. Untuk mencapai tujuan bisnis jangka pendek, rutin, atau tujuan sehari-hari dan juga untuk mendukung strategi tingkat perusahaan dan bisnis. Pada dasarnya, strategi tingkat fungsional membantu bisnis untuk mengelola kegiatan operasional sehari-hari atau rutin.



Gambar 1. Hirarki Strategi pada sebuah Universitas

Tiga level strategi, korporasi, bisnis dan fungsional adalah membentuk hirarki strategi dalam suatu perusahaan besar:

1. Strategi-strategi itu berinteraksi erat dan berkelanjutan serta harus diintegrasikan dengan baik demi kesuksesan perush.
2. Pelaksanaan khususnya sangat bervariasi antar satu perusahaan.
3. Manajemen strategik dimulai dari satu atau semua level hirarki dalam organisas

Dari gambaran hirarki strategi diatas, dapat dijelaskan bahwa tanggung jawab dari pucuk pimpinan atau manager pada tingkat korporasi antara lain meningkatkan kinerja keuangan dan kinerja non keuangan perusahaan, menjaga citra perusahaan dan memenuhi tanggung jawab sosial perusahaan. Strategi fungsional berkaitan dengan interpretasi peran dari fungsi atau departemen dalam menerapkan strategi kompetitif. Dalam hal ini, strategi fungsional diarahkan strategi korporasi dan strategi bisnis. Jadi, setiap strategi kompetitif dapat diterjemahkan menjadi strategi pemasaran, strategi finansial, strategi sumber daya manusia, dan seterusnya yang sama dan sebangun pada tingkat fungsional. Umumnya, manajer yang ada didalamnya biasa disebut sebagai manajer produk, wilayah, dan fungsional.

Namun pada umumnya, ketika sebuah perusahaan baru terbentuk, perusahaan tersebut hanya memiliki satu bisnis. Misalnya, perusahaan memiliki bisnis penerbitan surat kabar harian. Dalam hal ini, perusahaan dikatakan memiliki *Strategic Business Unit* (SBU). Saat itu, manajemen dikatakan hanya berkewajiban mengembangkan dan menerapkan strategi bersaing untuk salah satu SBU yang dimilikinya. Strategi ini kemudian disebut sebagai strategi tingkat bisnis. Misalnya, manajemen memutuskan untuk memilih strategi diferensiasi. Surat kabar yang dihasilkan bertekad untuk memiliki tiga karakteristik unik yang membedakannya dari produk sejenis lainnya: kedalaman berita, ketajaman analitis, dan integritas data. Dengan ketiga fitur unik tersebut, perusahaan memasuki pasar untuk bersaing memperebutkan konsumen. Dengan tiga pilar, perusahaan bersaing dengan perusahaan lain di industri yang sama atau industri sejenis.

Pada dasarnya, mengembangkan strategi dalam lingkungan bisnis seperti itu tidak lengkap dan kurang detail. Karena hanya manajemen puncak yang dapat memahami esensi dari strategi bersaing, setidaknya karena masih tampak abstrak, tanpa alat ukur yang terlihat. Manajemen tingkat bawah, seperti manajemen pemasaran, memerlukan deskripsi yang lebih spesifik dan lengkap. Ketika produk yang dihasilkan perusahaan telah ditandai dengan ketiga karakteristik unik tersebut, maka perlu diperjelas lebih lanjut siapa target segmen pasarnya dan seperti apa strategi harga peluncuran produk tersebut. Selain itu tentunya masih banyak pertanyaan lain yang perlu dijawab, seperti tentang strategi keuangan yang harus ditentukan sejak awal operasional perusahaan. Strategi tingkat bisnis perlu disempurnakan lebih lanjut menjadi strategi tingkat fungsional, yang dibutuhkan oleh manajer pemasaran, keuangan, SDM, dan operasi. Strategi ini kemudian disebut sebagai strategi tingkat fungsional. Di dataran ini, strategi harapan lebih jelas dan lebih konkret, dan skala keberhasilannya terlihat jelas. Eksekutif puncak bekerja dengan manajer fungsional untuk menerjemahkan strategi kompetitif tingkat bisnis yang ada ke dalam strategi kompetitif tingkat fungsional. Melalui terjemahan ini, manajer fungsional harus terlibat, merasa memiliki dan bertanggung jawab atas pilihan strategis yang telah dibuat.

Sepanjang jalan, dengan kinerja yang mengesankan, perusahaan terus tumbuh dan berkembang. Pada awalnya, perusahaan berhasil meningkatkan penjualan. Pangsa pasar yang tumbuh berjalan seiring dengan keuntungan yang meningkat. Seiring waktu, manajemen memutuskan untuk tidak bergulat dengan hanya satu bisnis inti yang dimilikinya sejauh ini. Keputusan ini biasanya diambil ketika manajemen berkeyakinan bahwa unit bisnis yang dimiliki tidak dapat lagi tumbuh secara memuaskan.

Manajemen juga mungkin mulai merasa kurang tertantang dan lelah berurusan dengan semakin banyak masalah rutin.

Akhirnya, perusahaan tidak lagi memiliki satu unit bisnis strategis, tetapi dua, yang hampir pasti akan terus berkembang menjadi beberapa di masa depan. Perusahaan kemudian melalui proses konglomerasi dengan banyak unit bisnis yang belum tentu harus saling terkait (*unrelated conglomerates*) dan melakukan diversifikasi ke berbagai jenis bisnis. Perusahaan tidak lagi memiliki bisnis tunggal, tetapi telah menjadi badan hukum. Manajemen perusahaan mau tidak mau menjadi kantor pusat yang harus mengelola dan mengendalikan beberapa unit bisnis strategis. Ada perusahaan induk dan anak perusahaan. Dari sinilah muncul apa yang disebut strategi tingkat perusahaan (*enterprise-level strategy*).

Peran pengurus perusahaan induk adalah sebagai orang tua yang berkewajiban mengasuh dan membesarkan anak-anaknya, yang juga merupakan perusahaan. Keuntungan mengasuh anak apa yang dapat diberikan kantor pusat untuk membantu membangun keunggulan kompetitif anak perusahaan. Jika tidak ditemukan, anak perusahaan memiliki alasan publik untuk berdiri secara independen sebagai entitas bisnis yang terpisah. Dimana dan bagaimana induk perusahaan dapat mengintervensi anak perusahaan: secara langsung atau tidak langsung. Ketika sebuah perusahaan terdiversifikasi dan terdapat banyak unit bisnis strategis, manajemen secara otomatis memiliki tiga level strategi sekaligus dalam mengelola perusahaan. Manajemen induk perusahaan merumuskan strategi di tingkat perusahaan, dan manajemen unit bisnis strategis bertanggung jawab penuh untuk merumuskan strategi di tingkat bisnis dan di tingkat fungsional. Mereka juga bertanggung jawab atas pengelolaan perusahaan (induk perusahaan).

Strategi tingkat bisnis adalah transformasi lebih lanjut (turunan) dari strategi tingkat perusahaan. Strategi fungsional adalah turunan dari strategi tingkat bisnis. Oleh karena itu, strategi di tingkat perusahaan menjadi payung bagi keseluruhan strategi di tingkat bawah.

## SIMPULAN

Dari hasil pembahasan di atas, sistem merupakan dasar atau pijakan dimana suatu organisasi atau perusahaan melakukan kegiatan atau operasinya. Tanpa sistem yang kompak dan kuat, sebuah organisasi atau perusahaan dapat mengalami stagnasi, atau bahkan terhenti. Namun, tidak cukup hanya memiliki sistem saja, atas nama manajemen strategis dapat meningkatkan kekuatan perusahaan atau organisasi itu sendiri, tetapi juga dalam menjalankan bisnis. Strategi yang dikembangkan oleh organisasi melalui proses manajemen strategis dirancang untuk menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dan dapat diketahui bahwa perusahaan ini menggunakan konsep manajemen strategis karena lebih menguntungkan daripada perusahaan yang tidak menerapkan manajemen strategis. Manajemen strategis adalah kegiatan manajemen puncak yang disiapkan oleh puncak organisasi atau perusahaan dan kemudian ditindaklanjuti oleh tim eksekutif. Suatu organisasi atau perusahaan memiliki level strategis (*strategy level*) di dalamnya, yaitu dari level perusahaan hingga level aktivitas implementasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Almasri, M. N. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia: Implementasi Dalam Pendidikan Islam. *Kutubkhanah*, 19(2), 133–151. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.24014/kutubkhanah.v19i2.2547>
- Anggraeni, W., & Yuniarsih, T. (2017). Dampak tata ruang kantor terhadap efektivitas kerja pegawai dinas pendidikan kota Bandung. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran (JPManper)*, 2(2), 105–112. <https://doi.org/https://doi.org/10.17509/jpm.v2i2.8098>
- Cahyadi, N., S ST, M. M., Fachrurazi, H., MM, S. A., Palupi, F. H., Mamengko, R. P., Nurcholifah, I., S EI, M. M., MM, S. H. S. E., & Putra, R. S. (2022). *Pengantar Manajemen*. CV Rey Media Grafika.
- Cahyanti, D. O. N., Ati, N. U., & Ilyas, T. R. (2021). Strategi pemimpin dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai di kantor Kelurahan Merjosari Kecamatan Lowokwaru Kota Malang. *Respon Publik*, 15(7), 1–7.
- Dewi, S. T., Oxygentri, O., & Arindawati, W. A. (2022). Strategi Komunikasi Pemasaran Bittersweet By Najla Dalam Menarik Minat Konsumen. *Jurnal Ilmiah Muqoddimah: Jurnal Ilmu Sosial, Politik Dan Hummanioramaniora*, 6(2), 438–443.
- Jabar, A. (2014). ANALISIS KEBIJAKAN MANAJEMEN TERHADAP KOMPENSASI DAN KINERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN PDAM TIRTA DAROY BANDA ACEH. *Jurnal Serambi Akademica*, 2(2), 122–130. <https://doi.org/https://doi.org/10.32672/jsa.v7i2>
- Juliansyah, E. (2017). Strategi Pengembangan Sumber Daya Perusahaan Dalam Meningkatkan Kinerja PDAM Kabupaten Sukabumi. *Jurnal Ekonomak*, 3(2), 19–37.
- Primayana, K. H. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Perguruan Tinggi. *Jurnal Penjaminan Mutu*, 1(02), 7–15. <https://doi.org/https://doi.org/10.25078/jpm.v1i2.45>
- Ritonga, Z. (2020). *Buku ajar manajemen strategi (teori dan aplikasi)*. Deepublish.
- Setiawati, F. (2020). Manajemen Strategi untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan. *Jurnal At-Tadbir: Media Hukum Dan Pendidikan*, 30(1), 57–66. <https://doi.org/10.52030>
- Sirojudin, D., & Waqfin, M. S. I. (2020). Manajemen Sumberdaya Manusia (SDM) dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di SMA 1 Darul Ulum. *Jurnal Education and Development*, 8(4), 275.
- Talibo, I. (2018). Fungsi Manajemen dalam Perencanaan Pembelajaran. *Jurnal Ilmiah Iqra'*, 7(1). <https://doi.org/10.30984/jii.v7i1.606>
- Tampubolon, P. (2018). Pengorganisasian dan Kepemimpinan Kajian terhadap Fungsi-fungsi Manajemen Organisasi dalam Upaya untuk Mencapai Tujuan Organisasi. *Jurnal STINDO Profesional*, 4(3), 22–35.
- Tyas Sari, R. (2020). Analisis Lingkungan Manajemen dalam Pengembangan Bisnis. *Journal of Entrepreneurship, Management and Industry (JEMI)*, 3(3), 117–122.
-

<sup>1\*)</sup> **Riana Dewi,** <sup>2)</sup> **Veithzal Rivai Zainal,** <sup>3)</sup> **Lenny Nawangsari**  
Manajemen Mutu Peserta Training

---

Wijaya, S. (2022). PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN RETENSI KARYAWAN. *Jurnal Bina Manajemen*, 11(1), 199–213.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.52859/jbm.v11i1.256>

Yogica, R., Muttaqin, A., & Fitri, R. (2020). *Metodologi pembelajaran: strategi, pendekatan, model, metode pembelajaran*. IRDH Book Publisher.



© 2022 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).