



Jurnal PENGEMBANGAN BISNIS & MANAJEMEN

**PENGARUH KUALITAS PELAYANAN TERHADAP KEPUASAN PELANGGAN
PADA PT. MITRA SEDANA PERKASA MANGGARAI**

Windarko
(1-14)

**PENGELOLAAN KEUANGAN DAERAH DAN KEDUDUKAN SEKRETARIS DAERAH
(OTONOMI KHUSUS PAPUA)**

Sasli Rais
(15-32)

**MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM PROSES IMPLEMENTASI
STRATEGI BAGI PERPEKTIF ORGANISASI**

Boyke Hatman
(33-46)

**PENGARUH PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PT. MITRA RAJAWALI SUKSES JAKARTA**

Badrian
(47-65)

**ANALISIS DUPONT UNTUK MENILAI KINERJA PERUSAHAAN MAKANAN
DAN MINUMAN YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA
(STUDI KASUS PADA PT INDOFOOD SUKSES MAKMUR Tbk)**

Ferstmawaty Tondang
(66-78)

**PENGARUH KUALITAS PELAYANAN TERHADAP KEPUASAN AKSEPTOR
DI LINGKUNGAN SATUAN PELAYANAN PENGENDALIAN PENDUDUK
DAN KELUARGA BERENCANA (SATPEL DPPKB) KECAMATAN KLARI**

Akhmad Gunawan
(79-95)

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA
PT. PERMODALAN NASIONAL MADANI DIVISI OPERASI DAN BISNIS SUPPORT**

Wakhyudin & Arif Andriawan
(96-110)

**PENGARUH DISIPLIN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
PRESTASI KERJA KARYAWAN PT. OTOPARTS TBK. DIVISI SHOP&DRIVE JAKARTA**

Jatenangan Manalu
(111-123)

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PT. SUGENG JAYA GRUP**

Endro Praponco
(124-144)

**PENGARUH TINGKAT PENGEMBALIAN AKTIVA TERHADAP
PERTUMBUHAN LABA PADA PT. CITRA USAHA MANDIRI JAKARTA**

Neli Marita
(145-153)



Jurnal
Pengembangan Bisnis dan Manajemen

Jurnal Pengembangan Bisnis dan manajemen (Jurnal PBM) diterbitkan oleh Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pengembangan Bisnis dan Manajemen (STIE PBM) Jakarta. Tujuan diterbitkannya Jurnal PBM adalah untuk sarana komunikasi hasil-hasil penelitian maupun tinjauan atau kajian ilmiah di bidang pengembangan bisnis dan manajemen meliputi : Manajemen Umum, Pemasaran, Keuangan, Produksi/ Operasional, SDM, Strategi, Akuntansi, Kualitas dan hal-hal lain yang berkaitan dengan bidang bisnis dan manajemen. Redaksi menerima naskah atau artikel untuk dimuat dalam jurnal PBM namun redaksi berhak merubah naskah tersebut tanpa merubah substansi dari isi naskah.

Pembina :

Dr. Yoewono, MM,, MT.

Penanggung Jawab / Pimpinan Redaksi

Dr. Rita Zahara, SE., MM.

Dewan Redaksi :

Dr. Machmed Tun Ganyang, SE., MM., Dr. Endro Praponco, MM.,
Dr. Muchlasin, SE., MM., Wakhyudin, SE, MM., Neli Marita, SE., M. Ak.

Mitra Bestari :

Prof. Dr. Masngudi, APU.
Prof. Dr. Suliyanto, MS.

Staf Redaksi :

Badrian, SE., MM., Yanna Puspasary, SE., MM.,
Mustofa, SE., MM., Windarko, ST., MM.

Alamat Redaksi :

STIE Pengembangan Bisnis & Manajemen, Jl. Dewi Sartika No. 4EF, Cililitan Jakarta Timur
Telp. 021-8008272, 8008580, Fax. 021 - 8008272
E-mail : sekretariat@stiepbm.ac.id, www.stiepbm.ac.id

**PENGARUH KUALITAS PELAYANAN TERHADAP KEPUASAN PELANGGAN
PADA PT. MITRA SEDANA PERKASA MANGGARAI**

Windarko
(1-14)

**PENGELOLAAN KEUANGAN DAERAH DAN KEDUDUKAN SEKRETARIS DAERAH
(OTONOMI KHUSUS PAPUA)**

Sasli Rais
(15-32)

**MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM PROSES IMPLEMENTASI
STRATEGI BAGI PERPEKTIF ORGANISASI**

Boyke Hatman
(33-46)

**PENGARUH PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PT. MITRA RAJAWALI SUKSES JAKARTA**

Badrian
(47-65)

**ANALISIS DUPONT UNTUK MENILAI KINERJA PERUSAHAAN MAKANAN
DAN MINUMAN YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA
(STUDI KASUS PADA PT INDOFOOD SUKSES MAKMUR Tbk)**

Ferstmawaty Tondang
(66-78)

**PENGARUH KUALITAS PELAYANAN TERHADAP KEPUASAN AKSEPTOR
DI LINGKUNGAN SATUAN PELAYANAN PENGENDALIAN PENDUDUK
DAN KELUARGA BERENCANA (SATPEL DPPKB) KECAMATAN KLARI**

Akhmad Gunawan
(79-95)

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA
PT. PERMODALAN NASIONAL MADANI DIVISI OPERASI DAN BISNIS SUPPORT**

Wakhyudin & Arif Andriawan
(96-110)

**PENGARUH DISIPLIN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
PRESTASI KERJA KARYAWAN PT. OTOPARTS TBK. DIVISI SHOP&DRIVE JAKARTA**

Jatenangan Manalu
(111-123)

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PT. SUGENG JAYA GRUP**

Endro Praponco
(124-144)

**PENGARUH TINGKAT PENGEMBALIAN AKTIVA TERHADAP
PERTUMBUHAN LABA PADA PT. CITRA USAHA MANDIRI JAKARTA**

Neli Marita
(145-153)

MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM PROSES IMPLEMENTASI STRATEGI BAGI PERPEKTIF ORGANISASI

Boyke Hatman

Manajemen, STIE Pengembangan Bisnis dan Manajemen

E-mail : boyke.ht@gmail.com

ABSTRAK

Manajemen strategis harus dipahami sebagai proses informasi dan keputusan (dibantu oleh fungsi perencanaan, motivasi, organisasi dan kontrol), yang tujuannya adalah pemecahan masalah utama yang berkaitan dengan operasi perusahaan. , kelangsungan hidup dan pengembangannya, dengan fokus khusus pada dampak lingkungan dan faktor-faktor penting dari potensi manufaktur perusahaan itu sendiri. proses penciptaan visi strategis perusahaan seharusnya merupakan hasil dari niatnya, dalam kaitannya dengan filosofi manajemen perusahaan, serta koherensi dengan kondisi eksternal. Mempertimbangkan karakteristik strategi yang disajikan di atas dan, khususnya, elemen di mana peran sumber daya organisasi ditekankan. Dalam artikel ini, diskusi tentang proses manajemen strategis disajikan, dengan perhatian khusus pada isu-isu yang berkaitan dengan implementasi strategi. Paradigma dan model manajemen strategis yang dipilih dibahas. Berkonsentrasi pada pendekatan organik, makna manajemen perubahan dalam proses implementasi strategi disajikan. Implementasi strategi telah diperlakukan sebagai relokasi model sistem tidak berjalan yaitu rencana strategis, menjadi sistem aktif, yaitu organisasi mencapai tujuan strategis yang ditetapkan. Ini tidak hanya membutuhkan perubahan dalam struktur organisasi yang statis, tetapi, di atas segalanya, perubahan dalam metode pendekatan kepada karyawan yang berfungsi dalam organisasi. Perubahan ini membutuhkan kreativitas, inovasi dan persepsi organisasi dalam kategori implementasi proses.

Kata Kunci : *Manajemen Perubahanan, Strategi, Organisasi*

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Selama beberapa tahun strategi telah diperlakukan sebagai salah satu instrumen dasar manajemen, berkat itu, seseorang dapat memberikan organisasi

pengembangan dalam lingkungan yang ramah atau kelangsungan hidup dalam kondisi yang tidak menguntungkan. Popularitas strategi tersebut menyebabkan, selain organisasi ekonomi, upaya untuk menggunakan instrumen ini juga

dilakukan oleh organisasi yang berbeda sifatnya (misalnya badan pemerintah daerah, yayasan). Akan tetapi, ketertarikan mereka pada strategi tersebut biasanya berakhir pada proses perumusan arah pengembangan prinsip dengan horizon waktu yang panjang. Di sisi lain, sedikit perhatian diberikan pada proses implementasi niat ini. Masalah ini menyangkut organisasi ekonomi dan organisasi yang sifatnya berbeda. Tujuan dari studi yang disajikan adalah memperhatikan peran dan posisi manajemen perubahan dalam implementasi yang efektif dari rencana strategis yang disusun.

Istilah strategi berasal dari bahasa Yunani "strategos", yang berarti tuntunan tentara dari jabatan panglima umum. Penggunaan gagasan ini setidaknya berasal namun, 400 tahun SM, seiring dengan perkembangan tulisan, ia muncul tidak lebih awal dari pada akhir abad XVIII (Jezak 2018). Dari periode ini sampai kurang lebih

Tahun 1960-an, kategori ini terutama mengacu pada terminologi militer, yang menurutnya strategi adalah pembagian seni perang, termasuk persiapan dan pelaksanaan perang secara keseluruhan. Ahli teori jenderal dan militer Prusia, Karl von Clausewitz menyatakan bahwa pembuatan rencana perang dan penentuan kampanye perang tertentu dan usaha individu di bawah lingkup mereka terkait dengan strategi (Walker, 2016).

Istilah "strategi" mendapatkan popularitas di bidang aktivitas manusia lainnya,

terutama dalam politik dan, jauh kemudian, dalam ekonomi. Namun, sudah di paruh kedua Abad ke-19, seiring dengan perkembangan ekonomi AS, fenomena dimensi strategis terjadi. Strategi ekonomi menyebabkan percepatan pembangunan ekonomi dan juga mengakibatkan pembentukan manajemen modern (Bossidy, 2020). Mereka juga menyebabkan penyebaran strategi sebagai kategori dasar manajemen perusahaan.

Tidak ada definisi strategi, yang akan diterima secara umum. Baik penulis dan praktisi manajemen tertentu menggunakan istilah strategi secara berbeda. Strategi dapat diidentifikasi sebagai skema utama pengembangan sumber daya saat ini dan yang direncanakan dan interaksi dengan lingkungan yang menyajikan bagaimana organisasi ingin mencapai tujuannya. Definisi ini menekankan unsur-unsur berikut (Kirkebaum 2021):

- Strategi dalam perusahaan, berubah tergantung kondisi lingkungan. Mereka dapat mengubah kondisi ini atau tunduk pada mereka dalam kerangka proses adaptasi,
- Strategi menunjukkan bagaimana sumber daya sendiri dapat digunakan untuk memenuhi niat pengusaha,
- Strategi memberikan arah perkembangan perusahaan secara menyeluruh,
- Tujuan dari strategi adalah untuk menciptakan dan mengembangkan

kemungkinan keberhasilan jangka panjang melalui keunggulan kompetitif. Namun, perlu diingat bahwa proses penciptaan visi strategis perusahaan seharusnya merupakan hasil dari niatnya, dalam kaitannya dengan filosofi manajemen perusahaan, serta koherensi dengan kondisi eksternal.

Mempertimbangkan karakteristik strategi yang disajikan di atas dan, khususnya, elemen di mana peran sumber daya organisasi ditekankan, kami menyajikan dua definisi, menekankan aspek yang menarik bagi kami.

- Menurut K. Ohmae, strategi adalah pendekatan yang bertujuan untuk membedakan perusahaan yang paling menguntungkan dengan latar belakang para pesaingnya (Susanto 2019),

- R. W. Griffin—strategi yang dipikirkan dengan matang berfokus pada empat faktor dasar: jangkauan pasar, cara distribusi produk, kompetensi khusus, dan sinergi (Griffin 2016).

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang dan untuk memudahkan dalam pembahasan maka dibuatlah perumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana implementasi strategi pada organisasi ?
2. Bagaimana perubahan struktur yang statis pada perpektif organisasi ?
3. Bagaimana rumusan strategi dan implementasi pada perubahan didalam organisasi untuk dapat berkembang ?

II. LANDASAN TEORI

Manajemen strategis adalah bidang ide pengetahuan manajemen dan operasi praktis. Mencakup prinsip-prinsip umum dan metode serta teknik terperinci. Karena kompleksitas potensi perusahaan, dalam manajemen strategis dua pendekatan dan metode penelitian yang sangat beragam diterapkan (Susanto 2019).

Pada tahap awal pengembangan pemikiran strategis dipaparkan dua aspek perumusan strategi, yang diungkapkan seiring dengan perkembangan prinsip dan teknik perencanaan strategis. Seiring dengan perkembangan lebih lanjut dari lingkungan dan perusahaan, perhatian juga diberikan pada masalah implementasi strategi. Saat ini, perencanaan dan implementasi strategi diperlakukan sebagai elemen dari proses yang sama, yaitu proses manajemen strategis. Ini berarti bahwa aksentuasi dapat disebarkan secara berbeda dalam proses ini: penekanan yang lebih besar pada perencanaan atau penciptaan kondisi untuk implementasi rencana yang benar. Pendekatan hubungan antara perencanaan strategis dan manajemen strategis seperti itu tercermin dalam definisi manajemen strategis, yang diusulkan oleh penulis yang menangani masalah ini. L. L. Byars mengasumsikan bahwa manajemen strategis terdiri dari pengambilan keputusan mengenai arah masa depan operasi dan implementasi keputusan ini. Menurut apa yang dikemukakan di atas, dua fase manajemen strategis dapat

dibedakan: perencanaan strategis dan implementasi strategi (Byars 2017).

Menurut AB.Susanto, pengertian manajemen strategis harus dipahami sebagai proses informasi dan keputusan (dibantu oleh fungsi perencanaan, motivasi, organisasi dan kontrol), yang tujuannya adalah pemecahan masalah utama yang berkaitan dengan operasi perusahaan. , kelangsungan hidup dan pengembangannya, dengan fokus khusus pada dampak lingkungan dan faktor-faktor penting dari potensi manufaktur perusahaan itu sendiri. R. W.Griffin. mendefinisikan manajemen strategis sebagai proses manajemen, berfokus pada perumusan dan implementasi strategi yang menguntungkan untuk tingkat yang lebih tinggi dari kompatibilitas organisasi dengan lingkungannya dan pencapaian tujuan strategis (Griffin 2016).

S. Certo dan J. Peter (1988) mereduksi model manajemen strategis menjadi urutan tahapan berikut:

- Analisis strategis (internal dan eksternal),
- Penetapan arah operasi perusahaan (misi dan tugas),
- Perumusan strategi,
- Implementasi strategi,
- Kontrol strategis

III. METODOLOGI PENELITIAN

A. Objek Penelitian

Objek penelitian sangat perlu guna mendapatkan hasil yang maksimal. Objek

dari penelitian ini adalah Manajemen Perubahan, Strategi, Organisasi

B. Data yang Dikumpulkan

Data-data yang dikumpulkan penulis terdiri atas data kualitatif. Data-data yang dikumpulkan antara lain data tentang Manajemen Perubahan, Strategi dan Organisasi.

C. Sumber dan Teknik Pengambilan Data

Sumber data yang digunakan adalah dengan metode kuantitatif dan penelitian ini termasuk jenis penelitian survei yang didisain dengan design cross sectional yaitu penelitian yang melibatkan perhitungan sampel untuk digeneralisir populasinya, melalui proses inferensial dimana variabel diteliti pada waktu yang bersamaan. Adapun variabel-variabel yang diteliti karakteristiknya adalah efektivitas budaya perusahaan dan kenyamanan terhadap daya produksi yang ada.

D. Metode Analisis Data

Penulis menggunakan analisis data dengan menggunakan beberapa metode sebagai berikut :

- Metode diagnostik, yang terdiri dari analisis kondisi eksisting, evaluasi kritis dan upaya sintesis dalam bentuk solusi desain. Titik tolak dalam metode ini adalah identifikasi tujuan dan objek penelitian. Langkah-langkah berikut termasuk pencatatan kondisi aktual,

analisis kritis dan penilaian dari sudut pandang malfungsi (dalam kasus kami ini akan menjadi perbedaan dengan strategi yang diadopsi). Langkah selanjutnya adalah generasi solusi dan pemilihan solusi terbaik.

- Metode prognostik dicirikan dengan pemisahan dari kondisi sebenarnya dan membuat sintesis solusi model yang kemudian dianalisis dengan tujuan memberikan bentuk yang praktis. Ini tentang proposisi proyek berdasarkan pencapaian dan teknik ilmiah paling maju, dengan mempertimbangkan batasan eksternal dan internal.

- Metode prognostik dan diagnostik yang menggabungkan dua, dibahas di atas.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dari analisis yang diberikan, bahwa ide manajemen ini menggabungkan dua proses perencanaan strategis dan implementasi strategi (Jeżak 2018).

Peran implementasi strategi ditekankan oleh analisis keuangan yang semakin sering menyoroiti hubungan antara strategi organisasi dan aset tidak berwujudnya (Becker et al.2009). Tabel di bawah ini menyajikan variabel non-keuangan yang paling penting, yang dipertimbangkan oleh para analis dalam membuat keputusan investasi.

Tabel 4.1.
Variabel Non-Keuangan Yang Paling Penting, Dipertimbangkan Oleh Para Analis

Variabel	Ranking
Implementasi strategi perusahaan	1
Kredibilitas manajemen	2
Kualitas strategi perusahaan	3
Inovasi	4
Kapasitas untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik	5
Pangsa Pasar	6
Pengetahuan manajemen	7
Konvergensi pembayaran dengan kepentingan pemegang saham	8
Posisi terdepan dalam penelitian	9
Kualitas proses organisasi dasar	10

(Low, Siesfield 2019)

Sangat menarik bahwa dua elemen manajemen strategis, seperti yang dibahas, muncul dengan peringkat yang sangat tinggi: kualitas strategi perusahaan yang berkaitan dengan proses perencanaan strategis dan implementasi strategi yang menempati urutan pertama. Dengan demikian, penulis peringkat ini menyajikan gagasan bahwa implementasi strategi perusahaan lebih penting daripada persiapan strategi itu sendiri.

Istilah implementasi dalam literatur Polandia digunakan secara bergantian dengan istilah aplikasi. Ini berarti

mempraktikkan solusi teoretis dan berbagai jenis proyek, realisasi ide dan niat. Dalam kasus kami solusi, ide, konsepsi ini adalah strategi yang telah disusun dalam kerangka tahap manajemen strategis sebelumnya.

Dalam arti yang lebih luas yang mempertimbangkan hubungan dengan diagnosis dan pengendalian strategis, implementasi berarti proses pengorganisasian, motivasi dan penerapan strategi yang berkelanjutan (Hitt, Michael et al. 2019). Proses ini mencakup keseluruhan persiapan dan pelaksanaan pekerjaan, yang terkait dengan operasi organisasi: perbaikan struktur organisasi, rasionalisasi proses operasi, manajemen sumber daya manusia, penciptaan reputasi, dll.

Implementasi strategi dalam arti sempit, berarti melakukan kegiatan yang diarahkan pada penerapannya dan yang mengarah pada implementasinya. Dengan demikian, kita harus melakukan kegiatan yang membantu penciptaan kondisi yang berpengaruh positif pada implementasi strategi serta tindakan kepemimpinan dan tindakan motivasi yang berkaitan dengan sumber daya manusia organisasi.

Dalam kondisi perubahan yang dinamis di bidang teknologi, regulasi hukum, persaingan yang semakin ketat, maka perumusan dan implementasi strategi harus menjadi proses yang berkesinambungan, di mana seluruh karyawan terlibat.

Proses manajemen pada implementasi strategi harus menghasilkan pengisian

kesenjangan antara perumusan strategi dan implementasinya.

Dapat dikatakan bahwa inti dari implementasi adalah transformasi strategi yang termasuk dalam rencana strategis menjadi serangkaian tindakan, diterapkan dalam sel dan unit organisasi yang berbeda, dan menyusun urutan hierarki, hubungan fungsional, teknis, dan informasional antara sel-sel ini dan unit. Hubungan timbal balik antara perumusan strategi dan implementasi disajikan pada Tabel 4.2 di bawah ini.

Tabel 4.2.
Hubungan Antara Perumusan Strategi Dan Implementasinya

Formula Strategi
<ul style="list-style-type: none"> • Terdiri dari menciptakan dan memanfaatkan kewirausahaan • Penempatan kekuatan di antara tindakan Konsentrasi pada efektivitas Terutama proses intelektual • Membutuhkan keterampilan analitis dan intuisi yang baik • Memerlukan koordinasi antara perancang strategi
Implementasi Strategi
<ul style="list-style-type: none"> • Terdiri dari administrasi • Mengelola kekuatan selama tindakan Konsentrasi pada efektivitas Terutama proses organisasi • Membutuhkan motivasi khusus dan keterampilan memimpin • Membutuhkan koordinasi antara banyak orang

(Hitt, Michael A, p. 375)

Jalannya implementasi ditentukan oleh banyak faktor, di antaranya kita dapat memberi perhatian khusus pada:

- Karakter khusus operasi organisasi,
- Kondisi keuangan,
- Karakter strategi yang dipilih (pengembangan atau pembatasan),
- Rentang perubahan dibandingkan dengan strategi sebelumnya,
- Karakter sumber daya tidak berwujud organisasi.

Tabel 4.3.
Sukses Sebagai Hubungan Antara
Perumusan Strategi Dan
Implementasinya

Process Of Strategy Formulation	The Correct	Lost Opportunities	Strategic Success
	Incorrect	Defeat On Start	Threaten Success
		Incorrect	Correct
Strategy Implementation			

(Sumber: disusun oleh penulis berdasarkan Execution: The Discipline of Getting Things Done, Larry Bossidy, 2020)

Manajer yang diperiksa menunjukkan bahwa implementasi strategi adalah faktor yang paling signifikan menentukan nilai perusahaan. Ini dihasilkan dari kuesioner yang dilakukan di antara konsultan manajemen di tahun 80-an bahwa kurang dari 10% strategi yang dirumuskan dengan benar telah diterapkan secara efektif (Norton et al.

2018). Dengan demikian, strategi yang benar (disusun dengan benar) tidak menjamin kesuksesan. Ini adalah langkah pertama dan tak tergantikan. Saat ini, masalah kebanyakan perusahaan bukanlah kurangnya visi dan strategi, tetapi eksekusinya. Gambar 1 di bawah ini menyajikan keberhasilan suatu organisasi sebagai hubungan timbal balik antara kualitas strategi dan cara implementasinya.

Dari mana datangnya kesulitan-kesulitan dengan penerapan strategi yang dirumuskan dengan benar ini? Pendekatan perumusan strategi berkembang sebagai akibatnya ada begitu banyak model manajemen strategis. Namun, pendekatan dan alat evaluasi strategi belum mengalami perubahan. Indikator keuangan terus digunakan, sehingga seseorang dapat mencatat apa yang terjadi dengan aset tetap, inventaris, dan mesin. Bahkan dalam penelitian tahun 1982 yang dilakukan oleh Brookings Institute menunjukkan bahwa nilai buku perusahaan industri menyumbang 62% dari nilai pasar mereka. Pada akhir abad kedua puluh nilai buku sumber daya material hanya 10-15% dari nilai pasar perusahaan-perusahaan ini (Webber 2019). Pada saat sumber utama keunggulan kompetitif adalah aset tidak berwujud, permintaan baru untuk alat evaluasi implementasi strategi telah muncul, berkat aset ini dapat diukur dan dijelaskan.

Juga permintaan untuk pandangan baru dan pendekatan baru untuk

implementasi strategi telah muncul. Seperti sebelumnya, telah dilakukan upaya untuk mengimplementasikan strategi yang telah disusun dengan cara memaksakannya ke dalam struktur organisasi selama ini, dalam kondisi kontrol dan inspeksi top-down.

Kesenjangan antara proses kesenjangan antara proses ini berkaitan dengan penggunaan sistem manajemen tradisional dan adanya empat hambatan dalam implementasi strategi yaitu misi dan strategi tidak dapat direalisasikan, tujuan tim dan karyawan tertentu tidak terkait dengan strategi, mekanisme alokasi sumber daya tidak terhubung dengan strategi, umpan balik bersifat taktis dan bukan bersifat strategis.

Hambatan pertama muncul ketika organisasi tidak dapat merelokasi misi atau strategi untuk tujuan yang dapat dipahami dan direalisasikan. Dalam hal ini, seringkali kita harus mengikuti beberapa mode – tidak benar tidak memiliki misi – karena setiap organisasi mencoba merumuskannya. Untuk itu, kami mencoba merumuskan misi yang membedakan organisasi kami. Sayangnya, sangat sering misi ini tetap hanya dalam lingkup deklarasi. Di banyak organisasi, karyawan bahkan tidak tahu bagaimana misi dirumuskan dalam organisasi mereka, apalagi bagaimana kelanjutannya dan apa, yang berkaitan dengan misi ini, hasil pekerjaan mereka sehari-hari.

Sasaran yang ditempatkan pada masing-masing karyawan harus merupakan

turunan dari misi, sasaran, dan strategi seluruh organisasi, yang dihasilkan dari hierarki proses perencanaan. Hal ini memungkinkan karyawan untuk memahami hubungan antara pekerjaan sehari-hari mereka dan niat organisasi. Pencapaian keserasian antara tujuan ini dan tugas-tugas pangkat dan arsip karyawan dan organisasi memungkinkan diperolehnya motivasi karyawan tingkat tinggi. Hal ini dimungkinkan melalui ketaatan prinsip-prinsip dasar tujuan dan perumusan tugas:

- Tujuan harus spesifik (dalam bidang tugas yang dilakukan oleh karyawan dalam kerangka tugas profesional),
- Tujuan harus terukur (penentuan kriteria waktu, jumlah dan/atau kualitas, sesuai dengan tingkat pelaksanaan tugas yang akan ditentukan),
- Tujuan harus dapat direalisasikan (membutuhkan beberapa usaha dari karyawan, tetapi dalam kisaran kemungkinan),
- Tujuan harus objektif (penilaian realisasi harus secara maksimal meminimalkan keberpihakan pada atasannya).

Jika tujuan yang dirumuskan tidak sesuai dengan prinsip-prinsip tersebut di atas, seseorang dapat melakukan dispersi dan sub-optimalisasi kegiatan di berbagai tempat organisasi, tugas yang beragam dilakukan peningkatan kualitas, perbaikan terus-menerus, desentralisasi manajemen, pengenalan metode yang dipilih dalam mis. rekayasa ulang.

Namun seperti yang kita ketahui dengan sempurna dari ciri-ciri dasar pendekatan berbasis sistem, perbaikan pada satu elemen organisasi (sub-optimalisasi) tidak harus secara otomatis berarti perbaikan pada sistem secara keseluruhan.

Hambatan kedua ditandai dengan kurangnya kesesuaian antara tujuan strategis jangka panjang organisasi dan tujuan sel, tim, dan karyawan organisasi tertentu. Jika kita harus melakukan dengan proses tradisional kontrol manajerial, berdasarkan realisasi anggaran, upaya tim dan karyawan difokuskan pada realisasi tujuan jangka pendek dari sel-sel tertentu. Manajer yang bertanggung jawab atas manajemen sumber daya manusia memainkan peran khusus dalam mengatasi hambatan ini. Disusun oleh mereka sistem penghargaan dan sistem motivasi harus dikaitkan dengan tujuan strategis. Namun, sering terjadi bahwa remunerasi manajer dan karyawan sangat terkait dengan realisasi tujuan tahunan organisasi dan dengan demikian, sistem motivasi juga didasarkan pada indikator keuangan jangka pendek.

Hambatan ketiga terkait dengan pemisahan perencanaan strategis dan perencanaan jangka pendek (perencanaan operasional). Perencanaan jangka pendek didasarkan pada penganggaran. Untuk alasan ini, laporan bulanan dan triwulanan fokus pada interpretasi dan penjelasan alasan penyimpangan dari anggaran, bukan pada penilaian tingkat implementasi tujuan strategis. Contoh

klasik dari pendekatan tersebut adalah penentuan satu anggaran untuk unit organisasi yang menangani operasi promosi untuk instrumen yang harus meningkatkan penjualan saat ini dan instrumen yang harus menciptakan citra organisasi. Tampaknya wajar bahwa manajer unit tersebut akan mengarahkan sumber daya keuangan dan aktivitas karyawan bawahannya untuk meningkatkan efektivitas saat ini dengan mengorbankan aktivitas jangka panjang yang bertujuan untuk menciptakan citra positif organisasi.

Hambatan keempat menyangkut proses manajemen informasi dalam organisasi dan, khususnya, dengan penggunaan umpan balik pada tingkat strategis. Kurangnya informasi yang dapat dikembalikan pada tingkat ini menghasilkan fakta bahwa manajer memiliki sedikit pengetahuan tentang kemajuan dalam penerapan strategi yang telah disusun sebelumnya. Seperti yang telah disebutkan, organisasi kontemporer beroperasi dalam lingkungan yang sangat bervariasi dan dinamis.

Perubahan kondisi eksternal memaksa perlunya penyesuaian dalam strategi yang diterapkan. Namun, seseorang tidak dapat memperkenalkan penyesuaian ini tanpa memiliki informasi yang andal dan terkini mengenai efek dari strategi yang diterapkan. Jika manajer divisi atau unit bisnis strategis tertentu tunduk pada persyaratan yang ditetapkan oleh wakil presiden direktur keuangan atau keuangan, mereka fokus

pada analisis dan evaluasi tujuan operasional daripada tujuan strategis.

Persyaratan yang berkaitan dengan cara, waktu dan kecepatan implementasi strategi dihasilkan dari karakter strategi yang dipilih. Artinya, dalam proses implementasi tindakan harus dikoordinasikan dengan tujuan dan tugas yang ditetapkan dalam fase perancangan strategi. Isu-isu mengenai implementasi strategi dalam kerangka pendekatan berbasis sumber daya, dianggap sebagai serangkaian tindakan yang bertujuan untuk mengimplementasikan strategi yang telah disiapkan sebelumnya. Menurut pendekatan ini, proses implementasi strategi berfokus pada pengembangan dan peningkatan basis sumber daya sendiri. Pendekatan tersebut dapat didefinisikan sebagai implementasi strategi melalui pengembangan internal organisasi. Keuntungan pengembangan internal adalah: melakukan kontrol atas proses dan sumber daya dan kemungkinan tindakan di lingkungan yang akrab.

Implementasi strategi dapat diperlakukan sebagai proses menjaga keselarasan dengan perubahan lingkungan melalui pengenalan perubahan organisasi yang berkaitan dengan strategi yang disusun. Saat menggunakan istilah pengenalan perubahan organisasi yang kami maksud adalah manajemen perubahan organisasi. Pertama-tama, mari kita coba mendefinisikan istilah perubahan dalam konteks implementasi strategi. E.Masłyk-Musiał menyarankan untuk memperlakukan perubahan

organisasi sebagai transformasi sistem yang ada (perusahaan) sesuai dengan prosedur yang ditentukan, yang meramalkan, pada saat yang sama, hasil transformasi ini difokuskan pada realisasi misi dan pencapaian tujuan strategis (Masły–Musiał 2021). Dalam perspektif ini istilah perubahan organisasi diperlakukan sebagai proses manajemen implementasi strategi. Manajemen perubahan sangat berbeda terletak dalam pencapaian metodologis ilmu manajemen. Untuk beberapa penulis manajemen perubahan diperlakukan sebagai metode manajemen di samping manajemen strategis, manajemen kualitas atau HRM (Chauvet 2021). Kami menemukan pandangan Z. Mikołajczyk sebagai yang lebih dekat, yang menurutnya manajemen perubahan adalah metode manajemen strategis di perusahaan (filsafat perubahan permanen) (Mikołajczyk 2018).

Implementasi strategi baru memerlukan perubahan skala besar, yang berarti bahwa kita harus melakukan sesuatu yang sama sekali berbeda dari tindakan rutin yang berkaitan dengan peningkatan proses saat ini. Gagasan transformasi digunakan untuk perubahan yang berkaitan dengan implementasi strategi karena perubahan ini memiliki cakupan yang luas dan berhubungan dengan keseluruhan organisasi, bukan pada area fungsional tunggal. Di bawah ini kami akan menyajikan pendekatan yang dipilih untuk mengubah manajemen dalam proses implementasi strategi.

L. Fopp mengusulkan empat pendekatan untuk manajemen perubahan organisasi (Walker 2016) :

- Metode "dari atas ke bawah" yang terdiri dari menyusun program yang memperkenalkan perubahan oleh tim yang terdiri dari perwakilan kunci dari departemen organisasi dan, selanjutnya, dalam penunjukan pemimpin untuk setiap departemen yang bertujuan untuk melaksanakan kelas percontohan dan tes metode yang diterima oleh tim.

- Metode sentripetal ditandai dengan konsentrasi pada proses yang dilakukan dalam organisasi. Hal ini menguntungkan untuk memperkenalkan perubahan dalam struktur organisasi dan metode manajemen dari sudut pandang hubungan dengan pelanggan dan pemasok, serta hubungan internal antara unit organisasi yang berbeda.

- Metode "dari bawah hingga atas" diterapkan dalam organisasi yang mencapai tingkat kedewasaan yang tinggi, yang diwujudkan melalui pelaporan aplikasi perbaikan oleh karyawan tertentu. Dalam hal pendekatan ini, perlu untuk mengorientasikan dengan benar komitmen karyawan terhadap tujuan strategis organisasi.

- Metode "langkah demi langkah" didasarkan pada prosedur, sistem dan instrumen yang ada, secara bertahap memperluas jangkauan kegiatan. Langkah yang sangat diperlukan adalah untuk mengkonsolidasikan kesadaran baru, yang komitmen dari manajemen puncak diperlukan.

Berdasarkan pendekatan organisasi tradisional (umum), seseorang dapat mengidentifikasi tiga pendekatan klasik untuk (cara) manajemen perubahan dalam organisasi (Malara, 2019).

- Metode diagnostik, yang terdiri dari analisis kondisi eksisting, evaluasi kritis dan upaya sintesis dalam bentuk solusi desain. Titik tolak dalam metode ini adalah identifikasi tujuan dan objek penelitian. Langkah-langkah berikut termasuk pencatatan kondisi aktual, analisis kritis dan penilaian dari sudut pandang malfungsi (dalam kasus kami ini akan menjadi perbedaan dengan strategi yang diadopsi). Langkah selanjutnya adalah generasi solusi dan pemilihan solusi terbaik.

- Metode prognostik dicirikan dengan pemisahan dari kondisi sebenarnya dan membuat sintesis solusi model yang kemudian dianalisis dengan tujuan memberikan bentuk yang praktis. Ini tentang proposisi proyek berdasarkan pencapaian dan teknik ilmiah paling maju, dengan mempertimbangkan batasan eksternal dan internal.

- Metode prognostik dan diagnostik yang menggabungkan dua, dibahas di atas.

Terlepas dari pendekatan yang dipilih untuk manajemen perubahan, permasalahan utama dalam implementasi strategi adalah relokasi model sistem tidak hidup yaitu rencana strategis, ke model sistem yang aktif yaitu organisasi tujuan strategis yang ditetapkan melalui sumber daya yang rasional. Tahapan implementasi perubahan merupakan

persiapan untuk operasional organisasi selanjutnya sesuai dengan strategi yang diterapkan.

Implementasi strategi merupakan proses transformasi rencana strategis dalam tindakan dan memperoleh keyakinan bahwa kegiatan tersebut dilakukan dengan cara yang memungkinkan realisasi tujuan yang ditentukan dalam rencana. Sementara yang memungkinkan realisasi pencapaian tujuan yang ditentukan dalam rencana. Sementara dalam proses perencanaan menentukan penjabaran dalam hal implementasi strategi.

Struktur dan proses yang ada dalam organisasi memperkuat cara – cara tindakan sebelumnya. Implementasi strategi baru membutuhkan perubahan baik dalam aspek statis berupa struktur maupun aspek dinamis melalui proses. Segala perubahan ini merupakan keharusan untuk melampaui struktur fungsional. Proses implementasi strategi menentukan perpektif organisasi dan memungkinkan untuk menyatakan bahwa apakah keputusan yang benar diambil oleh pemilik kebijakan dalam pemilihan strategi.

Implementasi strategi merupakan suatu hal utama dalam keputusan dan kegiatan pengorganisasian yang digunakan untuk penyerapan strategi yang harus diperhatikan bahwa serang-

kaian tindakan inefisiensi tidak menentukan kemungkinan implementasi tetapi dapat menyebabkan peningkatan terhadap biaya.

BAB V. KESIMPULAN

Setelah dilakukan penelitian Dari hasil pembahasan penelitian yang menggunakan metode analisis metode analisis kualitatif, dapat disimpulkan bahwa :

Memperhatikan pembahasan yang telah dipaparkan di atas tentang implementasi strategi, dapat dikatakan bahwa esensi dari implementasi strategi adalah relokasi model sistem yang tidak berjalan yaitu rencana strategis, ke model sistem yang berjalan, yaitu organisasi melaksanakan tujuan strategis yang ditetapkan, melalui manajemen sumber daya yang rasional. Transisi dari sistem tidak berjalan ke sistem aktif ini tidak hanya membutuhkan perubahan dalam struktur organisasi yang statis, tetapi, di atas segalanya, perubahan metode pendekatan terhadap karyawan yang berfungsi dalam organisasi, yang terdiri dari kreativitas, inovasi, dan persepsi organisasi dalam kategori realisasi proses. Perubahan tersebut membutuhkan pendekatan yang teratur dan sistematis, berdasarkan sistem komunikasi yang efisien.

DAFTAR PUSTAKA

- Becker, B.E., Huselid, M.A., dan Ulrich, D. 2009. *The HR Scorecard: Mengaitkan Manusia, Strategi, dan Kinerja*. Erlangga. Jakarta.
- Bossidy, Larry Bossidy, Ram Charan, Charles Burck . 2020. *Execution: The Discipline of Getting Things Done*. NYP : Currency Publisher
- Byars, L. L. 2017. *Strategic Management. Planning and Implementation,. Concepts and Cases*, New York: Harper dan Row.
- Certo, S.; Peter J. 1988. *Manajemen Strategis*, New York: Random House.
- David, Fred R.; David, Forest R. 2020. *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. London : Pearson
- Dess, Gregory , Gerry McNamara , Alan Eisner, Seung-Hyun Lee. 2020. *Strategic Management Text And Cases*. India : McGraw-Hill Education
- Griffin, RW , G Moorhead. 2016. *Organizational Behavior Managing People and Organization*. India : Dreamtech Press
- Hitt, Michael A.; Ireland, R. Duane; Hoskisson, Robert E. 2019. *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*. Boston : Cengage Learning
- Jezak, J. 2018. *Strategic Company Management. A Study of American, Western European American Concepts*. Sydney : The Dryden Press, Harcourt Brace.
- Kerlinger, Fred N., *Asas-Asas Penelitian Behavioral*, Gajah Mada, University Press: Yogyakarta, 2006
- Kirkebaum, H. 2021. *Strategic planning in a company*, Boston: Allyn and Bacon.
- Kotter, John P. 2011. *HBR's 10 Must Reads on Change Management Leading Change*. Boston : Harvard Business Book
- Malara, Z. 2019. *Methodology of Making Restructuring Changes in the Field of Organization and Company Management*. New York : McGraw-Hill Education
- Nawawi, Hadari. 2020. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press

- Norton, D.P.; Kaplan, R. S. 2018. Strategic Scorecard, Warsawa: CIM.
- Porter, Michael E. 2018. Competitive Strategy. Techiques to analyzing Industry and Competito. New York : The Free Press.
- Rahman, Abd., Rahim & Enny Radjab. 2017. Manajemen Strategi. Makasar: UMM
- Rothaermel, Frank. 2020. Strategic Management. Maryland : McGraw Hill
- Sedarmayanti. 2021. Manajemen Strategi. Bandung : Refika Aditama
- Sopiah, Etta Mamang Sangadji. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik. Batam : 1st Publisher.
- Subyantoro, Arief. 2021. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi. Yogyakarta : Andi Press.
- Susanto, AB. 2019. Original Manajemen Komprehensif Strategik Untuk Mahasiswa Dan Praktisi. Jakarta : Erlangga.
- Umar, Husein. 2010. Desain Penelitian Manajemen Strategik. Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Von Clausewitz, C. 1976. On War, Princeton: Princeton University Press.
- Webber, A. M. 2019. New Math for the New Economy, Fast Companies, New York : Harper Business
- Walker, Gordon. 2016. Modern Competitive Strategy. New York: The MacGraw Hill Companies
- West, Page.2020. Strategic Management: Value Creation, Sustainability, And Performance. Maryland : Riderwood Publishing Company