

PROSES MANAJEMEN STRATEGIK DALAM PERSPEKTIF BRAINWARE MANAGEMENT SYSTEM

Nugraha Pranadita¹; Agus Rahayu²; Lili Adi Wibowo³; Ridwan Purnama⁴

Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, Indonesia^{1,2,3,4}

Email : nugpra@yahoo.com

ABSTRAK

Tujuan umum penelitian ini adalah untuk dapat menganalisa, merumuskan, dan/atau merekonstruksi serta merevitalisasi strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan distributor bahan bangunan untuk memenangkan persaingan; dapat mengimplementasikan model manajemen strategik Hunger and Wheelen di perusahaan distributor bahan bangunan dapat meningkatkan daya saing perusahaan di dalam industri; dapat melakukan modifikasi terhadap model manajemen strategik Hunger and Wheelen agar dapat sesuai diterapkan di perusahaan distributor bahan bangunan kaitannya dengan berbagai regulasi yang berlaku di Indonesia. Jenis penelitian ini adalah kualitatif. Adalah suatu hal yang tidak mudah bagi peneliti yang akan melakukan penelian kualitatif untuk menentukan di awal penelitiannya mengenai tipe data yang akan dipergunakan dan teknik penelitiannya.

Kata kunci : Manajemen Strategik; *Brainware*; *Management System*

ABSTRACT

The general aim of this research is to be able to analyze, formulate, and/or reconstruct and revitalize strategies that can be used by perusahaan distributor bahan bangunan to win the competition; can implement the Hunger and Wheelen strategic management model at perusahaan distributor bahan bangunan can increase the company's competitiveness in the industry; can make modifications to the Hunger and Wheelen strategic management model so that it is suitable for application at perusahaan distributor bahan bangunan is related to various regulations that apply in Indonesia. This type of research is qualitative. It is not easy for researchers who will conduct qualitative research to determine at the beginning of their research the type of data that will be used and the research techniques.

Keywords : Strategic Management; Brainware; Management System

PENDAHULUAN

Proses manajemen strategik yang dimaksud didalam penelitian ini adalah model manajemen strategik sebagaimana dimaksud oleh Hunger and Wheelen. Secara teoritis model manajemen strategik Hunger and Wheelen menempatkan “masalah hukum” sebagai bagian dari pengamatan lingkungan eksternal pada pengamatan lingkungan sosial yang dilakukan pada awal proses manajemen strategik. Masalah hukum tersebut tidak berdiri sendiri, tetapi digabungkan dengan masalah politik. Dalam hal ini penulis/peneliti menduga bahwa Hunger and Wheelen mempunyai asumsi bahwa masalah hukum tersebut adalah identik dengan masalah politik. Senentara itu secara

keilmuan, ilmu hukum berbeda dengan ilmu politik. Tetapi fakta empirisnya di Indonesia, hukum (peraturan perundang-undangan) dibuat oleh lembaga politik, yaitu legislatif dan eksekutif sebagaimana dimaksud Pasal 20 Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, bukan dibuat oleh lembaga yudikatif. Dengan demikian pandangan Hunger and Wheelen bahwa masalah hukum dan politik adalah setara dapat diverifikasi kebenarannya menurut fakta empiris di Indonesia.

Kepastian berusaha yang disediakan oleh undang-undang cipta kerja tidak diberikan kepada perusahaan secara serta merta (tidak secara otomatis), melainkan melalui seperangkat regulasi, syarat dan kondisi yang harus terlebih dahulu dipenuhi oleh perusahaan. Peraturan perundang-undangan tentang cipta kerja selain menciptakan kepastian berusaha, juga menciptakan hambatan masuk (*barriers to entry*). Perusahaan yang sudah ada di dalam industri kemudian akan tersegmentasi oleh kekuatan peraturan perundang-undangan berdasarkan berbagai kategori, misalnya; perusahaan mikro, perusahaan kecil, perusahaan menengah, dan perusahaan besar.

Terkait dengan segmentasi perusahaan yang disebabkan oleh peraturan perundang-undangan, maka pemilihan STP (*segmenting, targeting & positioning*), bauran pemasaran (4P; *product, price, promotion & place*) dan daur hidup produk berperan penting bagi perusahaan agar dapat memenangkan persaingan. Hal itulah yang menjadi sebab pemilihan STP, bauran pemasaran, dan daur hidup produk akan dijadikan unit analisis dalam penelitian ini untuk dapat memahami posisi perusahaan distributor bahan bangunan dalam industri. Bauran pemasaran yang digunakan disini adalah sebagaimana dimaksud oleh Jerome McCarthy yaitu *product, price, promotion, dan place* (4P) yang disampaikan pada awal tahun 1960-an (Kotler, 2010, hlm. 160) yang kemudian disarankan untuk ditambah 2P oleh Kotler (2010, hlm. 161), yaitu; *politics* dan *public opinion*. Barnes (2003, hlm. 18) berpendapat berbeda dengan Jerome McCarthy dan Kotler dengan menyampaikan rumusan yang berbeda terkait dengan bauran pemasaran, yaitu 4P versi Barnes yang meliputi: *product, process, perform, dan people*. Kemudian Barnes (2003, hlm. 27) menawarkan konsep bauran pemasaran yang lebih mutakhir yang tujuannya tidak lain untuk mencapai kesuksesan pemasaran melalui 4R, yaitu; *retention* (ketahanan), *relationship* (hubungan), *referrals* (perekomendasi), dan *recovery* (pemulihan). Di dalam penelitian ini akan dianalisis bauran pemasaran

mana yang paling sesuai digunakan oleh perusahaan distributor bahan bangunan untuk memenangkan persaingan

Secara teoritis undang-undang cipta kerja diharapkan dapat memberikan kepastian kepada perusahaan distributor bahan bangunan dalam menjalankan usahanya. Dilain pihak keberadaan undang-undang cipta kerja juga secara langsung mempengaruhi fungsi manajemen stratejik di perusahaan distributor bahan bangunan untuk dapat melakukan perencanaan dalam waktu jangka menengah dan jangka panjang.

Research gap penelitian ini adalah adanya fakta bahwa implementasi manajemen stratejik dapat memberikan peluang kepada perusahaan untuk memenangkan persaingan melalui strategi yang digunakannya. Tetapi pada kenyataannya hukum memberikan pembatasan terhadap pilihan strategi tersebut melalui berbagai syarat dan ketentuan yang harus dipenuhi oleh perusahaan.

Theory gap penelitian ini adalah adanya fakta bahwa model manajemen stratejik Hunger and Wheelen yang digunakan di dalam penelitian ini tidak memberikan peluang adanya distorsi pada proses manajemen stratejik yang sedang berlangsung, kecuali proses manajemen stratejik tersebut harus diulang kembali dari awal. Mengulang proses manajemen stratejik tentunya bukan merupakan pilihan yang sederhana karena memerlukan pengorbanan, setidaknya memerlukan pengorbanan waktu. Berdasarkan hal tersebut maka di dalam model manajemen stratejik Hunger and Wheelen harus dimungkinkan adanya tempat masukan distorsi yang dapat secara langsung diproses oleh model manajemen stratejik tanpa perlu mengulanginya dari awal.

Empirical gap penelitian ini adalah distorsi eksternal (misalnya perubahan peraturan perundang-undangan) berpengaruh langsung terhadap implementasi strategi, khususnya pada tahap program. Sementara itu model manajemen stratejik Hunger and Wheelen di dalam prosesnya tidak memungkinkan distorsi tersebut diproses pada saat proses manajemen stratejik yang sedang berjalan. Dengan kata lain distorsi yang bersifat eksternal tersebut harus diproses di dalam model manajemen stratejik Hunger and Wheelen dari awal lagi, yaitu dari tahapan pengamatan lingkungan eksternal.

Berdasarkan uraian diatas maka pertanyaan penelitian ini adalah; bagaimanakah proses manajemen stratejik dapat bersinergi dengan implementasi *brainware manajement system*?

KAJIAN PUSTAKA

Manajemen

“Sejarah perkembangan manajemen tidak jauh berbeda dengan perkembangan manusia itu sendiri” (Priyono, 2014, hlm. 1), manajemen dilakukan dalam berbagai aktivitas manusia (Rohman, Abd. 2017, hlm. 1), “Praktek manajemen hampir sama tuanya dengan perkembangan peradaban” (Wijaya, Rifa’i, 2016, hlm. 11). Hal tersebut bersesuaian dengan pendapat Marcus Tullius Cicero yang mengatakan *ubi societas ibi ius* (ketika ada masyarakat pasti di situ ada hukum) (M., Ilham W., 2022). Dalam hal ini manajemen dan hukum sama-sama berkembang sesuai dengan perkembangan masyarakat.

“Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata” menurut Terry & Rue (2010, hlm. 1). Lebih jauh dikatakan juga bahwa “manajemen adalah ilmu pengetahuan maupun seni” (Terry & Rue, 2010, hlm. 2). Manajemen adalah proses untuk pencapaian tujuan melalui keahlian orang lain. Manajemen sebagai seni, aktivitas yang tidak terstruktur, untuk mencapai tujuan dengan menggunakan keahlian orang lain. Manajemen sebagai proses merupakan aktivitas yang harus dilakukan secara terstruktur atau sistematis (Susanto, 2009, hlm. 7). Menurut Wijayanti, manajemen dapat dilihat sebagai; seni, proses, ilmu dan seni, serta profesi (Rohman, Abd., 2017, hlm. 8-9. Lihat juga: Hartini (ed), 2022, hlm. 33-41). Sarana atau alat yang digunakan oleh manajemen untuk mencapai tujuannya adalah 6M, yaitu; *men, money, material. methods* dan *markets* (Wijaya, Rifa’i, 2016, hlm. 18. Lihat juga: Firmansyah, Mahardhika, 2018, hlm. 5-6. Lihat juga: Patma dkk., 2019, hlm. 6-7), Adapun prinsip-prinsip manajemen meliputi (Wijaya, Rifa’i, 2016, hlm. 20. Lihat juga: Hartini (ed), 2022, hlm. 24-28); (1) Pembagian kerja, (2) otoritas dan tanggung jawab, (3) disiplin (4) kesatuan perintah, (5) kesatuan arah, (6) dikalahkannya kepentingan individu terhadap kepentingan umum. (7) penghargaan/balas jasa, (8) sentralisasi, (9) rantai bertangga, (10) keteraturan, (11) keadilan (12) stabilitas pelaksanaan pekerjaan, (13) inisiatif (14) jiwa korps.

Adapun fungsi-fungsi manajemen menurut para ahli adalah sebagai mana pada Tabel 1. Dirangkum dari fungsi manajemen menurut para ahli sebagaimana dimaksud

Tabel 1, maka diperoleh sepuluh fungsi manajemen sebagaimana dijelaskan pada Tabel 2.

Manajemen Strategik

Menurut John Andrew Pearce dan Richard Benjamin Robinson (Kurniawan dan Hamdani, 2008, hlm. 11) mendefinisikan manajemen strategik sebagai “ilmu yang mengkaji kumpulan keputusan dan tindakan sebagai hasil dari penerapan rencana guna mencapai tujuan suatu perusahaan”. Manajemen strategik “merupakan serangkaian keputusan manajerial dan berbagai tindakan yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang” (Wijayaningsih, 2019, hlm. 47. Lihat juga: Rahim, Radjab, 2017, hlm. 1. Lihat juga: Sudiantini, 2022, hlm. 1). Sementara itu kinerja perusahaan ditentukan oleh faktor internal, faktor eksternal, dan tindakan perusahaan itu sendiri (Kasahara, 2020, hlm. 1-2). Berdasarkan hal tersebut manajemen strategik dapat dilihat sebagai sebuah sistem (Wijayaningsih, 2019, hlm. 1). Dengan demikian disadari bahwa manajemen strategik adalah suatu tindakan manajerial yang dilakukan pada saat ini dengan menggunakan asumsi-asumsi yang ada pada saat ini untuk kemudian diimplementasikan dan diharapkan manfaatnya di masa yang akan datang dan dalam jangka waktu yang panjang.

Pada hakekatnya tujuan dari model manajemen strategik ini adalah untuk merumuskan strategi bersaing yang dapat memenangkan persaingan dalam industri. Adapun yang dimaksud dengan perumusan strategi menurut Hunger & Wheelen (2003, hlm. 112) adalah sebagai berikut: “Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan”, Senada dengan hal tersebut, Kennet Andrew dalam Kurniawan dan Hamdani (2008, hlm. 11) mengartikan strategi sebagai “upaya untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan dibandingkan dengan peluang serta ancaman dalam lingkungan yang dihadapi”. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam tahapan perumusan strategi, unit analisisnya adalah strategi SWOT.

Kemudian untuk lebih mengerti lingkungan eksternal khususnya dalam hal kekuatan persaingan, dapat digunakan model strategi kompetitif yang digagas oleh M. E. Porter seperti di bawah ini. Hal ini didukung oleh pendapat Burtonshaw-Gunn (2011, hlm. 250) yang mengatakan bahwa “untuk mereka yang terlibat ke dalam

manajemen strategik, model ini sering digunakan untuk memahami posisi strategis perusahaan”. Burtonshaw-Gunn dalam membahas model strategi kompetitif dari Porter ini belum memasukan unsur keenam, yaitu kekuatan para pemangku kepentingan (*stakeholder*).

Salah satu cara untuk melakukan perlindungan terhadap kelompok-kelompok strategis ini adalah dengan adanya penghalang mobilitas seperti yang direkomendasikan oleh Porter. Menurut Porter dalam Hunger & Wheelen (2003, hlm. 134), penghalang mobilitas adalah “faktor-faktor yang menentukan perpindahan perusahaan dari satu posisi strategis ke posisi strategis yang lain”. Dengan demikian manajer strategik harus membuat suatu strategi yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan lain tanpa mengeluarkan biaya yang besar dan waktu yang lama.

Terkait dengan implementasi strategi, Hunger & Wheelen (2003, hlm. 17) mengatakan bahwa; “implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur”. Dalam hal program, “program adalah pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai”. Apabila program tersebut dinyatakan dalam bentuk satuan uang, maka disebut anggaran. Tahapan terakhir dari implementasi strategi adalah prosedur atau sering juga disebut dengan *Standard Operating Procedures* (SOP). “Prosedur adalah sistem langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan”, Hunger & Wheelen (2003, hlm. 18). Dengan demikian unit analisis pada tahapan implementasi strategi adalah kebijakan.

Akhirnya tahapan terakhir dari tahapan manajemen strategik menurut Hunger & Wheelen (2003, hlm. 19) ini adalah evaluasi dan pengendalian, “proses yang melaluinya aktivitas-aktivitas perusahaan dan hasil kinerja dimonitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan”. Adapun unit analisis yang digunakan pada tahapan evaluasi dan pengendalian adalah SOP. Hasil tahapan evaluasi dan pengendalian adalah kinerja yang dicapai oleh perusahaan. Untuk mengetahui kesesuaian perencanaan dengan hasil kerja, maka kinerja tersebut harus dibandingkan dengan perencanaan yang diharapkan pada proses perumusan strategi. Dengan demikian kinerja menjadi salah satu unit analisis bagi perumusan strategi pada

siklus manajemen strategi berikutnya.

Brainware Management System

Brainware merupakan orang dengan kompetensi tertentu yang relevan, yang memiliki, membangun dan menjalankan sistem informasi manajemen (Frisdayanti, 2019, hlm. 65). Daya saing yang tinggi tergantung pada kualitas input yang digunakan, dan input yang dominan adalah manusia. Kualitas manusia menjadi cermin dari kinerja organisasi secara keseluruhan. Dan salah satu tantangan sumber daya manusia menurut Mathis & Jackson adalah ketersediaan kualitas tenaga kerja yang berkualitas (Hadianto dkk, 2007, hlm. 1). Cowan berpendapat bahwa setiap era memerlukan cara berfikir yang berbeda-beda agar mampu hidup dengan baik (*new times produce new thinking*) (Bahauding, 2007, hlm. 13). Lingkungan berubah secara dinamis sehingga organisasi (perusahaan) harus mempunyai kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan. Kemampuan untuk memenangkan persaingan adalah salah satu cara perusahaan dapat hidup dan berkembang. Saat ini sudah terjadi pergeseran makna persaingan dari *competition* menjadi *adversary* (Bahaudin, 2019, hlm. 3). Perubahan ada yang bersifat *tangible* dan ada juga yang bersifat *intangible*. Perubahan *intangible* (tidak terlihat dipermukaan) disebut juga perubahan internal yang terjadi pada sisi lunak (*the soft side*) dari manusia (Bahaudin, 2007, hlm. 37).

Dalam *competition*, organisasi yang kuat yang memenangkan persaingan. Sementara itu dalam *adversary*, organisasi yang mempunyai daya saing dalam hal *speed* dan *innovation* adalah pemenang persaingan. Persaingan perusahaan merupakan bahasan dari manajemen yang berkembang dari waktu ke waktu, terbagi dalam beberapa generasi. Pembagian generasi manajemen manusia adalah sebagai berikut (Bahaudin, 2019, hlm. 18);

1. Generasi 1.0. *Pre-Personnel Management* (Manajemen Prapersonalia).
2. Generasi 2.0. *Personnel Management* (Manajemen Personalia).
3. Generasi 3.0. *Human Resource Management* (Manajemen Sumber Daya Manusia).
4. Generasi 4.0. *Strategic Human Resource Management* (Manajemen Stratejik Sumber Daya Manusia).
5. Generasi 5.0. *Brainware Management* (Manajemen Perangkat Otak).

Generasi 5.0 mulai berkembang pada pertengahan tahun 1990-an, ditandai dengan adanya perilaku pembelajaran yang menjadi tuntutan kepada setiap orang, organisasi / perusahaan, bahkan tuntutan terhadap suatu masyarakat (bangsa) agar tetap dapat menjaga eksistensinya di abad 21 yang dikenal juga sebagai abad otak atau milenium pikiran. Salah satu keterampilan yang harus dimiliki untuk memenangkan persaingan pada abad 21 adalah kemampuan “belajar bagaimana belajar” (*to learn how to learn*). Hasil akhir dari persaingan pada abad 21 ini adalah menjadi pemenang atau menjadi korban.

Tidak mungkin dapat mempelajari sesuatu dengan baik apabila tidak mengetahui bagaimana belajar yang baik. “Pembelajaran yang sesungguhnya terjadi di sepanjang kehidupan manusia” (Hadianto dkk, 2007, hlm. 2). Untuk itu diperlukan pemahaman tentang bagaimana otak dapat belajar dengan baik (*how the brain learns best*). Untuk itu diperlukan kemampuan pengelolaan otak dengan baik. Belajar dapat dilakukan dengan berbagai cara. Proses pembelajaran dapat dilaksanakan secara optimal apabila dilaksanakan dengan menggabungkan tiga kecerdasan, yaitu; (a) kecerdasan rasional / IQ, (b) kecerdasan emosional / EQ, dan (c) kecerdasan spiritual / SQ, yang kemudian disebut *total intelligence*. *Total intelligence* diperlukan karena menentukan keberhasilan belajar.

Studi berbeda dengan belajar. Studi adalah proses dari keadaan tidak tahu menjadi tahu, dari tidak bisa menjadi bisa. Sementara itu belajar adalah proses dari tidak tahu menjadi tahu, dari tidak bisa menjadi bisa, untuk kemudian mengimplementasikannya dalam kehidupan atau perilaku sehari-hari secara konsisten.

Generasi 5.0 didasarkan kepada kompetensi lunak (*soft competency*) manusia sebagai sumber daya saing. SDM bukan lagi sebagai sumber daya saing perusahaan, tetapi daya saing perusahaan berasal dari kecerdasan SDM yang dimilikinya. *Brainware management system* mendasarkan pengelolaan manusia pada model aktual, yaitu kesatuan *mind – body – emotions*. Pikiran – tubuh – otak menjadi sumber dari perilaku manusia. Selanjutnya *brainware management system* berubah menjadi; *brain/mental – body & mind – emotions*. Pemahaman terhadap *brainware management system* dapat dijelaskan melalui *brainware management model*, yang kemudian berubah menjadi *advanced brainware management model*. *Brainware management* berperan besar dalam membantu membangun kompetensi personal melalui pemahaman terhadap diri sendiri

dan orang lain. *Brainware managemen* membantu memperluas pemahaman terhadap manusia secara utuh agar dapat menumbuhkan rasa percaya dan rasa hormat dalam sebuah hubungan interpersonal yang timbal balik (Arifin, Jurnal Edukasi: 60).

Brainware management model memisahkan antara emosi, tubuh, dan pikiran karena ketiga hal tersebut berdiri sendiri, dapat dibedakan secara tegas, dan tidak saling mempengaruhi satu dengan lainnya. Pada kenyataannya ketiga hal tersebut saling mempengaruhi satu dengan lainnya, dan menjadi satu kesatuan. Ketiga hal tersebut mempengaruhi penampilan perilaku seseorang.

SQ-based total intelligence (daya saing kecerdasan berdasarkan kecerdasan spiritual) yang tinggi dan berkelanjutan menjadi faktor utama yang menentukan keberhasilan sebagai pemenang persaingan memasuki abad 21 sebagai abad otak dan milenium pikiran (Bahaudin, 2019, hlm. 209). Dekade 1990-an merupakan dekade otak, secara jelas dibedakan antara tuntutan peran, tugas, tanggung jawab, dan kompetensi pimpinan dengan pemimpin (Bahaudin, 2019, hlm. 435).

Persaingan saat ini menuntut adanya kemampuan bekerja dalam tim (*teamwork*), harus mampu memimpin kerja sama tim (*teamwork leadership*). Pemimpin yang mampu membangun keterlibatan yang tinggi dari timnya (*high-involvement team leadership*). Yang dimaksud dengan kerja sama tim disini adalah kerja sama peran (*role teamwork*), karena pemilihan orang-orang yang berada dalam tim didasari kepada kemampuannya (kompetensinya). Dalam kerja sama peran harus dibangun pemahaman secara mendalam terhadap kelebihan dan kekurangan, serta kekuatan dan kelemahan masing-masing individu anggota tim, mampu membangun kepercayaan dan rasa hormat secara timbal balik diantara anggota tim (*mutual trust and respect*). Hal tersebut dapat dicapai dengan adanya kedekatan diantara anggota tim. Kedekatan secara emosional, spiritual, dan adanya persamaan nilai-nilai hidup diantara anggota tim (termasuk pimpinan tim).

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Desain penelitian adalah rencana tentang cara melakukan penelitian, atau semua proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian. Berbagai proses yang menjadi bagian dari desain penelitian diantaranya adalah:

1. “Identifikasi dan pemilihan masalah penelitian.

2. Pemilihan kerangka konseptual untuk masalah penelitian serta hubungan-hubungan dengan penelitian sebelumnya.
3. Memformasikan masalah penelitian termasuk membuat spesifikasi dan tujuan, luas jangkauan, dan hipotesis untuk diuji.
4. Membangun penyelidikan atau percobaan.
5. Memilih serta memberikan definisi terhadap pengukuran variabel-variabel.
6. Memilih prosedur dan teknik sampling yang digunakan.
7. Menyusun alat serta teknik untuk mengumpulkan data” (Abdussalam, 2021, hlm. 101).

Jenis penelitian ini adalah kualitatif. Adalah suatu hal yang tidak mudah bagi peneliti yang akan melakukan penelitian kualitatif untuk menentukan di awal penelitiannya mengenai tipe data yang akan dipergunakan dan teknik penelitiannya. Seperti yang disampaikan oleh Jonker, Pennink dan Wahyuni (2011, hlm. 35), yaitu; pada awal dilakukannya penelitian belum ada desain penelitian. Hal tersebut disebabkan karena belum ada pengetahuan yang cukup yang dimiliki oleh peneliti terkait dengan pertanyaan penelitian dan teori yang sesuai belum didefinisikan. Demikian juga belum ada pengetahuan yang dimiliki oleh peneliti yang memadai untuk dijadikan dasar pemilihan metodologi penelitian. Belum dapat dikembangkan instrument penelitian karena masalah yang diteliti belum jelas (Hardani dkk, 2020, hlm. 117). Sementara itu menurut Moleong (Samsu, 2017, hlm. 87), alur penelitian kualitatif meliputi 7 (tujuh) tahapan, yaitu: pengamatan deskriptif, analisis domain, pengamatan terfokus, analisis taksonomi, pengamatan terpilih, analisis komponen, dan analisis tema.

Partisipan

Sampel dalam penelitian kualitatif tidak disebut responden, tetapi disebut narasumber, partisipan, atau informan, disebut sebagai sampel teoritis (bukan sampel statistik seperti pada penelitian kuantitatif) yang tujuannya untuk menghasilkan teori (Sugiyono, 2013, hlm. 216). Dalam hal ini peneliti memasuki situasi sosial tertentu, kemudian peneliti melakukan pengamatan dan wawancara kepada orang-orang yang diduga mengetahui situasi sosial tersebut sebagai upaya untuk menemukan sumber data (orang) yang dapat diwawancarai. Proses pencarian orang tersebut dilakukan secara purposive (dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu). Hasil penelitian kualitatif

tidak dapat digeneralisasikan ke populasi, hal tersebut dikarenakan pengambilan sampel/partisipan (responden di dalam penelitian kualitatif) tidak diambil secara random. Hasil penelitian kualitatif hanya berlaku untuk situasi sosial tertentu, dan dapat diterapkan (ditransfer) pada situasi sosial lainnya (meliputi elemen tempat, pelaku, dan aktivitas), apabila situasi sosial lain tersebut memiliki kesamaan dengan situasi sosial dimana penelitian dilakukan (Sugiyono, 2013, hlm. 216).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Adanya mekanisme umpan balik pada model manajemen stratejik Hunger and Wheelen (gambar 1 dan 2) efektif untuk melakukan koreksi terhadap sebuah keluaran yang tidak diharapkan, yang disebabkan oleh adanya distorsi yang bersifat internal maupun eksternal. Distorsi yang bersifat internal adalah distorsi yang disebabkan oleh unsur-unsur yang menjadi bagian dari pengamatan lingkungan internal. Sedangkan Distorsi yang bersifat eksternal adalah distorsi yang disebabkan oleh unsur-unsur yang menjadi bagian dari pengamatan lingkungan eksternal. Penggunaan mekanisme umpan balik dapat diminimalisasi dengan cara mereduksi potensi distorsi melalui peningkatan sumber daya manusia yang bertugas untuk melakukan pengamatan lingkungan melalui implementasi *brainware management system*, yaitu; menempatkan orang dengan kompetensi tertentu yang relevan, yang memiliki kemampuan untuk membangun dan menjalankan sistem informasi manajemen terkait dengan pengamatan lingkungan tersebut.

Kelemahan yang dimiliki oleh model manajemen stratejik Hunger and Wheelen terkait dengan antisipasi terhadap timbulnya distorsi adalah proses manajemen stratejik harus diulang kembali ke tahap awal yaitu tahap pengamatan lingkungan (eksternal dan internal). Sementara itu ketidaksesuaian keluaran yang bukan disebabkan oleh adanya distorsi yang bersifat eksternal dan internal, hanya disebabkan oleh kesalahan proses manajemen stratejik, proses umpan baliknya dapat dilakukan pada proses selain yang terdapat pada tahapan pengamatan lingkungan. Hal tersebut sesungguhnya dapat diatasi dengan meningkatkan kualitas input manajemen stratejik tersebut melalui penggunaan input yang berkualitas tinggi dan mempunyai daya saing tinggi karena dihasilkan oleh sumber daya manusia yang berkualitas tinggi juga.

Pada Tahap pengamatan lingkungan dan perumusan strategi pada model manajemen stratejik Hunger and Wheelen tidak dimungkinkan terjadinya distorsi yang

bersifat eksternal dan internal. Hal tersebut disebabkan karena keluaran proses manajemen strategik pada tahap pengamatan lingkungan dan perumusan strategi masih bersifat “diatas kertas” saja. Distorsi yang bersifat eksternal dan internal baru dapat memengaruhi proses manajemen strategik pada tahap implementasi strategi, lebih tepatnya pada tahapan program. Bahwa hal tersebut disebabkan karena pada tahap implementasi strategi, sudah terjadi interaksi antara keluaran proses perumusan strategi dengan kenyataan yang ada di lapangan. Yang di dalam penelitian ini, kenyataan di lapangan tersebut berbentuk peraturan perundang-undangan yang secara efektif memengaruhi implementasi strategi. Masalah yang ditimbulkan oleh adanya peraturan perundang-undangan tertentu terhadap proses manajemen strategik sangat mungkin belum dirasakan pada beberapa tahun terakhir, tetapi harus dipahami juga bahwa setiap era memerlukan cara berfikir yang berbeda-beda agar mampu hidup dengan baik. Lingkungan berubah secara dinamis sehingga organisasi harus mempunyai kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan.

Pada Tahap pengamatan lingkungan dan perumusan strategi pada model manajemen strategik Hunger and Wheelen tidak dimungkinkan terjadinya distorsi yang bersifat eksternal dan internal. Hal tersebut disebabkan karena keluaran proses manajemen strategik pada tahap pengamatan lingkungan dan perumusan strategi masih bersifat “diatas kertas” saja. Distorsi yang bersifat eksternal dan internal baru dapat memengaruhi proses manajemen strategik pada tahap implementasi strategi. Bahwa hal tersebut disebabkan karena pada tahap implementasi strategi, sudah terjadi interaksi antara keluaran proses perumusan strategi dengan kenyataan yang ada di lapangan. Yang di dalam penelitian ini, kenyataan di lapangan tersebut berbentuk peraturan perundang-undangan yang secara efektif memengaruhi implementasi strategi.

Agar implementasi strategi tersebut tidak terpengaruh oleh distorsi yang dimaksud, maka diperlukan adanya pelaksana implementasi strategi yang mempunyai kemampuan untuk belajar, dan tahu bagaimana caranya belajar sebagai salah satu karakter yang harus dimiliki untuk memenangkan persaingan pada abad ke 21, yaitu mempunyai kemampuan “belajar bagaimana belajar”, agar dapat berakhir sebagai pemenang dan bukan sebagai korban dari persaingan itu sendiri.

Agar dapat melaksanakan proses belajar, maka diperlukan pemahaman tentang bagaimana otak dapat belajar dengan baik, yaitu diperlukan kemampuan pengelolaan

otak dengan baik dengan menggabungkan tiga kecerdasan, yaitu; (a) kecerdasan rasional / IQ, (b) kecerdasan emosional / EQ, dan (c) kecerdasan spiritual / SQ, yang kemudian disebut *total intelligence*. Hal tersebut sesuai dengan fakta saat ini bahwa kompetensi lunak manusia sebagai sumber daya saing. Saat ini daya saing perusahaan berasal dari kecerdasan sumber daya manusia yang dimilikinya yang dikelola secara aktual, kesatuan *mind – body – emotions* (pikiran-tubuh-otak) yang menjadi sumber dari perilaku manusia. Dalam hal ini *brainware management* berperan besar dalam membantu membangun kompetensi personal melalui pemahaman terhadap diri sendiri dan orang lain. *Brainware management* membantu memperluas pemahaman terhadap manusia secara utuh agar dapat menumbuhkan rasa percaya dan rasa hormat dalam sebuah hubungan interpersonal yang timbal balik

KESIMPULAN

Proses manajemen strategik dalam implementasinya rawan didistorsi oleh perubahan lingkungan eksternal dan/atau lingkungan internal yang terjadi sewaktu-waktu. Untuk menghadapi kendala tersebut, model manajemen strategik Hunger & Wheelen menyediakan fasilitas umpan balik sebagai jalan keluarnya. Disisi lain peningkatan kualitas sumber daya manusia yang melaksanakan proses manajemen strategik melalui mekanisme yang dikenal sebagai *brainware management system* secara relevan dapat mendegradasi potensi distorsi yang dimaksud. Bahwa dengan demikian proses manajemen strategik dapat bersinergi dengan implementasi *brainware management system* apabila dilaksanakan oleh manajemen perusahaan yang berkualitas *brainware*.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku-Buku

- Abdussamad, Zuchri. 2021. Metode Penelitian Kualitatif. Makassar: Syakir Media Press.
- Abubakar, Rifa'i. 2021. Pengantar Metodologi Penelitian, Yogyakarta: SUKA-Press UIN Sunan Kalijaga.
- Arijanto, Agus. dkk. 2018. Manajemen Perubahan Pemahaman Dan Implementasi Manajemen Perubahan Bagi Akademisi Dan Pelaku Bisnis. Bogor: Halaman Moeka Publishing.
- Bahaudin, Taufik. 2007. Brainware Leadership Mastery Kepemimpinan Abad Otak dan Milenium Pikiran. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- , Taufik. 2019. Brainware Management Manajemen Manusia Generasi 5.0 Menjawab Tantangan Disruptif Pada Abad Otak dan Milenium Pikiran di Abad XXI, Yogyakarta: Andi.
- Bairizki, Ahmad. dkk. 2021. Manajemen Perubahan. Bandung: Widina Bhakti Persada.

- Barnes, James G. 2003. *Secrets Of Customer Relationship Management*. Terjemahan Andreas Winardi. Yogyakarta: Andi.
- Bartens, K, 1981, *Filsafat Barat Abad XX Jerman*, Jakarta: Gramedia.
- Burtonshaw-Gunn, Simon A. 2011. *Alat dan Teknik Analisis Manajemen*. Terjemahan Peni Rahmawati. Jakarta: Indeks.
- Canton, James. 2010. *The Extreme Future 10 Tren Utama Yang Membentuk Ulang Dunia 20 Tahun Ke Depan*, Tangerang: Pustaka Alvabet.
- Danim, Sudarwan. 2013. *Menjadi Peneliti Kualitatif*. Bandung: Pustaka Setia.
- David, Fred R. 2011. *Strategic Management Manajemen Strategis Konsep*. Terjemahan Dono Sunardi, Jakarta: Salemba Empat.
- Echdar, Saban. 2017. *Metode Penelitian Manajemen Dan Bisnis Panduan Komprehensif Langkah Demi Langkah Penelitian untuk Skripsi, Tesis, dan Disertasi*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Fahmi, Irham. 2015. *Manajemen Strategis*, Bandung: Alfabeta.
- Firmansyah, M. Anang. Mahardhika, Budi W. 2018. *Pengantar Manajemen*. Sleman: Deepublish.
- Ferdinand, Augusty. 2014. *Metode Penelitian Manajemen Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Undip Press.
- Fuady, Munir. 2010. *Dinamika Teori Hukum*, Bogor: Ghalia Indonesia.
- Fuady, Munir. 2013. *Keadilan Sosial Bagi Seluruh Rakyat Indonesia Eksistensi Sila Kelima Pancasila Dalam Percaturan Masyarakat Global, Dalam Amad Sudiro dan Deni Bram (ed.), Hukum Dan Keadilan Aspek Nasional & Internasional*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Hardani dkk. 2020. *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Yogyakarta: Pustaka Ilmu.
- Hartini (ed). 2022. *Pengantar Manajemen (Konsep Dan Pendekatan Teoretis)*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Hunger, J. David & Wheelen, Thomas L. 2003. *Manajemen Strategis*. Terjemahan Julianto Agung S. Yogyakarta: Andi.
- Indartono, Setyabudi. 2014. *Change Management*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
- Indrawati. 2018. *Metode Penelitian Kualitatif Manajemen Dan Bisnis Konvergensi Teknologi Informasi dan Komunikasi*. Bandung: Refika Aditama.
- Jane, Orpha. 2022. *Trategic Management*. Bandung: Refika Aditama.
- Jonker, Jan, Pennink, Bartjan J. W., & Wahyuni, Sari. 2011. *Metodologi Penelitian Panduan untuk Master dan Ph.D. di Bidang Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kasahara, Eiichi "Eric". 2020. *Manajemen Strategis Praktis*, Yogyakarta: Lautan Pustaka.
- Kasali, Rhenald. 2016. *Change! Tak Peduli Berapa Jauh Jalan Salah Yang Anda Jalani, Putar Arah Sekarang Juga (Manajemen Perubahan Dan Manajemen Harapan)*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kim, W. Chan & Mauborgne, Renee. 2011. *Blue Ocean Strategy (Strategi Samudra Biru)*. Jakarta: Serambi.
- Kotler, Philip. 2010. *Kotler On Marketing*, Terjemahan: Agus Maulana, M.S.M. Tangerang: Karisma.
- , Philip. & Keller, Kevin Lane. 2009. *Manajemen Pemasaran Edisi 12 Jilid 1*. Terjemahan: Benyamin Molan. Jakarta: Indeks.

- Kurniawan, Fitri Lukiastuti. 2008. *Manajemen Strategik Dalam Organisasi*, Jakarta: Buku Kita.
- , Fitri Lukiastuti dan Hamdani, Muliawan. 2008. *Manajemen Strategik Dalam Organisasi*. Jakarta: Medpress.
- Kusumaatmadja, Mochtar. 2006. *Konsep-Konsep Hukum Dalam Pembangunan Kumpulan Karya Tulis*. Bandung: Alumni.
- Malhotra, Naresh K. 2009. *Riset Pemasaran Pendekatan Terapan*. Jakarta: Indeks.
- MD., Moh. Mahfud. *Politik Hukum di Indonesia*. Jakarta: Persada.
- Moleong, Lexy J. 2013. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosda.
- Nasution, Abdul Fattah. 2023. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Harfa Creative.
- Nazriah, Ainun. 2022. *Manajemen Perubahan Dan Inovasi*. Solok: Insan Cendekia Mandiri.
- Nuryanto, Apri. 2015. *Manajemen Perubahan Dalam Peningkatan Mutu Sekolah*. Jakarta: Direktorat Pembinaan Pendidikan Dan Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Pendidikan Menengah, Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan.
- Panjaitan, Biller. Yadiman. 2019. *Manajemen Strategis*. Bandung: Lekkas.
- Partogi, Joshua. 2015. *Manajemen Modern dengan Scrum 1*, Yogyakarta: Andi.
- Patma, Tundung Subali. Dkk. 2019. *Pengantar Manajemen*. Malang: Polinema Press.
- Porter, Michael E. 2007. *Strategi Bersaing (Competitive Strategy) Teknik Menganalisis Industri Dan Pesaing*. Terjemahan: Sigit Suryanto. Tangerang: Karisma.
- Prasetyo, Ristiyanti, dan Ihalauw, J.O.L. 2005. *Perilaku Konsumen*. Yogyakarta: Andi.
- Priyono. 2014. *Pengantar Manajemen*. Sidoarjo: Zifatama Publishing.
- Rachmat. 2014. *Manajemen Strategik*, Bandung: Pustaka Setia.
- Raco. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif Jenis, Karakteristik dan Keunggulannya*. Jakarta: Grasindo.
- Rahim, Abd. Rahman. Radjab, Enny. 2017. *Manajemen Strategi*. Makassar: Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Raihan. 2017. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Universitas Islam Jakarta.
- Rasjidi, Lili. dan Putra, Ida Bagus Wyasa. 2012. *Hukum Sebagai Suatu Sistem*, Jakarta: Fikahati Aneska.
- , Lili. 2009. *Dinamika Situasi Dan Kondisi Hukum Dewasa Ini Dari Perspektif Teori dan Filosofikal, Dalam Sinta Dewi (Penyunting dan Pengantar), Kapita Selekta Hukum Tinjauan Kritis atas Perkembangan Hukum seiring Perkembangan Masyarakat di Indonesia*, Bandung: Widya Padjadjaran.
- Rohman, Abd. 2017. *Dasar-Dasar Manajemen*. Malang: Inteligencia Media.
- Rudito, Bambang. 2009. *Membangun Orientasi Nilai Budaya Perusahaan*. Bandung: Rekayasa Saint.
- Saefullah, Asep. Rusdiana, Ahmad. 2016. *Manajemen Perubahan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Samsu. 2017. *Metode Penelitian Teori Dan Aplikasi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Mixed Methods, serta Research & Development*. Jambi: Pusaka.
- Satya, Ratika (ed.). 2012. *UUD 1945 & Fakta Unik Kemerdekaan Indonesia*, Sleman: Bright Publisher,
- Schwaber, Ken. dan Sutherland, Jeff. 2017. *Panduan Scrum Panduan Definitif untuk Scrum: Aturan Main*, <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-Indonesian.pdf>, diakses hari Kamis tanggal 11 November 2021.
- Sedarmayanti, 2018, *Manajemen Strategi*, Bandung: Refika Aditama.

- Siahaan, Amiruddin. Zen, Wahyuli Lius. 2012. Manajemen Perubahan Telaah Konseptual, Filosofis dan Praktis Terhadap Kebutuhan Melakukan Perubahan dalam Organisasi. Bandung: Citapustaka Media Perintis.
- Silalahi, Ulber. 2011. Asas-Asas Manajemen, Refika Aditama. Bandung, Refika Aditama.
- Siyoto, Sandu dan Sodik, Ali. 2015. Dasar Metodologi Penelitian. Yogyakarta: Literasi Media Publishing.
- Sopiah. 2008. Perilaku Organisasional. Yogyakarta: Andi.
- Sudiantini, Dian. 2022. Manajemen Strategi. Banyumas: Pena Persada.
- Sugiyono. 2013. Memahami Penelitian Kualitatif. Bandung: Alfabeta.
- , 2020. Metode Penelitian Manajemen Pendekatan: 1. Kuantitatif 2. Kualitatif 3. Kombinasi (Mixed Methods) 4. Penelitian Tindakan (Action Research) 5. Penelitian Evaluasi. Bandung: Alfabeta
- , 2020. Metode Penelitian Kualitatif Untuk penelitian yang bersifat; eksploratif, enterpretif, interaktif dan konstruktif. Bandung: Alfabeta.
- Suhardi. 2018. Pengantar Manajemen Dan Aplikasinya. Yogyakarta: Gava Media.
- Sulistiyono, Adi. Reformasi Hukum Ekonomi Indonesia. Surakarta: UNS Press.
- Supranto, J. dan Limakrisna, Nandang. Perilaku Konsumen Dan Strategi Pemasaran Untuk Memenangkan Persaingan Bisnis. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Supriyanto, Achmad. 2016. Manajemen Perubahan. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Susanto, Azhar. 2009. Sistem Informasi Manajemen. Bandung: Lingga Jaya.
- Syarifin, Pipin. 1998, Pengantar Ilmu Hukum, Bandung: Pustaka Setia.
- Tampubolon, Manaha P. 2008. Perilaku Keorganisasian (Organization Behavior) Perspektif Organisasi Bisnis Edisi Kedua. Bogor: Gahlia Indonesia.
- , Manahan P. 2020. Change Management Manajemen Perubahan: Individu, Tim Kerja, Organisasi, Bogor: Mitra Wacana Media.
- Taufiqurokhman. 2016. Manajemen Strategik. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.
- Terry, George R. dan Rue, Leslie W. 2010. Dasar-Dasar Manajemen. Terjemahan G. A. Ticoalu. Jakarta: Bumi Aksara.
- Uha, Ismail Nawawi, 2014, Manajemen Perubahan Teori dan Aplikasi pada Organisasi Publik dan Bisnis, Bogor: Ghalia Indonesia.
- Umar, Husein. 2013. Desain Penelitian Manajemen Strategik. Jakarta: Rajawali Pers.
- van Apeldoorn, L.J. 1985. Pengantar Ilmu Hukum, Jakarta: Pradnya Paramita, hlm. 13.
- Wibowo. 2020. Manajemen Perubahan Edisi Ketiga. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Wibowo, Agus. 2021. Manajemen Perubahan (Change Management). Semarang: Yayasan Prima Agus Teknik.
- Widiana, Muslichah Erma. 2020. Buku Ajar Pengantar Manajemen. Banyumas: Pena Persada.
- Wijaya, Candra. Rifa'i, Muhammad. 2016. Dasar-Dasar Manajemen Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien. Medan: Perdana Publishing.
- Wijayaningsih, Rini. 2019. Memahami Manajemen Strategi Sebagai Sebuah Sistem. Bogor: Halaman Moeka Publishing.
- Winardi. 2020. Manajemen Perubahan (*Management of Change*). Jakarta: Kencana.
- Winarto. Hidayah, Ma'rifatul. 2022. Manajemen Perubahan Organisasi Pendidikan (Strategi Bertahan di Era Global). Purbalingga: Eureka Media Aksara.

B. Karya Ilmiah

- Arifin, Muhammad. 2017. Strategi Manajemen Perubahan Dalam Meningkatkan Disiplin Di Perguruan Tinggi. Jurnal EduTech Vol. 3 No. 1 Maret 2017.
- Dewi, Ratna. Sandora, Meri. 2019. Analisis Manajemen Strategi UIN Suska Riau Dalam Mempersiapkan Sarjana Yang Siap Bersaing Menghadapi MEA. Jurnal El-Riyasah, Volume 10 Nomor 1 Tahun 2019.
- Frisdayanti, Alfriza. 2019. Peranan Brainware Dalam Sistem Informasi Manajemen. Jurnal Ekonomi Dan Manajemen Sistem Informasi Volume 1, Issue1, September 2019.
- Hadianto, Bram. Dkk. 2007. Suatu Tinjauan Mengenai Brainware Management. Jurnal Manajemen, Vol. 6, No. 2, Mei 2007.
- Hartanto, Cahya Fajar Budi. 2016. Strategi Perusahaan Menghadapi Regulasi Dan Perkembangan Teknologi Informasi, Jurnal Gema Maritim Edisi Oktober 2016.
- Helmi, Halimah. 2023. Proses Manajemen Perubahan Dan Tujuannya Bagi Perusahaan. Jurnal Riset Ekonomi Dan Akuntansi Vol.1, No.2 Juni 2023.
- Praminingtyas, Septyarini Dwi, Manajemen Strategis Pencegahan Dan Pemberantasan Penyalahgunaan Narkotika (Studi Pasa Implementasi Oleh Badan Narkotika Nasional Provinsi Jawa Timur), file:///C:/Users/lenovo/Downloads/11487-Article%20Text-14977-1-10-20150520.pdf, diunduh hari kamis tanggal 18 November 2021.
- Pranadita, Nugraha. Hamdan, Naufal. Purwandani, Andre Kris. 2021, Pengaruh Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1999 Tentang Larangan Praktek Monopoli Dan Persaingan Usaha Tidak Sehat Terhadap Strategi Pertumbuhan Perusahaan Dalam Rangka Memenangkan Persaingan, Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi) Vol. 5 No. 3, 2021, <http://journal.stiemb.ac.id/index.php/mea/article/view/1643>, diakses hari Kamis tanggal 11 November 2021.
- Rahman, Md. Mizanur. 2014. Usage of Strategic Management Models: Benefits and Limitations. World Vision Research Journal Vol. 8, No. 1, 2014.
- Roux, Jacobus Petrus Le. 1998. The Influence Of strategic Management On Successful Small & Medium Businesses In The South African Context, Cape Town: School of Management Cape Teknikom.
- Ullah, Mohammad Ahsan. Khanam, Anjuman Ara. 2008. Strategic Management Models: An Evaluation. Prime University Journal ISSN: 1995-5332 Volume-2, Number-2 July-December: 2008.
- Umar, Muallief, 2021, Manajemen Strategis Pada Organisasi Non Profit (ONP). Jurnal Lentera Vol. 20 No. 2 (September, 2021).
- Utami, Edah. Dan Imron, Ali. 2012. Perumusan Strategi Perusahaan Berdasarkan Competitive Advantage, Jurnal Ilmiah Teknik Industri, Vol. 11, No. 2, Des 2012. Diakses dari file:///C:/Users/Admin/Downloads/868-1341-1-SM.pdf,

TABEL DAN GAMBAR

Tabel 1. Fungsi Manajemen Menurut Para Ahli (Firmansyah, Mahardhika, 2018, hlm. 9)

No.	Ahli	Fungsi Manajemen
1	Louis A. Allen	<i>Leading, Planning, Organizing, Controlling.</i>
2	Prajudi Atmosudirdjo	<i>Planning, Organizing, Directing, atau Actuating, Controlling.</i>
3	John Robert Beishline	Perencanaan, Organisasi, Komando, Kontrol.

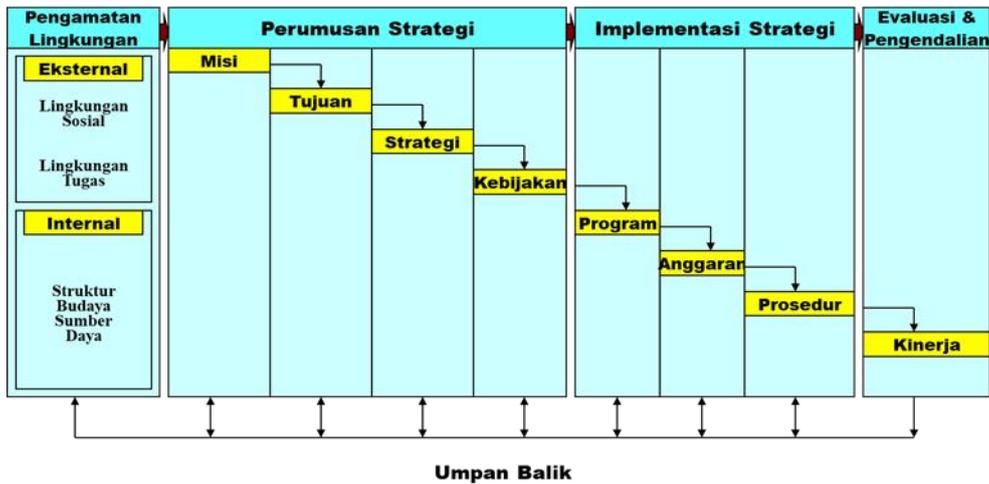
4	Henry Fayol	<i>Planning, Organizing, Commanding, Coordinating, Controlling</i>
5	Luther Gullich	<i>Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting.</i>
6	Koontz dan O'Donnel	<i>Organizing, Staffing, Directing, Planning, Controlling.</i>
7	William H. Newman	<i>Planning, Organizing, Assembling, Resources, Directing, Controlling</i>
8	S. P. Siagian	<i>Planning, Organizing, Motivating, Controlling.</i>
9	Willin Spriegel	<i>Planning, Organizing, Controlling.</i>
10	George R. Terry	<i>Planning, Organizing, Actuating, Controlling.</i>
11	Lyndal F. Urwick	<i>Forecasting, Planning, Organizing, Commanding, Coordinating, Controlling.</i>
12	Winasdi	<i>Planning, Organizing, Coordinating, Actuating, Leading, Communication, Controlling.</i>
13	The Liang Gie	<i>Planning, Decision making, Directing, Coordinating, Controlling, Improving.</i>

Tabel 2. Rangkuman Fungsi Manajemen (Firmansyah, Mahardhika, 2018, hlm. 10)

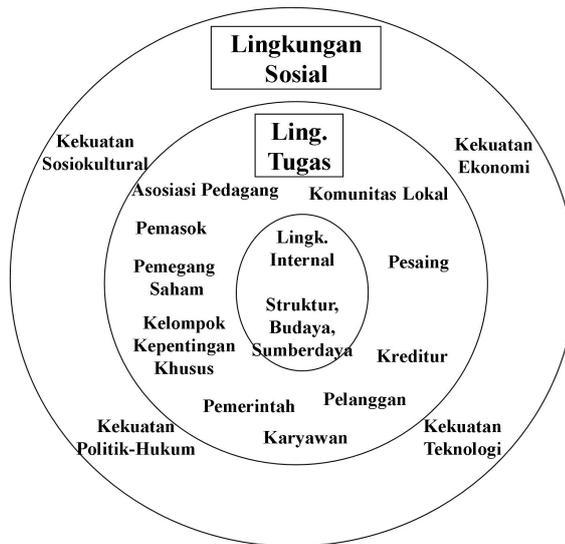
No.	Fungsi Manajemen	Definisi
1	<i>Forecasting</i>	Meramalkan, memproyeksikan atau mengadakan taksiran terhadap berbagai kemungkinan yang akan terjadi sebelum membuat perencanaan yang pasti.
2	<i>Planning</i> termasuk <i>Budgeting</i>	Penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai sesuatu hasil yang diinginkan.
3	<i>Organizing</i>	Penetapan susunan organisasi serta tugas dan fungsi-fungsi dari setiap unit yang ada dalam organisasi.
4	<i>Staffing</i> , atau <i>Assembling Resources</i>	Penyusunan personalia sejak dari merekrut tenaga kerja, pengembangannya sampai dengan usaha agar dapat memberi daya guna maksimal kepada organisasi.
5	<i>Directing</i> atau <i>Commanding</i>	usaha memberi bimbingan, saran, perintah atau instruksi kepada bawahan dalam pelaksanaan tugasnya, agar dapat dilaksanakan dengan baik dan benar tertuju kepada tujuan yang telah ditetapkan.
6	<i>Leading</i>	Kegiatan manajer agar orang lain bertindak, melalui; mengambil keputusan, mengadakan komunikasi, semangat inspirasi dan dorongan, memilih orang-orang yang menjadi anggota kelompoknya, serta memperbaiki pengetahuan dan sikap-sikap bawahan agar mereka terampil dalam usaha mencapai tujuan yang ditetapkan.
7	<i>Coordinating</i>	Berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, percekocokan, kekosongan kegiatan, dengan jalan menghubungkan-hubungkan, menyatupadukan, dan menyelaraskan pekerjaan-pekerjaan bawahan dalam usaha mencapai tujuan organisasi.
8	<i>Motivating</i>	Pemberian inspirasi, semangat dan dorongan kepada bawahan, agar bawahan melakukan kegiatan secara suka rela, sesuai apa yang dikehendaki oleh atasan tersebut.
9	<i>Controlling</i>	Mengadakan penilaian dan koreksi terhadap apa yang sedang dilakukan bawahan agar tercapai tujuan yang sudah digariskan.
10	<i>Reporting</i>	Penyampaian perkembangan atau hasil kegiatan atau

		pemberian keterangan mengenai segala hal yang bertalian dengan tugas kepada pejabat yang lebih tinggi baik secara lisan maupun secara tertulis.
--	--	---

Model Manajemen Strategis



Gambar 1. Model Manajemen Strategik Hunger and Wheelen (2003)



Gambar 2. Pengamatan Lingkungan Eksternal