

## BAB II

### LANDASAN TEORI MANGEMEN STRATEGIK

Manajemen adalah ilmu dan seni untuk melakukan tindakan guna mencapai tujuan (Siswanto, 2005: 7). Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan suatu kelompok orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata (Terry, 192: 1). Manajemen adalah sebagai suatu proses yang diterapkan oleh individu atau kelompok dalam upaya-upaya koordinasi untuk mencapai suatu tujuan (Munir, 2009: 9).

Kata manajemen di dalam bahasa Indonesia ada keseragaman terhadap pengertian “*Manajemen*”, hingga saat ini terjemahannya sudah banyak macam dan ragamnya, dengan alasan-alasan tertentu seperti pembinaan, pengurusan, pengelolaan, ketata laksanaan, dan manajemen.

Namun demikian sebelumnya perlu diketahui bahwa kata manajemen berasal dari kata “*Manage*”, sedangkan kata “*Manage*” berasal dari bahasa Italia (*Managgio*). *Managgio* berasal dari bahasa latin (*Manus*) artinya tangan. *Manage* mempunyai beberapa arti, antara lain : Dalam bahasa Prancis, *Manage* berarti rumah tangga. *To train a horse* (melatih kuda) *To direct ang controle* (memimpin dan mengawasi) (Siagian, 1977:17).

Manajemen sebenarnya tidak hanya diperlukan didalam bidang perusahaan saja, melainkan juga dalam setiap kegiatan dan aktifitas suatu organisasi macam apapun memerlukan manajemen, baik organisasi pemerintah maupun organisasi

swasta. Bahkan organisasi yang bergerak dalam bidang sosial kemasyarakatan, seperti panti asuhan dan lain sebagainya, selalu memerlukan manajemen dalam setiap usahanya demi kelancaran tugas sehari-harinya (Julitriassa, 1988 : 9).

Manajemen pada hakekatnya mempunyai fungsi untuk melaksanakan semua kegiatan yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan, banyak para ahli berpendapat dan memberikan rumusan tentang fungsi manajemen. Fungsi manajemen sendiri menurut Juilitriassa(1988) adalah *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *motivating* (memberikan motivasi), *controlling* (pengawasan), *evaluating* (penelitian) (Juilitriassa, 1988 : 9).

Dalam ilmu manajemen dikenal beberapa sumber yang dikelola oleh perusahaan yang harus dimanfaatkan semaksimal mungkin bagi tercapainya tujuan yang dicanangkan perusahaan karena merupakan modal bagi pelayanan manajemen dalam upaya pencapaian tujuan, yaitu : 1. *Men* 2. *Money* 3. *Method* 4. *Machine* 5. *Market* 6. *Material* and 7. *Information* (Irene, 2008: 2-3).

Adapun unsur-unsur yang ada dalam manajemen adalah Unsur-unsur manajemen, Menurut Harrington Weson dalam Phiffer John F. dan Presthus Robert V. (1960) manajemen mempunyai lima unsur (5M), yaitu :1. *Men* 2. *Money* 3. *Materials* 4. *Machines*, and *Methods*.

#### **A. Pengertian Manajemen Strategik**

Pencapaian tujuan organisasi diperlukan alat yang berperan sebagai akselerator dan dinamisator sehingga tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Sejalan dengan hal tersebut, strategi diyakini se bagai alat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya konsep mengenai strategi

mengalami perkembangan yang cukup signifikan. Hal tersebut antara lain ditandai dengan berbagai definisi dari para ahli yang merujuk pada strategi (Freddy, 1997:3).

Manajemen strategis adalah proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran tersebut, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi (Ayub, 1996: 32).

Strategi memiliki kaitan yang erat dengan konsep perencanaan dan pengambilan keputusan, sehingga strategi berkembang menjadi manajemen strategi. Pengertian manajemen sendiri adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan terhadap upaya-upaya yang dilakukan anggota organisasi dan penggunaan segala macam sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi (Stoner, 1992: 8).

Manajemen strategik merupakan rangkaian dua perkataan terdiri dari kata “manajemen dan strategik” yang masing-masing memiliki pengertian tersendiri, secara sederhana organisasi dapat diartikan sebagai suatu perserikatan orang-orang yang masing-masing diberi peranan tertentu dan melaksanakan kegiatan sesuai dengan peranan tersebut bersama-sama secara terpadu mencapai tujuan yang telah ditentukan bersama. Organisasi sebagai arena perserikatan orang-orang yang beraktifitas, aktivitas orang-orang tersebut terarah kepada penjiwaan tujuan. Sedangkan strategik adalah sebagai teknik dan taktik dapat diartikan juga sebagai “kiat” seorang komandan untuk

memenangkan peperangan yang menjadi tujuan utamanya”. Dari kedua kata tersebut setelah dirangkaikan menjadi satu termologi berubah dengan memiliki pengertian tersendiri pula. Menurut Holt (dalam Winardi, 2000:25) *“Management is the process of planning, organizing, financial and information resources is an organizational environment”* (Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengaturan, keuangan dan sumber daya informasi suatu lingkungan organisatoris).

Manajemen Strategis (*Strategic Management*) dapat didefinisikan seni dan ilmu untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Manajemen Strategi berfokus pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/ akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi computer untuk mencapai keberhasilan organisasi. Tujuan manajemen strategis adalah untuk mengeksploitasi dan menciptakan peluang baru yang berbeda untuk masa mendatang.

Strategi adalah kerangka yang membimbing dan mengendalikan pilihan-pilihan yang menetapkan sifat dan arah suatu organisasi perusahaan. Sedangkan menurut Drucker (dalam Barlian 2003:45) Strategik adalah mengerjakan sesuatu yang benar. Sejalan dengan pendapat Clausewitz (dalam Wahyudi 1996:6) bahwa “strategik merupakan suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan perang”. Skinner “Strategik merupakan filosofi yang berkaitan dengan alat untuk mencapai tujuan.” Heyes dan Weel Wright “strategik mengandung arti semua kegiatan yang ada dalam lingkup

perusahaan, termasuk di dalamnya pengelolaan semua sumber-daya yang dimiliki perusahaan.” Pendapat lain yaitu Hill (dalam Rangkuti 2000:56). “Strategik merupakan suatu cara yang menekankan hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan manufaktur dan pemasaran.” Semuanya bertujuan untuk mengembangkan produktivitas perusahaan.sejalan dengan pengertian diatas, dari sudut etimologis (asal kata), berarti penggunaan kata “strategik” dalam manajemen sebuah organisasi, dapat diartikan sebagai kiat, cara dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, yang bersifat sistematik itu, di lingkungan sebuah organisasi disebut “perencanaan strategik”. Dalam perjalanan sejarahnya di lingkungan organisasi *profit* dan *non profit* pengertian manajemen strategik ternyata telah semakin berkembang.

Husein Umar (1996: 86) juga menyatakan bahwa manajemen strategik adalah suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan (*formulating*) penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antar fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya di masa datang. Pembuatan stretegi meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, pengidentifikasian peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan pada organisasi, pengembangan alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diaplikasikan. Penerapanm strategi meliputi penentuan saran-saran operasioinal tahunan, kebijakan organisasi, memotivasi pegawai dan mengalokasikan sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan

dapat untuk memonitor seluruh hasil-hasil dari pembuatan dan penerapan langkah koreksi bila diperlukan.

Dengan menggunakan manajemen strategik sebagai kerangka kerja (*frame work*) organisasi dalam mencapai dan mewujudkan tujuan, maka mendorong setiap manajer untuk dapat berfikir lebih kreatif dan strategik. Manfaat yang dapat diperoleh organisasi dalam penerapan manajemen strategik antara lain :

- 1) Memberikan arah dalam pencapaian tujuan jangka panjang;
- 2) Membantu organisasi dalam beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi;
- 3) Menjadikan organisasi lebih efektif;
- 4) Keunggulan komperatif organisasi dalam lingkungan yang semakin kompleks dapat diidentifikasi;
- 5) Dengan penyusunan starategi akan dapat mengantisipasi masalah yang akan muncul di masa mendatang;
- 6) Dengan melibatkan seluruh jajaran organisasi dalam pembuatan strategi akan meningkatkan motivasi mereka;
- 7) Kegiatan yang duplikasi akan dapat dihindarkan/dikurangi;
- 8) Keengganan pegawai lama untuk mau melakukan perubahan dapat dikurangi (Akdon, 2007:277).

Penggunaan berbagai strategi dalam dunia bisnis mencerminkan keinginan peran pelaku bisnis untuk mengadopsi proses pembuatan strategi yang lebih terarah dan canggih seperti yang dilakukan oleh para jenderal perang. Proses manajemen strategik merupakan sekumpulan keputusan dan tindakan yang dirancang untuk mencapai sasaran. Sekarang ini manajemen strategik sudah dipraktekkan oleh sebagian besar perusahaan berukuran menengah dan oleh perusahaan kecil ataupun organisasi kecil termasuk LAZIS.

Manajemen strategik ialah manajemen puncak dalam organisasi, terutama organisasi bisnis harus mampu merumuskan dan menentukan strategi organisasi sehingga organisasi yang bersangkutan tidak hanya mampu mempertahankan eksistensinya, akan tetapi tangguh melakukan penyesuaian dan perubahan yang diperlukan sehingga organisasi semakin meningkat efektif dan produktivitasnya (Siagian, 1995:23). Menurut Janch dan Glueck mendefinisikan manajemen strategik adalah sejumlah keputusan dan tidak mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan (Jatmiko, 2003:5). Manajemen strategik merupakan suatu proses yang dinamik karena berlangsung secara terus menerus dalam suatu organisasi. Setiap organisasi selalu memerlukan peninjauan ulang dan bahkan mungkin perubahan di masa depan.

Pengertian manajemen strategik yang telah disebutkan dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu;

1. Manajemen Strategik diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar dalam arti mencakup seluruh komponen dilingkungan sebuah organisasi yang dijabarkan menjadi perencanaan operasional, yang kemudian dijabarkan pula dalam bentuk program kerja dan proyek tahunan;
2. Renstra berorientasi pada jangkauan masa depan;
3. Visi, Misi, memilih strategi yang menghasilkan strategi organisasi untuk jangka panjang merupakan acuan dalam merumuskan rencana strategi namun dalam teknik penempatan keputusan manajemen puncak secara tertulis semua acuan tersebut terdapat didalamnya;
4. Renstra dijabarkan menjadi rencana operasional yang antara lain berisi program-program operasional termasuk proyek-proyek, dengan sasaran jangka sedang masing-masing juga sebagai keputusan;
5. Penetapan renstra puncak karena sifatnya sangat mendasar/prinsipil dalam pelaksanaan seluruh misi organisasi, untuk mewujudkan, mempertahankan dan mengembangkan eksistensi jangka sedang termasuk panjangnya;
6. Pengimplementasian strategi dalam program-program termasuk proyek-proyek untuk mencapai sasaran masing-masing dilakukan melalui fungsi-fungsi manajemen lainnya yang mencakup pengorganisasian, pelaksanaan penganggaran dan kontrol.



Setiap organisasi pengumpul zakat baik organisasi pengumpul zakat yang besar maupun organisasi pengumpul zakat yang terkecil, harus mengadopsi manajemen strategik, sehingga penting bagi setiap manajer organisasi pengumpul zakat untuk memahami konsep dan proses manajemen strategik, terbukti banyak digunakan oleh orang-orang yang telah berhasil dalam hidupnya saat ini. Mereka pada umumnya memiliki kesamaan dalam hal faktor-faktor yang mendorong mereka mencapai kesuksesan, yaitu :

1. Memiliki tujuan pencapaian karier jangka panjang yang jelas
2. Mengetahui lingkungannya dengan baik
3. Mengetahui dirinya sendiri secara mendalam
4. Menjalani kariernya dengan konsisten dan penuh komitmen.

Strategik adalah pola tindakan manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajemen semula adalah juga memiliki perusahaan yang memiliki falsafah tertentu (Reksodipradja, 2003:1), strategi dideskripsikan sebagai suatu cara dimana lembaga amal zakat infaq dan shodaqoh akan mencapai tujuan-tujuannya, sesuai dengan peluang-peluang dan ancaman-ancaman lingkungan eksternal yang dihadapi serta sumberdaya dan kemampuan internal perusahaan terhadap tiga faktor yang mempunyai pengaruh penting pada strategi, yaitu lingkungan eksternal, sumber daya dan kemampuan internal, serta tujuan yang akan dicapai intinya, suatu strategi perusahaan memberikan dasar-dasar pemahaman tentang bagaimana perusahaan itu akan bersaing dan *survive* (dapat bertahan lama). Sedangkan Jauch dan Glueck mendefinisikan strategi adalah rencana yang disatukan,

menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang diranvang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.

Setiap strategi selalu memerlukan peninjauan ulang dan bahkan mungkin perubahan di masa depan. Salah satu alasan utama mengapa demikian halnya ialah karena kondisi yang dihadapi oleh suatu perusahaan, baik yang sifatnya internal maupun eksternal selalu berubah-ubah dan melakukan usaha untuk mengetahui, menganalisis serta mengendalikan resiko dalam setiap kegiatan dengan tujuan untuk memperoleh efektifitas dan efisiensi (Darmawi, 2004:17). Dengan kata lain strategi manajemen dimaksudkan agar lembaga amil zakat infaq dan shodaqoh yang tingkat efektifitas dan produktivitasnya makin lama makin tinggi. Hanya dengan demikianlah tujuan dan berbagai sasaraannya dapat tercapai dengan hasil yang memuaskan. Tantangan terbesar bagi keberhasilan atau kegagalan perusahaan untuk mencapai tujuannya adalah perubahan (Jatmiko, 2003:3).

Adapun kinerja dari manajemen strategik terdiri dari :

1. Manajemen Strategik terdiri dari 3 proses
  - a. Pembuatan strategi, yang meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, pengidentifikasian peluang dan ancaman dari luar kekuatan dan kelemahan perusahaan. Pengembangan alternatif alternatif strategi di penentuan strategi yang sesuai untuk di adopsi.

- b. Penerapan strategi, meliputi penentuan sasaran-sasaran operasional kebutuhan, kebijakan perusahaan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber-sumber daya yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan.
  - c. Evaluasi/kontrol strategi, mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil-hasil dari pembuatan dan penerapan strategi, termasuk mengukur kinerja individu dan perusahaan serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.
2. Manajemen Strategik memfokuskan pada penyatuan atau penggabungan aspek-aspek pemasaran, riset dan pengembangan, keuangan/akuntansi dan produksi/operasional dari sebuah bisnis. Karena itu mengintegrasikan semua fungsi-fungsi bisnis, maka manajemen strategik di jadikan nama untuk melakukan di dalam administrasi bisnis (Agustinus, 1996 : 9).

Menurut Pearce and Robinson (1997: 20), manajemen strategik bisa diartikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Glueck & Jauch (1991: 6) menyebutkan bahwa manajemen strategi adalah arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.

## **B. Fungsi Manajemen**

Setiap perusahaan didirikan untuk suatu tujuan yang ingin dicapai, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Tujuan jangka panjang dapat berupa :

- Kelangsungan hidup usaha,
- Keuntungan yang maksimal,
- Pertumbuhan,
- Penyediaan lapangan kerja, dan sebagainya.

Tujuan-tujuan tersebut dapat dicapai bila perusahaan mengelola secara optimal segala sumber-sumber yang dimilikinya. Dalam ilmu manajemen dikenal berbagai fungsi manajemen, yang ditemukan dan dikembangkan oleh banayak ahli di bidang ini. Beberapa diantara fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah :

1. Perencanaan (*Planning*)

Adalah pemilihan atau penetapan tujuan organisasi penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek program, prosedur, sistem, metoda, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Adalah penentuan sumberdaya-sumberdaya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, perancangan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja, penugasan tanggung jawab tertentu, pendelegasian wewenang.

3. Penyusunan Personalia (*Staffing*)

Adalah penarikan (*Recruitment*) latihan dan pengembangan, serta penempatan dan pemberian orientasi kepada karyawan dalam lingkungan kerja yang menguntungkan dan produktif.

4. Pengarahan (*Leading*)

Adalah untuk membuat dan mendapatkan para karyawan melakukan apa yang diinginkan, dan harus mereka lakukan.

5. Pengawasan (*Controlling*)

Adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan (Irine, 2008: 9-10).

Fungsi-fungsi manajemen menurut Nickels, Mc Hugh (1997), terdiri dari empat fungsi, yaitu :

- Perencanaan atau *Planning*, yaitu proses yang menyangkut upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan dimasa yang akan datang dan penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi. Diantara kecenderungan dunia bisnis sekarang, misalnya, bagaimana merencanakan bisnis yang ramah lingkungan, bagaimana merancang organisasi bisnis yang mampu bersaing dalam persaingan global, dan lain sebagainya.
- Pengorganisasian atau *Organizing*, yaitu proses yang menyangkut bagaimana strategi dan teknik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesai dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem

dan lingkungan organisasi yang kondusif, dan bisa memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi bisa kerja secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan organisasi.

- Pengimplementasian atau *Directing*, yaitu proses implementasi program agar bisa dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses motivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan penuh kesadaran dan produktivitas yang tinggi.
- Pengendalian dan Pengawasan atau *Controlling*, yaitu proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan, dan diimplementasikan bisa berjalan sesuai dengan target yang diharapkan sekalipun berbagai perubahan terjadi dalam lingkungan dunia bisnis yang dihadapi (Tisnawati, 2005: 8).

### **C. Prinsip-prinsip Manajemen Strategik**

Manajemen strategik adalah suatu cara untuk mengendalikan organisasi secara efektif dan efisien, sampai kepada implementasi garis terdepan, sedemikian rupa sehingga tujuan dan sarannya tercapai. Sasaran manajemen strategik adalah meningkatkan :

- Kualitas organisasi
- Efisiensi anggaran
- Penggunaan sumberdaya
- Kualitas Evaluasi program dan pemantauan kinerja, serta
- Kualitas Pelaporan.

David (1997) menyebutkan bahwa : *Strategik Manajement can be defined as the art and evaluation cross functional decisien that enable organization to achieve its objectives. As this definition implies strategik management focuses on integrating management, marketing, finance/ accounting, productions/operation-research and development, computer information system to achieve organizational objectives.* Definisi tersebut memperlihatkan bahwa aspek penting manajemen strategik adalah Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*), Implementasi Strategi (*Strategy Implementation*), dan Evaluasi Strategi (*Strategy Evaluation*).

Prinsip manajemen strategik adalah adanya *strategy formulating* yang mencerminkan keinginan dan tujuan organisasi yang sesungguhnya; adanya strategi implementasi yang menggambarkan cara mencapai tujuan (secara teknisstrategi implementasi mencarminkan kemampuan organisasi dan alokasinya termasuk dalam hal ini adalah alokasi keuangan (dengan anggaran berbasis kinerja); serta strategi evaluasi yang mampu mengukur, mengevaluasi dan memberikan umpan balik kinerja organisasi.

Manajemen strategik yang digunakan manusia pada tahun 1960-an yag bertujuan untuk bisnis telah banyak mengalami perkembangan makna hingga sekarang. Manajemen untuk pablik mulai digunakan pada tahun 1990-an dengan dimulai diterapkannya GPRA-1993. Penerapan manajemen strategik dalam sektor publik didasari pada pertimbangan pentingnya *monitoring* terhadap efisiensi dan efektivitas sektor publik (termasuk pelayanan publik). Hal inilah yang membedakan penerapan manajemen strategik pada sektor

swasta yang biasanya digunakan untuk mengatasi persaingan untuk mendapatkan keuntungan. Dengan asumsi bahwa masyarakat secara umum mengawasi berbagai tindakan sektor publik dari segi efisiensi dan efektivitas, maka manajemen strategik dapat diterapkan dalam sektor publik. Dalam manajemen strategik alokasi sumber daya, delegasi manajemen, monitoring dan pengukuran kinerja dapat diamati sehingga masyarakat dapat memastikan bahwa kinerja sektor publik adalah akuntabel. Dalam konteks manajemen strategik, tindakan dilaksanakan untuk mencapai tujuan tersebut, penggunaan *resources* yang efektif dapat dicapai.

Bozemen dan Straussman (dalam Hughes, 1998:159-160) mengemukakan empat prinsip penerapan manajemen strategik pada sektor publik yaitu :

- Perhatian pada jangka panjang
- Pengintegrasian tujuan dan sasaran dalam hierarki yang jelas
- Kesadaran bahwa manajemen strategik dan perencanaan strategik membutuhkan kedisiplinan dan komitmen untuk dapat dilaksanakan dan tidak *self-implementing*.
- Perspektif eksternal tidak diartikan sebagai adaptasi total terhadap lingkungan tapi merupakan antisipasi terhadap perubahan lingkungan.

Selain keempat prinsip tersebut, Bozemen dan Straussman juga menambahkan bahwa penerapan keempat prinsip tersebut harus diimbangi



dengan pemikiran strategik (*Strategik thinking*) yang mengadopsi kewenangan politik. Hal ini disebabkan karena sektor publik tidaklah *immune* dari dinamika politik. Berbagai keputusan, pertimbangan dan perhitungan alokasi *publik resources* adalah subjek dari intervensi politik karena pertimbangan kepentingan publik dan *social benefits* yang sangat kompleks.

Pertimbangan politik inilah yang menjadi kendala penerapan manajemen strategik dalam sektor publik. Pada dasarnya perencanaan adalah anti akan kepentingan politik (*anti-political*) dan *self interest*, pertimbangan yang digunakan adalah rasionalitas alokasi sumber daya yang dimiliki dalam mencapai tujuan-tujuan tertentu.

Masalah lain dari kesulitan dalam menentukan tujuan dan sasaran. Sektor publik mengemban tugas dan pelayanan yang sangat kompleks, luas, dan bervariasi, menyebabkan penerapan manajemen strategik pada sektor publik juga meliputi isu-isu yang sangat luas dan kompleks. Hodge (1993:v) menyebutkan bahwa manajemen strategik dalam sektor publik juga meliputi politik, perencanaan, keuangan, pemberian *service*, sistem informasi dan tanggungjawab legal (*legal obligation*).

Selain tantangan penerapan manajemen strategik dalam sektor publik, kita juga harus mengakui kemanfaatan manajemen strategik ini untuk memonitor penggunaan *limited-resources* dalam pencapaian *outcomes*. Bryson (dalam RI, 2004) mengatakan bahwa manajemen strategik berharga ketika keberadaannya mampu membantu para pembuat keputusan untuk dapat berfikir dan bertindak strategik. Manajemen strategik bukan satu-satunya yang berpengaruh dalam

keberhasilan organisasi, namun manajemen strategik adalah konsep untuk membantu pimpinan dalam membuat keputusan dan tindakan yang penting. Sehingga penerapan manajemen strategik dalam sektor publik adalah sangat berharga jika dilakukan secara bijaksana, tidak terlalu kaku (*rigid*), melibatkan *stakeholders*, dan digunakan sebagai sarana untuk membantu mengelola sektor publik dan bukan merupakan tujuan dari sektor publik.