

<https://samodrawibawa.wordpress.com/2020/03/17/manajemen-publik-kuliah-online/>

# Manajemen Lain-lain:

## Strategi(s), Pelayanan, Kinerja, Perubahan

Cuplikan ppt 11 kelompok mahasiswa  
MKP - UGM  
Maret 2020

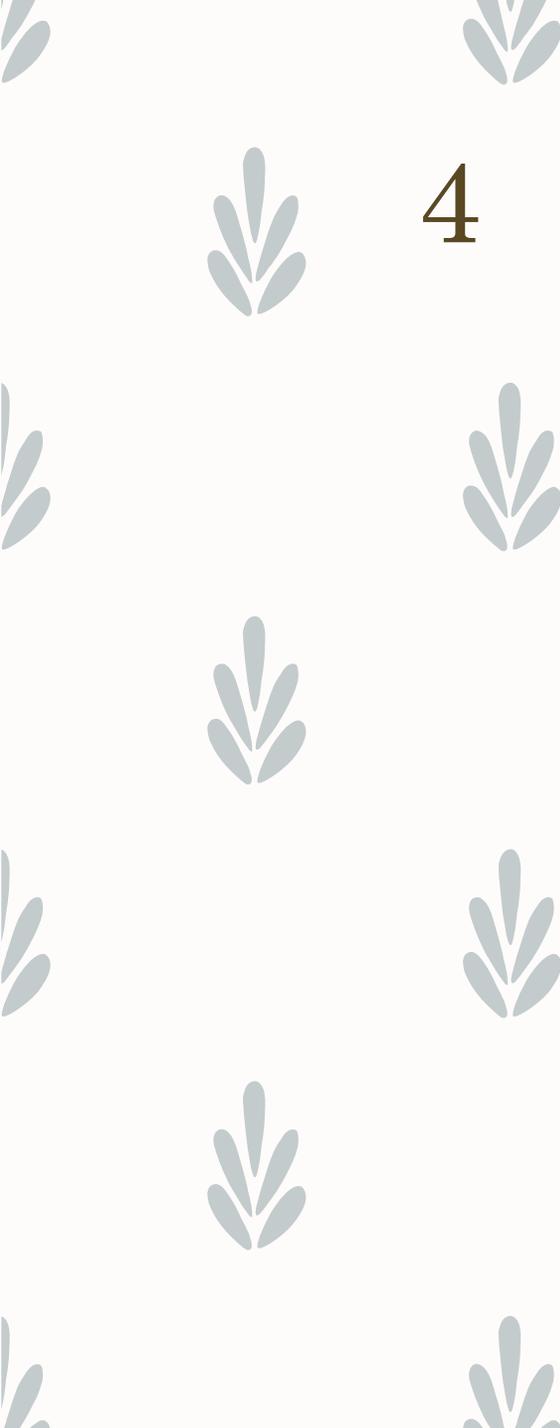
# Manajemen Strategi(s)

---

# 3 Definisi

---

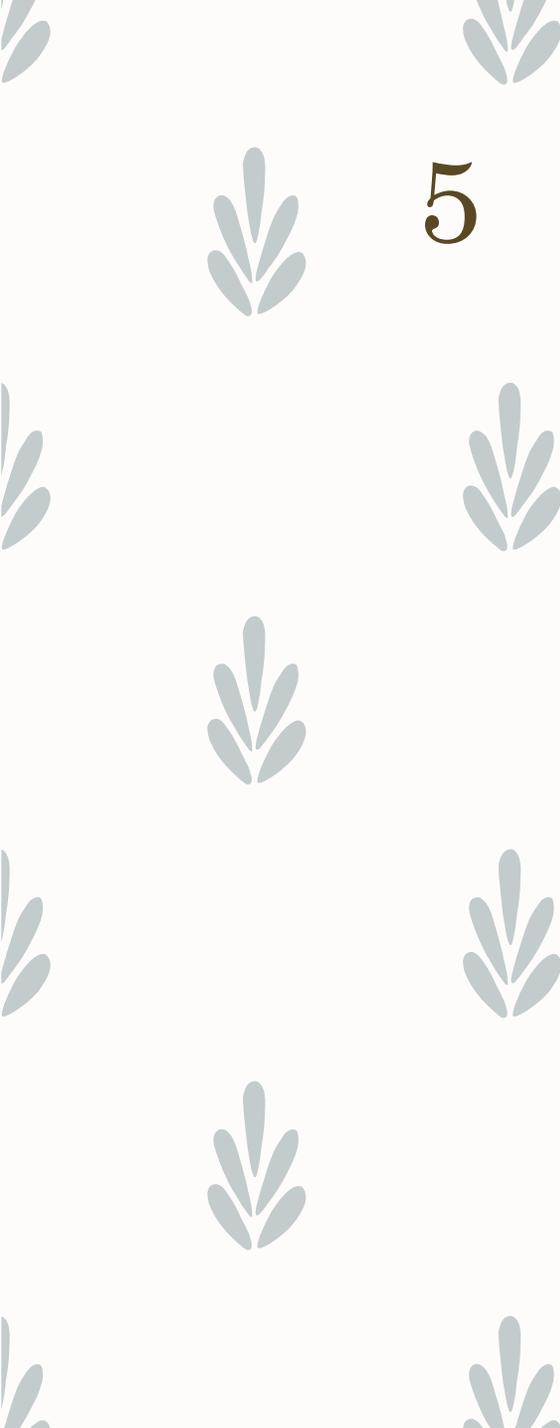
- serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang mengarah kepada penyusunan strategi-strategi efektif untuk mencapai tujuan perusahaan dengan analisis SWOT (Wheelen, 2000).
- analisis, keputusan dan aksi yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Certo, 2010).
- rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh yang dibuat pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh anggota organisasi (Taufiqurrahman, 2016).
- satu set keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk meraih tujuan suatu perusahaan (Yunus, 2016).



# 4 Proses Manajemen Strategis (Nugraha, 2014)

---

- Analisis lingkungan
- Menentukan dan menetapkan arah organisasi
- Formulasi strategi
- Implementasi strategi
- Pengendalian strategi



# 5

## Karakteristik Manajemen Strategis (Taufiqurrahman, 2016)

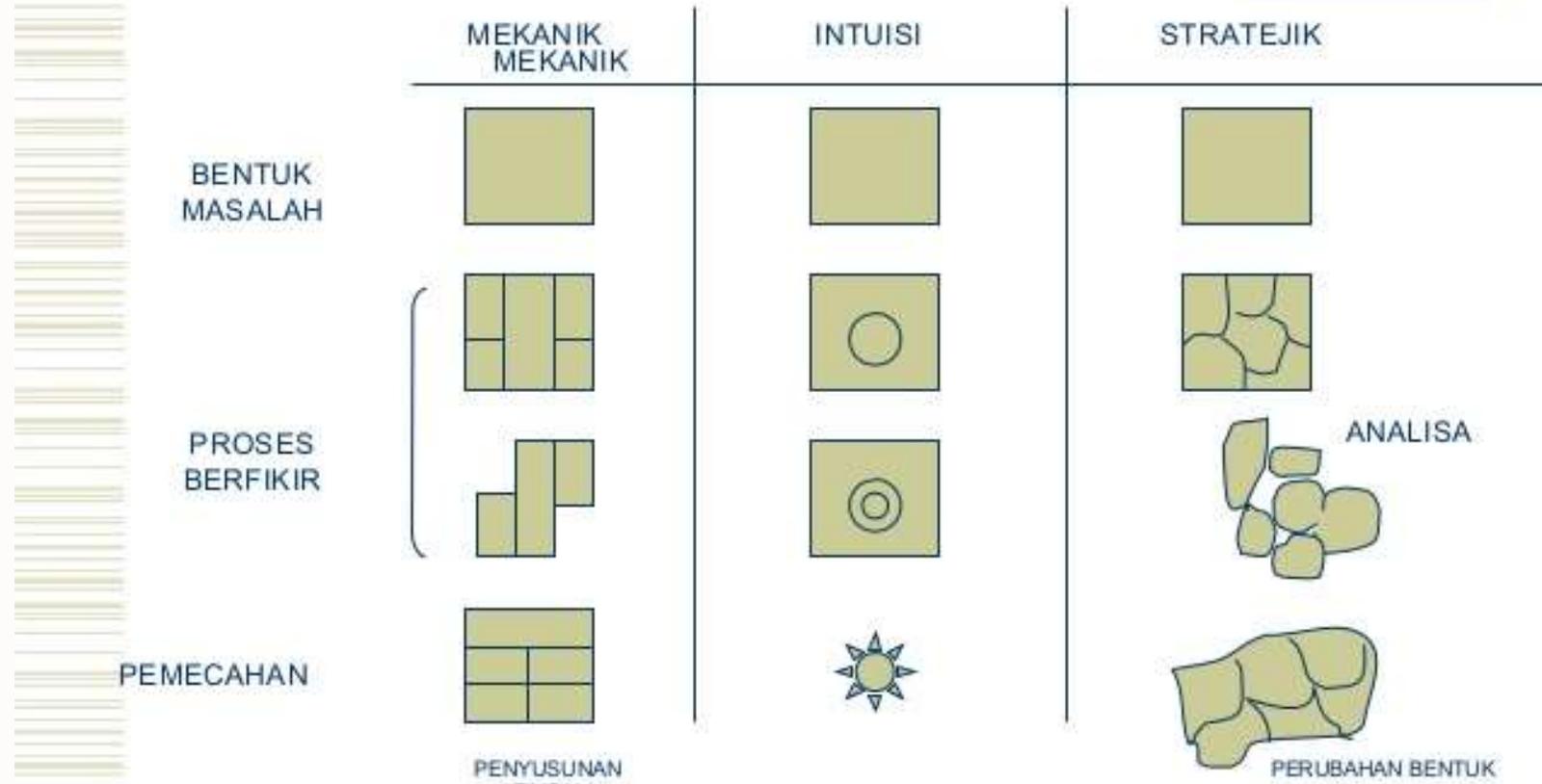
---

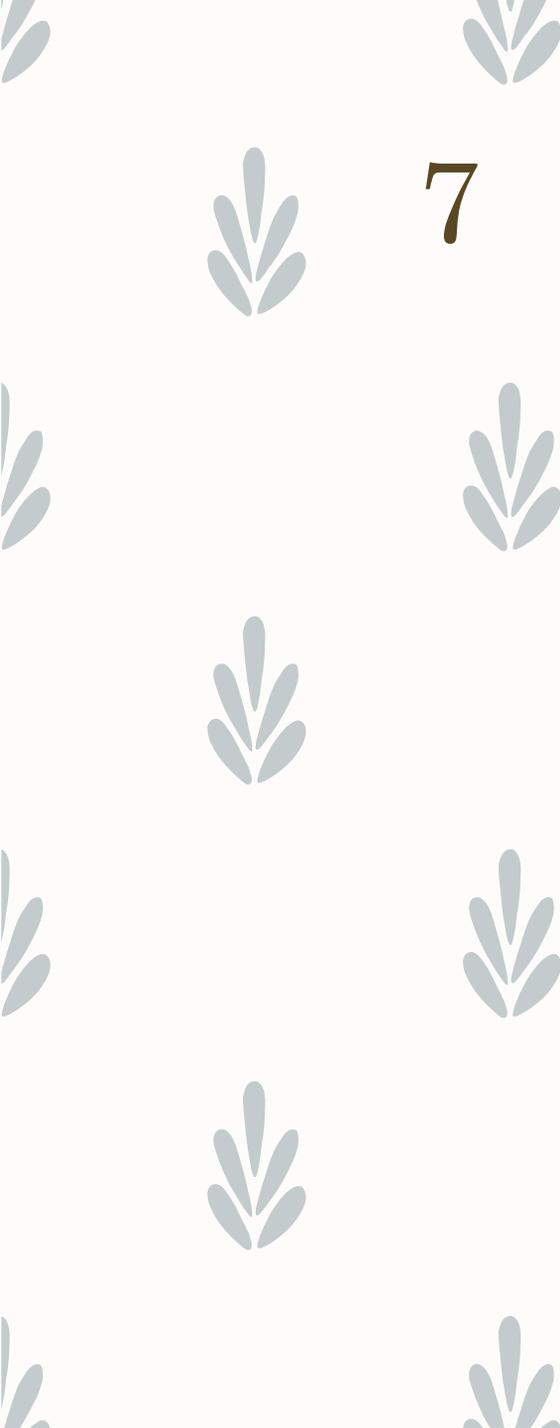
- Bersifat jangka panjang
- Bersifat dinamik
- Perlu dimotori oleh semua unsur manajer tingkat puncak
- Berorientasi dan mendekati untuk masa depan
- Perlu didukung oleh semua sumberdaya ekonomi yang ada

6

# BENTUK PROSES BERFIKIR

(OHMAE, 1982)

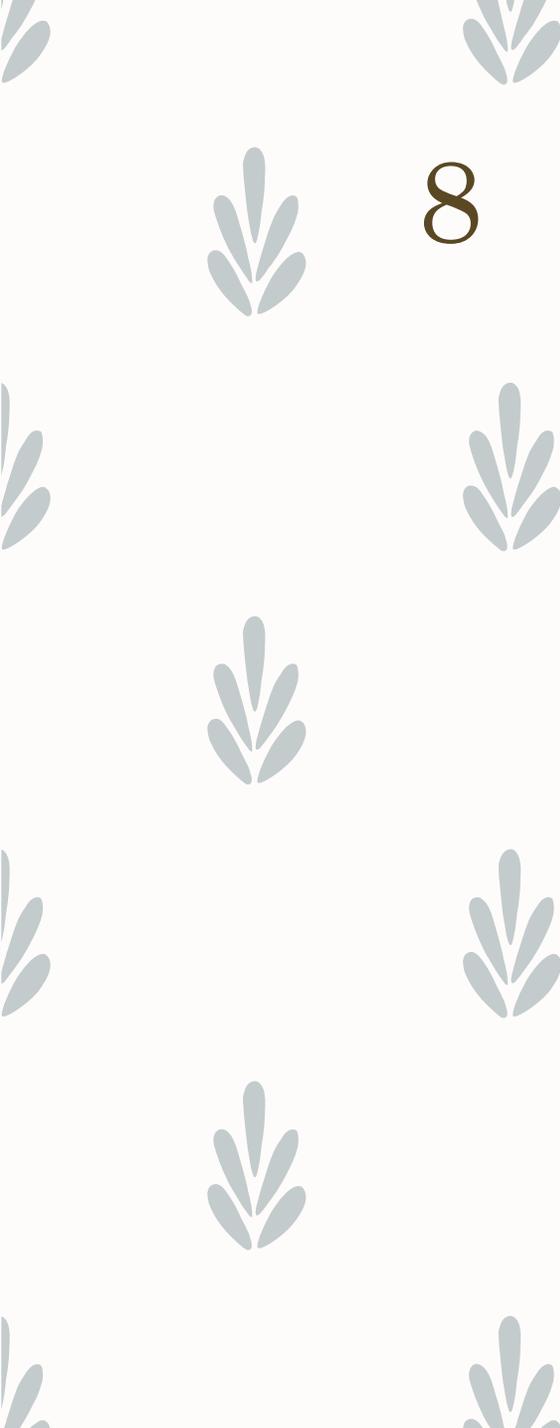




# 7 Perumusan Manajemen Strategi (Dewi dan Sandora, 2019)

---

- Visi
- Misi
- Tujuan
- Strategi

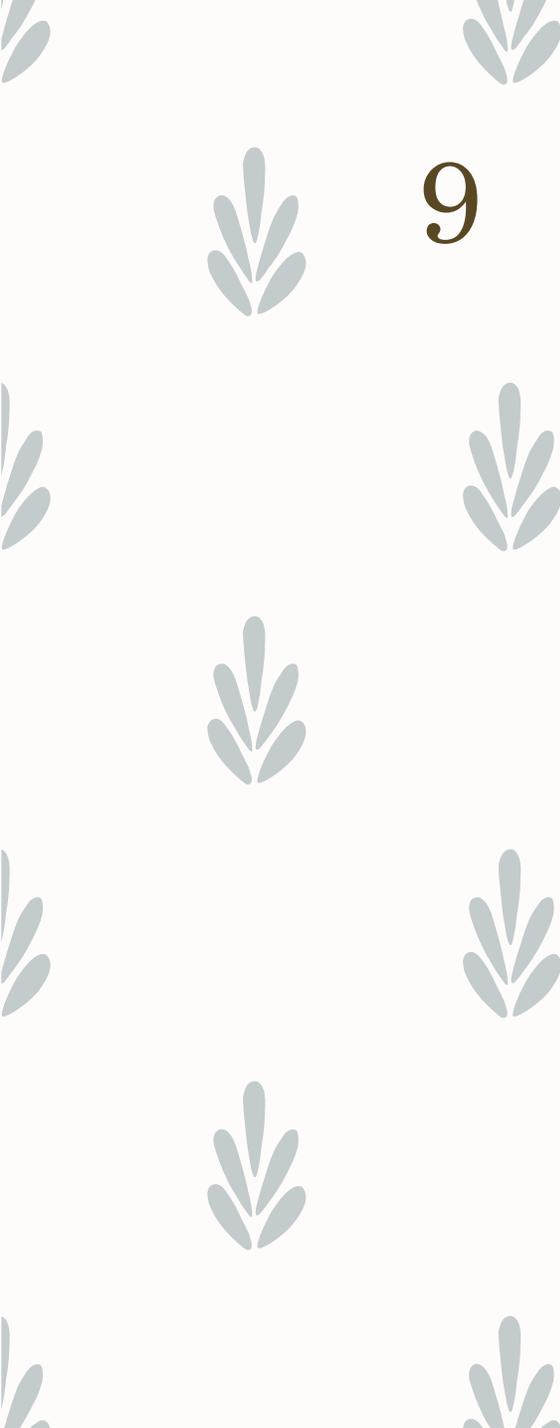


# 8

## Manfaat (Wahyudi, 1995)

---

- Memberikan arah jangka panjang.
- Membantu organisasi beradaptasi dalam perubahan.
- Organisasi lebih efektif.
- Mengidentifikasi keunggulan komparatif.
- Mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah.
- Memotivasi karyawan.
- Mengurangi aktivitas yang tumpang tindih.
- Mengurangi keengganan untuk berubah dari karyawan lama.



# 9

## Tugas Penting Manajemen Strategis (Yunus, 2016)

---

- Merumuskan misi perusahaan
- Melakukan analisis internal perusahaan
- Menilai lingkungan eksternal perusahaan
- Menganalisis pilihan-pilihan yang dimiliki oleh perusahaan
- Mengidentifikasi pilihan paling menguntungkan
- Memilih satu set tujuan jangka panjang
- Mengembangkan tujuan tahunan dan strategi jangka pendek
- Mengimplementasikan strategi yang telah dipilih
- Mengevaluasi keberhasilan proses strategis

# 10

## Proses Manajemen Strategis (Noviyanto, 2019)

---

- Identifikasi misi dan sasaran organisasi
- Analisis lingkungan eksternal
- Identifikasi peluang dan ancaman
- Analisis lingkungan internal atau sumber daya organisasi
- Identifikasi kekuatan dan kelemahan
- Merumuskan strategi
- Melaksanakan strategi
- Evaluasi strategi

# Aktor perubahan

(Potts dan LaMarsh dalam Arijanto dkk, 2018 )

---

- *Change advocates*
- *Sponsor*
- *Change agent*
- *Targets*
- *Stakeholders*



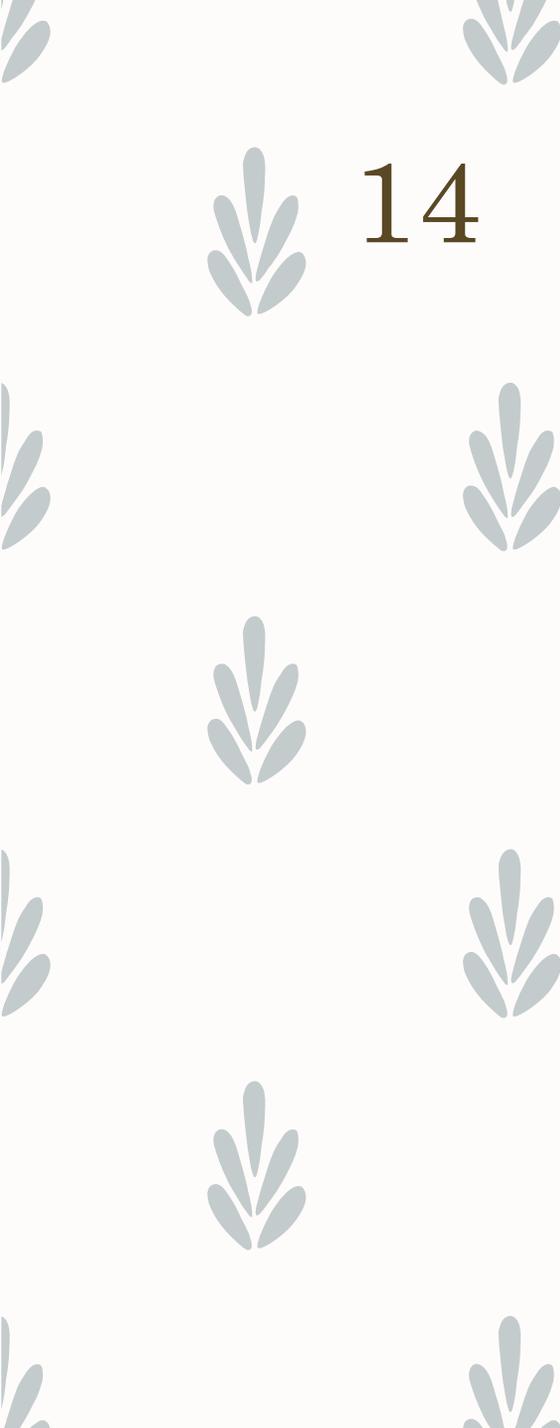
12

# Kegagalan Manajemen Strategis (Taufiqurrahman. 2016)

---

- Strategi tanpa arah
- Kelumpuhan perencanaan
- Terlalu fokus pada proses

# Manajemen Pelayanan

14 Definisi

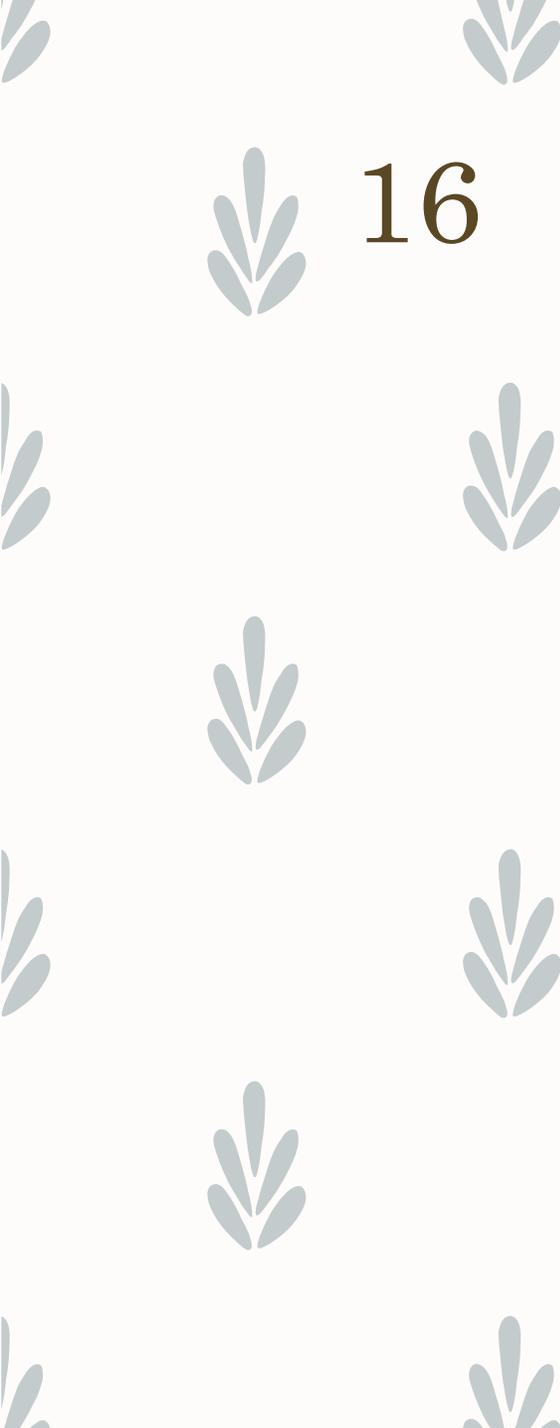
---

- proses penerapan ilmu dan seni untuk menyusun rencana, mengimplementasikan rencana, mengoordinasikan dan menyelesaikan aktivitas-aktivitas pelayanan demi tercapainya tujuan pelayanan (Jatman dan Winarsih, 2005).
- kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, serta mengendalikan proses pelayanan dengan standar yang sangat baik untuk memuaskan pelanggan agar tujuan perusahaan tercapai (Rahmayanty, 2010).
- suatu proses perencanaan dan pengimplementasiannya serta mengarahkan atau mengkoordinasikan penyelesaian aktivitas-aktivitas pelayanan publik demi tercapainya tujuan-tujuan pelayanan publik yang telah ditetapkan (Maharani, 2018).

## Tahapan (Jamaludin & Mustari, 2016)

---

- Perencanaan
- Pengorganisasian
- Penggerakan
- Pengawasan



16

# MACAM PELAYANAN

(Heffy, 2009)

---

- *Core service*
- *Fasilitating service*
- *Supporting service*

 17

# Unsur-Unsur Pelayanan (Barata, 2014)

---

- Penyedia layanan
- Penerima layanan
- Jenis layanan
- Kepuasan pelanggan

 18

## **Dimensi Orientasi Manajemen Pelayanan** (Munir, 2019)

---

- *Quality*
- *Access*
- *Choice*
- *Participative control*



19

# Prinsip Pelayanan Publik (Sulistio, 2009)

---

- 
- Rasional, efektif, efisien
  - Ilmiah
  - Inovatif
  - Produktif, berorientasi kepada hasil
  - Profesional
  - Penggunaan teknologi modern
- 
- 

# Manajemen Kinerja

---

# 21 Definisi

---

- serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal lain yang disediakan oleh perusahaan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen/pelanggan (Gronroos, 1990).
- sistem dimana sebuah organisasi menetapkan tujuan, menentukan standar kinerja, menunjuk karyawan untuk melakukan pekerjaan dan sekaligus mengevaluasinya, memberikan umpan balik, menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan, dan memberi imbalan kepada karyawan (Briscoe & Claus, 2008).
- strategi yang mengaitkan keseluruhan aktivitas organisasi dalam lingkup kebijakan sumberdaya manusia, budaya, gaya dan sistem komunikasi (Sobirin, 2014).
- cara pemahaman dan pengelolaan kerja yang dilakukan baik oleh organisasi ataupun tim dan individu dalam suatu kerangka tujuan, standar, dan persyaratan-persyaratan atribut (Nursam, 2017).



22

# Sejarah Manajemen Kinerja (Radnor dan Barnes 2007)

---

- 
1. Awal abad 20
  2. Setelah PD II-pertengahan 1980
  3. Pertengahan 1980-sekarang
- 
- 
- 

## Manajemen Kerja (Yuningsih, 2018)

---

- Fokus pada proses dan hasil
- Keterlibatan pihak2 terkait
- Penilaian kinerja: objektif dan mengena sasaran
- Evaluasi dan pembelajaran antara atasan dan bawahan

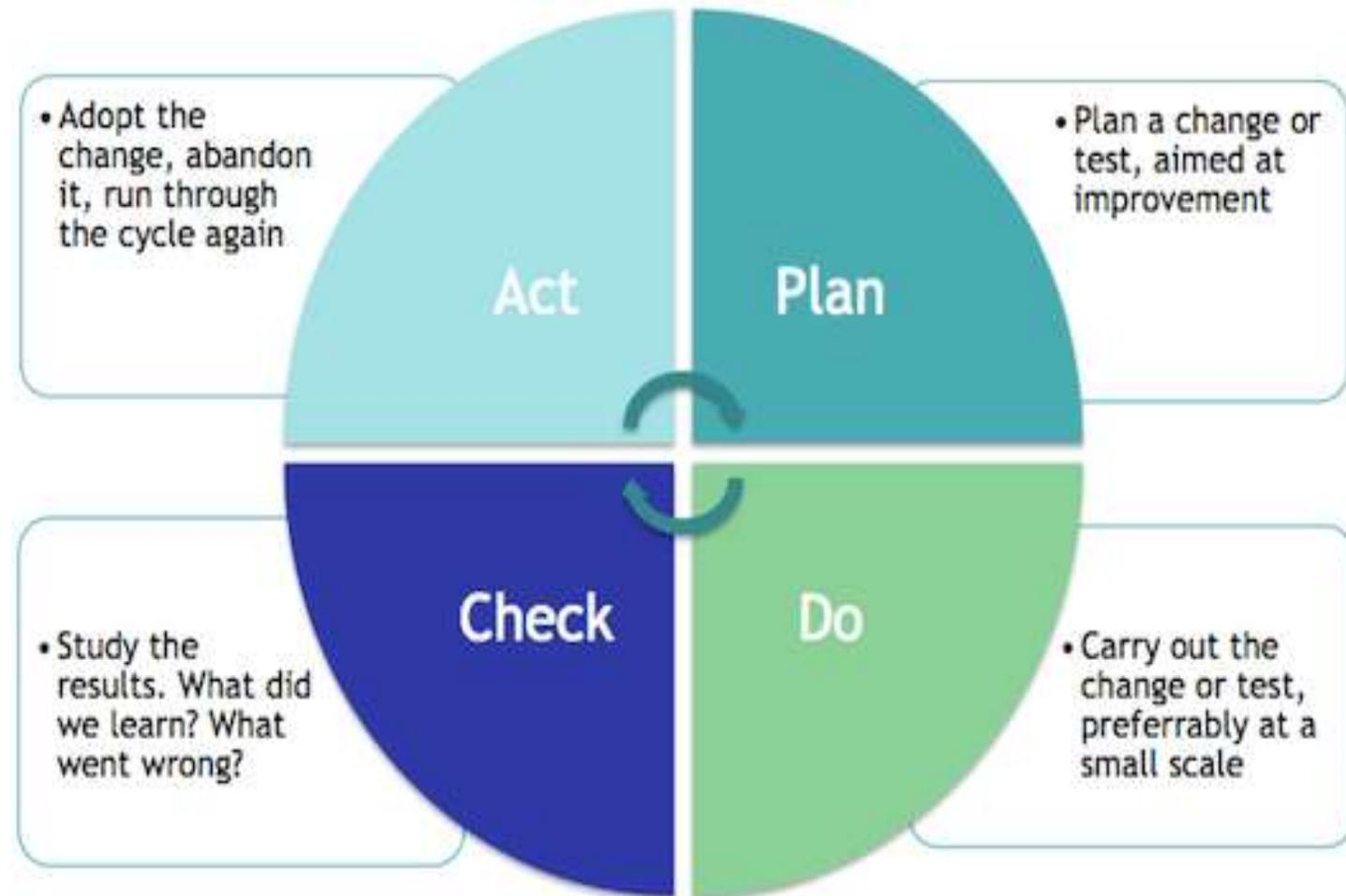
# PRINSIP DASAR

## (Dharma, 2014)

---

- Strategis
- Perumusan tujuan
- Perencanaan
- Umpan balik
- Pengukuran
- Perbaiki kinerja
- Berkelanjutan
- Menciptakan budaya
- Pengembangan
- Kejujuran
- Tanggungjawab
- Empati
- Konsensus
- Komunikasi dua arah

# Model manajemen kinerja



 26

# Proses Manajemen Kinerja (Nursam, 2017)

---

- Masukan
- Proses
- Keluaran
- Manfaat

# Tahapan (Mahmudi, 2005)

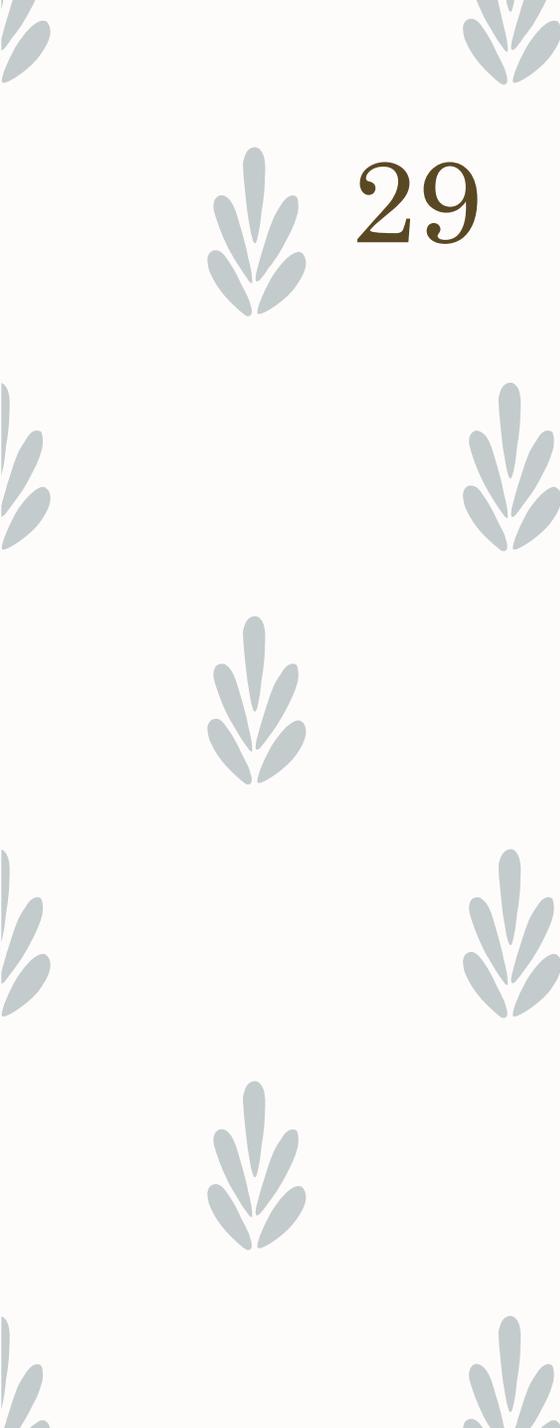
---

- 
- (1) Perencanaan kinerja
  - (2) Pelaksanaan kinerja
  - (3) Penilaian kinerja
  - (4) Review kinerja
  - (5) Perbaikan kinerja.
- 
- 

## Tahapan (Yuningsih, 2018)

---

- *directing/planning*
- *managing/supporting*
- *review/appraising*
- *developing/rewarding*



29

# TUJUAN MANAJEMEN KINERJA

(Ruky, 2002)

---

- Meningkatkan prestasi kerja karyawan
- Memberi kesempatan karyawan untuk aktualisasi diri
- Mendorong kinerja SDM
- Meningkatkan minat pengembangan diri karyawan

## MANFAAT MANAJEMEN KINERJA (Sobirin, 2014)

---

- Memudahkan penyusunan program pelatihan dan pengembangan pegawai
- Keselarasan antara aktivitas organisasi dengan tujuan organisasi
- Menumbuhkembangkan sistem organisasi secara keseluruhan dan jangka panjang
- Menghasilkan pengukuran yang bermakna

31

# Manajemen Kinerja yang Efektif (Dharma, 2014)

---

- *Relevance*
- *Sensitivity*
- *Reliability*
- *Acceptability*
- *Practicality*

# TANTANGAN (Dharma, 2014)

---

- Dokumen dan prosedur sistem manajemen kinerja irasional
- Manajer tidak memiliki waktu untuk mengurus sistem manajemen kinerja.
- Manajer tidak suka berkonflik dengan pegawainya.
- Manajer kesulitan memberikan *feedback* bagi pegawainya.

## Karakteristik orang dengan kinerja tinggi (Mangkunegara, 2002)

---

- Memiliki tanggung jawab pribadi
- Berani mengambil dan menanggung resiko
- Memiliki tujuan yang realistis.
- Memiliki rencana kerja yang menyeluruh
- Memanfaatkan umpan balik (*feed back*)
- Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.



34

# Indikator Kinerja Karyawan (Robbins, 2006; Massie, 2018)

---

- Kualitas
- Kuantitas
- Ketepatan waktu
- Efektivitas
- Kemandirian

# MANAJEMEN PERUBAHAN

---

## Definisi

---

- suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut (Wibowo, 2008).
- proses terus-menerus memperbaharui organisasi berkenaan dengan arah, struktur, dan kemampuan untuk melayani kebutuhan yang selalu berubah dari pasar, pelanggan dan para pekerja itu sendiri (Affif,2013).
- *the process, tools and techniques to manage the people-side of change to achieve a required business outcome* (Nuryanto, 2015).
- proses terus-menerus memperbaharui organisasi berkenaan dengan arah, struktur, dan kemampuan untuk melayani kebutuhan yang selalu berubah (Maarif & Kartika, 2017).

## 37 Model Perubahan (Tyagi, 2000)

---

- Adanya kekuasaan untuk melakukan perubahan.
- Mengenal dan mendefinisikan masalah.
- Proses penyelesaian masalah.
- Mengimplementasikan perubahan.
- Mengukur, mengevaluasi, dan mengontrol hasil.

## **Faktor-faktor yang Menyebabkan Perubahan** (Maarif & Kartika, 2017).

---

- Perkembangan teknologi
- Kondisi-kondisi ekonomi
- Kompetisi global
- Perubahan-perubahan sosial dan demografi
- Tantangan-tantangan internal

## Faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan (Wibowo, 2008)

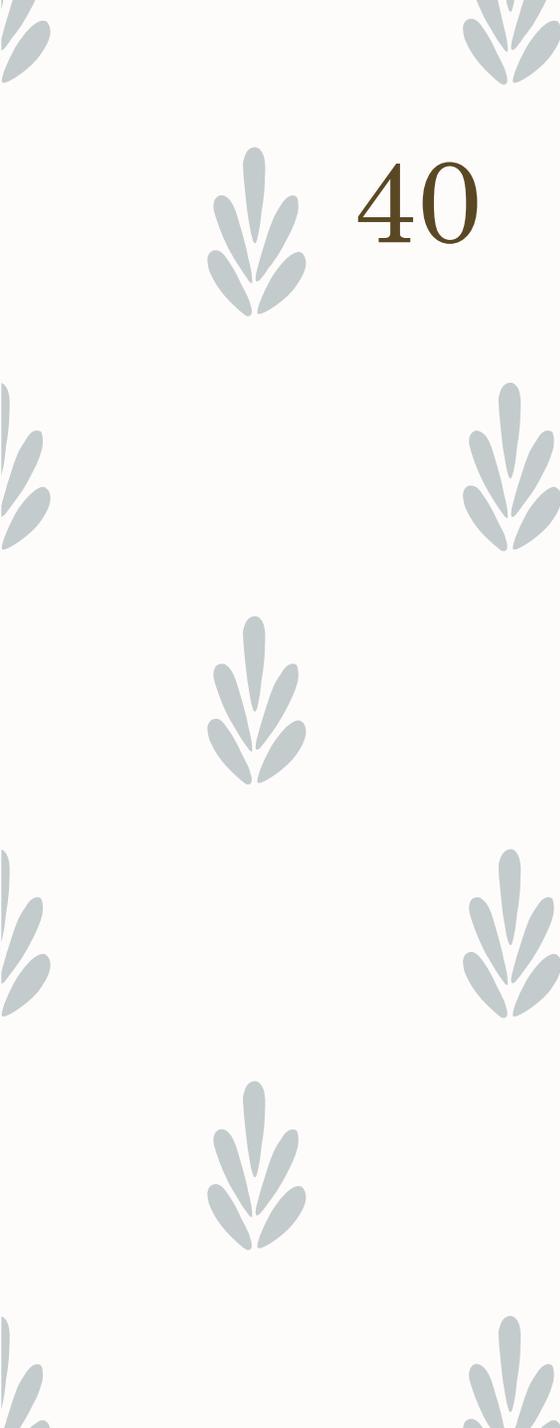
---

### - Faktor Internal

1. Ukuran dan struktur organisasi
2. Sistem administrasi
3. Introduksi teknologi baru

### - Faktor Eksternal

1. Lingkungan alam fisik
2. Peperangan
3. Kebudayaan lain



40

## Tipe perubahan (Affif, 2013)

---

- Rutin
- Peningkatan
- Inovatif

## Strategi Perubahan (Dewi dan Sandora, 2019)

---

- Pendidikan dan komunikasi
- Partisipasi
- Memberikan kemudahan dan dukungan
- Negosiasi
- Manipulasi dan kooptasi
- Paksaan

42

# Strategi Manajemen Perubahan (Arifin, 2017)

---

- Political strategy
- Economic strategy
- Academic strategy
- Military strategy
- Engineering strategy
- Confrontation strategy
- Applied behavioral science model
- Followship strategy

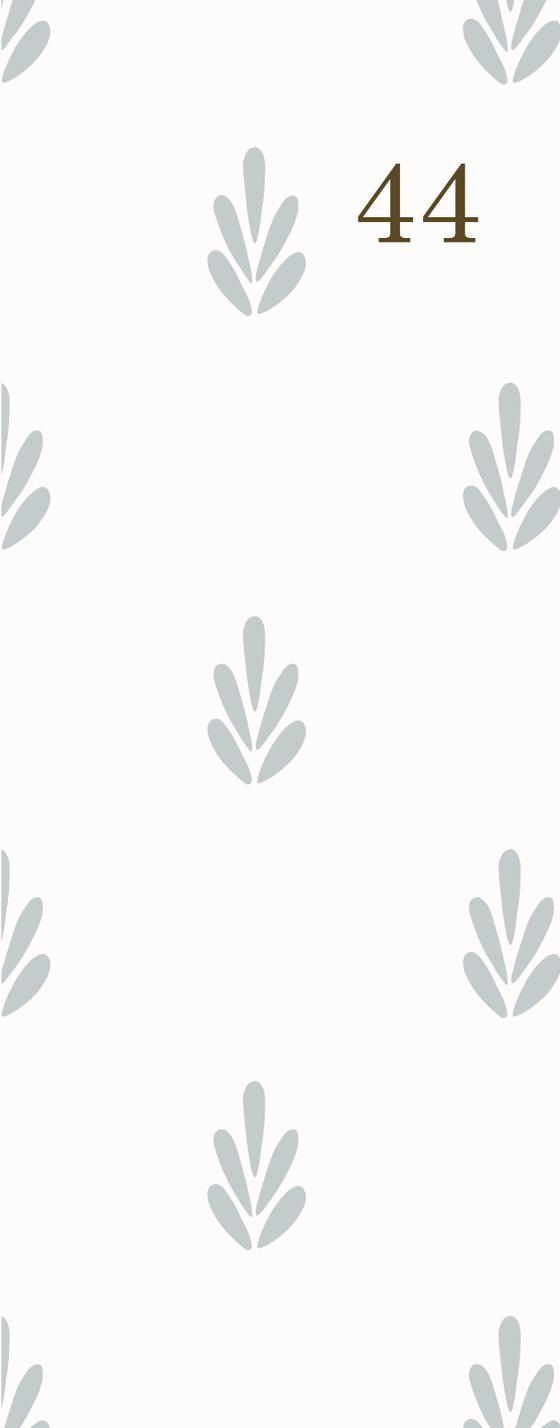


43

# Penyebab penolakan perubahan (Yukl, 2002)

---

- Ketidakpercayaan kepada orang yang mengusulkan perubahan
- Kepercayaan bahwa perubahan tidak diperlukan
- Kepercayaan bahwa perubahan tidak dapat dilakukan
- Ancaman ekonomi
- Perubahan biasanya berbiaya tinggi
- Ketakutan akan kegagalan individu
- Kehilangan status dan kekuasaan
- Ancaman terhadap nilai-nilai dan cita-cita organisasi



44

## Alasan pegawai menolak perubahan (Yudhaningsih, 2011)

---

- Direct cost
- Saving face
- Fear of the unknown
- Breaking routing
- Incongruent organizational systems
- Incongruent team dynamics

## Daftar Pustaka

---

Affif, F. 2013. *Manajemen Perubahan*.

Arifin, M. 2017. Strategi Manajemen Perubahan dalam Meningkatkan Disiplin di Peruguruan Tinggi. *Jurnal Edu Tech*, 117-132.

Dewi, R., dan Sandora, M. 2019. Analisis Manajemen Strategi UIN SUSKA Riau Dalam Mempersiapkan Sarjana yang Siap Bersaing Menghadapi MEA. *Jurnal El-Risayah, Volume 10 No. 1 Tahun 2019*, 74 - 91 .

Dharma, S. 2014. Manajemen Kinerja. Diakses dari <http://repository.ut.ac.id/4791/1/EKMA4263-M1.pdf> pada 13 Maret 2020.

Heffy, M. 2009. Reformasi Manajemen Pelayanan Publik Menuju Good Governance. *Jurnal Borneo Administrator*, 5(2).

Huda,A. M., & Martanti, D. E. 2018. Pengantar Manajemen Strategik. *Jayapangus Press Books*, i-329. Diakses pada 11 Maret 2020 melalui <http://jayapanguspress.penerbit.org/index.php/JPB/article/view/129/126>

- 
- Jatman, R. dan Winarsih, A. S. 2005. Manajemen Pelayanan (Pengembangan Model Konseptual, Penerapan Citizens Charter dan Standar Pelayanan Minimal). Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Maarif, M. S., & Kartika, L. 2017. *Manajemen Perubahan & Inovasi Upaya Meningkatkan Daya Saing Organisasi*. Bogor: IPB Press.
- Mangkunegara, P. A. 2002, Manajemen Sumber Daya Manusia. *Cetakan keduabelas*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Massie, R. N., Areros, W. A., & Rumawas, W. 2018. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pengelola It Center Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 6(002).
- Mulyadi. 1997. Manajemen Perubahan. *Jurnal of Indonesia Economy and Business*, 1-33.

- 
- Munir, Abdul Razak. 2019. Manajemen Pelayanan Publik. Program Magister Keuangan Daerah. FEB Universitas Hasanudin.
- Nugraha, Quadrat. 2014. *Modul 1 : Manajemen Strategis*. Diakses pada 15 Maret 2020 melalui [respiatory.ut.ac.id](http://respiatory.ut.ac.id)
- Nuryanto. 2015. *Manajemen Perubahan dalam Peningkatan Mutu Sekolah*.
- Novianto, E. 2019. *Manajemen Strategis*. Deepublish.
- Rahmayanty, N., 2010. Manajemen Pelayanan Prima. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ruky, A. S. 2002. *Sistem manajemen kinerja*. Gramedia Pustaka Utama.
- Sulistio, B., & Budi, W. 2009. *Birokrasi Publik (Perspektif Ilmu Administrasi Publik)*. Bandar Lampung: CV Badranaya.

- 
- Taufiqurokhman. 2016. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Dr. Maestopo Beragama.
- Wahyudi. A. S. 1995. *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berpikir Strategik*. Jakarta Barat: Binarupa Aksara.
- Wibowo. 2008. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wibowo, 2013. *Manajemen Kinerja*. PT. Rajagrafindo Persada, Yogyakarta.
- Wibowo. 2016. *Manajemen Perubahan* (edisi ketiga). Jakarta : Rajagrafindo Persada.
- Yudhaningsih, R. 2011. Peningkatan efektivitas kerja melalui komitmen, perubahan dan budaya organisasi. *Jurnal Pengembangan Humaniora*, 11(1), 40-50.
- Yuningsih, N. 2018. PENERAPAN MANAJEMEN KINERJA PEGAWAI DI INSTANSI PEMERINTAH. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 19(2), 141-154.
- Yunus, E. 2016. *Manajemen Strategis*. Penerbit Andi.