

## Peran Perencanaan Strategik dan Kepemimpinan Strategik dalam Membangun Kinerja Organisasi Publik

Martinus Nahak<sup>1</sup>, Lena Ellitan<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidade da Paz (UNPAZ) Dili Timor-Leste

<sup>2</sup>Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya

E-mail: [lena@ukwms.ac.id](mailto:lena@ukwms.ac.id)

---

### Article History:

Received: 30 Juni 2023

Revised: 11 Juli 2023

Accepted: 12 Juli 2023

### Keywords: Peran

Perencanaan Strategik,  
Kepemimpinan Strategik,  
Kinerja Organisasi Publik

**Abstract:** Strategi adalah sekumpulan tindakan atau aktivitas yang berbeda untuk mengantarkan nilai yang unik. Adapun ahli yang menegaskan strategi terdiri atas aktivitas-aktivitas yang penuh daya saing serta pendekatan-pendekatan bisnis untuk mencapai kinerja yang memuaskan (sesuai target). Strategi adalah perencanaan induk yang komprehensif, yang menjelaskan bagaimana perusahaan akan mencapai semua tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan misi yang telah ditetapkan sebelumnya. Rencana Strategis yang merupakan perencanaan jangka panjang yang bersifat umum dan di dalamnya mencakup pengembangan misi organisasi, serta tujuan-tujuan pokok yang akan dicapai organisasi secara keseluruhan. Top Level Manajer adalah yang bertanggung-jawab dan berkepentingan dengan perencanaan strategik. Handoko (2009) mengemukakan bahwa ada tiga alasan yang menunjukkan pentingnya perencanaan strategik. Pertama, perencanaan strategik memberikan kerangka dasar dalam mana semua bentuk-bentuk perencanaan lainnya harus diambil. Kedua, pemahaman terhadap perencanaan strategik akan mempermudah pemahaman bentuk-bentuk perencanaan lainnya. Ketiga, perencanaan strategik sering merupakan titik permulaan bagi pemahaman dan penilaian kegiatan-kegiatan manajer dan organisasi. Prioritas manajerial adalah mengubah strategi menjadi tindakan operasional yang efektif (Chapman, 2004). Wheelen dan Hunger menentukan strategi implementasi sebagai jumlah total kegiatan dan pilihan yang diperlukan untuk pelaksanaan rencana strategis. Ini adalah proses dimana tujuan, strategi dan kebijakan diimplementasikan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur (Wheelen & Hunger, 2008). Keberhasilan penerapan pengukuran kinerja untuk organisasi privat dijadikan

---

*sebagai alasan bahwa praktik ini juga akan membawa kebaikan ketika diterapkan untuk organisasi publik (Behn, 2003). Pengukuran kinerja merupakan bagian penting dan mendasar untuk setiap organisasi apakah organisasi privat, organisasi publik termasuk instansi pemerintah (Hoque, 2008). Indikator kinerja merupakan alat ukur dalam pencapaian kinerja suatu kegiatan, program, atau sasaran dan tujuan. Indikator tersebut berupa Keluaran (Output), Hasil (Outcome), dan Dampak (Impact).*

---

## **PENDAHULUAN**

Strategi pada hakekatnya adalah perencanaan (*planning*) dan manajemen untuk mencapai tujuan tersebut, strategi tidak berfungsi sebagai peta jalan yang hanya memberikan arah saja, melainkan harus mampu menunjukkan bagaimana taktik operasionalnya. Solihin, (2015) strategi adalah penentuan tujuan utama dalam jangka panjang dan sasaran dari suatu perusahaan atau organisasi serta pemilihan cara-cara bertindak dan mengalokasikan sumberdaya yang diperlukan untuk mewujudkan tujuan tersebut. Selanjutnya Fathi (2008) menjelaskan bahwa strategi adalah sekumpulan pemahaman dan petunjuk untuk menjadi landasan kerja yang telah ditentukan. Maksudnya konsep strategi mempunyai substansi metode untuk merealisasikan tujuan-tujuan. Strategi adalah sekumpulan tindakan atau aktivitas yang berbeda untuk mengantarkan nilai yang unik. Adapun ahli yang menegaskan strategi terdiri atas aktivitas-aktivitas yang penuh daya saing serta pendekatan-pendekatan bisnis untuk mencapai kinerja yang memuaskan (sesuai target). Strategi adalah perencanaan induk yang komprehensif, yang menjelaskan bagaimana perusahaan akan mencapai semua tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan misi yang telah ditetapkan sebelumnya. Konsep strategi dapat didefinisikan berdasarkan dua perspektif yang berbeda yaitu: (1) dari perspektif apa suatu organisasi ingin dilakukan (*intens to do*), dan (2) dari perspektif apa yang organisasi akhirnya lakukan (*eventually does*). Jika dicermati konsepsi pengertian strategi sebagaimana rumusan yang ditawarkan oleh beberapa ahli diatas juga mencakup aspek-spek manajemen. Sedangkan konsepsi manajemen itu sendiri mencakup perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi. Perencanaan strategik menjadi kunci keberhasilan organisasi. Namun demikian hal ini memerlukan dukungan kepemimpinan strategik. Artikel ini akan membahas pentingnya perencanaanstrategik dan kepemimpinan strategik dalam membangun organisasi public.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **1. Penetapan Arah Strategis**

Penetapan arah strategi ini melibatkan pengembangan visi jangka panjang darimaksud strategis perusahaan, bahwa masa depan yang dibayangkan berfungsi sebagai panduan untuk banyak aspek strategi perusahaan seperti proses implementasi meliputi motivasi, kepemimpinan, pemberdayaan karyawan, dan desain organisasi (Hitt et al., 2007). Menurut Pearce dan Robinson (2005), tugas seorang pemimpin yang baik, dalam memperjelas maksud strategis adalah untuk melukiskan gambaran tentang maksud itu di masa depan dan dalam menetapkan ekspektasi kinerja yang baik. Chapman (2004) mengatakan bahwa tujuannya adalah agar setiap orang dalam organisasi memahami strategi dan khususnya bagaimana apa yang mereka lakukan akan berkontribusi pada penyampaian secara keseluruhan. Pengendalian

strategis organisasi sebagai prosedur formal berbasis informasi digunakan oleh manajer untuk memelihara atau mengubah pola dalam aktivitas organisasi. Dia menyatakan bahwa kontrol organisasi merupakan bagian penting dari proses implementasi strategi sebagai mereka membantu memastikan bahwa perusahaan mencapai hasil yang diinginkan. Yang paling kritis, kontrol memberikan parameter di mana strategi akan diterapkan, serta tindakan korektif yang harus diambil ketika penyesuaian terkait implementasi diperlukan (Hitt et al., 2007). Strickland dkk. (2007) menyatakan bahwa itu adalah tanggung jawab pemimpin untuk mendorong tindakan korektif ketika upaya eksekusi strategi perusahaan tidak memberikan hasil yang baik dan membuat kemajuan yang terukur menuju keunggulan operasi.

## **2. Proses Tahapan Perencanaan**

Pengertian Proses adalah suatu peristiwa untuk lebih meningkat atau mundur, atau suatu kegiatan menuju perubahan. Tahapan adalah tingkatan atau jenjang perencanaan banyak pendapat yang mengemukakan definisinya, perencanaan disebut juga *planning* yaitu:

- a. *Planning* adalah proses membandingkan, menilai, memilih alternatif yang baik dari kegiatan yang dilakukan dalam rangka mencapai tujuan bersama.
- b. *Planning* adalah proses estimasi kemungkinan yang akan datang, menilai kemampuan yang dimiliki untuk mencapai kemungkinan itu.
- c. *Planning* adalah kegiatan yang berdasarkan intelegensi.
- d. *Planning* adalah pengambilan keputusan untuk memilih berbagai kemungkinan yang ada.
- e. *Planning* adalah suatu proses yang rasional, dengan menggunakan fakta masa lalu dan dugaan masa depan untuk menggambarkan masa yang akan datang.

Jadi “Proses Tahapan Perencanaan “adalah kegiatan persiapan yang dilakukan melalui perumusan dan penetapan keputusan, yang berisi langkah-langkah penyelesaian suatu masalah atau pelaksanaan suatu pekerjaan yang terarah pada pencapaian tujuan tertentu. Dan perencanaan merupakan suatu proses yang tidak berakhir bila rencana tersebut telah ditetapkan rencana harus diimplementasikan.

Perencanaan memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

- a. Kontribusi terhadap tujuan (*contribution of obyective*). Bahwa setiap perencanaan dilakukan untuk mewujudkan tujuan yang akan dicapai.
- b. Kedudukan yang istimewa dari satu perencanaan (*primacy of planning*). Bahwa setiap perencanaan selalu harus ditempatkan pada kedudukan pertama dari suatu proses manajemen. Perencanaan dapat memberi arah bagi pelaksanaan proses manajemen berikutnya.
- c. Kemampuan pengisian dari planning (*pervasiveness of planning*). Suatu rencana merupakan dasar manajemen yang berisi tujuan dan cara pencapaiannya. Suatu rencana dilaksanakan oleh semua level manajer, tetapi penekannya dan cakupannya berbeda, tergantung dari wewenang yang dimiliki dan batasan dari atasan.
- d. Efisiensi dari perencanaan (*efficiency of planning*). Suatu rencana akan menyebabkan usaha pencapaian tujuan dapat dilakukan secara efisien. Efisiensi dari perencanaan dapat diukur dengan membandingkan jumlah sumbangannya terhadap tujuan dengan biaya atau konsekuensi lain yang diperlukan dalam merumuskan dan melaksanakan rencana (*rasio input-out put*)

## **3. Lingkup Dan Jenis Perencanaan**

Perencanaan sebagai salah satu fungsi pokok manajemen pasti dilakukan oleh manajer pada semua tingkatan, meski skala atau lingkup rencananya berbeda sesuai dengan level

manajerialnya. Kendati menyusun rencana yang sifat dan lingkupnya berbeda, setiap manajer harus mengkoordinasikan rencananya dengan rencana yang bersifat lebih luas agar tidak terjadi kontradiksi penetapan tujuan antar unit kerja dan antar bagian yang lebih tinggi. Memilahkan lingkup rencana tersebut adalah untuk membentuk sebuah mata rantai Sarana dan tujuan yang menghubungkan antara aktifitas organisasi sehari-hari dengan pencapaian tujuan secara keseluruhan. Mata rantai Sarana dan tujuan tersebut dibentuk dalam level perencanaan adalah sebagai berikut:

- a. Rencana Strategis yang merupakan perencanaan jangka panjang yang bersifat umum dan di dalamnya mencakup pengembangan misi organisasi, serta tujuan-tujuan pokok yang akan dicapai organisasi secara keseluruhan. *Top Level* Manajer adalah yang bertanggung-jawab dan berkepentingan dengan perencanaan ini.
- b. Rencana Taktis merupakan rencana yang menjabarkan Rencana Strategik menjadi rencana dengan target-target spesifik yang harus dicapai oleh setiap divisi. Oleh karenanya memuat tentang apa yang harus dilakukan, bagaimana cara melakukannya dan siapa yang bertanggungjawab pada setiap divisinya. Yang bertanggungjawab untuk mengidentifikasi tindakan-tindakan taktis spesifik yang harus disusun dalam rencana taktis ini adalah Manajer tingkat menengah yang membawahi divisi-divisi spesifik.
- c. Rencana Operasional merupakan rencana jangka pendek atau rencana tahunan yang merupakan jabaran lebih rinci dari Rencana Strategik per-unit kerja. Rencana Operasional adalah *blueprint* rencana tindakan sesungguhnya dari setiap unit kerja dalam satu tahun kerja, oleh karenanya juga disebut sebagai Rencana Sekali Pakai (*Single-use Plans*). Di dalam rencana operasional tercakup aktifitas apa yang harus dilakukan, jadwal kerja, penanggungjawab, anggaran penerimaan dan belanja organisasi juga termasuk dalam kategori ini.
- d. Rencana Kontinjensi. Rencana ini adalah rencana yang dikembangkan sebagai antisipasi jika rencana semula yang telah dibuat ternyata gagal mencapai tujuan atau bahkan tidak dapat dilaksanakan karena berbagai sebab. Organisasi-organisasi besar biasanya memiliki rencana kontinjensi, karena bagaimanapun telitinya seorang manajer dalam mempertimbangkan berbagai aspek dalam perencanaannya, situasi lingkungan bisa berubah.
- e. *Continuining or Ongoing Plans*, adalah bentuk rencana yang dibuat untuk kepentingan beberapa tahun dengan kemungkinan revisi atau pembaruan secara periodik.
- f. Kebijakan, yang merupakan arahan umum yang harus diikuti oleh para manajer manakala menangani masalah yang berkaitan dengan wilayah-wilayah penting dalam pembuatan keputusan (misalnya kebijakan kepegawaian dan pengelolaan sumberdaya manusia, kebijakan kenaikan upah/gaji, dlsb)
- g. Prosedur, yakni petunjuk langkah demi langkah yang menjelaskan bagaimana suatu aktifitas harus dilakukan. Prosedur memberikan standarisasi penanganan untuk aktivitas-aktivitas yang dilakukan secara berulang (misalnya tentang prosedur penilaian kerja, prosedur pembuatan laporan keuangan, prosedur pemesanan barang, dll).
- h. Aturan, yakni pernyataan yang secara explicit memberikan batasan pada karyawantantang apa yang boleh atau tidak boleh mereka lakukan saat bekerja (misalnya larangan absen atau bahkan datang terlambat ke tempat kerja, aturan-aturan yang secara explicit juga dicantumkan pada saat calon karyawan menandatangani kontrak kerja, dll).

#### 4. Perencanaan Pembangunan

Menurut Listyianingsih (2014), Pembangunan merupakan sebuah proses menuju

tercapainya tujuan negara. Banyak factor yang terlibat dalam pembangunan tersebut, saling berhubungan satu dengan yang lainnya. Pembangunan tidak dapat berjalan secara spontan begitu saja, tetapi pemerintahlah yang paling banyak berperan terutama dalam proses perencanaan. Perencanaan pembangunan adalah suatu pengarahan penggunaan sumber-sumber pembangunan yang terbatas adanya untuk mencapai tujuan-tujuan keadaan social ekonomi yang lebih baik secara efektif dan efisien.

Widjojo Nitisastro (2014), memperinci apa yang tercakup dalam perencanaan pembangunan yaitu:

- a. Penentuan pilihan secara sadar mengenai tujuan-tujuan konkrit yang hendak dicapai dalam jangka waktu tertentu. Atas dasar nilai yang dimiliki oleh masyarakat yang bersangkutan.
- b. Pilihan diantara cara-cara alternative yang efisien dan rasional guna mencapai tujuan-tujuan tersebut.

### **5. Peran Perencanaan Strategis Dalam Organisasi**

Perencanaan strategis sebagai perencanaan jangka panjang yang bersifat menyeluruh sudah tentu memegang peranan penting dalam organisasi. Keberadaannya diyakini mampu membuat segala sesuatunya menjadi lebih baik. Hal ini mengingat bahwa perencanaan strategis dijadikan dasar untuk membuat perencanaan operasional dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Perencanaan strategis dinilai sangat berperan dalam membangun sebuah sistem kerja yang mengarah kepada pencapaian tujuan organisasi.

Handoko (2009: 92-94) mengemukakan bahwa ada tiga alasan yang menunjukkan pentingnya perencanaan strategik. Pertama, perencanaan strategik memberikan kerangka dasar dalam mana semua bentuk-bentuk perencanaan lainnya harus diambil. Kedua, pemahaman terhadap perencanaan strategik akan mempermudah pemahaman bentuk-bentuk perencanaan lainnya. Ketiga, perencanaan strategik sering merupakan titik permulaan bagi pemahaman dan penilaian kegiatan-kegiatan manajer dan organisasi. Perencanaan strategis juga dikatakan memiliki peran penting guna memastikan agar semua anggota organisasi bekerja ke arah tujuan yang sama.

Peran perencanaan strategispun menjadi semakin diperlukan dalam organisasi mengingat adanya kebaikan-kebaikan yang terkandung dalam perencanaan strategis tersebut. Handoko (2009: 99) menyatakan bahwa kebaikan utama perencanaan strategik adalah dalam memberikan pedoman yang konsisten bagi kegiatan-kegiatan organisasi. Dengan mempergunakan perencanaan strategik, para manajer akan memberikan kepada organisasi tujuan-tujuan yang dirumuskan secara jelas dan metode-metode bagi pencapaian tujuan-tujuan tersebut. Jadi organisasi mempunyai sasaran dan pengarahan yang jelas. Di samping itu proses perencanaan strategik, membantu manajer mengantisipasi masalah-masalah sebelum timbul dan menanganinya sebelum menjadi lebih berat.

Kebaikan penting perencanaan strategik lainnya adalah membantu manajer dalam pembuatan keputusan. Analisis hati-hati dari perencanaan strategik memberikan kepada para manajer lebih banyak informasi yang mereka perlukan untuk membuat keputusan-keputusan yang baik. Perencanaan strategik juga meminimumkan kemungkinan kesalahan, karena tujuan atau sasaran, dan strategi dirumuskan dengan sangat cermat. Hal ini akan mengurangi kesalahan atau kemungkinan tidak dapat dikerjakan, terutama dalam organisasi di mana ada periode waktu yang panjang antarasuatu keputusan manajer dan hasilnya.

Penelitian Nugroho (2010) menguraikan tentang implementasi perencanaan strategis. Studi Ugboro (2011) menunjukkan dengan jelas bahwa efektivitas

perencanaan strategis merupakan alat yang efektif dari manajemen strategis. Perencanaan strategis diperlukan dalam mencapai tujuan pada organisasi. Selanjutnya diungkapkan pula bahwa perencanaan strategis yang efektif memerlukan peran aktif pimpinan organisasi dalam menentukan arah strategis organisasi. Peran aktif lainnya adalah menciptakan lingkungan yang mengakui keberadaan perencanaan strategis sebagai alat efektif manajemen strategis. Adanya dukungan yang baik dari semua anggota organisasi terhadap perencanaan strategis tersebut sangat membantu keberhasilan pencapaian tujuan. Perencanaan strategis pun harus bisa merespon perubahan lingkungan yang terjadi dan perencanaan strategis harus bisa menghadapi tantangan yang ada.

## **6. Rencana Kinerja Organisasi Publik**

Perencanaan kinerja adalah aktivitas analisis dan pengambilan keputusan ke depan untuk menetapkan tingkat kinerja yang diinginkan di masa mendatang. Pada prinsipnya perencanaan kinerja merupakan penetapan tingkat capaian kinerja yang dinyatakan dengan ukuran kinerja atau indikator kinerja dalam rangka mencapai sasaran atau target yang telah ditetapkan. Perencanaan merupakan komponen kunci untuk lebih mengefektifkan dan mengefisienkan pemerintah daerah. Sedangkan perencanaan kinerja membantu pemerintah untuk mencapai tujuan yang sudah diidentifikasi dalam rencana strategis, termasuk didalamnya pembuatan target kinerja dengan menggunakan ukuran-ukuran kinerja.

Bagian penting dalam penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja (ABK) menurut Fitri, Ludigdo, & Djahhuri, (2013) adalah menetapkan ukuran atau indikator keberhasilan sasaran dari fungsi-fungsi belanja. Oleh karena aktivitas dan pengeluaran biaya dilaksanakan pada tiap satuan perangkat kerja, maka kinerja yang dimaksud akan menggambarkan tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, dan kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi unit kerja tersebut.

Pencapaian kinerja dapat dituangkan dalam Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Informasi dalam laporan tersebut dapat memberikan kontribusi pada:

- a. Pengambilan keputusan yang lebih baik yaitu dengan menyediakan informasi kepada pimpinan dalam melaksanakan fungsi pengendalian,
- b. Penilaian kinerja dengan menghubungkan dua hal yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi dalam aspek manajemen personalia sekaligus memotivasi pegawai pemerintahan,
- c. Akuntabilitas, dengan membantu pimpinan dalam memberikan pertanggungjawaban,
- d. Pemberian pelayanan, dengan peningkatan kinerja layanan publik,
- e. Partisipasi publik dapat ditingkatkan dengan adanya laporan yang jelas atas ukuran kinerja. Masyarakat akan terdorong untuk memberikan perhatian lebih besar sekaligus memberikan motivasi atas pelayanan publik agar dapat memberikan jasa layanan yang lebih berkualitas dengan biaya yang rasional,
- f. Perbaikan penanganan masalah masyarakat dengan jalan memberikan pertimbangan kepada masyarakat guna memberikan jasa layanan yang lebih nyata dan spesifik.

Pada dasarnya penyusunan anggaran berbasis kinerja tidak terlepas dari siklus perencanaan, pelaksanaan, pelaporan/pertanggungjawaban atas anggaran itu sendiri. Rencana strategis yang dituangkan dalam target tahunan pada akhirnya selalu dievaluasi dan diperbaiki terus menerus. Siklus penyusunan rencana yang digambarkan berikut ini menunjukkan bagaimana Anggaran Berbasis Kinerja (ABK) digunakan sebagai umpan balik

(*feed back*) dalam rencana strategis secara keseluruhan. Hal ini dapat dilihat pada gambar di



bawah ini.

**Gambar 1. Manajemen Strategik Sektor Publik Pengukuran Kinerja Organisasi Publik**

Behn, (2003) yang dikutip Wargadinata, (2017) Pengukuran kinerja organisasi yang dilakukan untuk sektor privat telah terbukti mampu meningkatkan kinerja organisasi melalui perbaikan manajemen dan peningkatan efisiensi yang membawa organisasi untuk tetap eksis. Pengukuran kinerja dikatakan mengandung nilai-nilai kebaikan karena pengukuran kinerja mampu memberi informasi apakah organisasi telah berhasil mencapai tujuan yang diinginkan atau tidak. Pengukuran kinerja organisasi dikatakan seperti kompas yang mampu mendeteksi dimana posisi organisasi berada serta menunjukkan arah tujuan organisasi. Organisasi yang melakukan pengukuran kinerja disebutkan akan mampu mengelola organisasi dengan baik (Kaplan dan Norton, 1996, Sudaryo, 2015). Sebaliknya, organisasi yang tidak melakukan pengukuran kinerja dikatakan ibarat terbang dengan mata tertutup tanpa tahu kemana organisasi akan menuju (Poister, 2003). Keberhasilan penerapan pengukuran kinerja untuk organisasi privat inilah yang dijadikan sebagai alasan bahwa praktik ini juga akan membawa kebaikan ketika diterapkan untuk organisasi publik (Behn, 2003:586). Pengukuran kinerja merupakan bagian penting dan mendasar untuk setiap organisasi apakah organisasi privat, organisasi publik termasuk instansi pemerintah (Hoque,2008).

Pengukuran kinerja diterapkan sebagai upaya untuk menjawab tuntutan publik atas kinerja organisasi publik yang meliputi produktivitas, keterbukaan dan akuntabilitas. Permintaan ini seiring dengan kecenderungan yang berkembang di Negara maju yang menyatakan bahwa pengukuran kinerja adalah mekanisme untuk mewujudkan akuntabilitas (Pollitt, 2011:81-87, Epstein, 1988:129, Ghobadian & Asworth, 1994:35-51, Kaplan dan Norton, 1996:21, de Lancer Julnes, 2008:65-78, Halachmi, 2002:370-374, Poister, 2003:325-355, Van Dooren et al, 2010: 116-128). Kinerja organisasi publik yang dianggap tertinggal dari organisasi privat dijadikan sebagai alasan oleh pemerintah untuk menerapkan kebijakan pengukuran kinerja bagi organisasi publik. Pemerintah di banyak negara berharap bahwa pengukuran kinerja menjadikan organisasi publik lebih efisien, efektif dan akuntabel

(Hood, 1991:42). Pengukuran kinerja organisasi dijadikan sebagai instrumen yang mampu mengubah organisasi publik se-efisien dan se-efektif organisasi privat (Arnaboldi dan Azzone, 2010:266).

Pengukuran kinerja organisasi publik adalah, bagaimana mengetahui kualitas model tersebut, Bouckaert (1993:31) menyatakan bahwa Model pengukuran kinerja organisasi boleh bermacam-macam tetapi ada tiga syarat yang harus dimiliki oleh pengukuran kinerja yang ideal, *measurement system has to be valid, legitimate and functional*. Validitas didefinisikan sebagai 'berbunyi, meyakinkan, benar dan mampu menyampaikan' *A valid measure is one that is sound, cogent, convincing, and telling*. (Bouckaert 1993:31; Streib dan Poister, 1999:109, Van Dooren et al, 2010:71). Validitas merujuk pada ketepatan dan kebenaran pengukuran yang dilakukan. Pengukuran yang valid dapat meningkatkan efektivitas organisasi karena hasil pengukuran dapat menggambarkan masalah yang ada dan nyata dalam organisasi. Dimensi kedua adalah legitimasi, bahwa pengukuran harus diterima oleh internal organisasi dan juga pengguna layanan. Pengukuran kinerja yang baik keluar dari keinginan atau setidaknya diterima oleh individu di organisasi sehingga pengukuran bisa difahami dan sesuai/menggambarkan dengan apa yang menjadi tugas keseharian mereka. Dimensi ketiga adalah fungsional, bahwa pengukuran kinerja yang baik akan menggambarkan posisi organisasi yang akan digunakan sebagai umpan balik untuk perbaikan kinerja organisasi secara berkelanjutan-*continuous improvement*.

Dari uraian di atas, literatur empiris dan teoritis menunjukkan bahwa kualitas pengukuran kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh bagaimana proses pengukuran tersebut dilakukan. Apakah pengukuran menggunakan alat ukur yang tepat/akurat? Apakah pengukuran menggunakan alat ukur yang diterima/legitimasi oleh internal organisasi? Dan apakah hasil pengukuran memiliki daya guna/ fungsionalitas yang dijadikan sebagai umpan balik bagi peningkatan kinerja organisasi secara berkesinambungan *continuous improvement*?

## **7. Implementasi Rencana Strategi**

Setelah strategi perusahaan dan bisnis telah disepakati dan berjangka panjang tujuan yang ditetapkan, proses manajemen strategis bergerak ke fase baru yang kritis. Menerjemahkan pemikiran strategis ke dalam tindakan organisasi (Pearce & Robinson, 2005). Di sini, prioritas manajerial adalah mengubah strategi menjadi tindakan operasional yang efektif (Chapman, 2004). Wheelen dan Hunger menentukan strategi implementasi sebagai jumlah total kegiatan dan pilihan yang diperlukan untuk pelaksanaan rencana strategis. Ini adalah proses dimana tujuan, strategi dan kebijakan diimplementasikan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur (Wheelen & Hunger, 2008). Chapman (2004) melihat strategi implementasi sebagai proses melalui mana strategi yang dipilih dimasukkan ke dalam tindakan. Dia melibatkan desain dan manajemen sistem untuk mencapai integrasi terbaik dari orang-orang, struktur, proses, dan sumber daya dalam mencapai tujuan organisasi.

Definisi di atas tampaknya setuju dengan pandangan Strickland. Dia memandang proses sebagai aktivitas yang digerakkan oleh operasi yang berputar di sekitar pengelolaan orang dan proses bisnis, dan memerlukan mencari tahu semua teknik, tindakan, dan perilaku yang diperlukan untuk kelancaran operasi yang mendukung strategi, dan kemudian menindaklanjuti untuk menyelesaikan sesuatu dan memberikan hasil (Strickland et al., 2008). Chapman (2004) mengamati bahwa banyak perusahaan berjuang untuk menerjemahkan teori ke dalam rencana tindakan yang akan memungkinkan strategi untuk berhasil diimplementasikan dan berkelanjutan. Dia mengatakan bahwa sebagian besar



organisasi mengetahui bisnis mereka, dan strateginya diperlukan untuk sukses tetapi banyak yang berulang kali gagal untuk benar-benar memotivasi orang-orang mereka untuk bekerja dengan antusiasme, bersama-sama, menuju tujuan organisasi.

Ada pengakuan yang berkembang bahwa masalah yang paling penting dalam strategi manajemen tidak terkait dengan perumusan strategi, melainkan strategi penerapan. Tidak ada skema untuk menerapkan strategi yang dapat meramalkan semua peristiwa dan masalah yang akan muncul dalam perjalanan proses implementasi strategi. Namun, implementasi strategi yang sukses sangat bergantung pada beberapa hal penting faktor yang dianggap sebagai pendorong utama proses kritis ini. Beberapa faktor tersebut adalah didiskusikan di bawah.

### **8. Pencapaian Rencana Strategi Pembangunan Pada Organisasi Publik**

Pencapaian rencana strategis adalah keseluruhan rangkuman dari hasil kinerja suatu perusahaan atau instansi dalam jangka waktu tertentu. Umumnya, penjabaran pencapaian rencana strategis akan terlaksana saat evaluasi kinerja.

Dalam evaluasi rutin tersebut, anggota instansi atau perusahaan akan menjabarkan hal apa saja yang berhasil tercapai selama jangka waktu kerja tertentu. Hasil pencapaian rencana strategis tersebut akan menjadi tolak ukur apakah visi, misi, dan target perusahaan tersebut sudah terpenuhi secara menyeluruh atau masih ada yang belum sempat terpenuhi.

### **9. Indikator Penting dalam Penyusunan Pencapaian Rencana Strategis**

Menurut Permendagri 86 Tahun 2017, indikator kinerja merupakan alat ukur dalam pencapaian kinerja suatu kegiatan, program, atau sasaran dan tujuan. Indikator tersebut berupa:

a. Keluaran (*Output*)

*Output* merupakan hasil akhir yang ada setelah serangkaian kinerja untuk mewujudkan *outcome* telah selesai terlaksana. Dalam hal ini, *output* dapat berupa barang atau jasa yang merupakan hasil dari usaha perusahaan tersebut.

b. Hasil (*Outcome*)

*Outcome* merupakan yang terpenting dan paling terlihat wujudnya dalam suatu perusahaan. Dalam hal ini, *outcome* merupakan keadaan yang ingin perusahaan tersebut capai dan pertahankan selama jangka waktu tertentu. *Outcome* inilah yang menjadi gambaran atas berfungsinya keluaran atau *output* dari program kerja perusahaan tersebut.

c. Dampak (*Impact*)

Indikator terakhir yang tak kalah penting adalah *impact* atau dampak. Dampak merupakan keadaan yang ingin suatu perusahaan ubah dan berwujud hasil pembangunan/layanan yang diperoleh dari *outcome* perusahaan tersebut.

Pada tahap evaluasi kinerja, indikator-indikator dasar di atas wajib ada untuk mempermudah penyusunan pencapaian rencana strategis perusahaan. Indikator tersebut juga berfungsi untuk mengetahui apakah ada hal-hal yang perlu dibenahi selama jangka waktu kerja tersebut.

### **10. Strategic Leadership**

Menurut Pearce dan Robinson (2007), kepemimpinan strategis adalah tentang mengatasi, mengubah; dan lebih banyak perubahan selalu menuntut lebih banyak kepemimpinan. Hitt, dan Hoskisson (2007) mendefinisikan kepemimpinan strategis sebagai kemampuan pemimpin untuk mengantisipasi, membayangkan, dan mempertahankan fleksibilitas untuk memberdayakan orang lain untuk menciptakan perubahan strategis sebagai

yang diperlukan; itu melibatkan pengelolaan melalui orang lain. Ini adalah proses mengalokasikan sumber daya untuk mendukung strategi yang dipilih. Proses ini mencakup berbagai kegiatan manajemen yang diperlukan untuk menggerakkan strategi, melembagakan strategi kontrol yang memantau kemajuan, dan pada akhirnya mencapai tujuan organisasi (Barnat, 2007).

Menurut Capon (2008) bahwa kepemimpinan strategis sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian tujuan. Lebih lanjut dikatakan bahwa kepemimpinan yang baik memiliki visi strategis dan persuasif dalam menerapkan strategi untuk mencapai hasil yang nyata. Lynch (2009) adalah pandangan bahwa kepemimpinan strategis biasanya melibatkan komunikasi dengan dan mendengarkan orang-orang di dalam organisasi dengan tujuan menyebarkan pengetahuan menciptakan dan berinovasi bidang baru dan solusi untuk masalah. Sedangkan Kotter (1990); di Pearce dkk. (2005) membedakan antara manajemen dan kepemimpinan. Dalam pandangannya, manajemen adalah tentang mengatasi kompleksitas yang datang bersama munculnya organisasi-organisasi besar. Kepemimpinan, sebaliknya, adalah tentang mengatasi mengubah; dan lebih banyak perubahan selalu menuntut lebih banyak kepemimpinan.

Namun tunjukkan bahwa kepemimpinan adalah tentang pengaturan dan bukan hanya bereaksi terhadap agenda, mengidentifikasi masalah, dan memulai perubahan yang menghasilkan perbaikan substansial daripada mengelola perubahan. Tantangan kepemimpinan adalah untuk membangkitkan komitmen di antara orang-orang di dalam organisasi untuk merangkul perubahan dan menerapkan strategi yang dimaksudkan untuk memposisikan organisasi untuk melakukannya. Pemimpin menggembelng komitmen untuk merangkul perubahan dan efektif implementasi strategi melalui berbagai peran kepemimpinan strategis yang saling terkait yang mencakup memperjelas maksud strategis, membangun organisasi, dan membentuk budaya organisasi (Pearce & Robinson, 2005, 2008).

Kepemimpinan strategis adalah tindakan penyeimbangan yang kompleks antara sejumlah faktor. Dia melibatkan mengatasi tekanan strategis dan perubahan lingkungan di luar organisasi, pada saat yang sama memerlukan pengelolaan sumber daya manusia di dalam organisasi (Lynch, 2009). Rowe dkk. (2001) mendefinisikan kepemimpinan strategis sebagai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar secara sukarela membuat keputusan sehari-hari yang meningkatkan kelangsungan hidup jangka panjang organisasi sementara pada saat yang sama mempertahankan jangka pendeknya stabilitas keuangan jangka pendek. Dia mengatakan kepemimpinan strategis mengandaikan visi bersama tentang apa sebuah organisasi akan dituju, sehingga pengambilan keputusan sehari-hari atau strategi yang muncul proses konsisten dengan visi ini. Dia menunjukkan bahwa menjadi efektif; pemimpin harus mampu memproyeksikan ide-idenya ke dalam gambar-gambar yang menggairahkan orang dalam pekerjaannya.

Menurut Davis (2004) bahwa pemimpin strategis sebagai mereka yang memiliki kemampuan organisasi dengan orientasi strategis; menerjemahkan strategi ke dalam tindakan; menyelaraskan orang dan organisasi; menentukan titik intervensi strategis yang efektif; dan mengembangkan kompetensi strategis. Zaleznick (1977), dalam Rowe dkk. (2001) menyatakan bahwa pemimpin membuat keputusan yang sistematis dan pragmatis dalam menyusun sumber daya, merancang organisasi, memotivasi pekerja, memecahkan masalah, dan mengendalikan kegiatan. Menurut Hitt et al. (2007), tanggung jawab utama efektif kepemimpinan strategis dalam suatu organisasi terletak di atas, khususnya dengan kepala pejabat eksekutif (CEO). Tetapi pemimpin strategis lainnya yang diakui secara umum

termasuk anggota dewan direksi (BOD), tim manajemen puncak, dan manajer umum divisi. Para pemimpin strategis ini memiliki pengambilan keputusan yang substansial tanggung jawab yang tidak dapat didelegasikan. Selanjutnya Strickland dkk. menunjukkan bahwa implementasi strategi yang baik membutuhkan upaya tim dan bahwa semua manajer memiliki tanggung jawab pelaksanaan strategi di area otoritas mereka, dan semua karyawan adalah peserta dalam proses eksekusi strategi. Mengerahkan kepemimpinan yang bertanggung jawab dan mencapai hasil mendorong seorang manajer ke dalam variasi peran kepemimpinan dalam mengelola proses eksekusi strategi: pengakuisisi sumber daya dan pengalokasi, pembangun kemampuan, motivator, pembuat kebijakan, dan penegak kebijakan. Jika sebuah perusahaan memiliki strategi yang baik dan upaya eksekusi strategi tersebut memberikan hasil yang diharapkan, kemungkinan besar bahwa perusahaan memiliki kepemimpinan strategis yang baik (Strickland et al., 2007, 2008, 2010).

### **11. Peran *Strategic Leadership* Dalam Implementasi Strategi**

Manajemen strategis melibatkan pengambilan keputusan jangka panjang, berorientasi masa depan, dan kompleks dan membutuhkan sumber daya yang cukup besar, dan oleh karena itu partisipasi manajemen puncak adalah penting (Pearce & Robinson, 2008). Wheelen dan Hunger (2008), tunjukkan bahwa implementasi strategi telah disalahkan atas sejumlah kegagalan strategis dan salah satunya masalah yang paling banyak disebutkan adalah kurangnya komitmen manajemen puncak.

Tantangan kepemimpinan adalah untuk menggembelng komitmen di antara orang-orang dalam lingkungan organisasi serta pemangku kepentingan di luar organisasi untuk merangkul perubahan dan menerapkan strategi yang dimaksudkan untuk memposisikan organisasi agar berhasil dalam masa depan yang berbeda. Pemimpin menggembelng komitmen untuk merangkul perubahan melalui tiga: kegiatan yang saling terkait: memperjelas maksud strategis, membangun organisasi, dan membentuk budaya organisasi (Pearce & Robinson, 2007). Eksekusi strategi yang baik membutuhkan upaya tim (Wheelen & Hunger, 2008). Implementasi strategi yang sukses dengan demikian tergantung pada keterampilan kepemimpinan bekerja melalui orang lain, mengorganisir, memotivasi, membangun budaya, dan menciptakan kesesuaian yang kuat antara strategi dan cara organisasi melakukan sesuatu (Thompson et al., 2008).

Kepemimpinan sejati diperlukan untuk bersaing secara efektif dan memberikan pertumbuhan. Orang-orang melihat ke pemimpin untuk membawa makna, untuk memahami permintaan yang tampaknya tak terpadamkan untuk hasil dan kebutuhan individu untuk menemukan tujuan dan nilai (Chapman, 2004). Implementasi strategi yang sukses tergantung pada melakukan pekerjaan yang baik dengan dan melalui orang lain, membangun dan memperkuat kemampuan bersaing, memotivasi dan memberi penghargaan kepada orang-orang dengan cara yang mendukung strategi dan menanamkan disiplin untuk mendapatkan sesuatu yang dilakukan (Strickland et al., 2008). Peran kepemimpinan strategis dalam strategi implementasi ditandai dengan beberapa fungsi yang dapat diidentifikasi yang dibahas di bawah ini, banyak yang berinteraksi satu sama lain.

### **12. Pentingnya Kepemimpinan Strategik Terhadap Daya Saing Organisasi**

Dewasa ini banyak organisasi yang gagal mencapai tujuannya karena tidak mempunyai daya saing yang kuat dalam menghadapi pasar yang serba lengkap ini. Dalam era globalisasi ini, perusahaan-perusahaan nasional akan menghadapi persaingan yang tajam. Daya saing itu

dapat berupa produk yang dihasilkan, pelayanan, maupun sumberdaya manusiannya. Menurut Ellitan (2002) bahwa praktik-praktik manajemen sumber daya manusia yang diperkirakan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan adalah kepastian kerja, selektivitas dalam rekrutmen, upah tinggi, upah insentif, kepemilikan karyawan, pembagian informasi, keterlibatan dan pemberdayaan, tim-tim yang diatur tersendiri, pelatihan dan pengembangan keterampilan, penggunaan dan pelatihan silang, kesamaan semua orang, upah/gaji tidak jauh selisihnya, serta kenaikan pangkat bagi orang dalam. Widajanti (2007) menyatakan terdapat empat karakteristik utama yang harus dipenuhi oleh fungsi SDM agar bisa mendukung kompetitif yaitu: 1. Mengintegrasikan kegiatan SDM dengan strategi bisnis. 2. Mengintegrasikan proses SDM dengan proses Manajemen SDM 3. Mengintegrasikan fungsi SDM dengan bisnis 4. Mengintegrasikan cara-cara pengukuran SDM dengan cara pengukuran organisasi secara keseluruhan.

Peranan pimpinan dalam setiap organisasi sangatlah dominan dalam mengembangkan dan meningkatkan daya saing organisasi dan Manajemen perubahan merupakan serangkaian proses yang digunakan untuk memastikan bahwa perubahan yang signifikan dapat dilakukan secara terkontrol dan sistematis untuk meningkatkan daya saing organisasi. Sejalan dengan Zuhail, (2010) mengemukakan bahwa daya saing adalah gambaran bagaimana suatu bangsa atau perusahaan-perusahaan dan sumber daya manusianya mengendalikan kompetensi yang dimilikinya secara terpadu guna mencapai kesejahteraan dan keuntungan. Daya saing merupakan efisiensi dan efektifitas yang memiliki sasaran yang tepat dalam menentukan arah dan hasil sasaran yang ingin dicapai, yang meliputi tujuan akhir dan proses pencapaian akhir dalam menghadapi persaingan. Daya saing adalah kemampuan dari seseorang atau organisasi untuk menunjukkan dalam hal tertentu dengan cara memperlihatkan situasi dan kondisi yang paling menguntungkan, hasil kerja yang lebih baik, lebih cepat, lebih bermutu dibandingkan dengan yang lain.

Keunggulan merupakan posisi relatif dari suatu organisasi terhadap organisasi lain, baik terhadap satu organisasi atau sebagian organisasi, atau keseluruhan organisasi dalam suatu industri. Dalam perspektif pasar, posisi relatif itu pada umumnya berkaitan dengan nilai pelanggan. Sedangkan dalam perspektif organisasi, posisi relatif itu pada umumnya berkaitan dengan kinerja organisasi yang lebih baik atau lebih tinggi. Suatu organisasi perguruan tinggi memiliki keunggulan apabila dapat menciptakan dan menawarkan nilai pelanggan yang lebih, atau kinerjanya lebih baik dibandingkan dengan yang lain.

Porter, (1994:1) dalam Lule, (2016) Persaingan merupakan suatu konsep yang menentukan berhasil tidaknya perusahaan mencapai tujuannya. Persaingan menentukan bagaimana suatu perusahaan dapat mendukung kinerjanya, seperti inovasi dan budayakohesif. Oleh karena itu sesuatu keharusan bagi perusahaan untuk menentukan strategi yang tepat dalam memenangkan persaingan. Strategi bersaing adalah pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri, arena fundamental terjadi tempat bersaing. Saragih, dalam Indrawan 2012 di kutip Sihite & Saleh, (2019). Daya saing adalah kemampuan dari seseorang atau organisasi menunjukkan hasil yang lebih baik atau lebih unggul, lebih cepat, lebih murah dibandingkan dengan sebelumnya atau dengan yang lainnya.

Kepemimpinan strategik dapat meningkatkan daya saing melalui penggunaan analisis cermat untuk memahami dan menjadikan posisi perusahaan dalam pasar usaha. Strategi ditujukan untuk membangun jati diri yang kuat agar bisa bertahan hidup dan berkompetisi di lingkungannya. Strategi adalah kegiatan yang dilakukan untuk perencanaan penempatan di pasar mana suatu perguruan tinggi di letakkan dan jasa pendidikan apa yang dianggap khas

dan inovatif untuk ditawarkan kepada pangsa pasarnya.

## **KESIMPULAN**

Efektivitas perencanaan strategis merupakan alat yang efektif dari manajemen strategis, Studi Ugboro (2011). perencanaan strategis yang efektif memerlukan peran aktif pimpinan organisasi dalam menentukan arah strategis organisasi. Peran aktif lainnya adalah menciptakan lingkungan yang mengakui keberadaan perencanaan strategis sebagai alat efektif manajemen strategis. Kepemimpinan strategis dapat meningkatkan daya saing melalui penggunaan analisis cermat untuk memahami dan menjadikan posisi perusahaan dalam pasar usaha. Kepemimpinan sejati diperlukan untuk bersaing secara efektif dan memberikan pertumbuhan.

Porter, (1994) dalam Lule, (2016) Persaingan merupakan suatu konsep yang menentukan berhasil tidaknya perusahaan mencapai tujuannya. Persaingan menentukan bagaimana suatu perusahaan dapat mendukung kinerjanya, seperti inovasi dan budaya kohesif. Oleh karena itu sesuatu keharusan bagi perusahaan untuk menentukan strategi yang tepat dalam memenangkan persaingan. Strategi bersaing adalah pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industry. Saragih, dalam Indrawan 2012 di kutip Sihite & Saleh, (2019), daya saing adalah kemampuan dari seseorang atau organisasi menunjukkan hasil yang lebih baik atau lebih unggul, lebih cepat, lebih murah dibandingkan dengan sebelumnya atau dengan yang lainnya.

Adanya dukungan yang baik dari semua anggota organisasi terhadap perencanaan strategis tersebut sangat membantu keberhasilan pencapaian tujuan. Perencanaan strategis pun harus bisa merespon perubahan lingkungan yang terjadi dan perencanaan strategis harus bisa menghadapi tantangan yang ada. Perencanaan strategis diperlukan dalam mencapai tujuan pada organisasi. Ellitan (2002) bahwa praktik-praktik manajemen sumber daya manusia yang diperkirakan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, dan Widajanti (2007) menyatakan terdapat empat karakteristik utama yang harus dipenuhi oleh fungsi SDM agar bisa mendukung kompetitif yaitu: 1. Mengintegrasikan kegiatan SDM dengan strategi bisnis. 2. Mengintegrasikan proses SDM dengan proses Manajemen SDM 3. Mengintegrasikan fungsi SDM dengan bisnis 4. Mengintegrasikan cara-cara pengukuran SDM dengan cara pengukuran organisasi secara keseluruhan.

## **DAFTAR REFERENSI**

- Chapman, C., & Harris, A. (2004). Improving schools in difficult and challenging contexts: Strategies for improvement. *Educational Research*, 46(3), 219-228.
- David, F. R. (2004). Manajemen Strategis konsep-konsep. *Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia*.
- Dooley, R. S., Fryxell, G. E., & Judge, W. Q. (2000). Belaboring the not-so-obvious: Consensus, commitment, and strategy implementation speed and success. *Journal of management*, 26(6), 1237-1257.
- Ellitan, L. (2002). Technology Adoption, Technology Management and Its Impact on Operational Performance: a Case From Indonesia. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, 4(1), 1-22.
- Handoko, Hani T., Manajemen, Edisi 2, Cetakan Keduapuluh, BPFE Yogyakarta, 2009 Haq, A. (2014). Perencanaan strategis dalam perspektif organisasi. *Jurnal INTEKNA*:
- Hitt, M. A., & Duane, R. (2002). The essence of strategic leadership: Managing human and social capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 3-14.
- Hitt, M. A., Carnes, C. M., & Xu, K. (2016). A current view of resource based theory in

- operations management: A response to Bromiley and Rau. *Journal of Operations Management*, 41(10), 107-109.
- Informasi Teknik dan Niaga*, 14(2).
- Lestari, N. N. Y. S., & Mujiati, N. W. (2018). *Pengaruh stres kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja karyawan terhadap turnover intention* (Doctoral dissertation, Udayana University).
- Lios, E., & Tarigan, J. (2016). Pengaruh Strategic Leadership Terhadap Competitive Advantage Melalui Organizational Learning Sebagai Variabel Intervening. *Business Accounting Review*, 4(1), 231-240.
- Lule, O. S. (2016). *Analisis Penentuan Keunggulan Kompetitif Sebagai Strategi Bersaing Dan Berkelanjutan Perusahaan Dalam Menghadapi Persaingan Usaha Pada Cv. Ake Abadi* (Doctoral Dissertation, Politeknik Negeri Manado).
- Lynch, R. (2018). *Strategic management*. Pearson UK.
- Pearce II, J. A., & Robbins, D. K. (2008). Strategic transformation as the essential last step in the process of business turnaround. *Business Horizons*, 51(2), 121-130.
- Pearce, J. A., Robinson, R. B., & Subramanian, R. (2000, 2005). *Strategic management: Formulation, implementation, and control*. Columbus, OH: Irwin/McGraw-Hill.
- Robinson Jr, R. B., & Pearce, J. A. (1984). Research thrusts in small firm strategic planning. *Academy of management Review*, 9(1), 128-137.
- Sihite, M., & Saleh, A. (2019). Peran Kepemimpinan dalam meningkatkan daya saing perguruan tinggi: tinjauan konseptual. *Jurnal Ilmu Manajemen METHONOMIX*, 2(1), 29-44.
- Speculand, R. (2014). Bridging the strategy implementation skills gap. *Strategic direction*.
- Ugboro, I. O., Obeng, K., & Spann, O. (2011). Strategic planning as an effective tool of strategic management in public sector organizations: Evidence from public transit organizations. *Administration & Society*, 43(1), 87-123.
- Widajanti, E. (2007). Perencanaan Sumber Daya Manusia yang efektif: Strategi mencapai keunggulan kompetitif. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 7(2), 105-114.
- Zuhal, K. (2010). *Innovation (Platform Kekuatan Daya Saing)*. Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama.