

**MAKALAH**  
**MANAJEMEN STRATEJIK DALAM PERENCANAAN DAN**  
**PELAYANAN SEKTOR PUBLIK (PERTANIAN)**

OLEH :  
MARENDA ISHAK S, SP., MT.



JURUSAN ILMU TANAH FAKULTAS PERTANIAN  
UNIVERSITAS PADJADJARAN  
2008

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan kekuatan dan inspirasi kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan Makalah Manajemen Strategik dan Pelayanan Sektor Publik.

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan penghargaan dan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya atas bantuan dan kerjasama yang diberikan kepada semua pihak, terutama kepada rekan-rekan staf pengajar di Jurusan Ilmu Tanah dan Sumberdaya Lahan Universitas Padjadjaran. Ucapan terimakasih juga penulis sampaikan kepada seluruh teman-teman yang secara khusus membicarakan perencanaan tata guna lahan yang akhir-akhir ini menjadi polemik yang tak berujung penyelesaiannya, kepada staf dan mahasiswa perencanaan wilayah dan kota, ITB sekali lagi saya ucapkan terima kasih .

Akhir kata penulis mengharapkan semoga makalah ini dapat memberikan manfaat bagi penulis sendiri maupun bagi pembaca.

Jatinangor, Januari 2007

Penulis

## I. Pendahuluan

Pelayanan sektor publik selama ini telah menjadi suatu wacana yang hangat. Hal ini tidak terlepas dari kinerja dan kualitas pelayanan publik itu sendiri. Pemerintah yang selama ini menjadi aktor utama dalam penyediaan pelayanan sektor publik sering kali dinilai tidak efektif dalam melaksanakan peranannya. Sedangkan di lain pihak beberapa pendapat menilai sektor swasta menjadi suatu harapan terhadap peningkatan kualitas pelayanan.

Peran dan fungsi pemerintah dalam perekonomian dan pelayanan umum dilatarbelakangi oleh kegagalan pasar (*market failure*) dalam mengatasi berbagai masalah seperti penyediaan barang publik termasuk pelayanan umum, eksternalitas, dan adanya monopoli. Dalam pelaksanaannya terdapat inefisiensi yang terjadi pada sektor pemerintah mendorong munculnya kembali gagasan privatisasi atau penyerahan kembali dominasi ekonomi kepada sektor swasta.

Peningkatan peranan sektor swasta dalam menyediakan pelayanan umum sudah menjadikan tuntutan global khususnya di negara yang sedang berkembang untuk mengatasi ketidakefektifan pelayanan sektor publik. Maraknya privatisasi menjadikan peran swasta menjadi memiliki peranan yang strategis dalam mewujudkan terciptanya peningkatan kesejahteraan masyarakat yaitu dengan keterjangkauan dan kualitas yang baik dari pelayanan umum untuk berbagai lapisan masyarakat.

Dilihat dari sudut pandang perusahaan swasta, terutama swasta asing berkapitalisasi besar yang mampu secara kapital menyediakan pelayanan umum ini, melihat sebagai peluang bisnis yang menjanjikan. Globalisasi telah membawa sektor swasta asing terlibat secara penuh dalam pelayanan sektor publik. Pelayanan terhadap sektor publik terutama di bidang penyediaan energi dan air bersih telah bergeser dari pandangan sosial kepada pandangan nilai ekonomis.

Peluang bisnis yang menjanjikan mengarah kepada persaingan yang ketat pada perusahaan swasta asing ini. Perkembangan tersebut mempunyai implikasi yang sangat luas di bidang perekonomian yang perlu dikenali oleh para pengambil keputusan strategis dalam dunia usaha. Berbagai implikasi tersebut antara lain ialah:

- a. persaingan yang akan semakin tajam,
- b. penggunaan teknologi canggih dalam peningkatan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas,
- c. usaha penguasaan sumber daya alam,

d. difersifikasi berdasarkan pertimbangan keunggulan komparatif.

Hal-hal di atas telah menjadikan tuntutan perusahaan untuk melakukan suatu strategi manajemen agar mampu menampilkan kinerja yang tinggi.

Dalam tulisan ini akan dideskripsikan suatu contoh kasus perusahaan swasta asing yang bergerak dalam pelayanan energi dan air bersih melakukan manajemen stratejik dalam menjalankan kegiatan bisnisnya. SUEZ adalah perusahaan asing yang menjadi objek dalam tulisan ini.

## II. Peningkatan Peran Serta Sektor Swasta dalam Pelayanan Publik

Berbagai fenomena yang kini muncul, seperti krisis ekonomi, krisis politik, dan krisis kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah, memberikan kesan tidak sempurnanya teori dan paradigma yang selama ini dianut dan dijadikan rujukan dalam menjelaskan berbagai kejadian tersebut. Selain itu berbagai sistem dan sub sistem yang ada dalam tatanan kehidupan suatu negara, juga seolah-olah tidak mampu lagi mengakomodasi berbagai fenomena itu. Demikian juga, sistem pelayanan umum yang semula diciptakan untuk memberikan keteraturan dan pelayanan kepada masyarakat, yang selama ini dianggap mapan dalam mengakomodasi berbagai tuntutan, kini seolah-olah sudah jenuh dan perlu dilakukan perubahan.

Fenomena yang paling mengemuka dan berimplikasi menyeluruh akhir-akhir ini adalah globalisasi dan liberalisasi, krisis ekonomi yang melanda beberapa negara, dan tingginya ketergantungan negara-negara dunia ketiga terhadap bantuan luar negeri. Isu-isu ini berakibat kepada tuntutan untuk makin perlunya efisiensi dalam proses penyelenggaraan pelayanan umum. Oleh karena sektor pemerintah sering dituding sebagai biangnya inefisiensi, dan sektor privat sering dianggap sebagai sektor yang mampu menciptakan efisiensi, maka bersamaan dengan itu, gagasan privatisasi pun menjadi hal yang sangat penting dalam penyelenggaraan pelayanan umum dan penyediaan barang publik lainnya.

Suatu argumentasi dalam tinjauan ini adalah bahwasannya meningkatnya peran dan fungsi pemerintah dalam perekonomian dan peran pelayanan umum dilatarbelakangi oleh kegagalan pasar (*market failure*) dalam mengatasi berbagai masalah seperti penyediaan barang publik termasuk pelayanan umum, eksternalitas, dan adanya monopoli. Sementara itu, inefisiensi yang terjadi pada sektor pemerintah mendorong munculnya kembali gagasan privatisasi atau penyerahan kembali dominasi ekonomi kepada sektor private (Rosen, 2002).

Alasan historis yang dapat dijelaskan bahwa, sejak munculnya pemikiran Adam Smith Tahun 1776 dengan bukunya yang monumental berjudul "*An Inquiry Into The Nature Causes Of The Wealth Of Nations*", mekanisme pasar dianggap sebagai satu-satunya cara untuk menciptakan kemakmuran yang optimal bagi seluruh rakyat. Dalam pandangan ini, campur tangan pemerintah akan menyebabkan inefisiensi dalam perekonomian.

Perkembangan selanjutnya menunjukkan bahwa tidak semua aktivitas ekonomi dapat diatasi melalui "*invisible hands*"-nya mekanisme pasar. Ternyata pasar tidak mampu menyelesaikan semua persoalan yang muncul. Bahkan mekanisme pasar tidak mampu

memberikan jawaban terhadap masalah pengangguran, rendah daya beli masyarakat, dan sebagainya. Hal ini dirasakan saat depresi berat melanda Amerika Serikat. John Maynard Keynes tampil dengan bukunya *The General Theory Of Employment, Interest And Money*. Keynes mengusulkan perlunya peran pemerintah yang lebih besar dalam merangsang permintaan dan mengatasi masalah-masalah yang muncul.

Dalam perkembangan selanjutnya, setelah pemerintah diberi kewenangan yang besar dalam proses pembangunan ekonomi, kini mengemuka kembali tuduhan kepada pemerintah sebagai penyebab terjadinya inefisiensi. Pemerintah dengan organisasi birokrasinya yang gemuk dan tidak gesit, sumber daya manusia yang tidak berkualitas, kurangnya iklim persaingan, serta menjamurnya korupsi, kolusi dan nepotisme, menyebabkan terjadinya berbagai pemborosan dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Atas dasar itu, gagasan privatisasi pun semakin gencar dipersoalkan. Dalam kondisi ini peran dan fungsi pemerintah kembali berkontraksi, sedangkan peran swasta diharapkan kembali meningkat. Dalam konteks ini, paradigma pelayan umum kembali dituntut untuk melakukan berbagai penyesuaian.

### III. Studi Kasus Suez

Dalam bagian ini akan dijelaskan mengenai suatu perusahaan swasta (SUEZ) yang bergerak di dalam bidang penyediaan energi dan kebutuhan lingkungan seperti air bersih melakukan manajemen strategic dalam melakukan kegiatannya. Penjelasan mengenai SUEZ mencakup profil perusahaan, visi dan strategi, aktifitas perusahaan dalam melakukan pelayanan publik, serta kebijakan-kebijakan khusus baik untuk internal maupun eksternal perusahaan.

#### 3.1 Profil Perusahaan

Suez merupakan suatu bentuk perusahaan berasal dari kota Paris yang cikal bakal perusahaan ini terbentuk sejak tanggal 23 Februari 1880. Tujuan umum perusahaan ini adalah melakukan manajemen aset yang telah ada dan yang akan datang mencakup:

- melakukan pembelian, kontrak dan segala bentuk kerjasama dalam hal penyediaan air minum untuk masyarakat kota dan industri, pengolahan limbah air, irigasi, serta pengembangan transportasi air;
- melakukan pembelian, kontrak dan segala bentuk kerjasama lainnya dalam hal penjualan dan pelayanan aktifitas publik dan perseorangan dengan memperhatikan kepada pembangunan kota dan manajemen lingkungan;
- perancangan, pengembangan, performa projek baik bagi publik maupun swasta;
- melakukan akuisisi investasi dalam berbagai bentuk di beberapa perusahaan yang sudah maupun yang akan terbentuk;
- melakukan penciptaan, pembelian, dan segala bentuk hak paten, lisensi, dan proses;
- melakukan transaksi langsung dengan berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung yang berpotensi dalam penegmbangan bisnis perusahaan.

Nama Suez resmi sebagai nama perusahaan sejak tahun 1997 yang merupakan perusahaan hasil merger dua perusahaan besar yang mempunyai segmentasi berbeda yaitu *Compagnie de Suez* dan *Lyonnaise des Eaux* masing-masing bergerak di bidang pelayanan energi dan manajemen air bersih. Perusahaan selain mempunyai kontribusi besar dalam pelayanan publik di Perancis juga melakukan aktifitas pelayanan bagi wilayah lain di luar negeri.

### **3.2 Visi dan Misi**

Visi dari perusahaan ini adalah *delivering the essential of life*. Penekanan dari visi ini adalah membantu konsumen dalam menemukan, menciptakan, dan melayani kebutuhan utamanya yaitu dalam hal energi dan lingkungan.

Setelah melakukan merger pada tahun 1997, perusahaan ini mengarah menjadi suatu perusahaan konglomerat besar dalam industri pelayanan umum dan sekaligus pelaku bisnis internasional yang melayani solusi kepada berbagai perusahaan, individu, dan pemerintahan kota di bidang penyediaan energi dan lingkungan (pelayanan air dan sampah).

Spesifikasi bisnis dari perusahaan Suez adalah memberikan arahan, rancangan, serta sistem manajemen yang dapat berguna bagi konsumen. Suez berusaha untuk selalu memberikan inovasi yang spesifik sesuai harapan dari konsumen. Pengembangan aktifitas dari perusahaan ini didasarkan oleh pengetahuan ekstensif dan pengalaman yang luas dari aktifitas pelayanan dengan melakukan fleksibilitas baik dalam hal keuangan maupun objek geografis.

#### **3.2.1 Segmentasi Pasar**

Suez melakukan segmentasi konsumen kedalam dua bagian utama yaitu pemerintah kota dan konsumen bisnis. Segmentasi kedua pasar ini dibedakan berdasarkan karakteristik yang berbeda dalam potensi pasar masing-masing konsumen.

##### **a. Pelayanan publik**

Perubahan kebijakan publik seperti privatisasi, dan pertumbuhan penduduk menjadikan pasar pelayanan publik sebagai faktor penting yang potensial. Kenyataan yang mendukung hal ini adalah peningkatan kontribusi sektor swasta dalam pelayanan umum karena tiga hal berikut: deregulasi pasar, keterbatasan sumberdaya sektor pemerintah dalam pelayanan umum, dan keunggulan spesialisasi sektor swasta. Bentuk kerjasama dengan sektor pemerintah dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti: privatisasi, konsensi, atau kontrak manajemen. Untuk beberapa institusi pemerintahan hal ini sangat membantu dalam hal efisiensi sehingga tercapai harga yang mencerminkan realitas ekonomi yang lebih baik, kualitas pelayanan yang lebih baik, dan keterjangkaun pelayanan yang lebih luas.



Dalam pelayanan publik ini, perusahaan menempatkan dirinya bukan sebagai pemilik sumber daya melainkan bertanggung jawab dalam kelangsungan infrastruktur dan pengembangan pelayanan bagi masyarakat.

b. Pelayanan bagi sektor bisnis

Suez melihat peluang pada sektor bisnis ini adalah dengan semakin pesatnya pertumbuhan ekonomi internasional. Perusahaan melakukan pelayanan secara privat bagi industri tertentu. Pada umumnya pelayanan yang dilakukan adalah berupa manajemen sumberdaya energi perusahaan agar lebih efisien serta manajemen lingkungan yang berupa pengolahan instalasi air limbah. Suez memberikan solusi terhadap desain dan penyediaan air, fasilitas listrik, mekanik, dan kimia.

### 3.2.1 Strategi

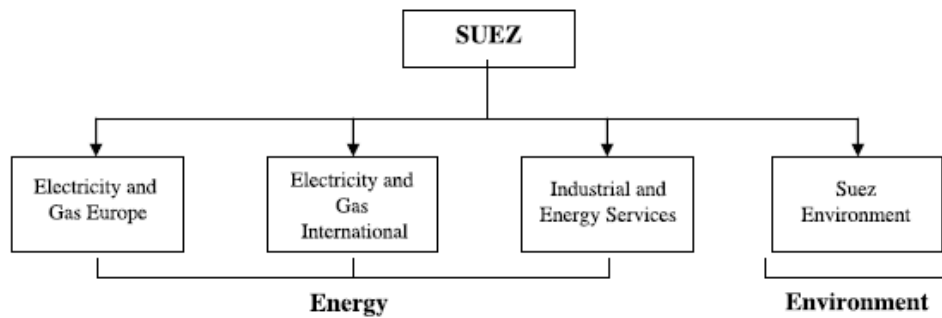
Dalam beberapa tahun ke depan Suez mempunyai beberapa sasaran yang harus dicapai, yaitu:

- memantapkan dan meningkatkan keuntungan perusahaan yang tercermin dari *Return of Capital Employed* (ROCE), aliran kas, dan mengurangi kerugian yang terjadi dalam aktivitas pelayanan di negara berkembang;
- perbaikan stabilitas keuangan perusahaan dengan memangkas utang dan melakukan *full self financing* dalam belanja kapital.

Untuk mewujudkan sasaran tersebut Suez melakukan langkah-langkah strategi sebagai berikut:

- melanjutkan pengurangan utang dengan penjualan aset-aset yang tidak strategis;
- meningkatkan keuntungan dengan meminimalisir biaya operasional;
- mewujudkan struktur organisasi yang lebih terintegrasi dari setiap cabang perusahaan dengan sentralisasi supervisi yang berpusat di Paris dan Brussels;

## Struktur Organisasi Internasional SUEZ



Sumber: SUEZ annual report 2003

- memfokuskan kepada aktifitas pelayanan di negara mapan dan mengurangi segala resiko yang ada di negara berkembang.

### **3.3 Aktifitas Pelayanan Publik**

Dalam melayani kepentingan umum, sebagai pihak swasta yang berkompetisi dengan pihak swasta lainnya, SUEZ menerapkan beberapa strategi khusus baik di bidang energi maupun bidang lingkungan.

#### **3.3.1 Energi**

Di sektor pelayanan energi SUEZ melakukan *smart play strategy*. Strategi ini lebih memfokuskan terhadap kekuatan kompetitif kapasitas perusahaan. Kekuatan utama tersebut adalah:

- fleksibilitas dan kinerja yang tinggi dari fasilitas produksi;
- kombinasi sinergis operasi antara energi gas dan listrik;
- dimensi global perusahaan yang telah melayani lebih dari 100 negara;
- keunggulan dalam pemasaran gas dan listrik dengan kapasitas produksi yang signifikan;
- pengalaman dalam segala situasi dan kondisi yang berbeda di dalam bisnis energi.

SUEZ menerapkan strategi yang berbeda antara di Eropa dan luar Eropa.

Di Eropa:

- mempertahankan SUEZ dalam memimpin pelayanan energi di Benelux;
- mengembangkan aktifitas di Perancis, Italia, dan Iberian Peninsula;

- melakukan konsolidasi dengan pihak Uni Eropa untuk mempertahankan pangsa pasar sekurang-kurangnya 5 persen

Di luar Eropa:

- mengembangkan aktifitas berdasarkan keunggulan personal perusahaan dan maksimalisasi sinergi dalam operasional;
- mengawasi terjadinya kemungkinan resiko yang besar di negara berkembang dengan menggunakan manajemen resiko untuk membatasi volatilitas yang menghasilkan resiko optimum atau kinerja yang menguntungkan;
- memperluas sinergi antara antara listrik dan gas dalam suatu wilayah, diantaranya dengan pengembangan aktifitas LNG pada jangka panjang.

### 3.3.2 Lingkungan

Pelayanan umum dalam bidang pelayanan lingkungan SUEZ melakukan pelayanan penyediaan air bersih dan manajemen pengelolaan sampah. SUEZ memiliki tiga merek internasional yang secara fungsional berbeda dalam fokus pelayanan lingkungan tertentu yaitu ONDEO, Degrémont, dan SITA. Pembedaan merek ini dilakukan dengan tujuan menciptakan sistem bisnis yang sinergi dengan induk perusahaan demi tercapainya efektifitas. Dengan adanya desentralisasi semacam ini menunjukkan suatu organisasi yang bersifat *customer-based organization*.

Ondeo berperan dalam pelayanan yang mencakup seluruh siklus pendayagunaan air, yaitu:

- produksi, pengolahan, dan distribusi air minum
- pemurnian air kotor
- pengumpulan dan pengolahan air hujan
- manajemen sumber daya air
- manajemen pelayanan pelanggan

Degrémont mempunyai spesialisasi dalam pengolahan air termasuk diantaranya sebagai perancang, pembangun, dan operator fasilitas untuk memproduksi air. Sampai saat ini Degrémont telah melayani konstruksi 10.000 fasilitas pengolahan air di seluruh dunia.

SITA mempunyai spesialisasi di dalam segmen pengolahan limbah. Kegiatan SITA mencakup:

- pengumpulan, pemisahan, pengolahan, dan daur ulang sampah untuk pemerintah lokal, konsumen, maupun industri
- daur ulang sampah material, energi, dan pertanian
- sanitasi dan kebersihan kota
- pelayanan pengelolaan limbah industri

### **3.3.3 Strategi Inovasi**

Tujuan diciptakannya strategi inovasi adalah untuk mengantisipasi persaingan di masa depan, serta merespon kebutuhan konsumen di masa yang akan datang. Terdapat tiga tujuan utama dalam melakukan strategi inovasi dalam kegiatan bisnis SUEZ ini yaitu:

- meningkatkan produktifitas
- menemukan seberapa besar permintaan akan produk pelayanan pada masa yang akan datang
- mengembangkan pola pelayanan baru kepada konsumen

Pelaksanaan strategi inovasi dilakukan dalam bentuk proyek inovatif atau insiatif khususnya pada bidang teknis dan manajerial, serta segmen komersial.

Pada tahun 2003 untuk pelayanan energi SUEZ mengalokasikan sebesar 53 juta euro untuk penelitian dan pengembangan. Penelitian pengembang difokuskan kepada efisiensi operasional dalam produksi dan distribusi serta penggunaan energi serca rasional dan dampaknya bagi lingkungan. Penelitian khusus lainnya adalah mengenai desentralisasi manajemen produksi energi.

Untuk segmen lingkungan, SUEZ mengalokasikan 26 juta euro untuk penelitian pengembangan dalam penyediaan air bersih dan manajemen pengelolaan sampah. Fokus pengembangan mengarah kepada peningkatan kinerja danantisipasi resiko terhadap lingkungan dan kesehatan. Penelitian khusus lainnya adalah mengenai peningkatan metoda daur ulang dan pemanfaatan kembali sampah.

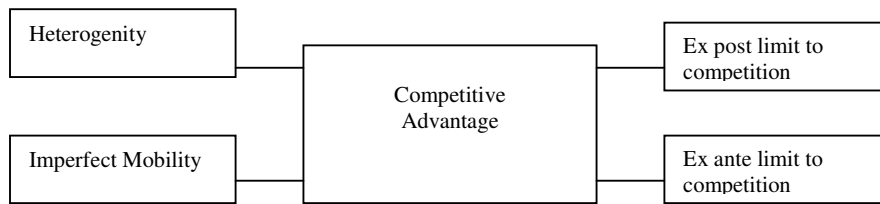
#### IV. Kesimpulan dan Review

Dari uraian penjelasan pada bagian sebelumnya dalam tulisan ini dapat disimpulkan bahwa SUEZ merupakan salah satu organisasi swasta yang menempatkan dirinya sebagai pelaku dalam penyediaan layanan publik internasional. SUEZ sebagai organisasi yang melayani kepentingan publik SUEZ selain dihadapkan kepada lingkungan internal organisasi, tetapi juga perusahaan ini menghadapi suatu tantangan unik dan juga peluang dari lingkungan luar organisasi. Dalam menjalankan bisnisnya, kebijakan dan strategi organisasi SUEZ akan sangat terpengaruh terhadap tantangan eksternal. Globalisasi ekonomi, perubahan geopolitik, dan penyelenggaraan bisnis berdasarkan norma-norma moral dan etika merupakan suatu hal yang harus sangat konsern diperhatikan oleh organisasi ini. Maka dalam menjalankan aktivitasnya SUEZ melakukan manajemen strategis agar mampu menampilkan kinerja yang tinggi dinilai dari efektivitas dan produktivitas yang semakin lama semakin tinggi. Hanya dengan demikianlah tujuan dari sasarannya dapat tercapai dengan hasil yang memuaskan.

Penulis melakukan beberapa review mengenai manajemen stratejik yang dilakukan oleh perusahaan SUEZ. SUEZ dalam melakukan melakukan strategi penguasaan pasar lebih kepada penciptaan keunggulan kompetitif artinya perusahaan akan lebih mengedepankan keunggulan. Dari manajemen strategi yang digunakan oleh SUEZ terlihat usaha untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang terus berkepanjangan.

Menurut Peteraf (1993) keunggulan kompetitif akan berkepanjangan jika terdapat empat kondisi yang terjadi karena dalam melakukan aktivitas pelayanan publik diperlukan kapital yang besar dan kemampuan untuk siap menerima resiko yang besar juga, dalam istilah manajemen disebut juga *ex ante limit to competition*. Dengan penempatan teknologi tinggi produk yang dihasilkan tidak akan tergantikan (*heterogenity*). Sumberdaya pelayanan publik ini terikat kepada suatu institusi tertentu (misal pemerintah), dan faktor geografis tertentu sehingga tidak memungkinkan terjadi pemindahan ke tempat lain maka terjadi *imperfect mobility*. Sedangkan satu hal-lainnya adalah *ex post limit to competition* artinya tidak ada kompetitor yang mampu untuk memposisikan penggunaan sumberdaya yang sama. Secara lebih jelas dapat terlihat dalam diagram berikut ini.

### Diagram Peteraf's cornerstones of competitive advantage



Sumber: Peteraf "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view", *Strategic Management Journal*, 14: 179-191.1993

Melihat hal demikian maka salah satu penyebab kelalaian pemerintah dalam mengelola aset-aset publik dapat disebabkan kondisi *sustainable competitive advantage*. Dengan kondisi demikian pelayanan publik oleh sektor pemerintah cenderung tidak efisien yang pada akhirnya akan menjadikan buruknya pelayanan kualitas pelayanan. Kasus tersebut berbeda dengan swasta yang masih terdapat adanya iklim kompetisi dalam bisnis internasional karena dibatasi dengan kontrak dan banyak organisasi swasta yang mempunyai kapitalisasi besar lainnya.

#### Kesimpulan

Ketika perencanaan strategik muncul pada tahun 1960-an, para pemimpin perusahaan melihatnya sebagai the one best way untuk melakukan perencanaan dan pelaksanaan guna meningkatkan daya saing setiap unit bisnis. Sistem perencanaan diharapkan menghasilkan strategi terbaik dan menghasilkan tahapan instruksi bagi pelaksanaan strategi, sehingga pelaksana dan manajer bisnis tidak salah memahaminya.

Akan tetapi sebagaimana kita ketahui, perencanaan tidak selalu bekerja demikian, bahkan sekarang hanya sebagian orang yang benar-benar memahami alasan bahwa perencanaan strategik berbeda dengan berpikir strategik. Perencanaan strategik yang dipraktekkan sebagai pemrograman strategik, merupakan pengembangan dan penggabungan strategi atau visi yang telah ada.

Seorang ahli strategi merupakan seseorang yang menentang subversif, apa yang dikatakannya adalah hal-hal yang harus diperhatikan perusahaan agar dapat berkompetisi dengan baik di masa depan. Para perencana strategi seharusnya memberikan sumbangannya atas seputar proses pembuatan strategi daripada mengenai proses tersebut.

Mereka dapat menyediakan analisis formal atau data mentah yang dibutuhkan dalam pemikiran strategis, sejauh yang mereka lakukan bertujuan untuk memperluas pertimbangan persoalan daripada menemukan sebuah jawaban yang benar. Para perencana seharusnya bertindak sebagai katalisator yang mendukung pembuatan strategi dengan membantu dan mendorong manajer berpikir secara strategik, dan mereka juga dapat menjadi para pemrogram strategi, membantu menetapkan serangkaian langkah nyata yang dibutuhkan untuk melaksanakan visi.

Saat ini pada banyak organisasi dan perusahaan, monopoli top manager atas strategi yang digunakan mulai berkurang. Strategi ataupun visi tidak lagi hanya diketahui oleh beberapa manajer puncaknya, tetapi sudah merupakan informasi yang dimiliki oleh semua orang. Oleh karenanya, partisipasi seluruh anggota telah menjadi hal yang sangat penting bagi perusahaan dalam mencapai keberhasilan. Adanya komitmen dan partisipasi setiap anggota akan memudahkan pelaksanaan strategi. Untuk kesuksesan suatu strategi diperlukan adanya partisipasi dari seluruh anggota organisasi baik di dalam perencanaan maupun pelaksanaannya. Masukan strategi dari masing-masing anggota organisasi akan membantu penerapan visi perusahaan.

Salah satu ide strategi yang sederhana dan berguna adalah analisis SWOT. Terdapat tiga macam perusahaan yaitu pembuat peraturan, pelaksana, dan pelanggar peraturan. Suatu perencanaan strategik bukanlah pemikiran strategik. Perencanaan adalah tentang analisis. Sedang pemikiran strategis adalah tentang perpaduan yang melibatkan intuisi dan kreativitas. Strategi yang sebenarnya membutuhkan penemuan yang baru, bukan sekedar mengolah yang telah ada. Strategi tidak dapat dibuat oleh para analis, tetapi mereka dapat membantu perkembangannya.

Pemrograman strategis bukanlah satu jalan yang terbaik atau suatu jalan yang baik, para manajer tidak selalu harus memprogram strategi mereka secara formal. Kadang kala mereka harus membiarkan strategi mereka itu fleksibel agar dapat beradaptasi dengan perubahan di lingkungannya

Referensi:

Gaynard, John. 1999. **International Facilities Management Knowledge Management & Strategic Analysis**. [www.syre.com](http://www.syre.com) . diakses tanggal 1 maret 2005 pukul 20.06

Peteraf, Margaret A. (1993), "**The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view**", *Strategic Managment Journal*, 14: 179-191

Rosen, Harvey (2002). **Public Finance**. Mc Graw-Hill Irwin. New York

Siagian, Sondang. (2000). **Manajemen Strategi**. Bumi Aksara. Jakarta

SUEZ Annual Report 2003