

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu Yang Relevan

1. Manajemen Strategi dan Evaluasi Koperasi Cahaya Amanah Sidoarjo oleh Lutfi pada tahun 2009 Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah UIN Sunan Ampel Surabaya dengan kesimpulan untuk mencari jalan keluar terhadap problem yang selama ini dialami oleh koperasi cahaya amanah yakni dengan Manajemen Strategi serta mengevaluasinya dengan tujuan untuk perbaikan Koperasi kedepannya yang lebih baik. Letak persamaan dan perbedaaan, untuk persamaannya sama-sama meneliti yang berhubungan dengan strategi sedangkan untuk perbedaannya disertai pengevaluasian sedangkan pihak peneliti sendiri fokus pada strategi peningkatan loyalitas donatur.
2. Analisis Manajemen Strategi Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis (studi pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk) oleh Reni Rahmawati pada tahun 2008 jurusan Manajemen Universitas Islam Negeri Malang yang berkesimpulan bahwa persaingan dalam dunia bisnis yang semakin ketat, maka dibutuhkan manajemen stategi yang jitu untuk dapat membaca pasar dan selalu mengikuti arus perkembangannya. Untuk persamaan dengan pihak peneliti sama-sama menyangkut mengenai strategi sedangkan letak perbedaanya berfokus dalam menghadapi persaingan bisnis sedangkan

pihak peneliti terhadap peningkatan loyalitas para donatur di Baitul Maal Hidayatullah (BMH) cabang Surabaya.

3. Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Loyalitas Pelanggan Hotel Soribo Manokrawi oleh Dwi Handayani pada tahun 2013 Prodi Ekonomi Pembangunan Fakultas ekonomi Universitas Negeri Papua Manokrawi yang memiliki kesimpulan bahwa loyalitas pelanggan berawal dari konsumen yang terpuaskan terhadap jasa yang diberikan sehingga memiliki kecenderungan untuk tetap dan kembali menggunakan jasa tersebut bahkan dapat merekomendasikannya kepada orang lain. Untuk persamaan dengan pihak peneliti sama-sama menyangkut mengenai loyalitas sedangkan letak perbedaannya dalam segi obyek yakni loyalitas pelanggan Hotel Sarobi di Manokrawi sedangkan pihak peneliti terhadap loyalitas para donatur di Baitul Maal Hidayatullah (BMH) cabang Surabaya dengan adanya strategi.

B. Kerangka Toritik

1. Tinjauan Mengenai Manajemen Strategi

a. Pengertian Manajemen Strategi

Organisasi yang relatif besar, baik dari sektor publik maupun swasta seperti lembaga yang bergerak di bidang sosial memerlukan manajemen strategi dalam upaya mencapai tujuan yang efektif, efisien, dan rasional. Istilah manajemen strategi merupakan gabungan dari kata manajemen dan strategik. Secara konseptual, manajemen adalah

sebuah ilmu, seni, profesi, proses, dan sistem yang mengubah berbagai sumber daya (manusia, material, mesin, metode, uang, waktu, informasi, pasar, dan moral) dalam ruang lingkup organisasi yang berguna bagi kemanusiaan serta untuk mencapai tujuan tertentu melalui kerjasama dengan orang lain secara sistematis, rasional, efektif, dan efisien.

Sehubungan dengan manusia melakukan hubungan kerjasama untuk mencapai tujuan secara profesional dan rasional sehingga banyak usaha untuk mengklasifikasikan manajemen sebuah profesi yang di karakteristikkan sebagai berikut :

- 1) Para profesional membuat keputusan atas dasar prinsip-prinsip umum. Adanya pendidikan, kursus-kursus dan program latihan formal yang menunjukkan adanya prinsip manajemen tertentu yang dapat diandalkan.
- 2) Profesional karena mencapai standar prestasi kerja tertentu.
- 3) Profesional harus ditentukan oleh kode etik yang kuat untuk mereka yang menjadi kliennya.

Peristilahan strategi berasal dari bahasa Yunani "*Strategos*" yang berasal dari kata "*Stratos*" yang berarti militer dan "*Ag*" yang artinya pemimpin. Strategi dalam konteks awalnya ini diartikan sebagai *generalship* atau sesuatu yang dikerjakan oleh jenderal dalam membuat rencana untuk menaklukkan musuh dan memenangkan

perang. Sehingga tidaklah mengherankan jika pada awalnya strategi populer dan digunakan secara luas dalam dunia militer.⁵

Menurut Stephanie dan K. Marrus, seperti yang dikutip Sukristono, strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.⁶

Dari pengertian baik dari definisi manajemen maupun strategi, bila digabungkan menjadi manajemen strategi menghasilkan pengertian yang menurut pendapat Nawawi, dengan mengkonsepsikan manajemen strategi dengan berbagai sudut pandang dan formulasi bahwa manajemen strategi merupakan cara, dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi manajemen yang terarah pada tujuan strategis organisasi. Selanjutnya Nawawi, mengungkapkan berbagai formulasi sebagai berikut :

- (a) Manajemen strategi yaitu usaha manajerial menumbuh kembangkan kekuatan organisasi untuk mengeksploitasi peluang yang muncul guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan.
- (b) Manajemen strategi merupakan usaha manajerial menumbuh kembangkan kekuatan organisasi yang

⁵Ismail Nawawi, 2010, *Manajemen Strategi Sektor Publik*, CV. Dwiputra Pustaka Jaya, Jakarta, Hal. 1-3

⁶ Husein Umar, 2008, *Strategi Management In Action (Konsep, Teori, dan Teknik Menganalisis Manajemen Strategis)*, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, Hal. 31

mengharuskan manjerial puncak dengan atau tanpa bantuan manajer bawahan untuk mengenal aspek-aspek organisasi yang sesuai dengan misi yang harus ditumbuhkembangkan guna mencapai tujuan strategi yang telah ditetapkan.

(c) Manajemen strategi merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada pengembangan suatu strategi atau strategi efektif untuk membantu mencapai tujuan organisasi.

(d) Manajemen strategi adalah perencanaan berskala besar (perencanaan strategik) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (visi) dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil) agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (misi) dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas dengan diarahkan pada optimalisasi tujuan (tujuan strategik) dan berbasis sasaran (tujuan operasional) organisasi.⁷

b. Tujuan dan Manfaat Manajemen Strategi

1) Tujuan Manajemen Strategi

Bahwa dalam strategi terdapat tujuan jangka pendek maupun panjang. Tujuan jangka pendek (*short term*

⁷Ismail Nawawi, 2010, *Manajemen Strategi Sektor Publik*, CV. Dwiputra Pustaka Jaya, Jakarta, Hal. 4-5

objectives) merupakan hasil terukur yang dapat di capai atau di maksudkan untuk dicapai dalam waktu satu tahun/ kurang. Dengan adanya tujuan jangka pendek diharapkan dapat membantu menerapkan strategi yang biasanya disertai rencana tindakan, paling tidak dalam tiga cara :

- (a) Rencana tindakan biasanya mengidentifikasi taktik dan aktivitas fungsional yang akan dilaksanakan dalam mingguan, bulanan, atau kuartal depan sebagai bagian dari usaha untuk membangun keunggulan yang kompetitif.
- (b) Tujuan jangka pendek membantu mengangkat masalah dan konflik potensial dalam suatu organisasi yang biasanya memerlukan koordinasi guna menghindari konsekuensi yang bersifat disfungsional. Untuk itu, kerangka waktu penyelesaian yang jelas kapan usaha/kegiatan tersebut akan dimulai dan kapan hasil akan di peroleh.
- (c) Tujuan jangka pendek dapat membantu mengimplementasikan strategi dengan mengidentifikasi hasil-hasil terukur dari rencana tindakan atau aktivitas fungsional, yang dapat digunakan untuk membuat umpan balik, koreksi,

dan evaluasi menjadi lebih relevan dan dapat di terima.

Tujuan jangka panjang memiliki kaitan dengan jangka pendek karena dengan adanya jangka pendek dapat menambah cakupan dan kekhususan dalam mengidentifikasi apa yang harus diselesaikan guna mencapai tujuan-tujuan jangka panjang. Kaitan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang harus menyerupai penurunan jangka panjang yang bersifat dasar menjadi tujuan jangka pendek yang spesifik di bidang-bidang operasi kunci. Penurunan tersebut memiliki keunggulan tambahan yaitu menyediakan referensi yang jelas untuk komunikasi dan negoisasi, yang mungkin diperlukan untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan tujuan dan aktivitas pada tingkat operasi.⁸

2) Manfaat Manajemen Strategi

Manajemen strategi memegang peranan penting dan bermanfaat dalam menghasilkan banyak hal, diantaranya sebagai berikut :

- (a) Memberikan arah jangka panjang yang dituju organisasi

⁸ Pearce/Robinson, 2008, *Manajemen Strategi (Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian)*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, Hal. 272-278

- (b) Kegiatan formulasi strategi memperkuat kemampuan organisasi mencegah dan menyelesaikan masalah
- (c) Keputusan strategi yang didasarkan pada kelompok mungkin sekali dihasilkan dari alternatif terbaik yang ada
- (d) Mengidentifikasi keunggulan organisasi dan membantu beradaptasi pada perubahan-perubahan lingkungan
- (e) Meningkatkan motivasi dan peran serta karyawan
- (f) Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi.
- (g) Meningkatkan efektifitas organisasi, memperjelas pembagian peran, dan tanggung jawab karyawan yang terlibat.
- (h) Memberikan kerangka kerja untuk meningkatkan koordinasi dan pengendalian.⁹

Dari uraian di atas jelas sekali terlihat bahwa peranan atau manfaat manajemen strategi sudah dimulai dan sudah dirasakan sejak proses penyusunan program, implementasi dan pengendaliannya. Dengan demikian memahami proses manajemen strategik senantiasa menjadi

⁹ M. Ismail Yusanto dan M.K. Widjajakusuma, 2003, *Manajemen Strategi Perspektif Syari'ah*, Penerbit Khairul Bayaan, Jakarta, Hal. 14-16

suatu hal yang harus dikembangkan dalam mengendalikan organisasi.

c. Tahapan-Tahapan Manajemen Strategi

Strategi merupakan bagian dari manajemen oleh karenanya didalam proses manajemen strategi menuntut setiap kegiatan secara logis dan berkelanjutan, dengan memahami berbagai perubahan yang terjadi baik dalam lingkungan organisasi maupun perubahan yang terjadi didalam masyarakat. Hunger dan Wheelen mengemukakan tahapan-tahapan dasar dari proses manajemen strategi sebagai berikut :

1). Pengamatan Lingkungan

Pengamatan lingkungan merupakan gambaran dari kondisi lingkungan organisasi. Sedangkan untuk pembagiannya terdiri dari lingkungan internal dan eksternal.¹⁰ Untuk melakukan suatu analisis situasi lingkungan eksternal dibentuk dari kondisi-kondisi luar perusahaan yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Analisis lingkungan harus mempertimbangkan dampak-dampak lingkungan umum terhadap perusahaan vokal. Setelah itu, harus menganalisis trend-trend lingkungan pesaing dan industri. Lingkungan internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan internal perusahaan yang mempengaruhi daya saing strategisnya.

¹⁰ Murniati AR dan Nasir Usman, 2009, *Implementasi Manajemen Strategi Dalam Pemberdayaan Sekolah Menengah Kejuruan*, Cita Pustaka Media Perintis Bandung, Hal. 44-45

Tujuan melakukan analisis terhadap lingkungan internal perusahaan adalah untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya.¹¹

Dengan adanya pengamatan lingkungan setidaknya akan memberikan gambaran tentang keadaan organisasi/perusahaan yang biasanya disederhanakan dengan memotret SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats*) yang dimilikinya. Analisis eksternal akan memberikan gambaran baik mengenai peluang maupun ancaman sedangkan untuk analisis lingkungan internalnya dapat memberikan gambaran mengenai keunggulan maupun kelemahan suatu organisasi.¹²

(a). Analisis lingkungan internal

Tahapan ini berintikan pada analisis kondisi internal yang meliputi faktor kelebihan atau kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) organisasi. Analisis kondisi internal juga dimaksudkan untuk mengidentifikasi keunggulan bersaing (*competitive advantage*) organisasi.¹³

¹¹ Michael A. Hitt Dkk., 2002, *Manajemen Strategi (Daya Saing Dan Globalisasi)*, Penerbit Salemba, Jakarta, Hal. 451-452

¹² Ismail Nawawi, 2010, *Manajemen Strategi Sektor Publik*, CV. Dwiputra Pustaka Jaya, Jakarta, Hal.14

¹³ M. Ismail Yusanto dan M.K. Widjajakusuma, 2003, *Manajemen Strategi Perspektif Syari'ah*, Penerbit Khairul Bayaan, Jakarta, Hal. 25

Analisis internal adalah kajian terhadap kekuatan dan kelemahan organisasi. Analisis ini mengidentifikasi kuantitas dan kualitas sumber daya yang tersedia bagi organisasi. Komponen ini melibatkan sejumlah alternatif strategik dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Kajian ini melibatkan analisis kritis terhadap kondisi kekuatan dan kelemahan internal, kelemahan dan ancaman eksternal.

Perbandingan kekuatan (*strenght*), kelemahan (*weakness*), kesempatan (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) yang dikenal dengan analisis SWOT. Analisis SWOT menghasilkan sejumlah alternatif strategi, untuk memilih alternatif tersebut organisasi mengevaluasi satu sama lain dengan memperhatikan kemampuan untuk mencapai tujuan.¹⁴

Lingkungan internal merupakan suatu kondisi yang ada didalam organisasi yang tercipta karena proses kerjasama atau karena proses konflik yang ada didalam organisasi. Disamping proses kerjasama organisasi didalamnya juga ada proses konflik. Proses konflik dapat bersifat disfungsional atau bersifat fungsional. Lingkungan internal akan ada disetiap fungsi dan

¹⁴ Akdon, 2009, *Manajemen Strategik Untuk Manajemen Pendidikan*, Alfabeta, Bandung, Hal. 34

bagian, oleh karena itu lingkungan internal harus diperhatikan. Lingkungan internal bersifat dapat dikendalikan dibandingkan dengan lingkungan eksternal. Jika lingkungan internal sudah tidak bisa dikendalikan maka perusahaan/organisasi tersebut telah berada di ujung kegagalan.¹⁵

Lingkungan internal adalah sikap kemampuan kinerja dan harapan pimpinan, staf, karyawan. Adapula yang menyebutkan bahwa lingkungan intern sebenarnya adalah situasi didalam perusahaan yang meliputi kekuatan dan kelemahan perusahaan/organisasi baik dalam segi operasional maupun manajerial. Selanjutnya perlu pula dilihat bagaimana efisien struktur organisasi yang semua mempengaruhi tindakan pencapaian tujuan.¹⁶

Analisis lingkungan internal bersumber pada sumberdaya perusahaan yang mencakup faktor SDM, sumber daya organisasi, dan sumber daya fisik. Faktor pertama berkenaan dengan segala sesuatu yang berkaitan dengan SDM seperti pengalaman, reputasi, kapabilitas, pengetahuan, dan wawasan. Faktor kedua berkaitan dengan sistem dan proses yang dianut

¹⁵ Kusnandi, 2000, *Pengantar Manajemen Strategi*, Universitas Brawijaya, Malang, Hal.82

¹⁶ Sukanto Reksohdiprodjo, 1990, *Manajemen Strategik Edisi II*, Andi, Yogyakarta, Hal. 6

perusahaan/organisasi termasuk didalamnya strategi, struktur organisasi, budaya, manajemen pembelian, operasi atau produksi, keuangan, penelitian, dan pengembangan, pemasaran, sistem informasi, dan sistem pengendalian. Faktor ketiga meliputi perlengkapan, lokasi geografis, jaringan, dan teknologi.¹⁷

(b). Analisis lingkungan eksternal

Dalam melakukan analisis eksternal, organisasi menggali dan mengidentifikasi semua peluang (*opportunity*) yakni situasi dan faktor-faktor luar organisasi yang bersifat positif, yang membantu organisasi mencapai atau mampu melampaui pencapaian visi dan misi yang berkembang dan menjadi trend pada saat itu serta ancaman (*threat*) yakni faktor-faktor luar organisasi yang bersifat negatif, yang dapat mengakibatkan organisasi gagal dalam mencapai visi dan misi dari para pesaing maupun calon pesaing.

Dalam mencermati(*scanning*) peluang dan tantangan yang ada di lingkungan eksternal organisasi (yang tidak dapat dikelola manajemen) yang meliputi

¹⁷ M. Ismail Yusanto dan M.K. Widjajakusuma, 2003, *Manajemen Strategi Perspektif Syari'ah*, Penerbit Khairul Bayaan, Jakarta, Hal. 25-27

berbagai faktor yang dapat dikelompokkan dalam berbagai aspek, diantaranya:

- (1) Lingkungan tugas (*Task Environment*), secara langsung berinteraksi dan mempengaruhi organisasi seperti : klien, konsumen, *stakeholder*, pesan pelanggan.
- (2) Lingkungan elemen (*SocietalEnvironment*), pada umumnya terdiri dari beberapa elemen penting seperti ekonomi, teknologi, sosial budaya, politik, hukum, lingkungan hidup, ekologi, geografi.
- (3) Lingkungan ekonomi (*EconomicEnvironment*), merupakan suatu kerawanan bagi kebanyakan organisasi, dan analisisnya paling sulit dilakukan, karena menyangkut ekonomi tingkat nasional.
- (4) Lingkungan teknologi (*Technological Environment*), kemajuan teknologi yang sangat pesat pada saat ini menuntut organisasi untuk selalu mengikuti perubahan teknologi ini agar dapat berjalan dengan efektif dan efisien.
- (5) Lingkungan sosial (*SocialEnvironment*), menjadi yang paling penting dalam kehidupan organisasi karena menyangkut perilaku sosial dan nilai-nilai budaya. Sehingga transparansi keterbukaan

merupakan suatu tuntutan baru, terutama terhadap pemerintah, sementara kritik masyarakat juga harus diperhatikan.

- (6) Lingkungan keamanan (*Security Environment*), terutama bagi Indonesia masa kini merupakan aspek yang perlu dipertimbangkan dengan teliti. Masalah keamanan sangat berpengaruh terhadap kehidupan dan kelangsungan organisasi, terutama pada kegiatan organisasi yang berhubungan dengan kesejahteraan masyarakat.

2). Perumusan/Perencanaan Strategi

Dalam perumusan/perencanaan strategi ini menjelaskan tentang visi dan misi, filosofi dan nilai organisasi, tujuan dan sasaran organisasi serta perencanaan arah tujuan organisasi kedepan.

(a) Visi dan Misi

Sebagai proses awal dari formulasi strategik yakni menetapkan visi dan misi organisasi yang merupakan cerminan mengenai keadaan dan kehandalan internal inti seluruh organisasi.

Secara konseptual visi merupakan pandangan atau kawasan manajemen mengenai kondisi lingkungan

(lingkup, skala, dan ukuran) yang ingin dicapai organisasi masa yang akan datang.

Meskipun analisis dan pemikiran strategis dapat membantu manajemen dalam memacu mengembangkan pernyataan visi, namun visi yang berhasil sering kali timbul dari proses yang kreatif dan intuitif. Dengan adanya visi yang jelas dapat membantu manajer ataupun pemimpin organisasi menunjukkan peluang strategis yakni peluang-peluang kini yang mengakibatkan adanya tujuan organisasi yang sekarang ada sekaligus menuju hari esok.

Adapun peristilahan misi adalah pokok mengenai eksistensi organisasi dari peta umum arah dan pola organisasi dimasa depan. Misi dalam hal ini, menentukan 2 hal yang pertama, bagaimana kehendak organisasi berinteraksi dengan lingkungannya. Kedua, bagaimana kehendak organisasi untuk mencapai visi tertentu.

Misi organisasi yang jelas merupakan bagian yang penting dalam manajemen organisasi, kerana keberadaanya dinyatakan secara formal biasanya

dapat membuat organisasi akan menggapai keberhasilan.

Misi organisasi yang telah ditetapkan dan didokumentasikan yang ditandai dengan adanya spesifikasi karakter, keunggulan, dan keunikan perusahaan/organisasi yang mampu membedakan dengan para perusahaan akan banyak membawa manfaat bagi perusahaan/organisasi tersebut. Diantara manfaat yang bisa diambil dari adanya misi menurut Purnomo dan Zulkiflimansyah, sebagai berikut :

- (1) Membantu memfokuskan sumberdaya secara umum.
- (2) Membantu memastikan bahwa organisasi tidak terlibat dalam konflik kepentingan.
- (3) Berfungsi sebagai dasar pemikiran umum untuk mengalokasikan sumberdaya organisasi.
- (4) Membentuk wilayah tanggungjawab kerja yang luas dalam perusahaan/organisasi.
- (5) Berfungsi sebagai dasar pengembangan tujuan perusahaan/organisasi.

Walaupun misi sudah cukup representif untuk mendeskripsikan arah yang diinginkan oleh perusahaan, tetap saja misi masih dipandang sebagai *statement* yang masih cukup luas dan abstrak. Oleh karena itu, untuk menunjukkan arah yang benar-benar representif yakni ia harus diderivasikan dalam bentuk tujuan-tujuan.

(b) Filosofi dan Nilai Organisasi

Peristilahan filosofi adalah seperangkat keyakinan pokok menentukan parameter untuk bisnis dan memberikan dorongan semangat bagi para karyawannya. Dengan filosofi pula dapat membakar semangat dalam diri masing-masing karyawan/pegawai sehingga mampu menghapus keraguan dan rintangan yang mereka hadapi dalam mewujudkan visinya.

Sedangkan nilai (*value*) berasal dari bahasa perancis “*valoin*” suatu kata kerja yang berarti “bernilai”. Nilai adalah ukuran yang mengandung kebenaran/kebaikan mengenai keyakinan perilaku organisasi yang paling dianut dan digunakan sebagai budaya kerja dalam mengambil keputusan dan pelaksanaan kegiatan misi dalam rangka

mencapai visi organisasi. Nilai menjelaskan bagaimana kita dapat setiap harinya melakukan tugas masing-masing dalam rangka mencapai visi organisasi.

(c) Tujuan dan Sasaran Organisasi

Perencana strategi harus dapat menentukan arah organisasi dengan merumuskan tujuan yang dapat mendorong kemampuan organisasi menuju kearah yang sukses dalam lingkungan kini yang diramalkan untuk masa yang akan datang.

Dalam hal ini, tujuan memiliki definisi yakni target-target atau hasil-hasil yang lebih spesifik yang dicapai organisasi dalam kesatuan waktu tertentu.

Secara umum tujuan dikategorikan dalam 2 jenis, yakni tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

Tujuan jangka pendek adalah usaha yang diupayakan oleh perusahaan untuk dicapai dalam kurun waktu satu/dua tahun. Sedangkan untuk tujuan jangka panjang merupakan sasaran usaha yang diupayakan oleh pihak perusahaan untuk dicapai dalam kurun waktu tiga sampai lima tahun.

Perbedaan utama dari keduanya terletak pada jangka waktu selama organisasi berusaha untuk menggapai

tujuan dan untuk tujuan jangka pendek mempunyai kecenderungan untuk dituliskan secara lebih spesifik.

Sedangkan definisi sasaran menurut Anthony, mempunyai arti yang luas dan umum, yakni pernyataan tentang apa yang ingin dicapai oleh organisasi dan dinyatakan tanpa menghubungkan dengan periode waktu tertentu yang dikembangkan dalam proses perencanaan strategi.¹⁸ Oleh sebab itu, dalam pencapaian tujuan maupun sasaran perlu adanya perencanaan yang strategis karena dengan adanya perencanaan memiliki banyak manfaat dalam mencapai sasaran/tujuan organisasi, diantaranya:

- (1) Berpikir secara strategis dan mengembangkan strategi-strategi yang efektif
- (2) Memperjelas arah masa depan
- (3) Menciptakan prioritas
- (4) Membuat keputusan sekarang dengan mengingat konsekuensi masa depan.

¹⁸ Ismail Nawawi, 2010, *Manajemen Strategi Sektor Publik*, CV. Dwiputra Pustaka Jaya, Jakarta, Hal. 46-75

- (5) Menggunakan keleluasaan yang maksimum dalam bidang-bidang yang berada dibawah kontrol organisasi.
- (6) Memecahkan masalah utama organisasi
- (7) Memperbaiki kinerja organisasi
- (8) Menangani keadaan yang berubah dengan cepat secara efektif
- (9) Membangun kerja kelompok dan keahlian.¹⁹

(d) Perencanaan Arah Tujuan Organisasi Kedepan

Manajemen puncak organisasi harus mempunyai perspektif mengenai manfaat baru atau fungsionalitas tentang apa yang akan ditawarkan kepada pelanggan di masa yang akan datang, perspektif mengenai apa sesungguhnya kompetensi inti baru yang akan dibutuhkan untuk menciptakan manfaat tersebut, serta bagaimana nantinya para pelanggan dapat mengakses manfaat-manfaat tersebut secara efektif.

Setelah menetapkan apa (*what*) dan kapan (*when*) sasaran yang dibutuhkan dicapai, strategi organisasi perlu menyatakan bagaimana hal tersebut dicapai. Strategi organisasi merupakan suatu pernyataan

¹⁹John M. Bryson, 1999, *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial, Pustaka Pelajar*, Yogyakarta, Hal. 12-13.

mengenai arah dan tindakan yang diinginkan pada waktu yang akan datang.

Strategi atau cara mencapai tujuan dan sasaran dituangkan dalam kebijakan, program atau kegiatan yang akan dilakukan setiap tahun dalam kurun waktu lima tahun. Strategi akan memperjelas makna dan hakikat suatu rencana strategis khususnya sasaran tahunan dengan identifikasi rincian yang sifatnya spesifik tentang bagaimana para pimpinan harus mengelolanya. Agar dapat diterapkan dengan baik karena strategi bisa mengalami perubahan setiap saat sesuai dengan lingkungan yang mempengaruhinya sekaligus sifatnya tidak statis melainkan dinamis. Oleh karenanya, perlu diminta komitmen pimpinan puncak, terutama dalam menentukan kebijakan organisasi yang mengacu pada visi, misi, tujuan, dan sasaran yang telah ditetapkan.²⁰

3). Implementasi Strategi

Implementasi strategi bertumbuh pada alokasi dan pengorganisasian SDM yang ditampakkan melalui penetapan struktur organisasi, mekanisme kepemimpinan yang dijalankan

²⁰ Ismail Nawawi, 2010, *Manajemen Strategi Sektor Publik*, CV. Dwiputra Pustaka Jaya, Jakarta, Hal. 77-80

berikut budaya perusahaan. Lebih luas lagi, aktivitas ini mencakup distribusi kerja diantara individu dan kelompok kerja dengan mempertimbangkan tingkatan manajemen, tipe pekerjaan, pengelompokan bagian pekerjaan serta mengusahakan agar bagian-bagian itu menyatu seluruhnya dalam sebuah tim sehingga mereka dapat bekerja secara efektif dan efisien. Tim yang dimaksud adalah TEAM (*together everyone achieve more*), yakni sebuah tim yang seluruh anggotanya secara bersama-sama mendapatkan nilai lebih. Sebab sebuah tim yang solid berguna dalam mengawal organisasi agar tetap kondusif dalam rangka pencapaian visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan. Suatu tim dimana seluruh anggotanya bersinergi dalam kesamaan visi, misi, dan tujuan organisasi.

Bentuk struktur organisasi sangat bergantung pada posisi organisasi dan strategi korporasi yang telah disepakati, dan bentuk yang terbaik adalah struktur organisasi yang cocok dengan lingkungan organisasinya beserta ciri khas internalnya.

Dalam manajemen strategi, struktur organisasi pada hakikatnya merupakan cermin miniatur organisasi. Mencakup pengertian proses penetapan struktur peran melalui penentuan kegiatan yang harus ditempuh untuk mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi serta bagian-bagiannya, pengelompokan

aktivitas, penugasan kelompok-kelompok aktivitas, pendelegasian wewenang, serta pengkoordinasian hubungan-hubungan wewenang dan informasi baik horizontal maupun vertikal.

Bahwa penetapan struktur organisasi memerlukan pemenuhan 7 prinsip organisasi yang dinilai penting, sebagai berikut :

(a) Perumusan Tujuan

Bahwa organisasi harus memiliki kejelasan tujuan, yang terlahir dari visi dan misi yang gamblang serta berada dalam kendali nilai utama organisasi sebagai pedoman bagi anggota, terutama dalam menentukan langkah-langkah rasional yang harus ditempuh.

(b) Kesatuan Arah

Dalam setiap struktur organisasi terdapat pemimpin/atasan dan anggota/bawahan. Setiap bawahan hanya akan memiliki satu atasan. Bawahan hanya menerima perintah dan bertanggungjawab kepada atasannya. Kesatuan arah yang berpangkal dari kesatuan visi organisasi akan membawa seluruh SDM organisasi kepada kesatuan langkah guna mewujudkan tujuan organisasi.

(c) Pembagian Kerja

Langkah-langkah konkret yang telah ditetapkan guna mencapai tujuan organisasi selanjutnya perlu dibagi dalam beberapa kelompok aktivitas sehingga setiap bagian atau unit kerja mengetahui secara jelas wewenang dan tanggungjawab yang diembannya. Agar berjalan dengan baik, pembagian kerja harus memenuhi syarat "*The right man on the right place*". Melalui penempatan sumberdaya manusia yang sesuai dengan bidang dan keahlian masing-masing akan mendorong tercapainya efisiensi kerja.

(d) Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab

Pendelegasian wewenang adalah prinsip yang harus dilakukan setelah pembagian kerja. Hal ini dimaksudkan agar setiap bagian dapat menjalankan semua kewenangan dan tanggung jawabnya. Tentu saja, dalam pelaksanaan pendelegasian perlu memperhatikan aspek keseimbangan antara kewenangan dan tanggung jawab pekerjaan agar tercipta mekanisme kerja yang sehat. Dengan pendelegasian yang baik nantinya akan memotivasi bawahan untuk lebih percaya diri, bekerja lebih baik, kreatif, dan bertanggung jawab.

(e) Koordinasi

Pelaksanaan wewenang setiap bagian tentu akan berkait dan mempengaruhi bagian yang lain. Oleh karena itu, diperlukan koordinasi antar bagian. Prinsip ini menjadi penting mengingat dalam prakteknya, kerap ditemukan kasus yang pada suatu bagian tanpa sadar menjadi lebih mementingkan bagiannya sendiri.

(f) Tingkat Pengawasan

Guna memudahkan pengawasan, penyusunan struktur organisasi harus dilakukan dengan memperhatikan tingkat-tingkat pengawasan secara struktural.

(g) Rentang Manajemen

Efektivitas dan efisiensi pengendalian bawahan dipengaruhi oleh rentang manajemen (rentang kendali), yakni berapa bawahan langsung yang dapat diawasi secara efektif dan efisien yang jumlahnya bergantung pada kondisi yang dihadapi. Disamping itu juga terdapat rantai komando, yaitu level hirarki pembuatan keputusan.²¹

4). Evaluasi dan Pengendalian

Evaluasi merupakan penilaian terhadap perbandingan hasil proses kegiatan yang telah dilakukan dengan perencanaan yang telah dilakukan. Menurut Hunger dan

²¹ M. Ismail Yusanto dan M.K. Widjajakusuma, 2003, *Manajemen Strategi Perspektif Syari'ah*, Penerbit Khairul Bayaan, Jakarta, Hal. 92-94

Wheelen evaluasi dan pengendalian adalah proses yang melaluinya aktivitas-aktivitas perusahaan dan hasil kinerja dimonitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan.²²

Pengendalian strategi terdiri atas penentuan cakupan besaran keberhasilan (kualitatif dan kuantitatif) dalam pencapaian strategi perusahaan. Sebagai suatu upaya sistematis, pengendalian strategi terdiri atas langkah-langkah :

(a) Menetapkan Standar dan Metode Pengukuran Prestasi Kerja (Kinerja)

Standar yang dimaksud adalah criteria yang sederhana untuk prestasi kerja, yakni titik- titik yang terpilih di dalam seluruh progam untuk mengukur prestasi kerja tersebut guna memberikan tanda kepada manajer tentang perkembangan yang terjadi dalam perusahaan itu tanpa perlu mengawasi setiap langkah untuk proses pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan.

(b) Melakukan Pengukuran Prestasi Kerja

Langkah selanjutnya adalah mengukur atau kalau tidak mengevaluasi prestasi kerja terhadap standar yang telah ditentukan. Sekalipun tidak selalu dapat dilaksanakan dalam praktek, pengukuran prestasi kerja terhadap

²² Murniati AR dan Nasir Usman, 2009, *Implementasi Manajemen Strategi Dalam Pemberdayaan Sekolah Menengah Kejuruan*, Cita Pustaka Media Perintis, Bandung, Hal. 48-50

standar secara ideal hendaknya dilakukan atas dasar pandangan ke depan, sehingga penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi dari standar dapat diketahui lebih dahulu. Jika tidak memiliki kemampuan seperti itu, penyimpangan-penyimpangan harus dapat diketahui sedini mungkin.

(c) Membandingkan Prestasi Kerja Dengan Standar

Setelah dua proses sebelumnya dilalui, yang perlu dilakukan pada langkah ini adalah membandingkan hasil pengukuran dengan target atau standar yang telah ditetapkan. Bila prestasi sesuai dengan standar, manajer akan menilai bahwa segala sesuatunya berada dalam kendali.

(d) Mengambil Tindakan Korektif

Proses pengendalian tidak lengkap, jika tidak diambil tindakan untuk membetulkan penyimpangan yang terjadi. Jika standar ditetapkan untuk mencerminkan struktur organisasi dan apabila prestasi kerja diukur dalam standar ini, maka pembetulan terhadap penyimpangan yang negatif dapat dipercepat, karena manajer sudah mengetahui dengan tepat, terhadap bagian manakah dari pelaksanaan tugas oleh individu

atau kelompok kerja, tindakan koreksi itu harus dilakukan.²³

d. Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Strategi

Manajemen strategi mempunyai peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi, yang berkaitan dengan sumber-sumber yang terbatas dalam lingkungan dinamika organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Menurut Purnomo dan Zulkifliemansyah, formalitas manajemen strategi banyak dipengaruhi berbagai faktor, diantaranya :

- 1) Besarnya organisasi
- 2) Gaya manajemen
- 3) Kompleksitas lingkungan bisnis
- 4) Proses produksi
- 5) Karakteristik persoalan yang dihadapi dan tujuan penyusunan perencanaan.²⁴

2.Tinjauan Mengenai Peningkatan Loyalitas

a. Definisi Loyalitas Pelanggan (Donatur)

Menurut Sheth dan Mittal, loyalitas pelanggan adalah komitmen pelanggan terhadap suatu merek, produk atau pemasok berdasarkan sikap yang sangat positif dan tercemin dalam pembelian ulang yang konsisten. Sedangkan Bendapudi dan Berry mendefinisikan

²³ M. Ismail Yusanto dan M.K. Widjajakusuma, 2003, *Manajemen Strategi Perspektif Syari'ah*, Penerbit Khairul Bayaan, Jakarta, Hal.144-146

²⁴ Ismail Nawawi, 2010, *Manajemen Strategi Sektor Publik*, CV. Dwiputra Pustaka Jaya, Jakarta, Hal.12

loyalitas pelanggan dalam konteks pemasaran jasa sebagai respon yang erat dengan janji untuk memegang teguh komitmen untuk kontinuitas hubungan. Biasanya, ia tercermin dalam pembelian berkelanjutan dari penyedia jasa yang sama atas dasar dedikasi maupun kendala pragmatis.²⁵

Dari definisi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa loyalitas donatur adalah kesetiaan seseorang untuk berdonasi atau mengikuti program lain yang diadakan suatu lembaga.

b. Tipologi Loyalitas

Tipe loyalitas pelanggan berdasarkan sikap dan perilaku terbagi menjadi 4 menurut Backman dan Crompton :

- 1) *True loyalty*, yaitu loyalitas murni, pelanggan tipe ini memiliki sikap yang kuat dan melakukan patronasi berulang yang tinggi. Dalam setting jasa, berarti pelanggan yang memiliki loyalitas yang murni akan setia melakukan patronasi terhadap penyedia jasa yang sama dan tidak mudah terpengaruh pada penawaran pesaing.
- 2) *Latent loyalty*, pelanggan tipe ini, menunjukkan tingkat patronasi yang rendah meskipun memiliki komitmen attitudinal yang kuat terhadap penyedia jasa. Rendahnya tingkat patronasi bisa disebabkan oleh dua hal. Pertama, karena mereka tidak memiliki sumberdaya yang cukup untuk

²⁵ Fandy Tjiptono, 2006 , *Pemasaran Jasa*, Bayu Media Publishing, Malang, Hal. 387

meningkatkan patronasi. Kedua, karena harga, akses atau distribusi yang ditetapkan oleh penyedia jasa tidak cukup mendukung mereka untuk melakukan patronasi ulang.

- 3) *Spurious loyalty or artificial loyalty*, pelanggan tipe ini sering melakukan pembelian meskipun tidak memiliki ikatan emosional dengan penyedia jasa, disebut juga pelanggan dengan karakteristik loyalitas semu. pelanggan kelompok ini bahkan sama sekali tidak menyukai merek atau penyedia jasa tertentu tetapi terus melakukan pembelian pada penyedia jasa yang sama. Tingginya patronasi yang mereka lakukan dapat dijelaskan oleh faktor-faktor seperti: kebiasaan membeli (*habitual buying*), insentif finansial, alasan kemudahan, kurang atau tidak adanya alternatif lain maupun faktor situasional individu.
- 4) *Low (or no) loyalty*, pelanggan yang memiliki ikatan *attitudinal* dan patronasi ulang yang sama-sama rendah berada pada kelompok *low (or no) loyalty*. Kelompok pelanggan *low (or no) loyalty* dan *spurious loyalty* sangat rentan terhadap penawaran kompetitor.

Tipe loyalitas pelanggan yang diharapkan oleh semua penyedia jasa tentu saja adalah *true loyalty*. Meskipun tampaknya tidak memungkinkan memiliki pelanggan yang 100 % loyal.²⁶

c. Tahap-Tahap Peningkatan Loyalitas

Loyalitas konsumen secara umum dapat diartikan kesetiaan seseorang atas sesuatu produk, baik barang maupun jasa tertentu. Loyalitas konsumen merupakan manifestasi dan kelanjutan dari kepuasan konsumen dalam menggunakan fasilitas maupun jasa pelayanan yang diberikan oleh pihak perusahaan, serta untuk tetap menjadi konsumen dari perusahaan tersebut, dalam hal ini yakni loyalitas donatur terhadap Baitul Maal Hidayatullah (BMH) cabang Surabaya.

Loyalitas akan berkembang mengikuti tiga tahap yaitu tahap *Kognitif, Afektif, dan Konatif*. Konsumen akan loyal terlebih dahulu pada aspek *kognitifnya*, kemudian aspek *afektif* dan akhirnya pada aspek *konatif*:

1) *Cognitive*

Dalam hal ini unsur-unsur dari aspek *kognitif* yang berupa pikiran dan segala proses yang terjadi di dalamnya yang mencakup *accessibility, confidence, centrality* dan kejelasan mengenai sikap terhadap suatu produk akan berpengaruh terhadap kesetiaan pelanggan. Pelanggan yang dapat

²⁶ Titik Desi Harsoyo, 2009, *Perangkap Loyalitas Pelanggan: Sebuah Pemahaman Terhadap Non Complainers Pada Seting Jasa*, Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan Vol. 2 No. 1 Hal.7

mengingat dengan mudah nama produk dan yakin bahwa produknya sesuai dengan sistem nilai yang dianutnya akan cenderung lebih bersikap positif dan hal ini penting sekali bagi terbentuknya kesetiaan pelanggan.

2) *Affective*

Kondisi emosional (perasaan) pelanggan yang merupakan komponen dari sikap akan membentuk kesetiaan pelanggan. Aspek dari perasaan ini meliputi emosi suasana hati dan kepuasan yang didapatkan setelah menggunakan produk akan membentuk kesetiaan pelanggan.

3) *Conative*

Kondisi merupakan kecenderungan yang ada pada pelanggan untuk melakukan tindakan tertentu. Ada tiga faktor yang mempengaruhi kecenderungan pelanggan untuk berperilaku yang menunjukkan kesetiaan terhadap suatu merk yaitu biaya peralihan, harapan dan *sunk cost*. Selain itu norma-norma sosial dan faktor situasional turut berpengaruh terhadap kesetiaan pelanggan.²⁷

Untuk mengenai konatif diperjelas oleh pandangan Dharmmesta yang mengatakan bahwa konatif adalah niat melakukan yang dipengaruhi oleh perubahan-perubahan terhadap merek. Konatif merupakan suatu niat atau komitmen

²⁷Http: Artecops.Blogspot.Com, *Loyalitas Konsumen*, Diakses Pada 12 November 2013

untuk melaksanakan sesuatu kearah tujuan tertentu. Niat mencapai fungsi berawal dari niat sebelumnya (masa pra konsumsi) dan sikap pada masa pasca konsumsi. Maka loyalitas konatif merupakan suatu kondisi loyal yang mencakup komitmen mendalam untuk melakukan pembelian.²⁸

d. Langkah-Langkah Peningkatan/Mewujudkan Loyalitas

Menurut Tjiptono terdapat tujuh langkah kunci yang saling terkait untuk mewujudkan dan mempertahankan loyalitas pelanggan, yaitu:

1) Komitmen dan keterlibatan manajemen puncak

Manajemen puncak berperan penting dalam setiap keputusan strategi organisasi. Dukungan, komitmen, kepemimpinan, dan partisipasi aktif manajer puncak selalu dibutuhkan dalam rangka melakukan transformasi budaya organisasi, struktur kerja, dan praktik manajemen daya manusia dari paradigma tradisional menuju paradigma pelanggan.

2) Patok duga internal (*internal benchmarking*)

Patok duga internal (*internal benchmarking*) yaitu melakukan studi patok duga internal untuk mengetahui status atau posisi terkini.

²⁸Basu Swastha Dharmmesta, *Loyalitas Pelanggan: Sebuah Kajian Konseptual sebagai Panduan Bagi Peneliti* (Indonesia: Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol. 14 No. 3, 1999) Hal. 88

3) Mengidentifikasi *customer requirement*

Untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan yang sangat beragam dapat dilakukan dengan beberapa metode *mass customization*. Caranya dengan mengintegrasikan teknologi informasi dan FMS (*flexible manufacturing system*) guna menghasilkan produk dan jasa berbiaya rendah sesuai dengan harapan para pelanggan individual.

4) Menilai kapabilitas persaingan

Mengidentifikasi dan menilai secara cermat kapabilitas pesaing, untuk memenangkan persaingan.

5) Mengukur kepuasan dan loyalitas pelanggan

Data untuk kepuasan dan loyalitas pelanggan dapat diperoleh melalui umpan balik pelanggan yang bisa dikumpulkan melalui berbagai cara, misalnya observasi aktif dan pasif, kartu dan kotak saran, saluran telepon bebas pulsa.

6) Menganalisis umpan balik pelanggan, mantan pelanggan, non pelanggan dan pesaing

Tujuannya agar perusahaan bisa memahami lebih baik faktor-faktor yang menunjang kepuasan dan loyalitas pelanggan, dan faktor negatif yang berpotensi menimbulkan *customer defection*.

7) Perbaiki berkesinambungan

Perusahaan harus selalu aktif mencari berbagai inovasi dan terobosan dalam merespon setiap perubahan menyangkut faktor 3C (*customer, company, competitors*)²⁹

e. Faktor-Faktor Pengaruh Loyalitas

Menurut Fandy Tjiptono terdapat 3 faktor yang mempengaruhi loyalitas pelanggan, yaitu:

- 1) Kepuasan pelanggan, kepuasan merupakan salah satu faktor penentu loyalitas pelanggan,³⁰ dengan memberikan tingkat servis melalui lima dimensi yakni *reliability, assurance, tangibles, empathy, responsiveness*, maka kepuasan pelanggan akan tercipta. Kepuasan pelanggan inilah yang mengantar pada loyalitas pelanggan.³¹
- 2) Rintangannya pengalihan (*switching barrier*), yaitu tingkat kesulitan untuk berpindah ke penyedia jasa lain oleh pelanggan yang tidak puas dengan penyedia jasa yang diterima atau mengacu pada kendala finansial, sosial dan psikologis yang dirasakan oleh pelanggan ketika berpindah ke penyedia jasa baru. Oleh karena itu, semakin tinggi hambatan pindah, akan semakin mendorong pelanggan untuk bertahan dengan penyedia jasa lama. Hambatan pindah diakibatkan oleh tiga hal, yaitu:

²⁹ Fandy Tjiptono, 2006, *Pemasaran Jasa*, Bayu Media Publishing, Malang, Hal. 387-411

³⁰ Fandy Tjiptono, 2005, *Prinsip-Prinsip Total Quality Service*, Andi, Yogyakarta, Hal. 125

³¹ Hermawan Kartajaya, 2007, *Boosting Loyalty Marketing Performance*, Mizan Pustaka, Bandung Hal. 125

- (a) Biaya perpindahan, merupakan biaya yang terjadi ketika pindah ke penyedia jasa lain termasuk waktu dan uang.
 - (b) Daya tarik alternatif-alternatif, mengacu pada reputasi, citra, dan kualitas jasa yang diharapkan lebih unggul atau lebih cocok di banding penyedia jasa lain.
 - (c) Hubungan antarpersonal, berarti hubungan psikologis dan sosial yang merupakan manifestasi diri sebagai perusahaan yang peduli, dapat dipercaya, akrab, dan komunikatif.³²
- 3) Keluhan pelanggan, pertama, menyampaikan keluhan secara langsung atau meminta ganti rugi kepada perusahaan yang bersangkutan. Kedua, memperingatkan atau memberitahu kolega, teman, keluarga mengenai pengalamannya dengan jasa perusahaan yang bersangkutan. Ketiga, berusaha meminta ganti rugi secara hukum, mengadu lewat media massa, mendatangi lembaga konsumen. Bila loyalitas pelanggan terbentuk, maka profitabilitas dan pertumbuhan pendapatan perusahaan akan terjamin.³³

Penyampaian keluhan oleh pelanggan memberikan keuntungan bagi organisasi, antara lain : organisasi memiliki kesempatan untuk mengatasi ketidakpuasan, mengurangi komentar negatif yang

³² Rambat Lopiyoadi dan A. Hamdani, 2006, *Manajemen Pemasaran Jasa*, Salemba Empat, Jakarta, Hal. 196-198

³³ Fandy Tjiptono, 2005, *Prinsip-Prinsip Total Quality Service*, Andi, Yogyakarta, Hal. 125-126

disampaikan oleh pelanggan pada pihak ketiga, memperoleh informasi pasar yang bermanfaat sekaligus mempertahankan pelanggan.³⁴

C. Teori Manajemen Strategi dan Loyalitas Dalam Perspektif Islam

1. Manajemen Strategi

Bahwa dalam teori manajemen strategi perspektif Islam terdapat dalil yang berkaitan yakni dalam Al-Qur'an surat Al-Hasyr ayat 18 dan Ash-Shaf ayat 4.

a. Surat Al-Hasyr Ayat 18

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۗ وَاتَّقُوا اللّٰهَ ۗ اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا

تَعْمَلُوْنَ ﴿١٨﴾

Artinya:

“Wahai orang-orang yang beriman, bertaqwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertaqwalah kepada Allah. Sungguh, Allah mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan”.³⁵

Dalam ayat ini Allah memerintahkan agar setiap mukmin memperhatikan perbuatan-perbuatannya di masa lalu untuk kebaikan dan kepentingan masa depan di akhirat. Selagi bisa, mereka dianjurkan memperbaiki, menghentikan perbuatan-perbuatan dosa, dan menambah atau menggantinya dengan perbuatan baik, agar

³⁴ Titik Desi Harsoyo, 2009, *Perangkap Loyalitas Pelanggan: Sebuah Pemahaman Terhadap Non Complainers Pada Setting Jasa*, Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan Vol. 2 No. 1 Hal.10

³⁵ Al-Qur'an, Al-Hasyr ayat 18

terhindar dari siksa neraka dan mendapat lebih banyak kebahagiaan di surga.³⁶

Dalam hal ini pula, perintah memperhatikan apa yang telah diperbuat untuk hari esok, dipahami oleh Thabathaba'i sebagai perintah untuk melakukan evaluasi terhadap amal-amal yang telah dilakukan. Ini seperti seorang tukang yang telah menyelesaikan pekerjaannya. Ia dituntut untuk memperhatikannya kembali agar menyempurnakannya bila telah baik, atau memperbaikinya bila masih ada kekurangannya, sehingga jika tiba saatnya diperiksa, tidak ada lagi kekurangan dan barang tersebut tampil sempurna.³⁷

Dari maksud penjelasan ayat tersebut bila dikaitkan dengan strategi yakni suatu tindakan dan kebijakan (keputusan) dalam suatu organisasi ndiharapkan dapat memperhatikan atau mengoreksi organisasi ketika dimasa lalu dengan memunculkan ide-ide kreatif berupa strategi untuk dilaksanakan oleh organisasi dan diharapkan dapat memberikan kemajuan pesat organisasi yang akan datang.

³⁶ Kementerian Agama RI, 2011, *Al-Qur'an dan Tafsirnya Jilid 10*, Widy Cahaya, Jakarta, Hal. 74

³⁷ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, Lentera Hati Cet. VII, Tangerang, Hal. 130

b. Surat Ash-Shaff Ayat 4

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَّرْصُومٌ ﴿٤﴾

Artinya:

“Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berperang di jalannya dalam barisan yang teratur, mereka seakan-akan seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh”.³⁸

Dalam ayat ini sesungguhnya Allah memuji orang-orang yang berperang dijalanannya dengan barisan yang teratur dan persatuan yang kokoh dan Allah menyukai yang demikian. Tidak ada celah perpecahan, walau sekecil apapun seperti tembok yang kokoh yang tersusun rapat dari batu-batu beton.

Bila dihubungkan dengan teori manajemen strategi yakni bila suatu strategi di pertimbangkan dan di bangun dengan baik dan secara teratur nantinya organisasi tersebut akan berdiri tegak dan kokoh layaknya tembok yang tersusun rapat dari batu-batu beton.

2. Loyalitas

Bahwa selain teori loyalitas yang selama ini yang banyak diketahui secara umum, namun loyalitas sendiri juga ada dalam perspektif Islam dan terdapat dalam Al-Qur'an surat Al-Mumtahanah ayat 1 :

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَتَّخِذُوا عَدُوِّي وَعَدُوَّكُمْ ءَوْلِيَاءَ تَلْقَوْنَ إِلَيْهِم بِالْمَوَدَّةِ وَقَدْ كَفَرُوا

بِمَا جَاءَكُمْ مِنَ الْحَقِّ مُخْرِجُونَ الرَّسُولَ وَإِيَّاكُمْ أَن تَتُؤْمِنُوا بِاللَّهِ رَبِّكُمْ إِن كُنتُمْ خَرَجْتُمْ

³⁸ Al-Qur'an, *Ash-Shaff* ayat 4

جَهْدًا فِي سَبِيلِي وَأَبْتِغَاءَ مَرْضَاتِي تُسْرُونَ إِلَيْهِمْ بِالْمَوَدَّةِ وَأَنَا أَعْلَمُ بِمَا أَخْفَيْتُمْ وَمَا أَعْلَنْتُمْ

وَمَنْ يَفْعَلْهُ مِنْكُمْ فَقَدْ ضَلَّ سَوَاءَ السَّبِيلِ ﴿١٠﴾

Artinya:

“Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengambil musuh-Ku dan musuhmu menjadi teman-teman setia yang kamu sampaikan kepada mereka (berita-berita Muhammad), karena rasa kasih sayang; Padahal Sesungguhnya mereka telah ingkar kepada kebenaran yang datang kepadamu, mereka mengusir Rasul dan (mengusir) kamu karena kamu beriman kepada Allah, Tuhanmu. jika kamu benar-benar keluar untuk berjihad di jalan-Ku dan mencari keridhaan-Ku (janganlah kamu berbuat demikian). kamu memberitahukan secara rahasia (berita-berita Muhammad) kepada mereka, karena rasa kasih sayang. aku lebih mengetahui apa yang kamu sembunyikan dan apa yang kamu nyatakan. dan Barangsiapa di antara kamu yang melakukannya, Maka Sesungguhnya Dia telah tersesat dari jalan yang lurus.”³⁹

Dalam ayat ini yang bisa dikaitkan dengan loyalitas yakni pada kalimat mereka mengusir Rasul dan mengusir kamu karena kamu beriman kepada Allah, tuhanmu. Jika kamu benar-benar keluar untuk berjihad dijalanku dan mencari ridhaku. Dalam hal ini, bila konsumen (donatur) benar-benar loyal pada suatu lembaga tidak lain walaupun banyak berbagai tawaran dari lembaga lain, maka ia tetap bertahan dan bertekad dalam hati untuk tetap di lembaga yang sudah dipercaya selama ini.

³⁹ Al-Qur'an, *Al-Mumtahanah* ayat 1