

## **BAB II**

### **KERANGKA TEORETIK**

#### **A. KAJIAN PUSTAKA**

Kepemimpinan merupakan inti dari strategi, kata Jack Trout. Tidak seorang pun akan mengikuti anda jika anda tidak tau kemana mesti melangkah. Menurut Drucker, fondasi dari kepemimpinan yang efektif adalah memikirkan Visi dan Misi organisasi, mendefinisikannya, dan menegaskan secara jelas dan nyata. Pemimpin menetapkan tujuan, menentukan prioritas serta menetapkan dan memonitor standar. Sedangkan menurut Toni Buzan dalam buku *The Power of Spiritual Intelligence*, visi didefinisikan sebagai kemampuan berfikir atau merencanakan masa depan dengan bijak dan imajinatif, menggunakan gambaran mental tentang situasi yang dapat dan mungkin terjadi di masa mendatang.<sup>1</sup>

Dalam pembahasan organisasi mempunyai makna arah, tujuan, dan kegiatan jangka panjang. Selain itu strategi juga mempunyai arti penentuan posisi suatu organisasi dengan mempertimbangkan lingkungan disekitarnya. Bahkan dalam kamus militer, istilah ini berkaitan dengan upaya mencapai keunggulan dalam persaingan yang sesuai dengan keinginan untuk dapat

---

<sup>1</sup> M. Suyanto, *Strategic Management*, hal 127

bertahan sepanjang waktu dengan mengambil wawasan jangka panjang yang luas dan menyeluruh.<sup>2</sup>

Manajemen strategis adalah seni dan ilmu penyusunan, penerapan dan pengevaluasian keputusan-keputusan lintas fungsional yang dapat memungkinkan suatu perusahaan mencapai sasarannya. Manajemen strategi adalah proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran tersebut, serta mengalokasikan sumber daya untuk mencapai kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen strategi mengkombinasikan aktivitas-aktivitas dari berbagai bagian fungsional suatu bisnis untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>3</sup>

Istilah strategis menunjukkan bahwa manajemen strategis memiliki cakupan proses manajemen yang lebih luas hingga pada tingkat yang lebih tepat dalam penentuan misi dan tujuan organisasi dalam konteks keberadaannya di lingkungan eksternal dan internalnya.<sup>4</sup>

Menurut Webster's Nuw World Dictionary, definisi strategi adalah ilmu perencanaan dan penentuan arah operasi-operasi militer berskala besar. Strategi adalah bagaimana menggerakkan pasukan ke posisi paling menguntungkan sebelum pertempuran actual dengan musuh. Sedangkan Jack Trout dalam bukunya *Trout on Strategy*, inti dari strategi adalah bertahan hidup,

---

<sup>2</sup> Muhammad Ismail Yusanto Dan Muhammad Karebet Wijaya Kusuma, *Manajemen Strategi Perspektif Syariah*, Hal 3

<sup>3</sup> [Http/www.google.com](http://www.google.com). *Manajemenstrategi*

<sup>4</sup> Muhammad Ismail Yusanto Dan Muhammad Karebet Wijaya Kusuma, *Manajemen Strategi Perspektif Syariah*, hal 3

persepsi, menjadi berbeda, persaingan, spesialisasi, kesederhanaan dan realitas.<sup>5</sup>

Menggunakan strategi yang baik adalah bagaimana bertahan hidup dalam dunia kompetitif. Kunci sukses adalah memahami dasar-dasar bisnis. Dasar bisnis yang nomor satu adalah merancang dan mempertahankan strategi yang jelas dan terfokus.

### **1. Strategi**

Strategi menurut James A.F Stoner dan Charles Wankel adalah suatu program yang luas untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dalam melaksanakan misinya. Siapapun yang berkecimpung dalam kegiatan perumusan strategi dan menjadi pelaku dalam proses pengambilan keputusan dalam suatu organisasi pasti mengetahui bahwa analisis SWOT merupakan salah satu instrument analisis yang ampuh apabila digunakan dengan tepat.

SWOT merupakan akronim untuk kata-kata “strengths” (*kekuatan*), “weaknesses” (*kelemahan*), “opportunities” (*peluang*), dan “threats” (*ancaman*). Jika diklasifikasikan maka dapat dikatakan bahwa, factor kekuatan dan kelemahan terdapat dalam tubuh suatu organisasi. Sedangkan peluang dan ancaman merupakan factor-faktor lingkungan yang dihadapi oleh organisasi. Kemampuan analisis SWOT terletak pada kemampuan para penentu strategi suatu organisasi untuk memaksimalkan peranan factor kekuatan dan pemanfaatan peluang sehingga sekaligus

---

<sup>5</sup> M Suyoto, *Strategic Managemen*, hal 127

berperan sebagai alat untuk meminimalisasi kelemahan yang terdapat dalam tubuh organisasi dan menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi. Jika para penentu strategi mampu melakukan kedua hal tersebut dengan tepat, maka upaya untuk memilih dan menentukan strategi yang efektif akan membuahkan hasil yang diharapkan.

Factor-faktor berupa kekuatan yang dimaksud yang dimiliki oleh suatu organisasi adalah, sumber ketrampilan, program andalan dan sebagainya yang membuatnya lebih dari para pesaing dalam memuaskan kebutuhan masyarakat yang sudah dan direncanakan akan dilayani oleh unit organisasi yang bersangkutan.

Factor-faktor berupa kelemahan yang dimaksud yang dimiliki oleh suatu organisasi adalah, keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, ketrampilan, dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan. Dalam praktek, dan Charles Wankel adalah suatu program yang luas untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan melaksanakan misinya. Siapapun yang berkecimpung dalam kegiatan perumusan strategi dan menjadi pelaku dalam proses pengambilan keputusan dalam suatu organisasi pasti mengetahui bahwa analisis SWOT merupakan salah satu instrument analisis yang ampuh apabila digunakan dengan tepat.

Factor peluang, definisi sederhana tentang peluang ialah, “berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi organisasi.” Jadi

apa saja yang menjadi suatu sarana untuk memajukan kondisi organisasi dapat dikatakan sebagai peluang.

Faktor ancaman, pengertian ancaman merupakan kebalikan pengertian peluang atau dapat dikatakan ancaman adalah “factor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan organisasi”.

Dengan katal lain strategi berarti suatu cara atau langkah-langkah yang ditempuh oleh organisasi untuk mewujudkan tujuannya yang disesuaikan dengan kondisi atau keadaan dilapangan. Karena suatu cara atau metode yang diambil oleh suatu organisasi tanpa melakukan analisis SWOT terlebih dahulu maka akan dikhawatirkan terjadi suatu yang tidak sesuai dengan kondisi yang sebenarnya terjadi. Suatu organisasi harus mengetahui apa saja yang menjadi kekuatan organisasinya, apa saja kelemahan-kelemahannya, apa saja peluang-peluang yang dimilikinya, dan apa saja yang menjadi ancaman yang dapat menghancurkan perkembangan organisasinya.

## 2. Manajemen Strategi

Sebelum masuk pada pengertian manajemen strategik, maka terlebih dahulu penulis paparkan tentang pengertian strategi. Pengertian strategi ada beberapa macam sebagaimana dikemukakan oleh para ahli dalam buku karya mereka masing-masing. Menurut Stephenie K. Marrus, seperti yang dikutip Sukristono (1995), strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentu rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Selain definisi-definisi strategi yang sifatnya strategi, Hamel dan Prahalad (1995), yang mengangkat kompetensi inti sebagai hal yang penting. Mereka berdua mendefinisikan strategi seperti berikut ini: “strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan.<sup>8</sup> Sedangkan dalam bukunya, Usman mendefinisikan strategi adalah hal menciptakan suatu posisi yang unik dan bernilai, yang melibatkan berbagai aktifitas perusahaan.<sup>9</sup> Manajemen strategik yang kita kenal saat ini tidaklah perkembangan manajemen strategik melalui empat tahapan, yaitu:

Definisi dari manajemen strategik berkembang luas dan tiap penulis mencoba membuat definisinya sendiri. Dari beberapa definisi tersebut pada prinsipnya sama yaitu mereka menggabungkan pola berfikir strategis dengan fungsi-fungsi manajemen yaitu: perencanaan, penerapan, dan pengawasan. Berikut ini diberikan definisi manajemen strategik, yaitu; “manajemen strategik adalah suatu seni dan ilmu dari perbuatan (formulating), penerapan (implementing), dan evaluasi (evaluating)

keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa datang”. Manajemen strategik sama saja dengan manajemen lainnya. Ia berfungsi untuk merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengendalikan hal-hal strategik.

Meskipun pakar memberikan definisi yang berbeda-beda tentang manajemen strategik. Suatu hal yang biasa dalam kegiatan ilmiah kiranya tidak akan jauh dari kebenaran apabila dikatakan bahwa manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan implementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut.

1. Merumuskan tujuan perusahaan, meliputi rumusan umum tentang maksud keberadaan (purpose), filosofi (philosophy), dan tujuan (goal)
2. Mengembangkan profil perusahaan yang menceritakan kondisi intern dan kapabilitasnya.
3. Menilai lingkungan ekstern perusahaan, meliputi baik pesaing maupun fakta-fakta kontekstual umum.
4. Menganalisis opsi perusahaan dengan mencocokkan sumber dayanya dengan lingkungan ekstern.
5. Mengidentifikasi opsi yang paling dikehendaki dengan mengevaluasi setiap opsi yang ada berdasarkan misi perusahaan.

6. Memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi umum (grand strategi) yang akan mencapai pilihan paling dikehendaki.
7. Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek.<sup>6</sup>

### 3. Jenis – Jenis Pengelolaan

Program pengelolaan akan dibuat oleh suatu organisasi sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan oleh organisasi yang bersangkutan, jenis jenis program pengelolaan dapat dibedakan antara lain :

a. *Menurut rentang waktu pengelolaan*

1) *Pengelolaan kerja untuk satu periode kepengurusan*

Jenis program pengelolaan ini biasanya dibuat oleh organisasi untuk satu periode kepengurusan, sehingga kegiatan rapat kerja (raker) organisasi hanya dilakukan sekali dalam satu periode kepengurusan dan untuk tahap selanjutnya akan diadakan evaluasi dan koordinasi pengelolaan yang ditetapkan.

2) *Pengelolaan untuk waktu tertentu.*

Jenis pengelolaan seperti ini disusun untuk suatu jangka waktu tertentu biasanya triwulan, caturwulan, semester dan lain-lain. Dalam pembuatan metode pengelolaan seperti ini maka akan ditemui bahwa suatu organisasi akan mengadakan rapat kerja organisasi dari sekali dalam suatu periode kepengurusan.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Pearce dan Robinson, *Manajemen Strategis* (Jakarta : Bina Pustaka Aksara, 1997), hal 20

<sup>7</sup> [Http://www.google.com/pengelolaan-program-suatu-lembaga](http://www.google.com/pengelolaan-program-suatu-lembaga).

*b. Menurut sifat pengelolaan*

*1) Pengelolaan kerja yang bersifat terus menerus (continue)*

Pengelolaan kerja seperti ini akan dilakukan secara terus menerus (tidak hanya sekali) oleh suatu organisasi, kesulitan pengimplementasikan program kerja umumnya akan dihadapi saat pertama kali melaksanakan jenis pengelolaan ini.

*2) Pengelolaan kerja yang bersifat insidental*

Pengelolaan kerja seperti ini umumnya hanya dilakukan pada suatu waktu tertentu oleh suatu organisasi biasanya mengambil momentum yang penting.

*3) Pengelolaan kerja yang bersifat tentative*

Pengelolaan kerja ini sifatnya akan dilakukan sesuai dengan kondisi yang akan datang. Alasan dibuatnya pengelolaan kerja jenis ini adalah karena kurang terjaminnya faktor-faktor pendukung ketika diadakannya perencanaan mengenai suatu pengelolaan lain.

*c. Menurut targetan organisasi.*

*1) Pengelolaan kerja jangka panjang*

Pengelolaan kerja jangka panjang harus sesuai dengan cita-cita/tujuan pembentukan organisasi, serta visi dan misi dari organisasi. Pengelolaan kerja model ini dibuat karena kemungkinan untuk merealisasikan dalam waktu yang pendek tidak memungkinkan.

## 2) *Pengelolaan kerja jangka pendek*

Pengelolaan kerja jangka pendek adalah pengelolaan organisasi dalam suatu periode tertentu, yang jangka waktunya berkisar antara 1-3 tahun, yang dirancang untuk memenuhi berbagai kebutuhan organisasi pada masa tersebut. Dalam hubungannya dengan pengelolaan jangka panjang, dalam pengelolaan jangka pendek ini, dibuat bagian-bagian program kerja yang dapat direalisasikan dalam jangka waktu dekat.

## **4. Program Belajar**

Setiap organisasi memerlukan pedoman dalam setiap gerak langkahnya termasuk dalam melaksanakan roda organisasi. Ketika suatu organisasi memiliki cita-cita untuk mewujudkan apa yang menjadi keinginan pendiri serta anggota organisasi maka pematangan konsep adalah kunci keberhasilannya. Pematangan konsep yang dimaksud adalah mempertimbangkan segala hal yang menjadi faktor pendukung dan penghambat kinerja organisasi, keinginan-keinginan serta tatacara membangun organisasi tentunya berbeda antara orang yang satu dengan yang lainnya, dan cara untuk mencapai cita-cita organisasi sebaiknya terjabarkan dalam suatu program kerja yang disahkan secara bersama, sesuai dengan konstitusi organisasi (AD/ART)

Program belajar akan menjadi suatu kebutuhan primer bagi suatu organisasi pendidikan tanpa memiliki program belajar yang jelas dan

terarah serta terpadu dapat diibaratkan bagaikan orang buta yang mencari kucing hitam dalam gelap malam tanpa cahaya.

Program yang dapat diartikan sebagai suatu rencana kegiatan dari suatu organisasi yang terarah, terpadu dan tersistematis yang dibuat untuk rentang waktu yang telah ditentukan oleh suatu organisasi. Program belajar ini akan menjadi pegangan bagi organisasi yang berbasis pendidikan dalam menjalankan rutinitas roda organisasi. Program belajar juga digunakan sebagai sarana untuk mewujudkan cita-cita organisasi. Ada dua alasan pokok mengapa program belajar disusun oleh suatu organisasi.<sup>8</sup>

1. Efisiensi organisasi.

Dengan telah dibuatnya suatu program belajar oleh suatu organisasi maka waktu yang dihabiskan oleh suatu organisasi untuk memikirkan bentuk kegiatan apa saja yang akan dibuat tidak begitu rumit, sehingga waktu yang lain bias digunakan untuk mengimplementasikan program belajar yang telah dibuat.

2. Efektifitas organisasi

Keefektifan organisasi juga dapat dilihat dari sisi ini, dimana dengan membuat program belajar oleh lembaga pendidikan maka selama itu telah direncanakan sinkronisasi kegiatan organisasi antara bagian kepengurusan yang satu dengan bagian kepengurusan yang lainnya.

---

<sup>8</sup> [Htt/www.google.co.id/perencanaan\\_program\\_belajar/html](http://www.google.co.id/perencanaan_program_belajar/html)

Program merupakan jaringan yang kompleks yang terdiri dari tujuan, kebijakan, prosedur, aturan, pengugasan, langkah yang harus dilakukan, alokasi sumberdaya dan elemen lain yang harus dilakukan berdasarkan alternative tindakan yang dipilih. Sebagai sarana pendukung dalam penyusunan program harus menyertakan estimasi anggaran secara terperinci. Program yang besar akan terdiri dari program-program lain yang lebih kecil.<sup>9</sup>

Dalam setiap pengelolaan harus ada program atau penentuan tahapan-tahapan yang akan dikerjakan. Prpgram menentukan bagian

---

<sup>9</sup> *Http/www.google.co.id/perencanaan program belajar/html*

## B. KAJIAN TERORETIK

Alasan mengapa perusahaan-perusahaan berhasil atau gagal mungkin ada pada pertanyaan utama dalam strategi.

Mengutip pendapat diatas yang ditulis Michael Porter dalam bukunya M.E, "Toward A Dinamik Theory of stratey", strategic management journal (Winter) sangat menarik untuk di kaji dalam pembahasan organisasi, pendapat tersebut menunjukkan pentingnya peran strategi dalam mengantarkan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Dalam perjalanan roda organisasi, strategi mempunyai peran yang cukup vital karena strategi menyangkut aran dan tujuan organisasi.<sup>10</sup>

Konsep strategi berasal dari istilah militer, yang berasal dari kata Yunani *strategia*, yang berarti seni atau ilmu menjadi jenderal. Dalam perkembangannya istilah strategi dipakai di bidang lain seperti manajemen. Konsep strategi mencakup komponen perencanaan dan pengambilan keputusan organisasi dalam mencapai tujuan. Strategi didefinisikan sebagai penetapan tujuan jangka panjang yang sifatnya mendasar dari suatu organisasi, dan pemilihan alternative tindakan serta alokasi sumberdaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan.<sup>11</sup>

Dalam pengertian strategi ada beberapa kata kunci yang perlu di perhatikan. Strategi menekankan pada aksi atau tindakan untuk mencapai suatu tujuan. Proses pencarian ide. Bagaimana strategi itu ditentukan. Dan

---

<sup>10</sup> M. Suyanto, *Strategi Management* : (Yogyakarta, CV Andi Offset 2007)

<sup>11</sup> Mamduh M, Hanafi. *Manajemen L. Wheelen. Manajemen Strategis* : Yogyakarta, ANDI, 2001

yang terakhir definisi strategi secara implicit mengasumsikan hubungan antara lingkungan dan organisasi yang tidak stabil dan tidak dapat diprediksi.

Dalam penelitiannya Henry Mintzberg menemukan bahwa perumusan strategi secara tipikal adalah proses yang tidak tetap dan berlangsung secara terus-menerus : “perumusan strategi lebih sering tidak tetap, proses terputus dan berjalan dengan ketidakteraturan. Ada periode stabil dalam pengembangan strategi, tetapi juga ada periode yang terus berubah-ubah, mencari-cari, perubahan sedikit demi sedikit dan perubahan global”<sup>12</sup>

### **1. Kajian Manajemen Strategi**

Teori-Teori Manajemen Strategik Tema utama yang paling dominan dalam awal dekade 50-an ini masih berkisar di sekitar anggaran dan pengawasan keuangan (Budgeting and Financial control). Manajemen perusahaan saat itu menggunakan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian melalui sasaran keuangan yang telah ditentukan. Tindakan-tindakan selanjutnya dilandaskan pada proyeksi jangka pendek dan berorientasi pada fungsi bisnis, dengan mengasumsikan lingkungan bisnis yang stabil. Menjelang akhir tahun 50-an teori manajemen strategis kemudian berkembang dengan menekankan pada integrasi fungsional atau perpaduan fungsi produksi, pemasaran, keuangan dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan perusahaan. Melihat fenomena ini maka dalam, menganalisa dan memecahkan masalah dunia nyata pada satu bidang bisnis sebuah laporan, Gordon Howell kemudian

---

<sup>12</sup> J. David Hunger & Thomas L. Wheelen. *Manajemen Strategis* : Yogyakarta, andi 2001

merekomendasikan bahwa pendidikan bisnis agar dapat antisipatif terhadap perubahan lingkungan, hendaknya dibuat dalam wujud yang luas. Pengembangan kemampuan dalam mengidentifikasi substantif yang memiliki jangkauan luas.

Pada tahun 60-an tema dominan dalam strategi bergeser ke arah Corporatif Planning. Strategi perusahaan dalam hal ini digunakan untuk menggambarkan sebuah rencana rumit yang disusun dengan seksama berdasarkan ramalan-ramalan rinci tentang keadaan ekonomi dan pasar-pasar khusus. Teori ini di tandai dengan munculnya buku karangan Albert Chandler dengan judul *Strategy And Structure*. Dalam buku ini profesor dari Harvard ini berdalih bahwa struktur sebuah organisasi dapat berubah sesuai dengan strategi yang ditetapkan. Oleh karena itu munculnya model struktur organisasi multi divisi pada saat itu bukanlah sesuatu yang mengherankan.

Pada dekade 70-an ini muncul banyak sekali perusahaan konsultan, asosiasi. Profesional di berbagai bidang manajemen, serta adanya prorifelasi secara intensif jurnal-jurnal di bidang manajemen strategi. Semuanya berusaha membantu dunia usaha mencatat ide-ide baru dalam menghadapi ketidak menentu lingkungan eksternal. Konsep manajemen strategi yang mengaksentuasikan diri pada perpaduan fungsi manajemen yang kemudian diformulasikan dalam perencanaan dan kebijaksanaan strategi perusahaan dinilai kurang memadai lagi, karena dipandang kurang fleksibel dalam menghadapi perubahan lingkungan.

Tema dominan dalam dekade 70-an ini mengacu dan memacu perusahaan pada pencarian daya saing atau kemampuan khusus yang diciptakan perusahaan dalam rangka mengatasi gejolak atau perubahan lingkungan. Karena begitu banyaknya variable yang harus diperhitungkan dan diperhatikan, istilah *strategic management* sebagai istilah yang lebih representatif. Tujuan perusahaan, perencanaan dan aspek-aspek manajemen kemudian diformulasikan dalam bentuk persaingan. Konsep manajemen strategis pada dekade 70-an ini berkembang dengan sangat pesat sehingga dapatlah dikatakan bahwa perkembangan ini sesungguhnya merupakan peresmian bagi tumbuhnya konsep-konsep manajemen strategis yang lebih sistematis pada dekade 80-an.

Perkembangan konsep manajemen strategis era 80-an ditandai dengan diterbitkannya buku *competitive strategy* oleh Michael Porter, seorang ahli ekonomi industri Harvard. Ia menjelaskan bahwa kemampuan untuk memperoleh laba sebuah perusahaan pangan ditentukan oleh sifat-sifat industrinya. Dengan menerapkan teknik-teknik analisa umum ekonomi industri, Michel Porter mengatakan bahwa tugas utama sebuah perusahaan tersebut adalah menemukan celah-celah yang dapat digunakan untuk mempertahankan diri dari serangan pesaing. Pendapat porter ini selanjutnya diyakini sebagai sebuah pandangan baru tentang konsep strategi.

Perkembangan konsep manajemen strategis selanjutnya menunjukkan bahwa jenis pengembangan teori dalam manajemen strategi yang paling berpengaruh pada akhir dekade 80-an dan awal 90-an adalah teori yang

mengaksentuasikan diri pada pengembangan keahlian internal perusahaan dengan menggunakan kompetensi inti yang dimilikinya. Pengembangan produk yang cepat, pembuatan barang bermutu tinggi, penemuan teknologi baru dan layanan dan kemudian menemukan pasarpasar untuk memanfaatkan sepenuhnya keahlian-keahlian itu. Fungsi manajemen strategis yang sebenarnya bukanlah menggabungkan sumber daya-sumber daya dengan peluang-peluang, tetapi yang lebih penting adalah menentukan sasaran-sasaran yang jauh membentang menjangkau masa depan melebihi apa yang diyakini oleh para manajer perusahaan dalam kondisi normal. Teori itulah yang kemudian terus menandai perkembangan konsep manajemen strategi pada era 90-an.

## **2. Teknik-Teknik Manajemen Strategi**

Dalam kurun waktu yang tidak lama, sejak tahun 1940 sampai tahun 1950 sudah muncul banyak teknik manajemen yang dianggap mampu mengembangkan atau mengefektifkan organisasi perusahaan. Apalagi persaingan dalam dunia bisnis menunjukkan gejala semakin ketat dan kejam. Siapa yang mempunyai sumber daya paling kuat, dialah yang akan tetap bertahan di dalam pasar. Kepemimpinan suatu perusahaan, produk atau merek tertentu tidak akan selamanya stabil. Banyak pendatang baru mencoba menggoyahkan posisi dengan siasat atau strategi yang beraneka ragam. Hal ini menunjukkan bahwa bisnis adalah suatu peperangan.

Teknik-teknik manajemen strategi mempunyai peran dan arti yang penting dalam dunia perusahaan atau organisasi. Begitu pentingnya teknik

teknik manajemen strategi hingga kehadirannya disambut gembira oleh manajer atau pemimpin dalam perusahaan. Adapun teknik-teknik manajemen dalam bukunya Usmara dibagi menjadi enam (6) macam, antara lain:

- a. Perampingan (*downsizing*).
- b. Penggunaan sumber-sumber daya dari perusahaan (*outsourcing*).
- c. Manajemen kualitas (*TQM*).
- d. Analisis nilai ekonomi (*Economic Value Analysis*).
- e. Standarisasi (*benchmarking*).
- f. Rekayasa ulang (*re-engineering*).<sup>14</sup>
  - a.1. Perampingan (*downsizing*)<sup>13</sup>

Sering terjadi pemimpin pasar tidak lagi dapat mempertahankan seluruh daerah perjalanan atau pasarnya. Hal ini terjadi karena penyebaran yang tidak merata dari sumber-sumber daya kekuatan perusahaan sehingga menyebabkan pertahanan di masing-masing daerah atau pasar berkurang atau pihak musuh melakukan penyerangan diberbagai tempat. Untuk mengatasi hal ini, maka jalan terbaik adalah dengan memasukkan perampingan atau koneksi bisnis.

Perampingan yang terencana bukanlah suatu tindakan menyerah, karena prinsip strategi ini adalah menyerahkan daerahdaerah pasar yang lemah kepada lawan dan mengkonsentrasikan diri pada daerah lain yang lebih menguntungkan. Strategi ini merupakan posisi-posisi yang penting.

---

<sup>13</sup> Usmara, Manajemen Strategi (Yogyakarta : Asmara Book, 2003), hal 135

Perampangan merupakan pengkonsentrasian di salah satu bidang guna kemajuan pada daerahdaerah yang bermasalah.<sup>14</sup>

Dengan teknik ini, perusahaan-perusahaan melakukan pengurangan atas produk yang dihasilkan atau pengurangan atas pasar maupun fungsi-fungsi dalam perusahaan yang memiliki cash-flow negatif, yang biasanya diterapkan pada suatu bisnis yang berada pada tahap menurun. Penciutan terjadi karena sumber daya yang ada lebih baik dikerahkan untuk usaha lain yang sedang berkembang. Adapun kelompok strategi penciutan dibagi menjadi empat (4) bagian, antara lain:

- a. Pembenahan : dilakukan ketika perusahaan mengalami penurunan laba
- b. Divestasi : teknik menjual suatu perusahaan atau komponen utam perusahaan.
- c. Likuidasi : menutup perusahaan dengan cara menjual seluruh aset.
- d. Kombinasi : mengantisipasi dan merespon perubahan eksternal.<sup>15</sup>

Masalah besar lainnya yang sering dihadapi para pengusaha global adalah kebutuhan untuk mengembangkan sumber daya manusia yang ahli dalam mengelola operasional perusahaan secara global. Hal ini akan terasa pada saat perusahaan beroperasi pada lingkungan yang memiliki kebudayaan yang sangat beragam. Untuk memerahkan masalah tersebut beberapa perusahaan besar selalu mengadakan pelatihan atau training untuk para manajernya. Pelatihan ini khususnya untuk memahami budaya, nilai-nilai dan cara hidup masyarakat di suatu tempat.

---

<sup>14</sup> Agustinus Sri Wahyudi *Manajemen Strategi*, (Medio : Bina Putra Aksara, 1996) hal 3

<sup>15</sup> Muhammad Ismael Yusmanto, *Manajemen strategi* (Jakarta : Khoirul Bayan, 2003)hal 67

Dalam teknik di bidang SDM, seluruh kegiatan berkisar pada pengadaan, penggunaan, pemeliharaan SDM sedemikian rupa, sehingga mendukung penampilan kinerja organisasi yang memuaskan. Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu. Ia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia.

### **3. Metode Manajemen Strategi**

Metode manajemen strategik tidak hanya dilakukan oleh para kelompok elit, akan tetapi juga ditanamkan kepada setiap anggota organisasi. Metode manajemen strategik dimiliki oleh setiap organisasi atau perusahaan secara sadar atau tidak. Dengan menggunakan metode manajemen strategik sebagai suatu kerangka kerja (*frame work*) untuk menyelesaikan setiap masalah atau kegiatan adalah perusahaan atau organisasi, terutama yang berkaitan dengan persaingan, maka para manajer diajak untuk berfikir lebih kreatif atau berfikir secara sistematis. Pemecahan masalah dengan metode manajemen strategik dengan menghasilkan dan mempertimbangkan lebih banyak alternatif yang dibangun dari suatu analisa yang lebih teliti akan lebih menjanjikan suatu hal yang menguntungkan. Ada beberapa manfaat yang diperoleh

organisasi atau perusahaan jika mereka menerapkan metode manajemen strategik, yaitu:

- a. Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju.
- b. Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan yang terjadi.
- c. Membuat organisasi lebih efektif.
- d. Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko.
- e. Aktifitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah di masa datang.
- f. Keterlibatan karyawan dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi
- g. Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi.
- h. Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat berkurang.

Dalam buku yang lain, juga dijelaskan bahwa metode manajemen strategis terdiri dari empat tahapan, antara lain:

- 1) Tahapan analisis lingkungan organisasi : tahapan ini mencakup analisis lingkungan eksternal, baik makro maupun industri, serta lingkungan internal organisasi.
- 2) Tahapan formulasi strategi-strategi : yang terdiri atas formulasi nilai-nilai utama dan orientasi strategis organisasi, strategis tingkat korporasi hingga strategi fungsional berikut kebijakan fungsionalnya.
- 3) Tahapan implementasi strategi : yang mencakup aspek struktur organisasi, budaya organisasi (organizational culture) serta prosedur

hingga program.

- 4) Tahapan pengendalian strategi : yang berintikan penetapan dan pemantauan kinerja organisasi. Tahapan ini akan menghasilkan umpan balik bagi tahapan-tahapan sebelumnya.<sup>19</sup>

### C. PENELITIAN TERDAHULU YANG RELEVAN

Adalah suatu proses yang dilalui untuk mendapatkan teori terdahulu dengan cara mencari kepustakaan yang berhubungan dengan masalah penelitian.<sup>16</sup>

Telaah kepustakaan digunakan untuk menelusuri penelitian terdahulu yang berhubungan dengan masalah penelitian sehingga dapat mengetahui masalah yang mana yang belum diteliti oleh peneliti terdahulu, selain itu, juga sebagai perbandingan antara fenomena yang hendak diteliti dengan hasil studi terdahulu yang serupa. Dari penelitian terdahulu didapatkan sebagai berikut, dimana masing-masing peneliti mempunyai sudut pandang yang berbeda dalam penelitian mereka.

Sedangkan dari hasil penelitan mahasiswa fakultas dakwah diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Skripsi yang berjudul ‘ANALISIS DESKRIPTIF TENTANG STRATEGI MEMBANGUN MEREK DALAM SISTEM MANAJERIAL DI RUMAH SAKIT UMUM HAJI SURABAYA’, ditulis oleh Galih Mahendra NIM

---

<sup>16</sup> Muhammad Ismail Yusmanto, *Manajemen Strategis Perspektif Syariah*, (Jakarta : Khairul Bayan,2003), hal 11

BO4302025 tahun 2006 perbedaannya adalah skripsi ini membahas tentang strategi pemasaran yang difokuskan pada pembangunan merek beserta sistem manajerial di RUMAH SAKIT HAJI SURABAYA bukan pada pengelolaan organisasinya, sedangkan yang ditulis peneliti saat ini adalah membahas tentang strategi pengelolaan di sebuah lembaga yang berbasis dakwah yang memiliki kelebihan dan keistimewaan yang mempengaruhi keberhasilan lembaga tersebut. Sedangkan persamaannya yaitu sama-sama membahas mengetahui bagaimana strategi yang diterapkan oleh organisasi dalam mencapai suatu tujuan organisasi.

2. Skripsi yang berjudul 'PROSES PENGORGANISASIAN STRATEGI PEMBINAAN ANAK-ANAK YATIM YAYASAN HIMMATUN AYAT DI PERUM RRI WARU-SIDOARJO', ditulis oleh RACHMAD BAGIYO SETIONO NIM BO4303017 tahun 2007 perbedaannya adalah skripsi ini membahas tentang pengorganisasian strategi pembinaan anak yatim bukan pada pengelolaan organisasinya, sedangkan yang ditulis peneliti saat ini adalah membahas tentang strategi pengelolaan di sebuah lembaga yang berbasis dakwah yang memiliki kelebihan dan keistimewaan yang mempengaruhi keberhasilan lembaga tersebut. Sedangkan persamaannya yaitu sama-sama membahas mengetahui bagaimana strategi yang diterapkan oleh organisasi dalam mencapai suatu tujuan organisasi.

3. Skripsi yang berjudul 'PROSES PERENCANAAN PROGRAM KERJA DI PESANTREN VIRTUAL NURUL FALAH KETINTANG PTT V-B SURABAYA TAHUN , ditulis oleh M. SHOLEH HUSEN NIM BO4303026 tahun 2007 perbedaannya adalah skripsi ini membahas tentang Perencanaan program kerja yang terdapat di pesantren , sedangkan yang ditulis peneliti saat ini adalah membahas tentang strategi pengelolaan di sebuah lembaga yang berbasis dakwah yang memiliki kelebihan dan keistimewaan yang mempengaruhi keberhasilan lembaga tersebut. Sedangkan persamaanya yaitu sama-sama melakukan penelitian di lembaga pondok pesantren.