

BAB II

KERANGKA TEORI

A. Tinjauan Tentang Strategi

1. Pengertian Strategi

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani klasik yaitu “stratos” yang artinya tentara dan kata “agein” yang berarti memimpin. Maka dengan demikian strategi dimaksudkan adalah memimpin tentara. Lalu muncul kata strategos yang artinya pemimpin tentara pada tingkat atas. Jadi, strategi adalah konsep militer yang bisa diartikan sebagai seni perang para jendral (the art of general), atau suatu rancangan yang terbaik untuk memerangkan peperangan. Dalam strategi ada prinsip yang harus dicamkan, yakni tidak ada sesuatu yang berarti dari segalanya kecuali mengetahui apa yang akan dikerjakan oleh musuh, sebelum mengerjakannya

Sedangkan menurut Strategi merupakan rencana yang disatukan, menyeluruh, terpadu yang mengaitkan

keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat dalam perusahaan.¹

Pada pelaksanaannya sebuah strategi harus bisa berjalan dengan baik agar apa yang direncanakan bisa tercapai dengan baik. Sebuah strategi bisa dikatakan efektif apabila:

- 1) Strategi tersebut secara teknis dapat dikerjakan.
- 2) Sesuai dengan mandat, misi dan nilai-nilai organisasi.
- 3) Dapat membangun kekuatan dan mengambil keuntungan dari peluang seraya meminimalkan atau mengatasi kelemahan dan ancaman.
- 4) Sesuai dengan isu strategis yang hendak dipecahkan.
- 5) Strategi bersifat etis, moral, legal dan merupakan keinginan organisasi untuk menjadi lebih baik.

¹ Sugiono Sugiharto. 2013. Penyusunan Strategi dan Sistem Penjualan dalam Rangka Meningkatkan Penjualan Toko Damai. Jurnal Manajemen Pemasaran Petra

a) Jenis-jenis Strategi

Banyak organisasi menjalankan dua strategi atau lebih secara bersamaan, namun strategi kombinasi dapat sangat beresiko jika dijalankan terlalu jauh. Di perusahaan yang besar dan terdiversifikasi, strategi kombinasi biasanya digunakan ketika divisi-divisi yang berlainan menjalankan strategi yang berbeda. Juga, organisasi yang berjuang untuk tetap hidup mungkin menggunakan gabungan dari sejumlah strategi defensif, seperti divestasi, likuidasi, dan rasionalisasi biaya secara bersamaan.

Jenis-jenis strategi adalah sebagai berikut:

1. Strategi Integrasi

Integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal kadang semuanya disebut sebagai integrasi vertikal. Strategi integrasi vertikal memungkinkan perusahaan dapat mengendalikan para distributor, pemasok, dan / atau pesaing.

2. Strategi Intensif

Penetrasi pasar, dan pengembangan produk kadang disebut sebagai strategi intensif karena semuanya memerlukan usaha-usaha intensif jika posisi persaingan perusahaan dengan produk yang ada hendak ditingkatkan.

3. Strategi Diversifikasi

Terdapat tiga jenis strategi diversifikasi, yaitu diversifikasi konsentrik, horizontal, dan konglomerat. Menambah produk atau jasa baru, namun masih terkait biasanya disebut diversifikasi konsentrik. Menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait untuk pelanggan yang sudah ada disebut diversifikasi horizontal. Menambah produk atau jasa baru yang tidak disebut diversifikasi konglomerat.

4. Strategi Defensif

Disamping strategi integrative, intensif, dan diversifikasi, organisasi juga dapat menjalankan strategi rasionalisasi biaya, divestasi, atau likuidasi. Rasionalisasi Biaya, terjadi ketika suatu organisasi

melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan aset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun. Kadang disebut sebagai strategi berbalik (turnaround) atau reorganisasi, rasionalisasi biaya dirancang untuk memperkuat kompetensi pembeda dasar organisasi. Selama proses rasionalisasi biaya, perencana strategi bekerja dengan sumber daya terbatas dan menghadapi tekanan dari para pemegang saham, karyawan dan media.

Divestasi adalah menjual suatu divisi atau bagian dari organisasi. Divestasi sering digunakan untuk meningkatkan modal yang selanjutnya akan digunakan untuk akuisisi atau investasi strategis lebih lanjut. Divestasi dapat menjadi bagian dari strategi rasionalisasi biaya menyeluruh untuk melepaskan organisasi dari bisnis yang tidak menguntungkan, yang memerlukan modal terlalu besar, atau tidak cocok dengan aktivitas lainnya dalam perusahaan. Likuidasi adalah menjual semua aset sebuah perusahaan secara bertahap sesuai nilai nyata aset

tersebut. Likuidasi merupakan pengakuan kekalahan dan akibatnya bisa merupakan strategi yang secara emosional sulit dilakukan. Namun, barangkali lebih baik berhenti beroperasi daripada terus menderita kerugian dalam jumlah besar.

5. Strategi Umum Michael Porter

Menurut Porter, ada tiga landasan strategi yang dapat membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif, yaitu keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus. Porter menamakan ketiganya strategi umum. Keunggulan biaya menekankan pada pembuatan produk standar dengan biaya per unit sangat rendah untuk konsumen yang peka terhadap perubahan harga. Diferensiasi adalah strategi dengan tujuan membuat produk dan menyediakan jasa yang dianggap unik di seluruh industri dan ditujukan kepada konsumen yang relatif tidak terlalu peduli terhadap perubahan harga. Fokus berarti membuat produk dan menyediakan jasa yang memenuhi keperluan sejumlah kelompok kecil konsumen.

b) Manajemen Strategi

Menurut Amirullah Manajemen strategi terbentuk dari dua kata yaitu manajemen dan strategi, dimana manajemen strategi merupakan ilmu dalam membuat (formulating) menerapkan dan mengevaluasi keputusan-keputusan strategi antar fungsi manajemen yang memungkinkan sebuah organisasi mempunyai tujuan yang disesuaikan dengan kondisi lingkungan dimana organisasi itu berada.² Dalam hal ini manajemen strategi mencakup keputusan, cara-cara membentuk strategi, membuat keputusan, desain serta program perusahaan dan mengembangkan strategi-strategi yang efektif. David mendefinisikan manajemen strategi sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya.³ Manajemen strategi berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi, penelitian dan

²Amirullah. Manajemen Strategi: Teori Konsep Kinerja, Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015.

³Fred R. David, Manajemen Strategis, (Jakarta: Salemba Empat, 2011)

pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Dengan demikian, manajemen strategi adalah suatu tindakan manajerial yang mencoba untuk mengembangkan potensi perusahaan didalam mengeksplotasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan berdasarkan misi perusahaan, inti dari pengertian diatas adalah perusahaan berusaha meminimalkan kelemahan (kekurangan), dan berusaha melakukan adaptasi dengan lingkungan sekitar baik mikro maupun makro.

c) Tujuan dan Fungsi Strategi

Adapun Tujuan strategi adalah untuk mempertahankan atau mencapai suatu posisi keunggulan dibandingkan dengan pesaing. Tujuan dari strategi merupakan tujuan yang berdimensi jangka panjang yang merupakan hasil yang diharapkan tercapai pada beberapa periode (tahun) yang akan datang, misalnya dapat disebutkan antara lain tujuan yang ingin dicapai ialah kemampuan dalam profit, return on investment, posisi bersaing, kepemimpinan

teknologi, tanggung jawab sosial dan pengembangan sumber daya manusia.

Pada dasarnya fungsi dari strategi adalah berupaya agar strategi yang disusun dapat diimplementasikan secara efektif. Untuk itu, terdapat enam fungsi yang harus dilakukan secara simultan, yaitu :

- 1) Mengkomunikasikan suatu maksud (visi) yang ingin dicapai kepada orang lain.
- 2) Menghubungkan atau mengaitkan kekuatan atau keunggulan organisasi dengan peluang dari lingkungannya.
- 3) Memanfaatkan atau mengeksploitasi keberhasilan dan kesuksesan yang didapat sekarang, sekaligus menyelidiki adanya peluang baru.
- 4) Menghasilkan dan membangkitkan sumber-sumber daya yang lebih banyak dari yang digunakan sekarang.
- 5) Mengkoordinasikan dan mengarahkan kegiatan atau aktivitas organisasi kedepan

B. Tinjauan Tentang Pengembangan

a) Pengertian Pengembangan

Secara umum pengembangan organisasi merupakan upaya perubahan yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk meningkatkan efektivitas dan produktivitas organisasinya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengembangan organisasi (selanjutnya disebut PO) didefinisikan beragam oleh para ahli, hal ini disebabkan karena kompleksitasnya dan PO merupakan rumpun ilmu sosial (social science), sehingga tidak ada satu definisi baku terhadap definisi pengembangan organisasi. Konsep PO secara resmi muncul pada 1950-an (meskipun beberapa teori menyatakan muncul sejak tahun 1920). Pada umumnya teori-teori PO merujuk pada teori Kurt Lewin, ia adalah seorang psikolog. PO sesungguhnya merupakan pengetahuan praktik, dan tidak hanya sekadar teori. Teori-teori pengembangan organisasi pada hakikatnya muncul dari praktik-praktik yang pernah dilakukan dan diteliti pada suatu organisasi. Kemudian teori-teori

tersebut menjadi pengetahuan bagi pembaca. Pengetahuan tersebut diharapkan dapat dipraktikkan kembali pada organisasi masing-masing. Tentunya setelah dipraktikkan akan menemukan temuan yang berbeda, dan itu kemudian menjadi pengalaman, selanjutnya pengalaman itu dapat dijadikan teori baru yang relevan untuk diterapkan kembali pada organisasi lainnya yang memiliki karakteristik yang sama. Begitu seterusnya pengetahuan mengenai PO ini terus berkembang.

Udai menyatakan bahwa pengembangan organisasi merupakan sebuah usaha yang terencana, yang diawali dengan proses diagnosis masalah yang dibantu oleh para ahli, lalu dilanjutkan dengan analisis masalah dan merencanakan pengembangan organisasi, dan selanjutnya menentukan strategi penyelesaian masalah yang dikaitkan dengan sistem organisasi.⁴

⁴Pareek, Udai, Perilaku Organisasi (Pedoman ke Arah Pemahaman Proses Komunikasi Antar Pribadi dan Motivasi Kerja), PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta, 1991

Menurut Tyagi pengembangan organisasi tidak hanya sekedar melakukan perubahan saja, namun merupakan suatu upaya yang dilakukan oleh organisasi secara terencana, sistematis, terorganisir, dan kolaboratif agar kualitas hidup anggota berupa kesehatan dan vitalitas dalam organisasi dapat ditingkatkan.⁵ Selanjutnya, terdapat pendapat yang menyatakan bahwa pengembangan organisasi merupakan bahasan ilmu pengetahuan yang berada pada rumpun ilmu sosial mengenai perencanaan dalam perubahan organisasi untuk mencapai peningkatan pribadi yang ada dalam organisasi dan efektivitas organisasi dari pernyataan Greenberg dan Baron⁶

b) Teknik Pengembangan Organisasi

Pembuatan model pengembangan organisasi sangatlah perlu untuk mempermudah komunikasi

⁵Prasad, S., & Tyagi, A. K. *Ginger and its constituents: role in prevention and treatment of gastrointestinal cancer. Gastroenterology research and practice*, 2015, 142979

⁶ Greenberg, Jerald dan Robert A Baron.. *Behavior In Organizations Understanding & Managing The Human Side Of Work*. 1995

antara agen pembaharu dengan mereka yang berada dalam organisasi. Model pengembangan yang dijelaskan terdapat dalam pembahasan model pengembangan organisasi, menggambarkan bahwa :

1. Program pengembangan organisasi dimulai dari pengenalan bahwa dalam organisasi tersebut terdapat persoalan;
2. Kemudian, persoalan didiskusikan sehingga tercapai suatu kesamaan pendapat;
3. Berdasarkan persoalan tersebut, dilakukan analisa organisasi yang dimaksudkan untuk meneliti kembali persoalan tersebut serta untuk mencari sebabnya;
4. Hasil analisa kemudian disampaikan kepada anggota organisasi dalam bentuk umpan balik.
5. Tanggapan terhadap umpan balik tersebut dapat digunakan untuk mengembangkan strategi perubahan.
6. Strategi tersebut dilaksanakan dalam bentuk intervensi nyata untuk kemudian diukur dan

dinilai hasilnya, dan pada akhirnya disampaikan berupa umpan balik.

C. Tinjauan Tentang Organisasi

a) Pengertian Organisasi

Secara sederhana organisasi dapat diartikan sebagai suatu kesatuan yang merupakan wadah atau sarana untuk mencapai berbagai tujuan atau sasaran organisasi memiliki banyak komponen yang melandasi diantaranya terdapat banyak orang, tata hubungan kerja, spesialis pekerjaan dan kesadaran rasional dari anggota sesuai dengan kemampuan dan spesialisasi mereka masing-masing.

Berikut ini peneliti akan kemukakan beberapa pengertian organisasi menurut para ahli. Menurut Robbins mengatakan, bahwa Organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif

terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.⁷

Selanjutnya Hasibuan memberikan pengertian organisasi adalah sebagai suatu sistem perserikatan formal, berstruktur, dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu.⁸

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah suatu wadah yang terdiri dari unsur manusia yang saling bekerja sama dan saling menguntungkan untuk kepentingan bersama dalam pencapaian tujuan organisasi.

b) Ciri-ciri Organisasi

Ciri-ciri organisasi dikemukakan Ferland yang dikutip oleh Handyaningrat sebagai berikut :

1. Adanya suatu kelompok orang yang dapat dikenal

⁷Robbins, Stephen P., 1994. Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi, Alih Bahasa Jusuf Udaya. Jakarta : Arcan.

⁸ Hasibuan, Malayu S.P, 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Bumi Askara.

2. Adanya kegiatan yang berbeda-beda tetapi satu sama lain saling berkaitan (interdependent part) yang merupakan kesatuan usaha / kegiatan
3. Tiap-tiap anggota memberikan sumbangan usahanya/tenaganya
4. Adanya kewenangan, koordinasi dan pengawasan
5. Adanya suatu tujuans

Organisasi selain dipandang sebagai wadah kegiatan orang juga dipandang sebagai proses, yaitu menyoroti interaksi diantara orang-orang yang menjadi anggota organisasi. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kualitas sumberdaya manusia yang saling berinteraksi dan mengembangkan organisasi yang bersangkutan.