

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 TINJAUAN MENGENAI STRATEGIK DAN MANAJEMEN

2.1.1 Tinjauan Strategik

Organisasi dalam setiap perkembangan akan selalu dihadapkan dengan berbagai permasalahan yang bisah saja terjadi baik dari lingkungan eksternal maupun lingkungan internal suatu organisasi. Maka organisasi dituntut untuk mampu membaca kemungkinan-kemungkinan perubahan ke depan yang dapat membawa dampak negatif bagi organisasi. Oleh sebab itu organisasi membutuhkan strategi yang tepat untuk menghadapi kemungkinan perubahan. Istilah strategik berasal dari kata Yunani *strategos* atau *strategus* dengan kata jamak *strategis*. *Strategos* berarti jenderal tetapi dalam Yunani kuno sering berarti perwira negara (*state officer*) (Salusu, 1996).

Strategik merupakan penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang perusahaan, diterapkannya aksi dan alokasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Chandler, 1962).

Strategik merupakan pola sasaran, tujuan dan kebijakan atau rencana umum untuk meraih tujuan yang telah ditetapkan yang dinyatakan dengan mendefinisikan apa bisnis yang dijalankan oleh perusahaan, atau yang seharusnya dijalankan oleh perusahaan (Andrews, 1971).

Strategik dapat menentukan kerangka kerja dari aktivitas bisnis perusahaan dan memberikan pedoman untuk mengkoordinasikan aktivitas, sehingga perusahaan dapat menyesuaikan dan mempengaruhi lingkungan yang selalu berubah (Itami, 1987).

Strategik perusahaan merupakan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategik akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing (Wheelen dan Hunger, 2001).

Strategik adalah suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungan yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan (Salusu, 1996).

Strategik adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi, melalui misi. Strategik membentuk pola pengambilan keputusan dalam mewujudkan visi organisasi, dengan tindakan berpola, perusahaan dapat menggerakkan dan mengarahkan seluruh sumber daya organisasi secara efektif ke perwujudan visi organisasi (Mulyadi, 2001).

Berdasarkan beberapa pendapat dan pandangan para ahli tentang definisi strategik, maka dapat disimpulkan dari beberapa teori yang ada bahwa. Strategik adalah sebuah tindakan atau sesuatu yang dilakukan oleh perusahaan atau seseorang untuk mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan agar dapat lebih baik atau unggul dari para pesaingnya atau strategik merupakan alat untuk mencapai sebuah tujuan organisasi yang berkualitas.

Tingkatan strategi menurut (Salusu, 1996).

1. *Enterprise strategy*. Strategi ini berkaitan dengan respons masyarakat sehingga setiap organisasi mempunyai hubungan dengan masyarakat. Dalam strategi ini terlihat relasi antara organisasi dan masyarakat luar, sejauh interaksi itu dilakukan untuk menguntungkan organisasi.
2. *Corporate strategy*. Strategi ini berkaitan dengan misi organisasi, sehingga sering disebut *grand strategy* yang meliputi bidang yang digeluti oleh suatu organisasi.
3. *Business strategy*. Strategi pada tingkat ini menjabarkan bagaimana merebut pasaran di tengah masyarakat. Bagaimana menempatkan organisasi di hati para pengusaha, para anggota legislatif, para politisi dan sebagainya.
4. *Functional strategy*. Hal ini merupakan strategi pendukung untuk menunjang strategi lain dengan melihat tiga hal utama yakni strategi fungsional ekonomi, strategi fungsional manajemen dan strategi isu strategik.

Menurut (Wheelen dan Hunger, 2001) dalam perkembangan organisasi perlu juga memperhatikan beberapa tipe-tipe strategik.

1. *Defenders*, merupakan tipe organisasi yang memiliki lini produk terbatas dan berfokus pada efisiensi kegiatan-kegiatan operasi organisasi yang telah ada.
2. *Prospectors*, merupakan tipe organisasi yang memiliki lini produk luas dan berfokus pada inovasi produk dan peluang-peluang pasar.
3. *Analyzers*, merupakan tipe organisasi yang beroperasi paling sedikit pada dua wilayah pasar produk yang berbeda antara yang stabil dan variabel.
4. *Reactors* merupakan tipe organisasi yang kurang memiliki konsistensi hubungan antara strategi, struktur dan budaya.

2.1.2 Tinjauan Mengenai Manajemen

Manajemen adalah suatu aktivitas kerja yang melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif. Efisiensi adalah melakukan pekerjaan secara tepat sasaran, atau menghasilkan output sebanyak mungkin dari input yang sedikit mungkin. Efektif adalah melakukan pekerjaan yang tepat, atau menyelesaikan aktifitas-aktifitas yang secara langsung mendorong tercapainya sasaran-sasaran organisasi (Robbins danCouter, 2010).

Fungsi-Fungsi Manajemen.

Menurut pendekatan dari sudut pandang fungsi, seorang manajer menjalankan fungsi atau aktifitas tertentu dalam rangka mengelolah pekerjaan secara efisien dan efektif (Robbins danCouter, 2010).

1. Perencanaan (*planning*). Manajer mendefenisikan sasaran-sasaran, menetapkan strategi, dan mengembangkan rencana kerja untuk mengelolah aktivitas-aktivitas.
2. Penataan (*organizing*). Menentukan apa yang harus diselesaikan, bagaimana caranya, dan siapa yang akan mengerjakannya.

3. Kepemimpinan (*leading*). Memotivasi, memimpin, dan tindakan-tindakan lainnya yang melibatkan interaksi dengan orang-orang lain.
4. Pengendalian (*controlling*). Mengawasi aktivitas-aktivitas demi memastikan segala sesuatu terselesaikan sesuai rencana.

Peran Manajemen

1. Peran Jembatan Antar-Pribadi (*Interpersonal Roles*)
 - a. Panutan (*Figurehead*)
 - b. Pimpinan (*Leader*)
 - c. Penghubung (*Liasions*)
2. Peran Menyambung Informasi (*Informational Roles*)
 - a. Pengawas (*Monitor*)
 - b. Penyebar berita (*Disseminator*)
 - c. Juru bicara (*Spokesperson*)
3. Peran Pengambil Keputusan
 - a. Pengusaha/ pelapor/ pendobrak (*Entrepreneur*)
 - b. Pengentas kendala (*Disturbance Handler*)
 - c. Pengalokasi Sumber Daya (*Resource Allocator*)
 - d. Perunding (*Negotiator*)

Keahlian-Keahlian (Skill) Manajemen

- a. Keahlian teknis (*Technical Skill*). Pengetahuan dan ketrampilan yang berkaitan dengan sebuah pekerjaan yang spesifik, yang diperlukan untuk dapat menjalankan dan menyelesaikan setiap pekerjaan dengan baik.
- b. Keahlian hubungan antar manusia (*Human Skills*). Kemampuan bekerja sama secara baik dengan orang lain, secara perorangan maupun secara kelompok.
- c. Keahlian konseptual (*Conceptual Skills*). Kemampuan untuk berpikir dan memahami hal-hal (konsep-konsep) yang bersifat abstrak dan kompleks.

2.2 TINJAUAN MENGENAI MANAJEMEN STRATEGIK

Manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang yang meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategik (perencanaan strategik atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategik dan evaluasi serta pengendalian. Sehingga manajemen strategik lebih menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan (Wheelen dan Hunger, 2001).

Manajemen strategik merupakan suatu analisis, keputusan, dan aksi yang diambil organisasi untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Kuncoro, 2005).

Manajemen strategik adalah suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan *customer value* terbaik untuk mewujudkan visi perusahaan. Pada dasarnya manajemen strategik adalah suatu upaya manajemen dan karyawan untuk membangun masa depan perusahaan (Mulyadi, 2007).

2.2.1 Manfaat Manajemen Strategik

Menurut (Kuncoro, 2005) terdapat beberapa manfaat manajemen strategik untuk sebuah organisasi.

1. Manajemen strategik sebagai formulasi strategik untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mencegah masalah organisasi.
2. Manajemen strategik akan menghasilkan keputusan yang lebih baik karena interaksi kelompok dalam perusahaan menghasilkan variasi strategi yang lebih banyak.
3. Dengan dilibatkannya karyawan dalam formulasi strategik akan meningkatkan pemahaman mereka mengenai hubungan produktivitas dan bonus dalam setiap rencana strategik, dan pada gilirannya meningkatkan motivasi karyawan.
4. Manajemen strategik dapat mengurangi penolakan atas perubahan yang dapat memberikan dampak positif pada organisasi.

2.2.2 Proses Manajemen Strategik

Manajemen strategik memerlukan 3 proses yang berkelanjutan yang perlu untuk diperhatikan oleh organisasi (Kuncoro, 2005).

1. Analisis. Manajemen strategik lebih menitik beratkan pada analisis hierarki tujuan strategik (visi, misi dan sasaran strategik) bersama dengan analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi.
2. Keputusan. Kebijakan organisasi untuk mengetahui dalam industri apa perusahaannya bersaing dan bagaimana seharusnya perusahaan bersaing dalam industri tersebut.
3. Aksi. Perusahaan harus membuat aksi-aksi yang dirasa perlu untuk mengimplementasikan strategi.

2.2.3 Empat Langkah Manajemen Strategik.

Manajemen strategik terdiri dari 4 langkah utama dalam menciptakan masa depan perusahaan (Mulyadi, 2007).

1. Perencanaan laba jangka panjang (*long-range profit planning*), yang terdiri dari tiga langkah penting berikut ini:
 - a. Perumusan strategik (*strategic formulation*)
 - b. Perencanaan strategik (*strategic planning*)
 - c. Penyusunan program (*programming*)
2. Perencanaan laba jangka pendek (*short-range profit planning*)
3. Pengimplementasian (*implementation*)
4. Pemantauan (*monitoring*)

Atribut Utama Manajemen Strategik

Terdapat 4 atribut utama manajemen strategik untuk menunjang perkembangan organisasi (Kuncoro, 2005).

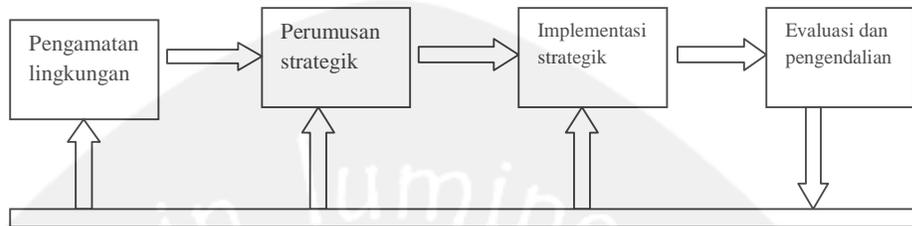
1. Mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasarannya.
2. Melibatkan semua *stakeholders* dalam pengambilan keputusan.
3. Membutuhkan penggabungan prespektif jangka pendek dan jangka panjang.
4. Menyadari *trade-off* antara efisiensi dan efektivitas.

2.2.4 Konsep Dasar Manajemen Strategik

Terdapat beberapa konsep dasar yang selalu muncul dalam manajemen strategik dalam mendukung kinerja organisasi (Kuncoro, 2005).

1. *Strategic competitive*. Dimana organisasi memformulasikan dan mengimplementasikan suatu strategi yang dapat menciptakan “nilai” (*valu-creating-strategy*) untuk mencapai tujuan organisasi. Nilai dalam konteks ini adalah sesuatu yang dicari konsumen, yaitu harga yang murah, produk yang berkualitas, merek yang terkenal, keunikan, pelayanan purna jual dan sebagainya.
2. *Strategik*. Merupakan sejumlah keputusan dan aksi yang ditujukan untuk mencapai tujuan (*goal*) dan menyesuaikan sumber daya organisasi dengan peluang dan tantangan yang dihadapi dalam lingkungan organisasi. Dengan demikian ciri strategik yang utama adalah *goal-directed actions* yaitu aktivitas yang menunjukkan apa yang diinginkan organisasi dan bagaimana mengimplementasikanya untuk perkembangan organisasi.
3. *Sustained competitive advantage*. Pengembangan strategi organisasi dimana para pesaing tidak mengimplementasikanya secara bersamaan, melainkan melakukan sesuatu yang lebih baik dari pada pesaing lain, atau melakukan sesuatu yang tidak dapat dilakukan oleh pesaing lain. Sehingga adanya keunggulan kompetetiv yang berkelanjutan sehingga dapat menunjukkan upaya organisasi dalam jangka panjang yang mampu mempertahankan posisi keunggulan kompetetiv dalam organisasi.
4. *Above average returns*. Merupakan keuntungan organisasi yang diperoleh melebihi apa yang diharapkan investor hal tersebut diperoleh melalui investasi dengan resiko yang sama.

Gambar 2.1 Empat elemen dasar manajemen strategik menurut (Wheelen dan Hunger, 2001).



2.3 PENGAMATAN LINGKUNGAN

Pada bagian ini akan dibahas mengenai lingkungan eksternal dan internal yang dapat mempunyai dampak terhadap perkembangan suatu organisasi.

2.3.1 Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal terdiri dari variabel-variabel (peluang dan ancaman) yang berada di luar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Variabel eksternal dan internal dapat membentuk keadaan dalam organisasi dimana organisasi ini hidup. Sehingga lingkungan eksternal memiliki dua bagian yakni lingkungan kerja dan lingkungan sosial (Wheelen dan Hunger 2001).

1. Lingkungan kerja.

Terdiri dari elemen-elemen atau kelompok yang secara langsung berpengaruh atau dipengaruhi oleh operasi-operasi utama organisasi. Beberapa elemen tersebut adalah pemegang saham, pemerintah, pemasok, komunitas lokal, pesaing, pelanggan, kreditur, serikat buruh, kelompok kepentingan khusus dan asosiasi perdagangan. Untuk memahami lingkungan kerja ini perusahaan perlu memonitoring dan memahami keinginan dari setiap kelompok pemegang saham dan kebutuhan perusahaan. Hal tersebut disebabkan karena setiap kelompok *stakeholder* memiliki kriteria sendiri untuk menentukan seberapa baik kinerja organisasi dan terus menerus menilai aktivitas organisasi dalam hal pengaruh terhadap kelompok.

2. Lingkungan sosial.

Terdiri dari kekuatan umum sehingga kekuatan ini tidak berhubungan langsung dengan aktivitas-aktivitas jangka pendek organisasi tetapi dapat mempengaruhi keputusan-keputusan jangka panjang seperti dibawah ini.

1. Kekuatan ekonomi. Hal tersebut yang mengatur pertukaran materil, uang, energi dan informasi.
2. Kekuatan teknologi. Hal tersebut yang menghasilkan penemuan pemecahan masalah dalam sebuah organisasi.
3. Kekuatan hukum. Kegiatan politik tersebut dapat mengalokasi kekuasaan dan menyediakan pemaksaan dan perlindungan hukum dan aturan yang berlaku di organisasi.
4. Kekuatan sosial kultur. Hal tersebut yang mengatur nilai- nilai adat istiadat dan kebiasaan lingkungan.

Komponen analisis lingkungan eksternal (Hitt, Duane dan Hoskison, 2001).

1. Pemindaian (*scanning*). Merupakan studi terhadap semua segmen dalam lingkungan umum. Melalui pemindaian, organisasi mengidentivikasi tanda-tanda awal dari perubahan potensial dalam lingkungan umum dan mendeteksi perubahan-perubahan yang sedang terjadi.
2. Pengawasan (*monitoring*). Organisasi mengamati perubahan-perubahan lingkungan untuk melihat apakah suatu trend yang penting sedang berkembang diantara hal-hal yag diamati dalam pemindaian.
3. Peramalan (*forecasting*). Analisis mengembangkan proyek-proyek yang layak tentang apa yang mungkin terjadi dan seberapa cepat perubahan-perubahan dan trend-trend itu dideteksi melalui pemindaian dan pengawasan.
4. Penilaian (*assessing*). Menentukan waktu dan signifikansi efek-efek dari perubahan-perubahaan dan trend-trend lingkungan terhadap manajemen strategik suatu organisasi.

Faktor-Faktor Strategik Eksternal (EFAS)

Pada bagian ini manajer strategik meneliti kondisi eksternal dan lingkungan kerja, serta mengidentifikasi faktor-faktor strategik bagi organisasi. Tabel EFAS berfungsi untuk membantu manajer untuk mengorganisir faktor-faktor strategik eksternal ke dalam kategori-kategori yang diterima secara umum mengenai peluang dan ancaman. Selain itu tabel EFAS merupakan alat analisis untuk mengukur seberapa baik manajemen (*rating*) menanggapi faktor tertentu dalam hal tingkat pentingnya (bobot) faktor tersebut bagi perusahaan (Wheelen dan Hunger 2001).

Tabel 2.1 Tabel EFAS

Faktor-faktor strategik eksternal	Bobot	Rating	Skor yang dibobotkan	Keterangan
Peluang				
.....
.....
Ancaman				
.....
.....
Total	

Langkah-langkah penggunaan EFAS (Wheelen dan Hunger, 2001).

1. Tuliskan peluang-peluang dan ancaman-ancaman (5 sampai 10) dalam kolom 1.
2. Beri bobot setiap faktor dari 1.0 (paling penting) sampai dengan 0.0 (tidak penting) dalam kolom dua berdasarkan kemungkinan pengaruh suatu faktor terhadap posisi strategik organisasi. Bobot total harus berjumlah 1.00. kolom 2.

3. Beri nilai setiap faktor dari 5 (baik sekali) sampai dengan 1 (buruk) berdasarkan respon perusahaan terhadap faktor-faktor tersebut.
4. Kalikan setiap bobot faktor dengan rantingnya untuk memperoleh setiap skor yang telah dibobotkan bagi setiap faktor di kolom 4.
5. Gunakan kolom 5 (keterangan) untuk menjelaskan kegunaan setiap faktor.
6. Tambahkan skor yang telah dibobotkan untuk memperoleh total skor yang telah dibobotkan bagi organisasi pada kolom 4. Hal ini menunjukkan seberapa baik organisasi menanggapi faktor-faktor strategik dalam lingkungan eksternalnya.

2.3.2 Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan yang ada dalam organisasi tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Variabel-variabel lingkungan internal meliputi struktur, budaya dan sumber daya organisasi (Wheelen dan Hunger, 2001).

- 1) Struktur. Merupakan cara bagaimana organisasi diorganisasikan berkenaan dengan komunikasi, wewenang dan arus kerja. Struktur sering disebut rantai perintah dan digambarkan secara grafis dengan menggunakan bagan organisasi. Terdapat 4 struktur dasar organisasi.
 - a. Struktur sederhana. Dimana struktur ini tidak ada kategori fungsional maupun produk, tepat untuk organisasi kecil yang didominasi oleh pegusaha dengan memiliki satu atau dua lini produk yang berorientasi pada pasar yang muda diidentifikasi.
 - b. Struktur fungsional. Struktur ini lebih tepat untuk organisasi ukuran sedang dengan beberapa lini produk dalam satu industri.
 - c. Struktur divisional. Struktur ini lebih tepat untuk organisasi besar dengan banyak lini produk dalam beberapa industri yang berhubungan.

- d. Struktur konglomerat. Struktur ini tepat untuk organisasi besar dengan banyak lini produk ndalam industri yang tidak berhubungan struktur semacam ini biasanya gabungan dari cabang atau organisasi independen yang beroperasi dibawah satu payung organisasi tetapi dikendalikan melalui dewan direksi cabang.
- 2) Budaya. Budaya merupakan pola keyakinan, pengharapan dan nilai-nilai yang dibagikan oleh anggota organisasi. Norma organisasi secara khusus memunculkan dan mendefenisikan perilaku yang dapat diterima anggota dari manajemen puncak sampai karyawan operatif. Budaya organisasi memenuhi beberapa fungsi penting dalam sebuah organisasi.
 - a. Budaya memberikan nuansa identitas bagi karyawan.
 - b. Budaya membantu menimbulkan komitmen karyawan terhadap sesuatu yang lebih besar dari pada diri mereka sendiri.
 - c. Budaya menamba stabilitas organisasi sebagai suatu sistem sosial.
 - d. Budaya adalah kerangka referensi bagi karyawan agar digunakan untuk menerima berbagai kegiatan organisasional dan juga sebagai pedoman bagi perilaku yang tepat.
 - 3) Sumber Daya Organisasi. Aset yang merupakan bahan baku bagi produksi barang dan jasa organisasi yang meliputi keahlian orang, kemampuan, dan bakat manajerial.

Faktor-Faktor Strategik Internal (IFAS)

Pada bagian ini manajer mengamati lingkungan organisasi internal dan mengidentifikasi faktor-faktor strategik bagi organisasi. Tabel IFAS membantu para manajer untuk mengatur faktor-faktor strategik ke dalam kategori-kategori kekuatan dan kelemahan. IFAS juga membantu analisis tentang seberapa baik manajemen merespon faktor-faktor spesifik tersebut.

Tabel 2.2 IFAS

Faktor-faktor strategik internal	Bobot	Rating	Skor yang terbobot	Keterangan
Kekuatan				
.....
.....
Kelemahan				
.....
.....
Total	

Langkah-langkah penggunaan IFAS (Wheelen dan Hunger, 2001).

1. Daftarkan kekuatan dan kelemahan (masing-masing 5-10) pada kolom 1
2. Bobot masing-masing faktor dari 1.0 (paling penting sampai) 0.0 (tidak penting) pada kolom 2 berdasarkan pengaruh yang mungkin dari faktor tersebut terhadap posisi strategik perusahaan. Bobot total harus berjumlah 1.0.
3. Rating masing-masing faktor dari 5 (sangat baik) sampai 1 (sangat buruk) pada kolom 3 berdasarkan respond perusahaan terhadap faktor tersebut.
4. Kalikan bobot masing-masing faktor dengan ratingnya untuk mendapatkan skor terbobot dari masing-masing faktor pada kolom 4.
5. Gunakan kolom 5 (keterangan) untuk pemakaian yang masuk akal terhadap setiap faktor.
6. Tambahkan skor terbobot untuk mendapatkan skor terbobot total untuk perusahaan pada kolom 4. Hal ini menginformasikan bagaimana perusahaan merespon faktor-faktor strategik di dalam lingkungan internalnya.

2.4 PERUMUSAN STRATEGIK

Perumusan strategik adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari peluang dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan organisasi. Perumusan strategik meliputi penentuan misi organisasi, menentukan tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi dan penetapan pedoman kebijakan.

1. Misi

Misi organisasi adalah tujuan atau alasan mengapa organisasi hidup. Misi yang disusun dengan baik mendefinisikan tujuan mendasar dan unik yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lain. Mengidentifikasikan jangkauan operasi organisasi dalam produk yang ditawarkan dan pasar yang dilayani. Misi dapat ditetapkan secara sempit atau secara luas. **Misi sempit** menegaskan secara jelas bisnis utama organisasi, bisnis ini juga secara jelas membatasi jangkauan aktivitas organisasi yang berhubungan dengan produk atau jasa yang ditawarkan, teknologi yang digunakan dan pasar yang dilayani. **Misi luas** melebarkan jangkauan aktivitas organisasi untuk memasukan banyak tipe produk atau jasa pasar dan teknologi.

2. Tujuan

Tujuan adalah hasil akhir aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan apa yang akan diselesaikan dan kapan akan diselesaikan dan sebaiknya diukur jika memungkinkan. Pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil dari penyelesaian misi.

3. Strategi

Strategi organisasi merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana organisasi akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing. **Strategi eksplisit** merupakan strategi yang denganya beberapa hal dapat diperdebatkan seperti pengembangan dan *akuisisi* lini produk baru. **Strategi**

implesit merupakan investigasi lebih lanjut yang lebih menonjolkan perbedaan dengan lebih melihat tindakan yang dilakukan oleh para manajer, strategi ini dapat berasal dari kebijakan perusahaan, program-program yang disetujui dan yang tidak disetujui anggaran yang telah disahkan.

Strategi organisasi menentukan orientasi organisasi terhadap pertumbuhan dan industri atau pasar yang akan dimasuki. Strategi organisasi dapat menyediakan *startegic platform* atau kapabilitas organisasi untuk mengatasi bisnis di dalam lingkungan yang beragam dengan sekumpulan kemampuan strategi. Strategi organisasi mewujudkan 3 orientasi umum yang sering kali disebut *grand strategies* yakni pertumbuhan, stabilitas, dan pengurangan.

4. Kebijakan

Kebijakan menyediakan pedoman luas untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan. Kebijakan juga merupakan pedoman luas yang menghubungkan perumusan strategik dan implemantasi. Selain itu kebijakan organisasi merupakan pedoman luas untuk divisi guna mengikuti strategi organisasi. Kebijakan-kebijakan tersebut diinterpretasi melalui strategi dan tujuan divisi masing-masing.

Rumusan Strategik (SFAS)

Merupakan suatu cara untuk menyimpulkan faktor-faktor strategik sebuah perusahaan adalah mengkombinasikan faktor-faktor strategik eksternal (EFAS) dengan faktor-faktor strategis internal (IFAS) kedalam sebuah ringkasan analisis faktor-faktor strategik (SFAS).

Tabel 2.3 SFAS

Faktor-faktor strategik internal	Bobot	Rating	Skor yang terbobot	Durasi			Keterangan
				Pendek	Menengah	Panjang	
Kekuatan	1	2	3	4		5	6
.....	X		
.....	X		
Kelemahan							
.....		X	
.....		X	
Peluang							
.....			X
.....			X
Ancaman							
.....		X	
.....	X		
Total				

Langkah-langkah penggunaan SFAS (Wheelen dan Hunger, 2001).

1. Daftarkan semua bagian strategik kunci yang dikembangkan dalam tabel IFAS dan EFAS dalam kolom 1.
2. Bobot setiap faktor dari 1.0 (sangat penting) sampai 0.0 (tidak penting) dalam kolom 2 berdasarkan kemungkinan dampak faktor-faktor terhadap posisi strategik organisasi. Total bobot harus berjumlah 1.0.

3. Peringkat setiap faktor dari 5 (sangat baik) sampai 1 (sangat buruk) dalam kolom 3 berdasarkan respond organisasi terhadap faktor itu.
4. Kalikan setiap bobot faktor dengan peringkat untuk mendapatkan nilai bobot faktor dalam kolom 4.
5. Untuk durasi dalam kolom 5, periksa kolom yang cocok (jangka pendek kurang dari -1 tahun; menengah - 1 sampai 3 tahun; jangka panjang lebih dari 3 tahun).

ANALISIS SWOT/TOWS

Analisis situasi merupakan awal proses perumusan strategik. Analisis situasi mengharuskan para manajer strategi untuk menemukan kesesuaian strategi antara peluang-peluang eksternal dan kekuatan-kekuatan internal selain itu memperhatikan ancaman-ancaman eksternal dan kelemahan-kelemahan internal. Karena mengingat bahwa SWOT adalah akronim untuk *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* dan *threats* dari organisasi yang semuanya merupakan faktor-faktor strategik. Sehingga analisis SWOT berfungsi untuk mengidentifikasi kompetensi langka organisasi yaitu keahlian tertentu dan sumber-sumber yang dimiliki oleh sebuah organisasi dan cara unggul yang mereka gunakan.

Matriks TOWS digunakan untuk mengidentifikasi cara-cara alternatif sehingga organisasi dapat menggunakan kekuatan-kekuatan khusus untuk menggunakan kesempatan atas peluang atau untuk menghindari ancaman, dan mengatasi kelemahan. Matriks TOWS menggambarkan bagaimana manajemen dapat mencocokkan peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi, suatu organisasi tertentu dengan kekuatan dan kelemahan internal.

Menurut (Salusu, 1996) terdapat beberapa masalah dalam analisis SWOT

1. *The missing link problem*, atau masalah hilangnya unsur keterkaitan. Hal ini menunjuk pada kegagalan dalam menghubungkan evaluasi terhadap faktor eksternal dengan evaluasi terhadap faktor internal. Sehingga dapat menghasilkan keputusan yang salah yang dapat memakan biaya besar.

2. *The blue sky problem*, atau masalah langit biru. Langit biru selalu membawa kegembiraan karena cuaca yang cerah. Ini berarti para pengambil keputusan bersikap terlalu cepat optimis melihat peluang dalam lingkungan. Sehingga dapat berakibat munculnya penilaian atas faktor-faktor eksternal dan internal yang tidak cocok.
3. *The silver lining problem*. Suatu harapan dalam kondisi yang kurang mengembirakan. Ini merupakan suatu situasi yang melahirkan masalah karena para pengambil keputusan mengharapkan sesuatu dalam suasana yang tidak menguntungkan.
4. *The all things to all people problem*. Merupakan satu falsafah yang mendorong para pengambil keputusan cenderung memusatkan perhatian pada kelemahan-kelemahan organisasinya. Sehingga mereka lupa tidak melihat pada kekuatan, kelemahan dan ancaman yang dapat mempengaruhi perusahaan.
5. *The putting the cart before the horse problem*. Ini bisa merupakan suatu aktifitas terbaik dimana para pengambil keputusan langsung mulai mengembangkan strategi dan rencana tindak lanjut sebelum mereka mampu menguraikan secara jelas akan pilihan kebijaksanaan strategi yang akan dijalankan organisasi. Hal ini bisa menyebabkan kekeliruan tindakan atau sasaran yang dicapai menyimpang dari yang seharusnya.

Tabel 2.4 Matriks TOWS

Faktor internal (IFAS)	Kekuatan (S) Daftar 5-10 kekuatan internal	Kelemahan (W) Daftar 5-10 kelemahan internal
Faktor eksternal (EFAS)		
Peluang (O) Daftar 5-10 peluang eksternal.	Buat strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.	Buat strategi yang memanfaatkan peluang untuk mengatasi kelemahan.
Ancaman (T) Daftar 5-10 ancaman eksternal.	Buat strategi yang menggunakan kekuatan untuk menghindari peluang.	Buat strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Langkah-langkah penggunaan TOWS(Wheelen dan Hunger, 2001).

1. Pada blok berlabel peluang, kita daftarkan peluang eksternal yang dihadapi dalam lingkungan organisasi saat ini dan dimasa yang akan datang.
2. Pada blok berlabel ancaman, kita daftarkan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan saat ini dan dimasa yang akan datang.
3. Pada blok berlabel kekuatan, kita daftarkan bidang-bidang khusus kekuatan organisasi saat ini dan yang akan datang.
4. Pada blok berlabel kelemahan, kita daftarkan bidang-bidang khusus kelemahan organisasi saat ini dan yang akan datang.
5. Kemudian buat sekumpulan strategi yang memungkinkan bagi manajer.

2.5 KINERJA KARYAWAN

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Sedangkan kinerja karyawan adalah hal yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi pada organisasi antara lain kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, sikap kooperatif. (Matris dan Jackson, 2002).

Kinerja (*performance*) hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*) (Wilson Bangun, 2012). Sistem manajemen kinerja merupakan proses untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengevaluasi kinerja karyawan dalam organisasi. Organisasi perlu menerapkan sistem manajemen kinerja yang baik agar para karyawan merasa adil dan nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya. Kinerja karyawan dapat dijadikan sebagai dasar dalam peningkatan pekerjaan (promosi pekerjaan), kenaikan kompensasi, mutasi, pemberhentian kerja. Kinerja merupakan variabel tidak bebas yang dipengaruhi oleh banyak faktor yang mempunyai arti dalam penyampaian tujuan organisasional. Kesalahan dalam pengelolaan pada variabel bebas akan berakibat pada kinerja baik secara negatif maupun positif.

2.5.1 Tujuan Dan Manfaat Penilaian Kinerja

1. Evaluasi Antar Individu Dalam Organisasi. Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi.
2. Pengembangan Diri Setiap Individu Dalam Organisasi. Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan.
3. Pemeliharaan Sistem. Berbagai sistem yang ada dalam organisasi hendaknya saling berkaitan. Karena apabila ada satu sistem yang eror

maka akan mempengaruhi keseluruhan organisasi, tujuan pemeliharaan sistem memberi manfaat pengembangan organisasi dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas sistem sumber daya manusia.

4. Dokumentasi. Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan dimasa yang akan datang. Hal tersebut berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

2.5.2 Faktor-Faktor Kinerja Karyawan

Menurut (Matris and Jackson, 2002) terdapat tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam berorganisasi.

1. Kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaan tersebut
2. Tingkat usaha yang dicurahkan melalui dukungan organisasi
3. Dukungan organisasi.

Menurut (Wayne Monday, 2008) terdapat beberapa kriteria dalam penentuan standar kinerja.

1. Sifat. Sifat yang dilakukan oleh karyawan tertentu seperti sikap, penampilan dan inisiatif adalah dasar untuk beberapa evaluasi. Namun banyak kualitas umum yang digunakan bersifat subjektif dan bisa jadi tidak berhubungan dengan pekerjaan atau sulit untuk didefinisikan. Dalam sistem penilaian kinerja karakteristik umum seperti kepemimpinan, penerimaan publik, sikap terhadap orang, penampilan dan kerapian.
2. Perilaku. Hal tersebut dilakukan ketika hasil kerja karyawan sulit ditentukan, organisasi bisa mengevaluasi perilaku atau kompetensi orang tersebut yang berhubungan dengan tugas. Jika perilaku-perilaku tertentu mewujudkan hasil yang diinginkan maka adanya manfaat menggunakan perilaku dalam proses evaluasi.

3. **Kompetensi.** Meliputi sekumpulan pengetahuan, ketrampilan, sifat dan perilaku yang bersifat teknis, berkaitan dengan ketrampilan antar pribadi atau berorientasi bisnis. Dalam pekerjaan kepemimpinan, kompetensi yang relevan mungkin mengikuti pengembangan bakat, pendelegasian kewenangan, dan ketrampilan manajemen kompetensi yang terseleksi untuk kepentingan evaluasi yakni yang berhubungan erat dengan kesuksesan pekerjaan.
4. **Pencapaian Tujuan.** Hal tersebut dilakukan jika organisasi menganggap hasil akhir lebih penting dari cara maka pencapaian tujuan menjadi faktor yang tepat untuk dievaluasi. Hasil yang dicapai harus berada dalam kendali individu atau tim dan haruslah hasil yang mengarah pada kesuksesan organisasi.
5. **Potensi Perbaikan.** Hal ini dilakukan ketika organisasi mengevaluasi kinerja karyawan banyak kriteria yang digunakan berfokus pada masa lalu dari sudut pandang manajemen kinerja. Melalui data masa lalu organisasi harus fokus pada perencanaan masa depan, memasukan perilaku dan hasil yang dilakukan untuk mengembangkan karyawan sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan organisasi.

2.5.3 Masalah-Masalah Dalam Kinerja

Menurut (Wayne Monday, 2008) terdapat masalah-masalah dalam penilaian kinerja.

1. **Ketidak Nyamanan Penilai.** Melaksanakan penilaian kinerja seringkali menjadi tugas manajemen sumber daya manusia. Jika sebuah sistem penilaian kinerja memiliki desain yang salah atau pelaksanaan yang tidak tepat para karyawan akan takut mendapatkan penilaian dan para manajer tidak akan suka melakukannya.
2. **Ketiadaan Obyektivitas.** Ketiadaan potensial dan metode penilaian kinerja tradisional adalah tidak adanya objektivitas, faktor yang sering dinilai yakni sikap, penampilan dan kepribadian sulit untuk diukur. Oleh sebab

itu penilaian kinerja yang didasarkan pada karakteristik pribadi bisa menempatkan evaluator organisasi dalam posisi yang lemah terhadap karyawan dan ketentuan kerja yang setara.

3. *Halo/Horn Error*. *Halo error* merupakan kesalahan evaluasi yang muncul ketika manajer menggeneralisasikan suatu unsur atau insiden kinerja positif kepada seluruh aspek kinerja karyawan sehingga menghasilkan nilai yang lebih tinggi. *Horn error* merupakan kesalahan evaluasi yang muncul ketika manajer menggeneralisasikan satu unsur atau insiden kinerja negatif kepada seluruh aspek kinerja karyawan sehingga menghasilkan kinerja yang lebih rendah.
4. Sikap Lunak / Sikap Keras. Sikap lunak merupakan suatu tindakan memberikan nilai tinggi tanpa alasan yang bisa diterima. Perilaku ini sering dimotivasi oleh keinginan untuk menghindari kontravensi mengenai penilaian. Hal ini terjadi ketika kriteria yang sangat subyektif dan sulit untuk dipertanggung jawabkan digunakan. Sedangkan sikap keras merupakan suatu tindakan terlalu kritis terhadap kinerja karyawan dalam bekerja perilaku ini disebabkan karena tidak adanya pemahaman atas berbagai faktor evaluasi.
5. *Central Tendency Error*. Merupakan suatu kesalahan penilaian evaluasi yang muncul ketika para karyawan secara tidak benar dinilai mendekati rata-rata atau pertengahan skala. Hal ini terjadi karena para manajer dituntut untuk menggunakan beberapa sistem skala penilaian yang mengharuskan memberi alasan penilaian ekstrim tertinggi dan ekstrim terendah.
6. Bias Pribadi. Hal tersebut muncul ketika para manajer membiarkan perbedaan-perbedaan individu seperti jender, ras, atau usia mempengaruhi penilaian kinerja yang diberikan. Dan hal ini jelas sangat menjatuhkan motivasi kerja karyawan untuk selalu bekerja.
7. Manipulasi Evaluasi. Hal ini sering kali terjadi dalam beberapa tahun terakhir para manajer hampir mengendalikan semua aspek proses penilaian

dengan demikian berada dalam posisi yang bisa memanipulasi sistem untuk menghancurkan kinerja karyawan tertentu.

8. Kecemasan Karyawan. Proses penilaian ini dapat menciptakan kecemasan bagi karyawan yang dinilai. Peluang-peluang promosi, penugasan kerja yang lebih baik dan peningkatan kompensasi bisa bergantung pada hasil penilaian.

2.5.4 Mengukur Kinerja Karyawan

Untuk dapat memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas (Wilson Bangun, 2012).

1. Jumlah Pekerjaan. Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerja yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Dapat dilihat dari pengetahuan, ketrampilan maupun kemampuan yang diberikan untuk mendukung kinerja.
2. Kualitas Pekerjaan. Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut organisasi tersebut.
3. Ketepatan Waktu. Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbedah untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.
4. Kehadiran. Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakan sesuai waktu yang ditentukan. Oleh sebab itu kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.
5. Kemampuan Kerja Sama. Tidak semua kerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih. Sehingga sangat dibutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan.