

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang masalah

Perusahaan mempunyai sebuah organisasi yang dijalankannya dimana, organisasi tersebut terdiri atas sekelompok pegawai. Terbentuknya suatu organisasi dengan tujuan untuk dapat mencapai suatu visi/ misi diinginkan oleh perusahaan. Pencapaian yang diinginkan perusahaan tersebut sangat berpengaruh terhadap kondisi yang ada di dalam perusahaan tersebut, yaitu organisasi yang dijalankannya. Menjalankan suatu organisasi tentunya tidak dapat berjalan apabila hanya terdiri dari satu orang saja, melainkan terdiri dari beberapa sumber daya manusia sebagai penggerak organisasi tersebut. Sumber daya manusia tersebut sebagai bentuk harapan-harapan berkembangnya suatu perusahaan.

Organisasi dalam sebuah perusahaan harus didesain dengan baik untuk mencapai titik sebuah organisasi yang efektif yang mana dengan adanya sumber daya manusia dalam organisasi perusahaan struktur dalam organisasi dapat diimplementasikan sesuai dengan sistem kerja perusahaan. Efektivitas organisasi merupakan sifat yang terjadi untuk mencapai kinerja dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Menurut Robbins (1994) dalam Gammahendra, *et,al.* (2014) menyebutkan bahwa efektivitas organisasi didefinisikan sebagai sejauh mana organisasi mewujudkan tujuan-tujuannya. Efektivitas juga dapat menunjukkan suatu keberhasilan dalam menjalankan organisasi di perusahaan.

Strategi yang diterapkan dalam organisasi adalah hal yang sangat penting bagi jalannya sebuah organisasi perusahaan, karena dalam strategi organisasi tersebut mencakup tentang tujuan utama dalam organisasi. Tujuan utama organisasi tersebut dilakukan untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Untuk mewujudkan tujuan utama organisasi, maka strategi harus berdasarkan visi, misi, tujuan, sasaran, dan capaian dengan melakukan implementasi, pengendalian, dan evaluasi atau *assessment*. Oleh karena itu strategi organisasi yang dilakukan oleh seorang pimpinan perusahaan merupakan suatu hal penting bagi penanganan permasalahan, dimana penanganan permasalahan ini dilakukan untuk mencapai tujuan positif yang akan dicapai oleh perusahaan.

Pada umumnya setiap perusahaan pasti memiliki permasalahan didalamnya baik dari permasalahan internal maupun eksternal. Pimpinan perusahaan memiliki tanggung jawab penuh terhadap permasalahan yang terjadi. Penanganannya akan pencegahan terjadinya permasalahan dalam manajemen yang terjadi karena kinerja karyawan menjadi salah satu hal yang harus diselesaikan oleh pimpinan perusahaan. Keterlibatan seorang pimpinan perusahaan sangat memiliki peranan penting dalam mengatasi kesalahan yang terjadi dalam perusahaannya. Peran pimpinan dalam menghadapi permasalahan yang ada dapat dibantu oleh manajer perusahaan. Peranan seorang manajer dalam mengatur dan menyusun strategi untuk menyelesaikan permasalahan sangatlah bermanfaat bagi perusahaan.

PT. Adyawinsa Telecommunication & Electrical cabang Surabaya adalah salah satu perusahaan yang bergerak dibidang jasa dan mengutamakan pelayanan dengan tujuan agar *customer* dan dapat membuat *customer* loyal terhadap

perusahaan. PT. Adyawinsa Telecommunication & Electrical cabang Surabaya mempunyai bentuk organisasi yang terdiri dari beberapa Manajer dan karyawan dalam menjalankan perusahaan cabang tersebut. Pada perusahaan ini strategi dalam organisasi memiliki unsur penting dalam penanganan masalah yang terjadi dalam manajemen perusahaan.

Dari latar belakang dan pendapat yang diutarakan oleh para ahli serta wawancara singkat mengenai bentuk perusahaan yang diteliti dengan pimpinan perusahaan tersebut, maka peneliti memiliki ketertarikan untuk mencari tahu mengenai bentuk permasalahan yang terjadi dan bentuk strategi organisasi yang digunakan untuk menyelesaikan permasalahan yang terdapat dalam manajemen pada perusahaan tersebut. Dari penjelesan sekilas mengenai latar belakang penelitian ini maka peneliti akan membuat sebuah penelitian dengan judul **“Penentuan strategi organisasi untuk menangani masalah manajemen pada PT. Adyawinsa Telecommunication & Electrical Cabang Surabaya”**.

1.2 Rumusan masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu strategi organisasi apa yang digunakan untuk menangani masalah manajemen pada PT. Adyawinsa Telecommunication & Electrical cabang Surabaya.

1.3 Tujuan penelitian

Untuk mengetahui strategi organisasi apa yang tepat dan dapat digunakan dalam menangani masalah manajemen pada PT. Adyawinsa Telecommunication & Electrica cabang.

1.4 Manfaat penelitian

Penulis berharap penelitian yang dilakukan ini dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat praktis

- a. Sebagai bahan refleksi perusahaan dalam mencegah terjadinya kesalahan manajemen pada perusahaan.
- b. Sebagai bahan evaluasi bagi perusahaan terkait pemecahan masalah manajemen yang ditemukan

2. Manfaat teoritis

- a. Memperluas wawasan bagi peneliti tentang kinerja karyawan, sistem manajemen dan organisasi perusahaan.
- b. Sebagai referensi bagi penulis lain yang memiliki topik yang sama tentang pembahasan kinerja karyawan, manajemen dan organisasi.

1.5 Ruang lingkup penelitian

Penelitian akan membahas mengenai strategi organisasi yang sesuai untuk menangani permasalahan manajemen perusahaan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Strategi

Menurut Clauswitz dalam Rachmat (2014:6) menyatakan bahwa strategi merupakan seni pertempuran untuk memenangkan perang. Menurut Steiner (1979) dalam Rachmat (2014:6) Mendefinisikan bahwa strategi merupakan rencana jangka panjang untuk mencapai tujuan.

Menurut Pramudiana (2015) menjelaskan bahwa strategi berasal dari bahasa Yunani kuno „stratos“ yaitu istilah dalam bidang militer yang mengacu kepada tindakan secara umum. Hingga saat ini, manajemen strategik merupakan bidang yang banyak diteliti karena melalui strategi, perusahaan berusaha mencapai tujuan dan keluar dari kompetisi. Dengan demikian, fokus dari manajemen strategik adalah mempelajari cara pengelolaan faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Kotler (2001:312) dalam Pramudiana, *et al* (2015) menyatakan bahwa Strategi yang secara kuat menempatkan perusahaan terhadap pesaing dan yang memberi perusahaan keunggulan bersaing yang sekuat mungkin.

Menurut Supriyono (1998:5) dalam Amirullah (2015:4) menyatakan bahwa strategi adalah satu kesatuan rencana perusahaan atau organisasi yang komprehensif dan terpadu yang diperlukan.

Menurut Porter (1996) dalam Rachmat (2014:6) menyatakan bahwa strategi adalah sekumpulan tindakan atau aktifitas yang berbeda untuk mengantarkan nilai yang unik. Menurut Oxford (2003) dalam Rachmat (2014:6)

menyatakan bahwa strategi adalah menjalankan strategi dengan perencanaan, target, waktu dan tujuan yang jelas.

Menurut Asori (2013) menyatakan bahwa strategi adalah strategi adalah suatu rencana tentang cara-cara pendayagunaan dan penggunaan potensi dan sasaran yang ada untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi.

Menurut Ahmadi, dan Prasetya, 1997: 11 dalam Asori (2013) menyatakan bahwa seni dalam merancang (operasi) peperangan, terutama yang erat kaitannya dengan gerakan pasukan dan navigasi ke dalam polisi perang yang dipandang paling menguntungkan untuk memperoleh kemenangan

Menurut Johanner (2009) dalam Rachmat (2014:6) menyatakan bahwa strategi adalah kandungan yang dirancang untuk menyesuaikan (fitting) antara kompetensi perusahaan dan tuntutan eksternal pada suatu industry. Adapun keharusan menyusun strategi adalah untuk mencapai tujuan perusahaan, baik jangka panjang maupun jangka menengah.

2.1.1.1 Perencanaan strategi

Menurut Rusniati dan Haq (2014) menyatakan bahwa Perencanaan strategis merupakan perencanaan untuk mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan sumber daya yang ada. Perencanaan strategis sangat penting dalam organisasi karena perencanaan strategis ini berlaku bagi organisasi secara keseluruhan. Perencanaan strategis dirancang sebagai perencanaan organisasi dalam jangka panjang dan dijadikan pedoman untuk menjabarkan perencanaan-perencanaan lainnya sebagai perencanaan jangka pendek. Organisasi yang memiliki perencanaan strategis berarti memiliki dasar yang kuat dalam menjalankan semua aktivitasnya sehingga berguna untuk memastikan agar semua anggota organisasi bekerja ke arah

tujuan yang sama. Perencanaan strategis sangat bermanfaat untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Badrudin (2013 :96) dalam Rusniati dan Ashanul Haq (2014) menyatakan bahwa perencanaan strategis adalah proses memutuskan program- program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan pada setiap program jangka panjang selama beberapa tahun ke depan. Hasil dari proses perencanaan strategi berupa dokumen yang dinamakan *strategic plan* yang berisi informasi tentang program-program beberapa tahun yang akan datang.

2.1.1.2 Macam-macam strategi

Menurut Amirullah (2015:100-126) ada beberapa macam Strategi yang dapat diterapkan dalam perusahaan yaitu:

- a. Strategi Keunggulan Biaya
Strategi keunggulan biaya adalah serangkaian tindakan integratif yang dirancang untuk memproduksi atau mengirimkan barang-barang atau jasa pada biaya yang paling rendah relative terhadap para pesaing, dengan ciri – ciri yang dapat diterima oleh pelanggan.
- b. Strategi Diferensiasi
Strategi diferensiasi sebagai suatu strategi dimana perusahaan berupaya untuk meraih keunggulan daya saing dengan meningkatkan nilai persepsi dari produk atau jasa secara relative dibandingkan nilai persepsi dari produk atau jasa dari perusahaan-perusahaan lainnya.
- c. Strategi Fokus
Strategi fokus adalah serangkaian tindakan integrative yang dirancang untuk memproduksi atau mengirimkan barang-barang dan jasa yang melayani kebutuhan segmen persaingan tertentu. Strategi fokus berusaha memusatkan perhatian perusahaan untuk melayani satu segmen pasar tertentu saja.
- d. Strategi pertumbuhan
Strategi pertumbuhan adalah strategi yang dirancang untuk mencapai pertumbuhan dalam penjualan, aktiva, laba, atau kombinasi dari semuanya. strategi pertumbuhan dapat dikelompokkan dalam tiga strategi utama yaitu :
 1. Pertumbuhan terkonsentrasi
Perusahaan dapat memilih untuk tumbuh dalam satu segmen atau jenis produk tertentu.
 2. Perluasan pasar.
Perusahaan memasarkan produk lama yang telah dimodifikasi kepada pelanggan wilayah-wilayah pasar terkait dengan menambah saluran distribusi atau dengan mengubah isi iklan atau promosi.

3. Pengembangan produk
Strategi ini seringkali digunakan perusahaan untuk memperpanjang daur hidup produk yang sudah ada ataupun memanfaatkan reputasi atau merek favorit.
- e. Strategi Integrasi
Strategi integrasi adalah strategi yang menyatukan beberapa rentang bisnis mulai dari jaringan pemasok hingga hilir, jaringan distributor serta secara horizontal ke arah pesaing.
- f. Strategi Diversifikasi
Strategi diversifikasi merupakan strategi pertumbuhan dimana perusahaan memperluas operasionalnya dengan berpindah ke industri yang berbeda atau menghasilkan produk yang berbeda. Dalam strategi diversifikasi terdapat dua macam bentuk strategi diversifikasi yaitu :
 1. Diversifikasi konsentris
Dilakukan apabila perusahaan memutuskan melakukan ekspansi usaha dengan mencari bentuk teknologi baru, distribusi, dan langganan baru dengan tetap pada lini produk.
 2. Diversifikasi konglomerat
Dilakukan apabila perusahaan melakukan perluasan usaha dengan membentuk unit usaha strategi baru ada berbagai bidang usaha yang sama sekali tidak memiliki keterkaitan dengan bidang usaha sebelumnya.
- g. Strategi berbenah diri
Strategi berbenah diri merupakan strategi yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengembalikan perusahaan dari kondisi penurunan prestasi ke kondisi berlabah. Strategi berbenah (*turnaround*) dikelompokkan ke dalam dua kelompok yaitu :
 1. Strategi turnaround adalah *turnaround* yang dilakukan dengan merubah hal yang bersifat strategi dalam perusahaan, misalnya pengurangan lini produk/pengurangan unit bisnis, perubahan sasaran dan perubahan/penggantian manajemen, teknologi.
 2. Sedangkan operasi *turnaround* memfokuskan tindakan pada tingkat fungsional seperti pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia.
- h. Strategi pengurangan/penghematan (*Retrenchment*)
Strategi pengurangan/penghematan (*Retrenchment*) upaya pengurangan atau pengurangan luasnya diversifikasi sehingga anak perusahaan atau usaha menjadi lebih kuat. Strategi penghematan terjadi ketika perusahaan melakukan regrouping melalui pengurangan biaya dan aset untuk mengatasi penurunan profit dan penjualan.
- i. Strategi divestasi (*Divestiture*)
Divestasi merupakan penjualan suatu perusahaan atau sebagian dari komponen perusahaan kepada perusahaan lain. Strategi ini diambil oleh perusahaan manakala upaya-upaya penghematan yang dilakukan tidak dapat memperbaiki kembali kondisi perusahaan, atau perusahaan gagal berkembang dan tidak terlihat prospek yang cerah dari usaha atau unit usaha yang ada sekarang.

Menurut Rachmat (2014:39) menyatakan bahwa ada sejumlah strategi yang sudah banyak diketahui oleh umum dan dapat diterapkan pada berbagai bentuk industry dan ukuran perusahaan. Strategi-strategi ini dikelompokkan dalam strategi generic.

Menurut Porter (1980) dalam Rachmat (2014:40) menyatakan bahwa terdapat tiga strategi generic, yaitu

1. Strategi diferensiasi (*Differentiation*)
2. Strategi kepemimpinan biaya menyeluruh (*Overall cost leadership*)
3. Fokus (*Focus*)

Model Strategi generic dari porter dapat digambarkan melalui dua sumbu X dan Y berikut ini :

Competitive Scope

Competitive Advantage

Strategi Diferensial	Strategi kepemimpinan biaya menyeluruh
Strategi fokus diferensial	Strategi fokus biaya

Sumber, Rachmat (2014:41)

Gambar 2.1 Model strategi generic Porter

Catatan :

1. Sumbu mendatar (X) digunakan untuk dimensi dalam keunggulan persaingan usaha
2. Sumbu vertikal (Y) digunakan untuk dimensi dalam tingkatan persaingan perusahaan.

Penjelasan untuk ketiga macam Strategi generik ini adalah :

- a. Strategi diferensiasi, cirinya adalah perusahaan mengambil keputusan untuk membangun persepsi pasar potensial terhadap suatu produk/jasa yang unggul untuk membedakannya dari produk lain.
- b. Strategi kepemimpinan biaya menyeluruh, cirinya adalah perusahaan lebih memperhitungkan pesaing dari pada pelanggan dengan cara memfokuskan harga jual produk yang murah, sehingga biaya produksi, promosi ataupun riset dapat ditekan.
- c. Strategi Fokus, cirinya adalah perusahaan mengonsentrasi pada pangsa pasar yang terkecil untuk menghindari dari persaingan pesaing dengan menggunakan strategi kepemimpinan biaya menyeluruh atau diferensiasi

Menurut David dalam Rachmat (2014:42) menyatakan bahwa pada prinsipnya strategi generik dapat dikelompokkan atas empat strategi berikut :

- a. Strategi Integrasi vertikal
Strategi ini menghendaki agar perusahaan melakukan pengawasan lebih terhadap distributor, pemasok, dan atau para pesaingnya.
- b. Strategi Intensif
Strategi ini memerlukan usaha-usaha yang intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk yang ada.
- c. Strategi diversifikasi
Strategi ini dimaksudkan untuk menambah produk-produk baru.
- d. Strategi bertahan
Strategi ini bermaksud agar perusahaan dalam melakukan tindakan penyelamatan agar terlepas dari kerugian yang lebih besar

Menurut Sutomo (2007) menyatakan bahwa, jenis strategi meliputi :

- a. Strategi umum
keputusan pimpinan yang menentukan ruang lingkup dan arah keseluruhan organisasi. Di sini terjadi proses pengambilan keputusan tentang bisnis, pilihan strategi, dan alokasi sumber daya.
- b. Strategi pertumbuhan stabil (*stable growth strategy*)
Diterapkan jika organisasi sukses mengembangkan manajemen sumber daya dan mencapai tujuan. Organisasi berhasil mengembangkan program dan pelayanan yang memenuhi kebutuhan pelanggan kelompok target. Selanjutnya, strategi pertumbuhan (*growth strategy*) membantu organisasi menjaga posisi dari pengaruh lingkungan sehingga tetap mampu memberi pelayanan sesuai kebutuhan pelanggan
- c. Strategi stabilitas meliputi strategi *status quo*, *captive*, *pause*, dan *incremental*.
Strategi *status quo* mempertahankan status dan arah dalam pasar yang sudah ada, tidak mencari pertumbuhan dan mengatasi penurunan.
- d. Strategi pertumbuhan dibedakan menjadi strategi konsentrasi, integrasi horizontal, integrasi vertikal, dan strategi diversifikasi. Strategi konsentrasi berfokus pada pengembangan pasar, produk/pelayanan, dan integrasi horizontal.
- e. Strategi pengembangan pasar
Mengembangkan pelayanan yang sudah ada ke pasar lebih luas. Organisasi berfokus pada pengembangan dampak pelayanan yang sudah ada, tidak mengembangkan pelayanan baru. Strategi pengembangan produk mengembangkan berbagai pelayanan yang sudah ada.
- f. Strategi integrasi horizontal
Diterapkan jika organisasi menambah unit bisnis lain yang menghasilkan pelayanan sama untuk memenuhi pasar dengan memperluas kemampuan produksi dan pasar geografis
- g. Strategi integrasi vertikal adalah strategi pertumbuhan yang mengembangkan bisnis ke dua arah berbeda.
- h. Strategi unit (*business unit strategy*)
Berfokus pada pengembangan strategi di tiap unit organisasi sehingga tiap unit mampu berkompetisi dan berhasil. Pengambilan keputusan terpusat pada pembangunan dan perbaikan posisi kompetisi setiap unit, sehingga unit tersebut mampu menarik pelanggan dan mengungguli pesaing dengan kinerja lebih baik
- i. Strategi *overall cost leadership*
berupaya menghasilkan produk/jasa layanan yang paling murah dari-pada pesaing dengan mutu yang bersaing. Hal tersebut biasanya dicapai melalui pengalaman dan efisiensi, an-

tara lain dengan memperhatikan metoda produksi, pengendalian biaya *overhead*, riset dan pengembangan, serta minimalisasi biaya.

- j. Strategi *differentiation*
Berupaya menciptakan produk dan pelayanan yang unik dan berbeda dengan produk pesaing sehingga dapat dijual dengan harga yang lebih mahal.
- k. Strategi *cost focus*
mengutamakan segmen pasar khusus. Produk dan pelayanan terfokus pada pemenuhan kebutuhan sekelompok pelanggan sehingga mampu bersaing dengan pelayanan pelanggan yang lebih luas.
- l. Strategi fungsional (*functional strategy*)
menjalankan strategi umum dan strategi unit. Setiap unit fungsional mempunyai strategi pilihan, yang terkait dengan strategi umum.

Menurut Rangkuti (2014:6) menyatakan bahwa pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tipe strategi yaitu :

- a. Strategi manajemen
Meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi makro
- b. Strategi investasi
Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi
- c. Strategi bisnis
Strategi bisnis ini sering juga disebut strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi, dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan

Menurut Rangkuti (2014:95) ada beberapa model strategi untuk korporat yaitu :

- a. Strategi pertumbuhan (Growth Strategy)
Didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, aset, profit, maupun kombinasi dari ketiganya.
- b. Strategi pertumbuhan melalui konsentrasi dan Diversifikasi
Perusahaan yang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan konsentrasi, sedangkan perusahaan relative kurang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan diversifikasi agar dapat meningkatkan kinerjanya.

- c. Konsentrasi integrasi vertikal
Pertumbuhan melalui konsentrasi dapat dicapai melalui integrasi vertikal dengan cara *backward integration* (mengambil alih fungsi supplier) atau dengan cara *forward integration* (mengambil alih fungsi distributor).
- d. Konsentrasi melalui integrasi Horizontal
Strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal adalah sesuatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun lokasi yang lain, dan meningkatkan jenis produk serta jasa.
- e. Diversifikasi Konsentrasi
Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi umumnya dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki kondisi *competitive position* sangat kuat, tetapi nilai daya tarik industri sangat rendah.
- f. Diversifikasi konglomerat
Strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan dapat dilakukan jika perusahaan menghadapi *competitive position* yang tidak begitu kuat dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah.

2.1.1.3 Formulasi strategi

Menurut Rachmat (2014:125) menyatakan bahwa formulasi strategi adalah bentuk penyederhanaan situasi nyata menjadi bentuk matematis. Formulasi strategi memiliki lima tahapan implementasi yaitu

- a. Pengumpulan dan analisis keterangan strategik.
- b. Formulasi strategi
- c. Perencanaan proyek induk strategik
- d. Implementasi strategi
- e. Pemantauan, peninjauan, dan pembaharuan strategi

Menurut Resnik dalam Rachmat (2014:126) menyatakan bahwa keberhasilan formulasi strategi yang disarankan dirancang untuk mempertinggi keberhasilan usaha kecil, yaitu sebagai berikut :

- a. Objektif
- b. Membuat kesadaran
- c. Fokus pada pasar yang menguntungkan
- d. Mengembangkan rencana pemasaran
- e. Memanajemen tenaga kerja secara efektif.
- f. Membuat catatan keuangan yang jelas
- g. Tidak pernah menghambur-hamburkan kas

- h. Menghindari perangkat yang berulang-ulang dari pertumbuhan yang cepat
- i. Mengerti seluruh fase bisnis
- j. Merencanakan ke depan.

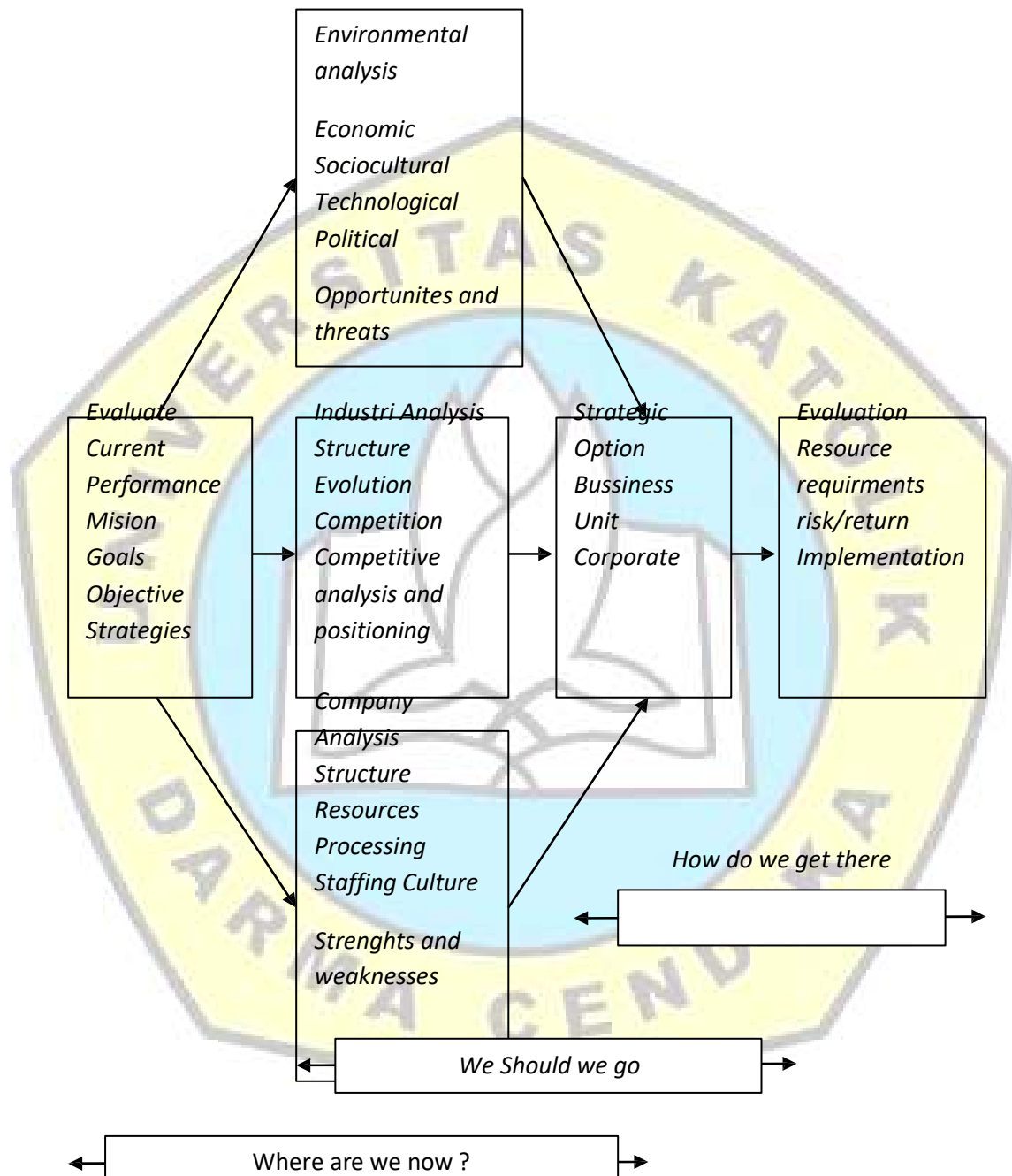
Menurut Rachmat (2014:127) menyatakan bahwa Formulasi strategi melibatkan penetapan serangkaian tindakan yang tepat untuk mencapai tujuan perusahaan. Formulasi strategi meliputi pengembangan misi bisnis, analisis SWOT: mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal serta mengukur dan menetapkan kelemahan dan kekuatan internal, dan menetapkan tujuan jangka panjang.

Menurut Sutomo (2007) menyatakan bahwa Formulasi strategi merupakan proses yang dilakukan untuk menyiapkan rencana strategis (*strategic plan*) yang meliputi tahapan perumusan pernyataan misi dan nilai organisasi, penentuan visi dan pemilihan strategi untuk mencapai visi. Pernyataan misi, nilai, dan visi tersebut merupakan landasan yang akan dijadikan panduan organisasi untuk mencapai tujuan sesuai dengan kondisi lingkungan internal dan eksternal. Formulasi strategi meliputi metoda analitik, berorientasi visi, dan bersifat *incremental*. Metoda analitik berupaya menyesuaikan kekuatan dan kelemahan dengan peluang dan ancaman yang telah teridentifikasi dalam analisis lingkungan. Strategi ditentukan dengan kombinasi kekuatan dan peluang, kekuatan dan ancaman, kelemahan dan peluang, kelemahan dan ancaman untuk mencapai *comparative advantages*. Rumusan strategi metoda analitik menggunakan data untuk membantu memperhitungkan kekuatan dan kelemahan internal organisasi serta peluang dan ancaman eksternal organisasi.

Menurut David (2001) serta Kluyver dan Pearce (2006) dalam Rachmat (2014:132) menyatakan bahwa ada tiga tahapan proses formulasi strategi yaitu :

- a. tahap pertama adalah melakukan evaluasi kondisi perusahaan saat ini dengan memperhatikan faktor internal dan eksternal perusahaan.
- b. Tahap kedua adalah merumuskan dan melakukan eksplorasi seluruh strategi alternatif yang dapat menjadi solusi dari permasalahan tahap awal

- c. Tahap ketiga adalah melakukan identifikasi gap antara kemampuan perusahaan saat ini dan kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi terpilih, serta memberikan solusi untuk menghilangkan atau mengurangi gap.



Sumber, Rachmat (2014:132)

Gambar 2.2 Proses formulasi strategi

2.1.1.4 Implementasi Strategi

Menurut Rachmat (2014:11) untuk mengimplementasi strategi akan mempertimbangkan dua hal yaitu

- a. Sistem pengendalian manajemen
Sistem pengendalian manajemen merupakan alat mengimplementasi strategi. Tiap organisasi memiliki strategi yang berbeda – beda, dan pengendalian harus disesuaikan dengan syarat strategi yang spesifik.
- b. Tujuan organisasi
Tujuan organisasi ditentukan oleh pimpinan manajemen puncak perusahaan yang bersangkutan, dengan mempertimbangkan nasihat yang diberikan manajer, senior lainnya, dan diratifikasi oleh dewan direksi.

Menurut Rachmat (2014:33) menyatakan bahwa implementasi strategi yaitu proses manajemen mewujudkan strategi dan kebijakandalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Tahapan untuk implementasi strategi meliputi beberapa tahap yaitu :

- a. Visi, Misi, dan Tujuan
Setiap organisasi mempunyai tujuan dan alasan yang unik untuk keberadaannya. Keunikan ini harus dicerminkan dalam visi dan Misi. Ada empat proses untuk perumusan visi yaitu tentukan rentang waktu dan lingkup analisis secara tepat, identifikasi tren social, ekonomi, politik, dan kondisi persaingan, evaluasi sumber daya dan kapabilitas internal. Adapun misi yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan/organisasi mencakup publik atau pengguna jasa, jasa utama yang ditawarkan, wilayah geografis, komitmen organisasi terhadap pilihan teknologi, komitmen organisasi terhadap alternatif tujuan, elemen kunci dalam filosofi organisasi, konsep kehirian dan citra organisasi.
- b. Analisis lingkungan makro
Analisis lingkungan makro merupakan aktifitas memonitor dan mengevaluasi lingkungan eksternal dan internal organisasi kepada orang-orang penting yang ada di perusahaan. Lingkungan makro merupakan lingkungan yang secara tidak langsung mempengaruhi strategi perusahaan dalam jangka panjang.
- c. Analisis SWOT
Analisis SWOT membantu manajer menentukan dan mengembangkan strategi yang tepat dalam menghadapi persaingan. Tujuan dalam menentukan strategi yang digunakan dari hasil SWOT hanya

menghasilkan strategi alternative yang layak, bukan untuk menetapkan strategi yang terbaik.

Menurut Amirullah (2015:155-185) ada dua bentuk implementasi strategi yaitu :

- a. Implementasi strategi bidang fungsional meliputi
 1. Strategi bidang Pemasaran, merupakan pernyataan pokok mengenai dampak yang diharapkan akan dicapai dalam hal permintaan pada pasar sasaran tertentu
 2. Strategi bidang SDM, adalah kebijakan pengelolaan karyawan yang diintegrasikan dengan strategi organisasi dan digunakan untuk mendorong budaya organisasi, agar karyawan memiliki nilai dan menjadi sumber keunggulan bersaing.
 3. Strategi bidang produksi, adalah berusaha mencapai biaya produksi yang rendah, mutu produk yang tinggi, tanggapan yang cepat atas permintaan dan fleksibilitas untuk membuat beragam barang yang sesuai dengan selera dan spesifikasi pelanggan.
 4. Strategi bidang keuangan, adalah merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan pemanfaatan sumber daya keuangan dalam kegiatan entitas secara efisien dan efektif, dalam kerja sama secara terpadu dengan fungsi-fungsi lainnya seperti riset dan penelitian, produksi, pemasaran dan sumber daya manusia.
- b. Implementasi strategi melalui Struktur organisasi, kepemimpinan dan budaya.
 1. Implementasi melalui struktur adalah mengalokasikan pekerjaan melalui sebuah divisi pekerjaan dan menyediakan koordinasi dari hasil-hasil kinerja sehingga sasaran organisasi terlaksana dengan baik.
 2. Implementasi melalui kepemimpinan meliputi menentukan arah strategi, memanfaatkan dan mempertahankan kompetensi inti, mengembangkan modal manusia, mempertahankan budaya perusahaan yang efektif, menanamkan etika bisnis.
 3. Implementasi melalui budaya. Melalui budaya perusahaan, maka setiap anggota yang terlibat dalam perusahaan tersebut harus melakukan berbagai bentuk penyesuaian sehingga anggota tersebut menunjukkan perilaku yang menggambarkan sistem nilai, keyakinan etos kerja yang dianut oleh perusahaan.

2.1.1.5 Evaluasi Strategi

Menurut Sutomo (2007) menyatakan bahwa evaluasi merupakan proses untuk mengidentifikasi penyimpangan, mengoreksi ketidaksesuaian rencana dan mempelajari kinerja pencapaian tujuan untuk menjamin keberhasilan pelaksanaan rencana strategis. Tahapan evaluasi strategi meliputi penentuan standar, penyusunan sistem monitoring, perbandingan kinerja, evaluasi hasil, melakukan koreksi dan melaporkan hasil. Indikator evaluasi meliputi indikator masukan, proses, keluaran, efek, dan dampak. Setiap indikator atau kombinasi indikator diukur menurut kriteria relevansi, efektifitas, efisiensi, dampak, dan keberlanjutan. Setiap indikator atau kombinasi indikator diukur menurut kriteria relevansi, efektifitas, efisiensi, dampak, dan keberlanjutan. Pimpinan menetapkan standar evaluasi kinerja pelaksanaan strategi yang ditentukan sesuai pilihan strategi

Menurut Wahyudi (1996:14) dalam Amirullah (2015:190) menyatakan bahwa ada empat unsur kegiatan yang harus dilakukan dalam proses evaluasi strategi yaitu:

- a. Menentukan suatu standar untuk mengukur kinerja organisasi dan membuat batas toleransi yang dapat diterima untuk tujuan, sasaran dan strategi
- b. Menghitung dan mengukur hasil kinerja yang telah dicapai
- c. Membandingkan antara standar dengan hasil yang dicapai dan jika melampaui batas toleransi, harus dianalisa penyebabnya.
- d. Mengambil tindakan jika diperlukan.

Menurut Rachmat (2014:128) Evaluasi strategi merupakan tahap terakhir di dalam proses strategi. Pada dasarnya evaluasi strategi mencakup tiga hal, yaitu :

- a. Mengetahui faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar bagi strategi yang sedang berlangsung
- b. Mengukur kinerja yang telah dilakukan
- c. Mengambil berbagai tindakan perbaikan

2.1.2 Analisis SWOT

Menurut Rachmat (2014:284-285) menyatakan bahwa analisis SWOT adalah analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (Strength, Weakness, Opportunity, Threats). Analisis SWOT adalah bentuk analisis situasi dan kondisi yang bersifat deskriptif (memberi gambaran). Analisis SWOT memungkinkan organisasi memformulasikan pelaksanaan dan tujuan organisasi. Dalam analisis SWOT terdapat matriks SWOT yang digunakan untuk menyusun strategi organisasi atau perusahaan yang menggambarkan secara jelas peluang dari ancaman yang dihadapi organisasi/perusahaan, sehingga dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan organisasi/perusahaan. Matriks SWOT akan menghasilkan empat kemungkinan alternative strategi yaitu Strategi S-O, Strategi W-O, Strategi S-T, Strategi W-T.

SWOT	Strengths	Treats
	Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal	Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal
Strengths	Strategi SO	Strategi WO
Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Threat	Strategi ST	Strategi WT
Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber, Rachmat (2014:293)

Gambar 2.3 Matriks SWOT

- a. Strategi SO
Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaana, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya
- b. Strategi ST
Strategi ini adalah strategi menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman
- c. Strategi WO
Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
- d. Strategi WT
Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman

Menurut Rustiana (2016) menyatakan bahwa Analisis SWOT dapat diterapkan dengan cara menganalisis dan memilah berbagai hal yang mempengaruhi keempat faktornya, kemudian menerapkannya dalam gambar matrik SWOT, aplikasinya adalah bagaimana kekuatan (*strength*) mampu mengambil keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunity*) yang ada, bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weakness*) yang mencegah keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunity*) yang ada, selanjutnya bagaimana kekuatan (*strength*) mampu menghadapi ancaman (*treat*) yang ada, dan terakhir adalah bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mampu membuat ancaman (*treat*) menjadi nyata atau menciptakan sebuah ancaman baru.

Menurut Rangkuti (2011:18) dalam Kadarusman (2013) menyatakan Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*).

2.1.3 Analisis Lingkungan

Menurut Amirullah (2015:16) Menyatakan bahwa tujuan utama analisis lingkungan adalah untuk mengidentifikasi peluang (*opportunity*) yang harus segera mendapat perhatian serius dan pada saat yang sama perusahaan menentukan beberapa kendala ancaman (*threats*) yang perlu diantisipasi. Analisis lingkungan perusahaan biasanya terdiri dari dua kelompok yakni lingkungan eskternal dan lingkungan internal. Lingkungan eksternal meliputi lingkungan umum, lingkungan industri, dan lingkungan operasional, sedangkan lingkungan internal meliputi sumber daya, kemampuan dan kompetensi inti.

Menurut Jauch dan Glueck (1999:89) dalam Amirullah (2015:23) mengemukakan bahwa alasan pentingnya analisis lingkungan adalah sebagai berikut:

- d. Analisis lingkungan memberi kesempatan pada perencana strategi untuk mengantisipasi peluang dan membuat rencana untuk melakukan tanggapan pilihan peluang ini.
- e. Membantu perencana strategi untuk mengembangkan sistem peringatan dini untuk menghindari ancaman atau mengembangkan strategi yang dapat mengubah ancaman menjadi keuntungan organisasi

Menurut Sutomo (2007) menyatakan bahwa Analisis lingkungan internal bertujuan mendapatkan informasi tentang kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) organisasi yang berkaitan dengan sumber daya (tenaga, sistem/struktur, peralatan, keuangan), produk/pelayanan, dan pelanggan/klien. Sebagai contoh, banyaknya tenaga terdidik yang memiliki kemampuan dan keterampilan manajerial merupakan kekuatan untuk menjalankan organisasi dengan efektif mencapai tujuan. Struktur organisasi yang jelas dengan tugas, tanggung jawab pimpinan dan staf serta fasilitas dan pendanaan yang memadai memberikan kemudahan pada manajemen program untuk mencapai tujuan organisasi. Analisis lingkungan eksternal bertujuan mendapatkan informasi tentang peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang mempengaruhi perjalanan organisasi dalam mencapai tujuannya. Hal tersebut mencakup faktor politik, ekonomi, sosial, dan teknologi yang terkait dengan perubahan yang akan terjadi selama 1-5 tahun mendatang.

Menurut Amirullah (2015:23) menyatakan bahwa dalam melakukan analisis lingkungan eksternal, perusahaan menggali dan mengidentifikasi semua peluang (*opportunity*) yang berkembang dan menjadi tren pada saat itu serta mengidentifikasi ancaman (*threats*) dari pesaing dan calon pesaing serta faktor eksternal lainnya, sedangkan analisis lingkungan internal lebih memfokuskan pada identifikasi kekuatan (*strength*), dan kelemahan (*weakness*) dari perusahaan. Apabila dikaitkan dengan SWOT analisis dan daya saing perusahaan, maka analisis lingkungan sangat penting dilakukan dengan alasan sebagai berikut:

- a. Mengetahui kondisi saat ini dan memprediksi keadaan masa depan perusahaan.
- b. Mendapatkan informasi tentang *competitor, customer, dan stake holder*.
- c. Dapat mengidentifikasi peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*)
- d. Untuk dapat mengeksplor kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*)
- e. Menjamin tercapainya keunggulan bersaing (*competitive advantage*)

Menurut Amirullah (2015:58) menyatakan bahwa lingkungan internal merupakan faktor-faktor yang berada di dalam organisasi yang mencerminkan kekuatan-kekuatan atau kelemahan-kelemahan yang ada di dalam organisasi.

Menurut Lawrence dan William (1988) dalam Amirullah (2015:58) mendefinisikan analisis lingkungan perusahaan sebagai suatu proses dengan mana perencanaan strategi mengkaji pemasaran, dan distribusi perusahaan, penelitian dan pengembangan, produksi dan operasi, sumber daya dan karyawan perusahaan, serta faktor keuangan dan akuntansi untuk menentukan di mana perusahaan mempunyai kekuatan dan kelemahan yang penting sehingga perusahaan dapat memanfaatkan peluang dengan cara yang paling efektif dan dapat menangani ancaman di dalam lingkungan.

Menurut Sawitri (2017;118) menyatakan bahwa, suatu hubungan organisasi pada lingkungan eksternal adalah tidak dapat dipungkiri serta dipertahankan melalui interaksi yang konstan dan berkelanjutan. Terdapat sejumlah tantangan lingkungan yang khusus dimana para anggota suatu organisasi harus tanggap, walaupun lingkungan itu sendiri adalah dinamis, isolasi dan pembahasan mengenai beberapa tantangan lingkungan akan sangat membantu manajemen dan para anggota organisasi. Kesadaran akan tanggungjawab pada lingkungan hendak untuk berinteraksi dengan lingkungan akan membantu untuk meyakinkan persetujuan pasar yang penting untuk melanjutkan kelangsungan hidup atau kegiatan organisasi.

2.1.4 Pengertian Organisasi

Menurut Bertholeneus dalam Sukarna (2011:37) menyebutkan bahwa, *Organization is an arrangement, presumably logical, of interdependent parts to form a unified whole, through which power and control can be exercised to the end of achieving a given purpose*, yang berarti organisasi ialah susunan yang agak logis dari bagian-bagian yang saling berhubungan untuk mewujudkan suatu keseluruhan yang bulat padu, sehingga kekuasaan dan pengawasan dapat dilaksanakan untuk mencapai tujuan telah ditetapkan.

Beberapa tokoh mendefinisikan organisasi sebagai berikut :

Menurut Barnard (1983) dalam Athoillah (2013:169) mengemukakan bahwa *I define organization as a system of cooperative of two more persons* (organisasi adalah sistem kerja sama antara dua orang atau lebih). Menurut Mooney dalam

Athoillah (2013:168) mengemukakan bahwa *Organization is the form of every human association for the attainment of common purpose* (organisasi adalah setiap bentuk kerja sama untuk mencapai tujuan bersama).

Menurut Robbins (1986) dalam Athoillah (2013:169) mengemukakan bahwa “ *Organization is a conciously coordinated social units, composed of two or more people, that function on a relatively contious basis to achive a common goal or set of goal*”. Organisasi adalah suatu sistem yang terdiri atas pola aktivitas kerja sama yang dilakukan secara teratur dan berulang – ulang oleh sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan.

Menurut Allen dalam Sukarna (2011:38) menyatakan bahwa *we can define organization as the process of indentifying and grouping the work to be performed, defining and delegating responsibility and author, and establishing relationship for the accomplishing objectives*, yang berarti kita dapat merumuskan organisasi sebagai proses penentuan dan pengelompokan pekerjaan yang akan dilakukan, menetapkan dan melimpahkan tanggung jawab dan wewenang, serta mewujudkan hubungan tanggung jawab dengan maksud untuk memungkinkan orang-orang bekerja sama secara efektif dalam mencapai tujuan.

Menurut Robbins dalam Fahmi (2014:31) menyatakan bahwa organisasi sebagai kesatuan (enity) social yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relative dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relative terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Menurut Fahmi (2014:35) menyatakan bahwa dalam konsep organisasi dikenal dengan istilah organisasi sistem terbuka dan organisasi sistem tertutup, sebagai berikut :

- a. Organisasi sistem tertutup adalah organisasi tersebut tidak memiliki tingkat interaksi yang tinggi dengan lingkungan luar. Bahkan organisasi dengan sistem seperti ini cenderung mengambil peran yang menjauhi dari lingkungan luar. Akibatnya yang diperoleh organisasi seperti ini cenderung lebih baku, dan itu terakumulasi dalam bentuk kebijakan yang dihasilkan.
- b. Organisasi sistem terbuka adalah organisasi yang memiliki tingkat interaksi tinggi dengan lingkungan luar, dan organisasi dengan sistem

seperti ini cenderung interaktif dan dinamis dalam menanggapi setiap bentuk perubahan yang terjadi.

2.1.4.1 Prinsip-prinsip Organisasi

Menurut Koont dan O'Donell dalam Sukarna (2011:40) menyatakan bahwa terdapat beberapa prinsip-prinsip organisasi, sebagai berikut :

- a. *Principle of Unity of Objective* (Prinsip kesatuan tujuan). Organisasi harus ada kesatuan tujuan, organisasi itu akan kacau apabila tidak ada satu tujuan. Kesatuan tujuan harus merata dari atas sampai kebawah.
- b. *Principle of efficiency* (Prinsip hasil-guna). Suatu organisasi dalam mencapai tujuannya harus dapat mempergunakan biaya yang sekecil-kecilnya dengan pengorbanan yang sedikit-dikitnya.
- c. *Span of Management Principle* (Prinsip rentangan manajemen). Seseorang itu terbatas di dalam mengurus orang-orang lain atau memimpin bawahannya. Batas-batas tersebut tidak tetap bagi setiap orang tergantung kepada kekomplekan hubungan antara atasan dan bawahan dan kepada kemampuan manajer.
- d. *The Scalar Principle* (prinsip Hierarchie). Di dalam setiap organisasi harus ada garis kekuasaan yang jelas, agar tidak terjadi kesimpangsiuran.
- e. *The principle of parity of Authority and Responsibility* (prinsip keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab). Tanggung jawab dan wewenang itu harus seimbang. Wewenang yang dilimpahkan dengan tanggung jawab yang timbul karena harus selaras, jangan hendaknya pelimpahan wewenang meminta pertanggung jawaban yang lebih besar daripada authority itu sendiri.
- f. *Principle of Unity of Command* (prinsip kesatuan perintah). Setiap bawahan seharusnya mempunyai satu atasan. Karena setiap bawahan mendapat perintah dari berbagai atasan, akan sulit menyalurkan pertanggung jawaban.
- g. *The Authority Level Principle* (Prinsip tingkatan wewenang). Penentuan tujuan hanya berada pada tingkat authority yang tertinggi.
- h. *Principle of Division of work* (prinsip pembagian kerja). Susunan organisasi harus dibagi-bagi dalam kelompok kegiatan, sehingga tujuan dapat dicapai dengan efektif.
- i. *Principle of Functional Definition* (prinsip penetapan tugas). Setiap posisi atau jabatan harus ditentukan tugasnya sesuai dengan pelimpahan wewenang.
- j. *Principle of Flexibility* (Prinsip daya suai). Manager di dalam usahanya mencapai tujuan dalam keadaan yang berubah-ubah harus bertindak sedemikian rupa yaitu dengan situasi dan kondisi yang sedang berlangsung, sehingga organisasi itu selalu sesuai dengan keadaan.

- k. *Principle of Balance* (prinsip keseimbangan). Penerapan prinsip-prinsip atau teknik-teknik harus sesuai dengan daya mampu (efektifitas), organisasi, agar supaya tujuan tercapai.
- l. *Principle Of Continuity* (Prinsip Kelangsungan). Organisasi harus mengusahakan cara-cara untuk menjamin kelangsungan hidupnya.
- m. *Principle of Leadership Facilitation* (Prinsip kemudahan kepemimpinan). Struktur organisasi, pelimpahan wewenang, harus diusahakan untuk mempermudah kepemimpinan manager.

Menurut Manulang dalam Athoillah (2017:182) menyatakan bahwa prinsip organisasi adalah sebagai berikut :

- a. Adanya tujuan yang jelas
- b. Prinsip kerja sama
- c. Pembagian kerja yang jelas
- d. Pendelegasian wewenang
- e. Rentang kekuasaan yang hierarkisnya jelas dilihat dari tugas dan fungsinya dalam organisasi
- f. Kesatuan perintah dan tanggung jawab atau kesatuan komando yang jelas
- g. Koordinasi yang terpadu dan integral.

2.1.4.2 Ciri – Ciri Organisasi

Menurut Sawitri (2017:25) menyatakan bahwa ada beberapa karakteristik organisasi yang baik yaitu :

- a. Adanya tujuan yang jelas
Tanpa tujuan yang jelas seakan – akan organisasi tersebut mengambang serta akan tenggelam ditelan keadaan yang selalu berusaha untuk menghancurkan perusahaan
- b. Tujuan organisasi harus dapat dipahami oleh setiap orang dalam organisasi dan diharapkan Setiap anggota mengetahui apa yang diharapkan oleh organisasi, Setiap anggota memahami apa yang diharapkan oleh organisasi, tujuan setiap anggota dapat diserasikan dengan tujuan organisasi.
- c. Tujuan organisasi harus diterima setiap anggota organisasi
- d. Adanya kesatuan arah dalam organisasi
Artinya bahwa semua kegiatan, sumber daya, pemikiran, keahlian, dan kemampuan ditunjukkan ke satu arah yaitu, pencapaian tujuan dengan cara seefisien dan seefektif mungkin.
- e. Adanya kesatuan perintah

Setiap bawahan hanya mempunyai seorang atasan langsung yang memberikan instruksi, bimbingan, pedoman kerja dan memberikan laporan dan pertanggung jawaban kepada atasannya.

- f. Adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab
Apabila wewenang lebih besar dari tanggung jawab maka sering kali menimbulkan penyalahgunaan wewenang yang akan merugikan organisasi. Sebaliknya apabila wewenang lebih kecil dari tanggung jawab maka seringkali menimbulkan kemacetan – kemacetan didalam pelaksanaan roda organisasi.
- g. Adanya pembagian tugas yang merata
Tugas – tugas di dalam organisasi haruslah dibagi – bagi sesuai dengan kemampuan, keahlian dan bakat anggota dalam organisasi.
- h. Struktur organisasi sesederhana mungkin
- i. Pola dasar organisasi haruslah mantap
- j. Setiap orang yang telah berjasa haruslah mendapat imbalan yang setimpal sesuai dengan jasa apa yang telah diberikan kepada organisasi.
- k. Penempatan orang sesuai dengan keahlian yang dimilikinya
- l. Adanya jaminan jabatan
- m. Koordinasi

2.1.5 Manajemen

2.1.5.1 Pengertian Manajemen

Menurut Athoillah (2013 : 13) menyatakan bahwa Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur, mengurus atau mengelola. Kata tersebut secara substantif, makna manajemen mengandung unsur kegiatan yang bersifat pengelolaan. Dengan demikian, muncul pertanyaan apa yang dikelola, bagaimana mengelolanya, untuk apa dikelola, dan siapa yang bertindak sebagai pengelola. Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif, dengan didukung oleh sumber-sumber lainnya dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan. Pengertian ini terdapat dua sistem yang harus selalu ada dalam manajemen, yaitu sistem organisasi dan sistem administrasi.

Menurut Millet dalam Sukarna (2011:2) menyatakan bahwa management in the public service : *Management is the process of directing and afacilitating the work of people organized in format group to achive a desired end.* (Manajemen ialah proses pembimbingan dan pemberian fasilitas terhadap pekerjaan orang – orang yang terorganisie dalam kelomok formil untuk mendapat suatu yang dikehendaki).

Menurut Terry dalam Sukarna (2011:3) menyatakan bahwa *management is the accomplishinh of predetermined objective through the efforts of other people.* (manajemen ialah pencapaian tujuan – tujuan yang telah ditetapkan melalui/bersama-sama usaha orang lain).

Menurut Griffin dalam Fahmi (2014:2) menyebutkan bahwa manajemen merupakan suatu rangkaian aktivitas (termasuk perencanaan dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber-sumber daya organisasi (manusia, finansial, fisik, dan informasi) untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara efektif dan efisien. Menurut Stoner dalam Fahmi (2014:2) menyebutkan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, perorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Wilson (2015) dalam Ibrahim (2016) menyatakan manajemen adalah rangkaian aktivitas-aktivitas yang dikerjakan oleh anggota-anggota organisasi untuk mencapai tujuannya. Selanjutnya menurut Koontz (2015), menyatakan bahwa manajemen adalah seni yang paling produktif selalu didasarkan pada pemahaman terhadap ilmu mendasarinya. Namun ruang lingkup manajemen tidak terbatas hanya pada leader. Karena kepemimpinan hanyalah bagian dari manajemen. Sebagaimana yang telah disebutkan bahwa manajemen itu adalah seni dalam mengelola. Sebuah seni tentunya tidak hanya menggunakan satu metode semata. Metode yang digunakan haruslah banyak untuk kemudian menjadikannya sebagai seni yang bernilai tinggi. Begitu pula dengan manajemen. Untuk menata sebuah sistem harus memiliki manajemen yang baik dan hadal agar sistem tersebut bisa berjalan sebagaimana mestinya.

2.1.5.2 Kegunaan Manajemen

Menurut Athoillah (2013:37-38) menyebutkan bahwa, Kegunaan manajemen pertama kali diperkenalkan oleh seorang industrialis Perancis yang bernama Henry Fayol pada awal abad ke-20 menyebutkan lima kegunaan manajemen, yaitu:

1. Kegunaan Perancangan
Fungsi perancangan atau perancangan adalah menyusun seluruh rancangan kerja, waktu pelaksanaan, kiat-kiat dan strategi pengembangan model-model kinerja perusahaan, serta menjabarkan kelebihan dan kekurangan sumber daya yang dimiliki, dan pemecahan masalah yang dipandang sangat memungkinkan. Perencanaan yang dilakukan untuk menentukan tujuan perusahaan secara keseluruhan dan cara terbaik untuk mencapainya.
2. Kegunaan Pengorganisasian (*Organizing*)
Sistem pengorganisasian (*organizing*) yang dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan – kegiatan yang lebih kecil, dan menyederhanakan rencana pekerjaan yang memakan waktu lama menjadi rencana kerja yang membutuhkan waktu singkat, yang lebih efektif dan efisien. Kegunaan pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas – tugas yang proposional, melalui konsep pembagian kerja yang professional.
3. Kegunaan Pengarahan (*Directing*)
Adalah berkaitan dengan pola pengarahan (*directing*) sebagai tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha mencapai target sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pengarahan dilaksanakan oleh manajer dan supervisor yang bertugas memotivasi, sekaligus meluruskan dan mengembangkan kecerdasan para karyawan dalam mengembangkan kinerja dan meningkatkan kualitas hasil pekerjaan. Pengarahan yang berhubungan langsung dengan kegunaan manajemen dalam gerakkan (*actuating*) anggota organisasi agar bekerja dengan penuh kesadaran dan ikhlas dalam mengemban tugas dan kewajibannya.
4. Kegunaan Pengevaluasian (*Evaluating*)
Yaitu proses pengawasan dan pengendalian performa perusahaan untuk memastikan jalanya perusahaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Evaluasi terhadap seluruh hasil kinerja perusahaan dikelola dengan baik agar kelemahan perusahaan dari segala aspeknya dapat ditanggulangi dengan baik dan benar. Kepemimpinan manajer, permodalan, mekanisme kerja, dan manajemennya sendiri. Oleh karena itu, evaluasi harus dilaksanakan dan ditindaklanjuti dengan pemecahan masalah.

2.1.6 Manajemen strategik

Menurut Siagian (2000) dalam Rachmat (2014:14) menjelaskan bahwa manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Menurut Athoillah (2013 : 85) menyatakan manajemen strategis adalah suatu proses untuk menempatkan posisi organisasi pada titik strategis agar perkembangannya senantiasa memperoleh keuntungan atau kemakmuran. Manajemen strategis selalu diupayakan suatu tindakan yang meliputi pemeriksaan dan penelitian secara lebih mendalam terhadap seluruh rencana organisasi yang akan dilaksanakan. Strategi pelaksanaan kegiatan diarahkan pada target yang hendak dicapai, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Pemilihan Strategi dilakukan dengan mempertimbangkan keadaan situasi dan kondisi yang terjadi saat ini dan yang telah diperkirakan untuk yang akan datang.

Menurut Rustiana (2016) menyatakan bahwa manajemen strategi pada intinya memilih alternatif strategi yang terbaik bagi organisasi/perusahaan dalam segala hal untuk mendukung gerak perusahaan. Perusahaan harus melaksanakan manajemen strategi secara terus menerus dan harus fleksibel dengan tuntutan kondisi dan situasi di lapangan.

Menurut Rachmat (14:2014) menyatakan bahwa manajemen strategi adalah ilmu dan seni penyusunan, penerapan, dan pengevaluasian keputusan lintas fungsional yang memungkinkan suatu perusahaan mencapai sasarannya.

Menurut Amirullah (5:2015) menyatakan bahwa manajemen terbentuk dari dua kata. Yaitu manajemen dan strategi, dimana manajemen strategi merupakan ilmu dalam membuat (formulating), menerapkan dan mengevaluasi keputusan-keputusan strategi antar fungsi-fungsi manajemen yang

memungkinkan sebuah organisasi mempunyai tujuan yang disesuaikan dengan kondisi lingkungan dimana organisasi itu berada.

2.2 Penelitian Terdahulu

2.2.1 Jurnal Penelitian 1

Jurnal Ilmiah oleh Triana, dkk dengan judul Manajemen Perubahan Organisasi Dinas Kesehatan dalam Revitalisasi Puskesmas di Kabupaten Sumedang, tahun 2016. Hasil penelitian dari jurnal ini adalah Revitalisasi Puskesmas merupakan upaya Kementerian Kesehatan RI untuk meningkatkan kinerja Puskesmas melalui berbagai perubahan dalam penyelenggaraan Puskesmas. Perubahan-perubahan tersebut sejalan dengan semangat reformasi pembangunan khususnya reformasi otonomi daerah. Penelitian ini bertujuan untuk melakukan eksplorasi manajemen perubahan dalam revitalisasi Puskesmas yang dilakukan oleh Dinas Kesehatan. Metode Desain penelitian yang dipergunakan adalah kualitatif dengan paradigma konstruktivisme dan strategi studi kasus. Metode analisis yang digunakan adalah tematik. Subyek penelitian ini adalah kepala dinas kesehatan dan kepala Puskesmas. Hasil Manajemen perubahan Dinas Kesehatan dalam revitalisasi Puskesmas dikonstruksi oleh fungsi-fungsi manajemen perubahan menurut model manajemen kinerja klinis WHO SEA-NURS yang meliputi identifikasi, perencanaan, implementasi, dan evaluasi-umpan balik. Peta konsep yang dihasilkan menunjukkan bahwa pelaksanaan manajemen perubahan tersebut terkonsentrasi pada fungsi implementasi yang merupakan tahap penekanan terhadap berbagai masalah yang mulai muncul dalam tugas perubahan yang harus dilakukan. Simpulan Manajemen perubahan organisasi Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang dalam revitalisasi Puskesmas dilakukan secara pasif menurut kebijakan organisasi yang memayunginya.

Persamaan dalam penelitian ini adalah :

1. Fokus pembahasan berkaitan dengan manajemen dan organisasi
2. Metode penelitian yang digunakan adalah Kualitatif

Perbedaan dalam penelitian ini adalah :

Keterangan	Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang
Subyek Penelitian	Dinas Kesehatan	Perusahaan
Kota	Sumedang	Surabaya
Tahun Penelitian	2016	2017
Informan	Kepala dinas Kepala Puskesmas	Manajer Cabang Manajer Proyek Koordinator Staff
Kriteria Responden	Jabatan lebih dari 5 Tahun	Bekerja lebih dari 3 Tahun
Fokus Penelitian	Manajemen perubahan	Strategi Organisasi
Tujuan	Eksplorasi Perubahan Manajemen	Untuk menetapkan atau mengetahui strategi organisasi apa yang tepat dalam menangani masalah manajemen perusahaan

2.2.2 Jurnal penelitian 2

Jurnal Ilmiah oleh Rusniati, Haq dengan judul Perencanaan Strategi Organisasi Dalam Perspektif Organisasi, Tahun 2014. Hasil penelitian dalam jurnal ini adalah Perencanaan strategis merupakan perencanaan untuk mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan sumber daya yang ada. Perencanaan strategis sangat penting dalam organisasi karena perencanaan strategis ini berlaku bagi organisasi secara keseluruhan. Perencanaan strategis dirancang sebagai perencanaan organisasi dalam jangka panjang dan dijadikan pedoman untuk menjabarkan perencanaan-perencanaan lainnya sebagai perencanaan jangka pendek. Organisasi yang memiliki perencanaan strategis berarti memiliki dasar yang kuat dalam menjalankan semua aktivitasnya sehingga berguna untuk memastikan agar semua anggota organisasi bekerja ke arah tujuan yang sama. Perencanaan strategis sangat bermanfaat untuk mencapai tujuan organisasi.

Persamaan dalam penelitian ini adalah :

1. Fokus pembahasan mengenai ruang lingkup organisasi
2. Membahas mengenai strategi organisasi
3. Metode penelitian yang digunakan adalah Kualitatif



Perbedaan dalam penelitian ini adalah :

Keterangan	Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang
Subyek Penelitian	Ditujukan ke sebuah organisasi (Tidak tertulis bentuk organisasinya)	Perusahaan
Kota	Banjarmasin	Surabaya
Tahun Penelitian	2014	2017
Informan	Pendapat Ahli yang diambil dari beberapa buku	Manajer Cabang Manajer Proyek Koordinator Staff
Kriteria Responden	Tidak tertulis	Bekerja lebih dari 3 Tahun
Fokus Penelitian	Pembahasan perencanaan Organisasi	Strategi Organisasi
Tujuan peneltitian	Mengetahui peran perencanaan strategis dalam perspektif organisasi	Untuk menetapkan atau mengetahui strategi organisasi apa yang tepat dalam menangani masalah manajemen perusahaan

2.2.3 Jurnal penelitian 3

Jurnal Ilmiah oleh Victori dengan judul Peran Komunikasi Organisasi Dalam Membentuk efektifitas kerja karyawan CV. Magnum Sign And Print Advertising Samarinda, tahun 2014. Hasil penelitian dari jurnal ini adalah Artikel untuk mengetahui Peran Komunikasi Organisasi Dalam Membentuk Efektivitas Kerja Karyawan CV.Magnum Sign and Print Advertising Samarida, dibawah bimbingan Prof. Dr. H. Adam Idris, M.Si dan Rina Juwita,S.IP.,MHRIR. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode Deskriptif Kualitatif. Tujuannya untuk mengetahui Peran Komunikasi Organisasi Dalam Membentuk Efektivitas Kerja Karyawan CV.Magnum Sign and Print Advertising Samarida. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan library research dan field work research dengan melakukan kegiatan wawancara langsung dengan informan. Populasi dalam penelitian ini adalah para pimpinan dan karyawan CV.Magnum Sign and Print Advertising Samarida. Analisis data yang digunakan adalah model Interaktif, dengan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi mempunyai peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan CV. Magnum Sign and Print Advertising Samarinda. Maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi mempunyai peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan CV. Magnum Sign and Print Advertising Samarinda.

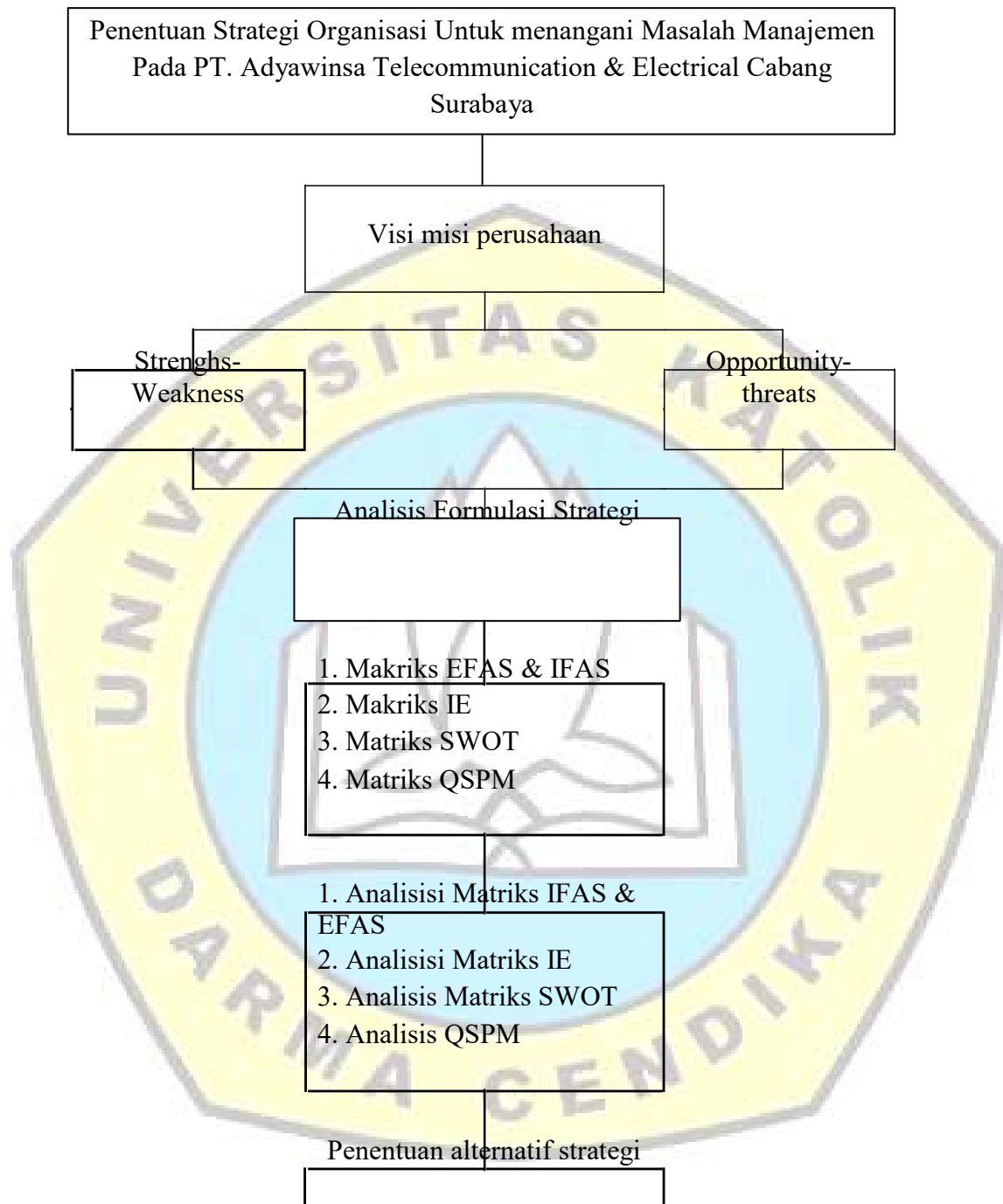
Persamaan dalam penelitian ini adalah :

1. Fokus pembahasan berkaitan dengan organisasi
2. Subyek penelitian berbentuk badan usaha
3. Metode penelitian yang digunakan adalah Kualitatif

Perbedaan dalam penelitian ini adalah :

Keterangan	Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang
Subyek Penelitian	Bentuk badan usaha yang diteliti adalah CV	Bentuk badan usaha yang diteliti adalah PT
Kota	Samarinda	Surabaya
Tahun Penelitian	2014	2017
Informan	Pimpinan dan karyawan	Manajer Cabang Manajer Proyek Koordinator Staff
Kriteria Responden	Tidak tertulis	Bekerja lebih dari 3 Tahun
Fokus Penelitian	Peran Komunikasi Organisasi	Strategi Organisasi
Tujuan	Untuk mengetahui Peran Komunikasi organisasi dalam membentuk efektivitas kerja karyawan	Untuk menetapkan atau mengetahui strategi organisasi apa yang tepat dalam menangani masalah manajemen manajemen perusahaan.

2.3 Rerangka pemikiran



Gambar 2.4 Rerangka pemikiran

