

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Strategi

2.1.1 Pengertian Manajemen Strategi

Menurut Susanto (2014:2), manajemen strategik merupakan proses untuk menentukan arah dan tujuan jangka panjang organisasi, serta memilih metode yang tepat untuk mencapainya melalui perumusan dan penerapan strategi secara sistematis dan terencana. Istilah “manajemen strategik” terdiri dari dua kata, yakni “manajemen” dan “strategi”, di mana “strategik” merupakan bentuk sifat dari kata “strategi”. Dalam konteks perusahaan (korporasi), manajemen adalah individu atau kelompok yang bertanggung jawab dalam menganalisis dan mewujudkan tujuan organisasi. Sebagai sebuah fungsi, manajemen mencakup perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pelaksanaan (actuating), dan pengawasan (controlling).

Strategi diartikan sebagai serangkaian keputusan dan tindakan untuk mencapai tujuan perusahaan pada setiap tingkat organisasi. Kata “strategik” memiliki makna yang berkaitan dengan “tingkat tinggi”, “berdampak signifikan”, dan “bersifat jangka panjang”, disertai tekad untuk tidak tunduk pada kondisi yang ada. Manajemen strategik berperan penting karena:

- a. Membantu menghadapi ketidakpastian dengan pendekatan sistematis,

- b. Menyelaraskan tujuan antarunit dalam organisasi,
- c. Memperjelas peran setiap anggota organisasi,
- d. Mengembangkan budaya kerja dan kepemimpinan, serta
- e. Menjadi sarana komunikasi jangka panjang dan acuan bagi dewan direksi.

Manajemen strategik terdiri dari dua komponen utama, yaitu formulasi strategi dan implementasi strategi. Formulasi strategi mencakup penentuan visi, misi, arah strategi, strategi, dan sasaran organisasi. Sementara itu, implementasi strategi melibatkan penetapan struktur, sumber daya manusia, dan sistem organisasi, yang semuanya harus didukung oleh kepemimpinan dan budaya yang selaras. Dengan demikian, manajemen strategik merupakan proses yang mencakup perencanaan, pengarahan, pengorganisasian, dan pengendalian perusahaan yang berfokus pada keputusan serta tindakan strategis.

2.1.2 Manfaat Manajemen Strategi

Manajemen strategi berfungsi sebagai alat untuk perencanaan jangka panjang. Banyak perusahaan mampu mempertahankan kinerja tinggi dalam jangka pendek, namun hanya sedikit yang dapat menjaga keberhasilan tersebut dalam jangka panjang. Menurut Ramli dan Kartini (2022:4), agar sukses berkelanjutan, perusahaan tidak hanya perlu menjalankan aktivitas yang dapat memenuhi kebutuhan pasar saat ini, tetapi juga harus mampu menyesuaikan diri dengan aktivitas baru yang dapat memuaskan pasar baru secara terus-menerus.

Sementara itu, Ritonga (2020:12) menyebutkan bahwa penerapan manajemen strategi memberikan sejumlah manfaat bagi perusahaan atau organisasi, antara lain:

- 1 Menentukan arah jangka panjang yang ingin dicapai.
- 2 Membantu perusahaan atau organisasi menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi.
- 3 Meningkatkan efektivitas perusahaan atau organisasi.
- 4 Mengidentifikasi keunggulan kompetitif di tengah lingkungan yang semakin penuh risiko.
- 5 Meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mencegah potensi masalah di masa depan melalui perumusan strategi.
- 6 Mendorong motivasi anggota perusahaan atau organisasi karena keterlibatan mereka dalam proses penyusunan strategi.
- 7 Mengurangi terjadinya aktivitas yang tumpang tindih.

2.1.3 Komponen Manajemen Strategi

Dalam manajemen strategi, terdapat sejumlah komponen penting yang melengkapi prosesnya, antara lain:

- 1 Misi organisasi (perusahaan); Penjabaran mengenai alasan keberadaan perusahaan, mencakup jenis, ruang lingkup, serta karakteristik tindakan yang dilakukan.
- 2 Tujuan; Hasil akhir yang ingin dicapai dari suatu kegiatan. Dalam perumusannya, perlu diperhatikan waktu pelaksanaan dan maksud dari tujuan tersebut.

- 3 Strategi; Pengetahuan atau keterampilan untuk memenangkan persaingan, khususnya dalam merebut pangsa pasar yang dapat berubah sewaktu-waktu. Strategi yang tepat membantu perusahaan mencapai tujuannya.
- 4 Kebijakan; Cara atau pendekatan untuk meraih sasaran perusahaan, yang mencakup pedoman, aturan, dan prosedur demi mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
- 5 Profil perusahaan; Gambaran menyeluruh tentang kondisi perusahaan, baik dari segi keuangan, manajemen sumber daya manusia (SDM), maupun sumber daya fisik lainnya.
- 6 Lingkungan eksternal; Semua faktor luar yang memengaruhi pilihan strategi serta menentukan kondisi persaingan.
- 7 Lingkungan internal; Seluruh elemen bisnis yang berada di dalam perusahaan.
- 8 Analisis strategi dan pilihan; Proses pengambilan keputusan terkait investasi untuk masa depan.
- 9 Strategi unggulan; Rencana umum yang komprehensif untuk mengarahkan seluruh aktivitas utama demi mencapai sasaran dalam situasi yang dinamis.
- 10 Strategi fungsional; Penjabaran strategi utama yang akan dilaksanakan oleh masing-masing divisi dalam perusahaan.

2.1.4 Tahapan Manajemen Strategi

Menurut David & David (2016:4), proses manajemen strategik terdiri dari tiga tahap utama, yaitu: formulasi strategi, implementasi strategi, dan **evaluasi strategi.

1. Formulasi strategi

Tahap ini meliputi penyusunan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, mengembangkan berbagai alternatif strategi, serta memilih strategi tertentu yang akan dijalankan. Dalam prosesnya, formulasi strategi dapat mencakup keputusan terkait bisnis baru yang akan digarap atau dihindari, rencana ekspansi atau diversifikasi, peluang memasuki pasar internasional, kemungkinan melakukan merger atau membentuk joint venture, hingga langkah untuk mencegah pengambilalihan paksa.

2. Implementasi strategi

Implementasi strategi membutuhkan penetapan tujuan tahunan, kebijakan yang mampu memotivasi karyawan, serta pengalokasian sumber daya perusahaan agar strategi yang telah dirumuskan dapat terlaksana. Tahap ini mencakup pengembangan budaya kerja yang mendukung strategi, pembentukan struktur organisasi yang efektif, penyesuaian kembali aktivitas pemasaran, penyusunan anggaran, pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi, serta pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi. Implementasi strategi sering disebut sebagai

“tahap aksi” dalam manajemen strategik, karena melibatkan mobilisasi manajer dan karyawan untuk mengubah strategi yang telah dirumuskan menjadi tindakan nyata. Proses ini kerap menjadi tahap yang paling menantang, karena memerlukan disiplin, komitmen, dan pengorbanan pribadi. Keberhasilan implementasi sangat bergantung pada kemampuan manajer memotivasi karyawan—sebuah keterampilan yang lebih bersifat seni daripada sains. Strategi yang hanya dirumuskan tanpa diimplementasikan pada akhirnya tidak akan memberikan manfaat yang berarti.

3. Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi merupakan tahap akhir dalam proses manajemen strategik. Ada tiga aktivitas utama dalam evaluasi strategi, yaitu: (1) menelaah kembali faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar strategi saat ini, (2) mengukur kinerja, dan (3) melakukan tindakan perbaikan. Evaluasi strategi diperlukan karena keberhasilan saat ini tidak menjamin keberhasilan di masa mendatang. Setiap kesuksesan kerap memunculkan tantangan baru, dan rasa puas diri dalam organisasi sering kali menjadi awal kemundurannya.

Formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi berlangsung di tiga tingkat hierarki dalam organisasi besar, yaitu tingkat perusahaan, unit divisi atau strategis, serta tingkat fungsional. Dengan memfasilitasi komunikasi dan interaksi antara manajer dan karyawan di berbagai tingkat hierarki,

manajemen strategik berperan dalam menjaga kinerja organisasi sebagai tim yang kompetitif.

Proses manajemen strategik dapat dipahami sebagai pendekatan yang objektif dan logis, yang menyusun informasi kualitatif dan kuantitatif secara terstruktur sehingga memungkinkan pengambilan keputusan yang efektif di tengah ketidakpastian. Berdasarkan pengalaman, penilaian, dan pertimbangan perasaan, intuisi juga memegang peranan penting dalam menghasilkan keputusan strategis yang tepat. Proses ini berlandaskan keyakinan bahwa organisasi harus senantiasa memantau perkembangan serta tren internal dan eksternal agar dapat melakukan penyesuaian secara tepat waktu.

2.1.5 Implementasi Strategi Manajemen dalam Organisasi Publik

Implementasi strategi manajemen merupakan tahap penting setelah perumusan strategi, di mana strategi yang telah dirancang diterapkan ke dalam tindakan nyata dalam organisasi. Dalam konteks organisasi publik seperti instansi pemerintahan, implementasi strategi manajemen tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga pada penyelenggaraan pelayanan publik yang efektif, efisien, dan akuntabel.

Menurut Wheelen dan Hunger (2012), implementasi strategi adalah proses mengubah strategi yang telah dirumuskan menjadi tindakan operasional melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Dalam organisasi publik, proses ini membutuhkan komitmen seluruh elemen birokrasi serta pengelolaan sumber daya manusia, keuangan, dan teknologi yang terarah.

Organisasi sektor publik memiliki karakteristik yang berbeda dengan sektor swasta, di mana tujuan tidak selalu bersifat profit-oriented, tetapi lebih pada kepuasan masyarakat dan penyelenggaraan kepentingan umum (Hughes, 2003). Oleh karena itu, strategi manajemen dalam organisasi publik harus mampu mendorong transparansi, partisipasi, serta akuntabilitas.

Implementasi strategi manajemen di sektor publik mencakup beberapa aspek penting, antara lain:

1. Perencanaan operasional: Mengubah strategi umum menjadi rencana kerja tahunan yang terukur.
2. Pengorganisasian: Menentukan struktur organisasi yang sesuai dan membagi tanggung jawab secara jelas.
3. Pelaksanaan (*actuating*): Mendorong pegawai agar bekerja sesuai dengan rencana melalui motivasi, kepemimpinan, dan komunikasi.
4. Pengawasan (*controlling*): Menilai kinerja melalui evaluasi dan monitoring secara berkala (Siagian, 2014).

Jika implementasi strategi tidak dilakukan dengan baik, maka strategi yang sudah dirancang hanya akan menjadi dokumen formalitas tanpa dampak nyata. Oleh karena itu, diperlukan sistem manajerial yang konsisten dan terukur, serta pengawasan yang berkelanjutan untuk memastikan bahwa strategi benar-benar dijalankan sesuai rencana.

2.2 Kinerja

2.2.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan konsep penting dalam manajemen, baik di sektor swasta maupun sektor publik. Secara umum, kinerja (*performance*) mengacu pada hasil kerja atau output yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan.

Sementara itu, menurut Rivai (2015), kinerja adalah realisasi dari kemampuan, motivasi, dan peran seseorang dalam menyelesaikan tugasnya. Kinerja yang baik merupakan kombinasi dari kompetensi kerja, etos kerja, dan pemanfaatan sumber daya organisasi yang optimal.

Dalam aparatur pemerintah, Sedarmayanti (2017) menjelaskan bahwa kinerja aparatur negara adalah hasil kerja yang dicapai dalam pelaksanaan tugas-tugas kedinasan yang didasarkan pada kompetensi, tanggung jawab, serta kesesuaian dengan peraturan perundang-undangan. Kinerja aparatur menjadi indikator keberhasilan dalam menyelenggarakan pelayanan publik yang efektif dan efisien.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah ukuran sejauh mana seseorang atau sekelompok orang mampu melaksanakan tugasnya dengan baik dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dalam sektor publik, kinerja yang baik berkontribusi langsung pada peningkatan kualitas layanan kepada masyarakat.

2.2.2 Indikator Kinerja

Menurut Dwiyanto (dalam Harbani, 2010:178), kinerja pegawai dapat dinilai melalui beberapa indikator, antara lain:

- 1 Produktivitas; Tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga menilai efektivitas pelayanan. Secara umum, produktivitas dipahami sebagai perbandingan antara input dan output.
- 2 Kualitas pelayanan; Menjadi aspek penting dalam menggambarkan kinerja organisasi pelayanan publik. Banyak persepsi negatif terhadap organisasi publik muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap mutu pelayanan. Oleh karena itu, tingkat kepuasan masyarakat dapat dijadikan tolok ukur kinerja birokrasi publik.
- 3 Responsivitas; Kemampuan birokrasi dalam mengenali kebutuhan masyarakat, menetapkan agenda dan prioritas pelayanan, serta merancang program pelayanan publik yang sesuai dengan kebutuhan tersebut.
- 4 Responsibilitas; Menggambarkan sejauh mana kegiatan birokrasi publik dijalankan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar dan kebijakan yang berlaku.
- 5 Akuntabilitas; Menunjukkan tingkat kepatuhan kebijakan dan aktivitas birokrasi publik terhadap pejabat politik yang dipilih oleh rakyat.

Sedarmayanti (2007:377) menyatakan bahwa kinerja pegawai dapat diukur melalui beberapa aspek berikut:

- 1 Prestasi kerja; Hasil yang dicapai pegawai dalam menjalankan tugas, baik dari segi kualitas maupun kuantitas.
- 2 Keahlian; Tingkat kemampuan teknis yang dimiliki pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan, termasuk kemampuan bekerja sama, berkomunikasi, berinisiatif, dan keterampilan lainnya.
- 3 Perilaku; Sikap atau tindakan yang melekat pada pegawai dan tercermin dalam pelaksanaan tugasnya, yang mencakup nilai-nilai seperti kejujuran, tanggung jawab, dan disiplin.
- 4 Kepemimpinan; Kemampuan manajerial dan keterampilan memengaruhi orang lain untuk mengoordinasikan pekerjaan secara efektif dan cepat, termasuk dalam hal pengambilan keputusan serta penetapan prioritas.

Menurut Mathis dan Jackson (dalam Akhmad, 2012:172), kinerja pegawai dapat dievaluasi berdasarkan beberapa indikator berikut:

- 1 Kuantitas; Jumlah output yang dihasilkan atau banyaknya aktivitas yang berhasil diselesaikan.
- 2 Kualitas; Tingkat kesempurnaan hasil pekerjaan atau sejauh mana hasil tersebut memenuhi tujuan yang diharapkan.
- 3 Kecepatan waktu; Kemampuan menyelesaikan tugas secara cepat sekaligus memanfaatkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- 4 Kehadiran; Tingkat kehadiran pegawai sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan. Kemampuan bekerja sama; Kesiapan pegawai untuk berpartisipasi dan menjalin kerja sama dengan rekan kerja, baik di dalam

maupun di luar unitnya, demi menghasilkan pekerjaan yang lebih optimal.

2.3 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Yulia Nurul Maulida, 2018. Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MTS Negeri 1 Grobogan	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Metode ini menggambarkan kondisi objek atau sebuah keadaan	Hasil dari penelitian ini yaitu manajemen strategi di MTS N 1 Grobogan ini sudah dilakukan dengan baik melalui tahap perencanaan, pelaksanaan dan evaluasinya. Persamaan dari penelitian ini adalah sama-sama membahas mengenai manajemen strategi beserta tahapannya, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Perbedaannya terletak pada fokus penelitian, di mana penelitian terdahulu

			mengkaji upaya peningkatan mutu di MTS N 1 Grobogan, sedangkan penelitian ini berfokus pada upaya meningkatkan jumlah kepesertaan BPJS Ketenagakerjaan di Kota Tangerang, khususnya di KCP Bintaro.
2	Ein Bimo Prihantoro, 2017. Strategi dalam Upaya Pengembangan SDM Islami Di Pondok Pesantren Abnaul Amir Kecamatan Botonompo Kabupaten Gowa	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Metode ini menggambarkan kondisi objek atau sebuah keadaan.	Hasil dari penelitian ini manajemen strategi yang dilakukan sudah optimal meskipun masih ada hambatan dari lingkungan eksternal melalui perencanaan manajemen strategi. Adapun persamaan dari penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang manajemen strategi. Perbedaan penelitian sebelumnya membahas tentang fungsi manajemen

			strategi sebagai fokus penelitian sedangkan penelitian ini membahas tentang tahapan manajemen strategi. Perbedaan yang lain adalah di penelitian sebelumnya membahas tentang upaya pengembangan SDM islami Di Pondok Pesantren Abnaul Amir, sedangkan penelitian ini untuk meneliti peningkatan jumlah kepesertaan diBPJS Ketenagakerjaan Kota Tangerang khususnya di KCP Bintaro. Perbedaan dari penelitian ini juga terletak pada bentuk obyek penelitian dan lokasi penelitian
3	Arif Shaleh. (2021). Manajemen Strategi	Penelitian ini menggunakan	Hasil dari penelitian ini yaitu manajemen strategi

	Bisnis Warung Makan Ditinjau Dari Ekonomi Islam (Studi Kasus Rumah Makan Bu Darmin Palembang)	metode kualitatif deskriptif. Metode ini menggambarkan kondisi objek atau sebuah keadaan	yang diterapkan di Rumah Makan Bu Darmin sudah optimal dengan manajemen pemasaran dan strategi pelaksanaan yang tepat. Adapun persamaan penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang tahapan manajemen strategi. Perbedaan penelitian sebelumnya meneliti tentang manajemen yang ditinjau dari Ekonomi Islam, sedangkan penelitian ini tidak ditinjau dari Ekonomi Islam
4	Ivo Avulia BR. Ginting. (2019). Strategi Terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan Di SMK Negeri 5 Medan	Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan rancangan studi kasus	Hasil dari penelitian ini adalah implementasi yang diterapkan pada penelitian ini sudah optimal dengan berbagai kebijakan yang dibuat. Adapun persamaan dari penelitian ini adalah

			sama-sama membahas tentang penelitian manajemen strategi. Perbedaan penelitian sebelumnya meneliti tentang implmenetasi/tahap pelaksanaannya saja. Sedangkan penelitian ini melakukan penelitian tentang proses dan tahapan secara utuh yaitu tahapan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Lokasi penelitian juga berbeda
5	Muhammad Syaifullah. Dkk Vol. 3, No. 2 (2019). Manajemen Strategi Galeri Investasi Syariaah Dalam Meningkatkan MinatMahasiswa Untuk Berinvestasi	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Metode ini menggambarkan kondisi objek atau sebuah keadaan.	Hasil yang didapat dari penelitian ini yaitu manajemen strategi pada Galeri Investasi Syaraiah IAIN Pontianak masih harus diperbaiki dengan cara mengoptimalkan program kerja yang telah disusun agar bisa menarik minat

	Di Pasar Modal Syariah		mahasiswa untuk berinvestasi di pasar modal. Adapun persamaan dari penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang tahapan proses manajemen strategi yaitu perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Perbedaan penelitian sebelumnya fokus untuk menarik minat mahasiswa agar mendaftar di Galeri Investasi Syariah IAIN Pontianak, sedangkan penelitian ini adalah untuk meningkatkan jumlah kepesertaan di BPJS Ketenagakerjaan di Kota Tangerang khususnya di KCP Bintaro.
--	---------------------------	--	--

2.4 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir digunakan untuk memberikan penjelasan singkat tentang gejala yang menjadi masalah penelitian. Tinjauan literatur dan temuan penelitian yang terkait membentuk dasar dari kerangka pemikiran ini. Dalam proses merumuskan deskripsi masalah, kerangka berpikir ini berfungsi sebagai dasar untuk argumen.

Untuk lebih jelasnya dapat terlihat kerangka berpikir penelitian ini melalui bagan berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Berpikir

