BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Manajemen

Secara etimologi kata manajemen diambil dari bahasa Perancis kuno, yaitu "*management*", yang artinya adalah seni dalam mengatur dan melaksanakan. Manajemen juga dapat didefinisikan sebagai upaya perancanaan, pengkoordinasian, pengorganisasian dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efisien dan efektif. Berikut ini beberapa pengertian dari manajemen menurut beberapa ahli:

Adapun menurut Firmansyah (2018:4) manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusun, pengarahan dan pengawasan dari pada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu.

Sedangkan menurut Sarinah & Mardalena (2017:7) manajemen adalah suatu proses dalam rangka mencapai tujuan dengan bekerja bersama orang-orang dan sumber daya organisasi lainnya.

Sedangkan menurut Hery (2018:7) manajemen merupakan proses mengkoordinir kegiatan pekerjaan secara efisien dan efektif, dengan dan melalui orang lain.

Selain itu menurut Ramdan, T., & Sufyani, M. A. (2019:20) manajemen adalah suatu ilmu yang mempelajari tentang pengelolaan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.

Sedarmayanti (2018:1) berpendapat bahwa istilah manajemen berasal dari kata management (bahasa inggris) turunan dari kata "*to manage*" artinya mengurus/tata laksana/keterlaksanaan. Manajemen diartikan bagaimana cara manajer (orangnya) mengatur, membimbing, dan memimpin semua orang yang menjadi pembantunya agar usaha yang sedang dikerjakan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pengertian manajemen menurut para ahli:

1) James A. F. Stoner, manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya dari anggota organisasi serta penggunaan sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.
2) Mary Parker Follet, manajemen adalah suatu seni untuk melakukan pekerjaan melalui orang lain dibutuhan keterampilan khusus.
3) Oey Liang Le, manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
4) G. R Tery, manajemen adalah proses khas, terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia, dan sumber daya lainnya.
5) Lawrence, manajemen adalah seni pencapaian tujuan yang dilakukan melalui usaha orang lain.
6) Harold Koonntz dan Cyril O'donnel, manajemen adalah usaha untuk mencapai tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut di atas, disimpulkan bahwa manajemen adalah proses yang terdiri dari rangkaian kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian/pengawasan yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Menurut Fauzi dan Rita Irviani (2018:3-6) arti dan definisi manajemen dari berbagai literatur dapat dilihat dari tiga pengertian, yaitu:

1) Manajemen sebagai suatu proses

   Manajemen sebagai suatu proses dapat dilihat menurut pendapat beberapa tokoh berikut:

   a) G. R Terry, manajemen adalah cara pencapaian tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu melalui kegiatan orang lain.

   b) Haiman, manajemen adalah fungsi untuk mencapai tujuan melalui orang lain dan mengawasi usaha-usaha yang dilakukan individu untuk mencapai tujuan.

c) Stoner, manajemen sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan usaha-usaha dari anggota organisasi dan sumber-sumber organisasi yang telah ditetapkan.
d) Mary Parker Follet, manajemen sebagai suatu seni untuk melakukan sesuatu melalui orang lain.

2) Manajemen sebagai suatu kolektivasi manusia.

Manajemen sebagai suatu kolektivasi manusia merupakan suatu kumpulan orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Kumpulan orangorang disini menunjukan adanya tingkatan kepemimpinan (pimpinan atas, menengah, dan bawah). Pendapat ini dikemukakan oleh Henty Fayol.

3) Manajemen sebagai ilmu dan seni.

Manajemen ilmiah adalah suatu kumpulan pengetahuan yang disistemisasi, dikumpulkan, dan diterima menurut pengertian kebenaran universal mengenai manajemen. Manajemen sebagai ilmu mengajarkan kita tentang suatu, sedangkan manajemen sebagai seni/art mengajarkan kita bagaimana sesuatu hal dilakukan/cara agar mencapai sesuatu.

Manajemen merupakan kegiatan seni mengatur orang dalam organisasi untuk mecapai tujuan yang telah ditetapkan. Dimana, dalam organisasi setiap orang memiliki karakter dan sifat yang berbeda-beda. Sehingga dibutuhkan bagaimana mengatur orang-orang dengan baik sehingga mampu bekerja sama untuk hasil yang optimal.

2.1.2 Pengertian Strategi

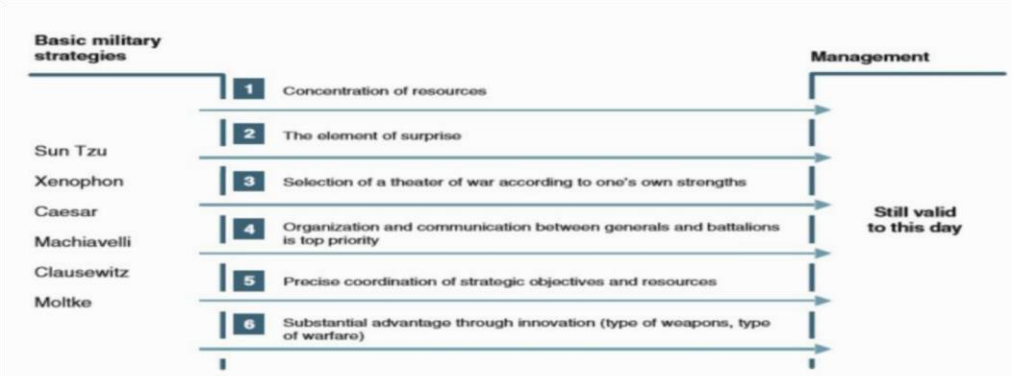
Strategi berasal dari kata "*stratagos*" yang dapat diterjemahkan sebagai komandan militer pada zaman demokrasi Athena. Menurut Dr. As'ad dan Dr. Fridiyanto (dalam bukunya Manajemen Strategik Edisi Revisi) mendefinisikan strategi adalah arahan jangka panjang organisasi dan mengantisipasi perubahan lingkungan, antisipasi menghadapi pasar, dan memenuhi harapan (*stakeholder*).

Strategi adalah apa yang harus pengelola organisasi lakukan dan mengapa mengerjakan sebuah tindakan. Tema strategi terpadu dengan panduan strategis dan bagaimana mencapainya. Perencanaan strategis mengacu pada keterlibatan dalam

perumusan sebuah rencana strategis. Perencanaan ini untuk menjalankan strategi atau memasukkannya dalam perencanaan strategis. Hal ini merupakan bagian dari manajemen strategis. Manajemen strategis dilakukan dengan sebelumnya melakukan analisis strategi.

Definisi strategi diatas pada dasarnya menjelaskan bagaimana organisasi harus memiliki arahan jangka panjang yang dapat menguntungkan organisasi. Melalui strategi, organisasi dapat beradaptasi dengan dinamika lingkungan atau dalam konsep bisnis dapat memenuhi kebutuhan pasar dan *stakeholder*. Strategi dapat dilihat melalui kebijakan yang menjadi dasar tindakan-tindakan yang dilakukan di organisasi untuk mencapai profit bagi organisasi.

Dalam sejarahnya strategi dimaknai sebagai kepemimpinan militer dalam perencanaan menggunakan sumber daya untuk memenangkan peperangan. Carl von Clausewitz, seorang jenderal ahli teori militer berkata "*strategy is the economy of force*" sehingga Carl von Clausewitz sering dirujuk sebagai ahli strategi pertama. Kotler menambahkan bahwa dalam sejarah militer perlu juga membaca strategi perang dari Caesar, Sun Tzu, dan Machiavelli. Strategi sebagai ilmu perang masih sangat relevan dengan ilmu manajemen sebagai digambarkan oleh Kotler sebagai berikut.



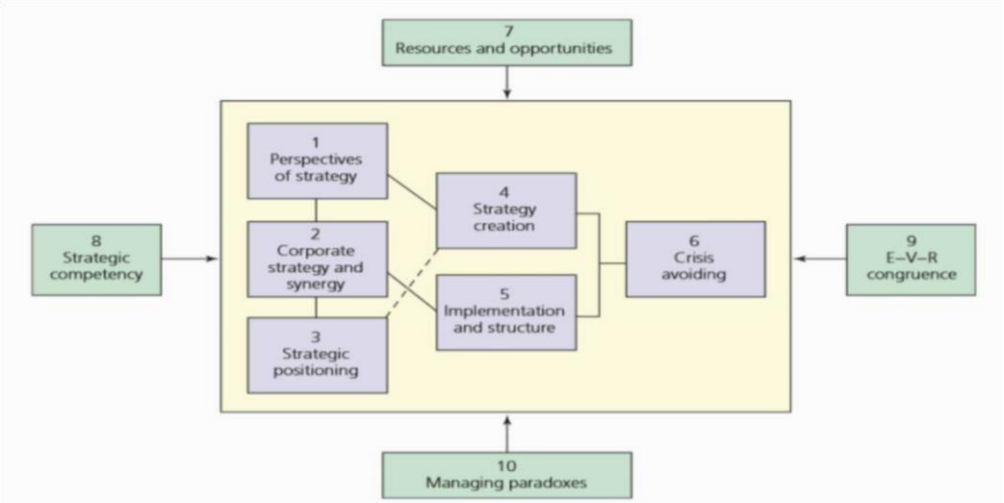
Gambar 1. Relevansi Strategi Militer Klasik dengan Manajemen Kontemporer [8]

Gambar diatas menampilkan konsep dasar militer klasik: SunTzu, Xenophon, Caesar, Machiavelli, Clausewitz, dan Motlke. Terdapat enam komponen penting strategi perang klasik, keenam prinsip dasar perang ini masing sangat relevan dengan manajemen kontemporer.

Selain penjelasan strategi kuno diatas, seorang ahli Manajemen Strategis, Hu, Sin Hoon menulis sebuah buku manajemen strategis yang diinspirasikan dari strategi klasik, “Memenangkan Persaingan cara Cheng Ho.” Hoon dengan teori manajemen strategis modern berhasil menjelaskan bahwa kemenangan-kemanangan gemilang Cheng Ho tidak mungkin diperoleh tanpa strategi dan manajemen yang baik. Misalnya, bagaimana menyelenggarakan pelayaran besar-besaran ke wilayah Barat? Bagaimana mengatur 28.000 awak dari 200-300 kapal di tengah samudera yang penuh bahaya selama 1,5-2 tahun. Kesuksesan Cheng Ho ini menggambarkan bagusnya kepemimpinan, perencanaan, organisasi, koordinasi, dan kontrol yang dilakukan Cheng Ho. Hoon menyimpulkan kesuksesan Cheng Ho dikarenakan faktor-faktor berikut:

1. Kepemimpinan.
2. Logistik dan pasokan.
3. Iman dan manajemen
4. Membangun kolaborasi

Strategi merupakan cita-cita mendasar yang memprediksi tindakan untuk jangka panjang. Strategi meliputi, perumusan, pelaksanaan dan pengendalian. Kotler mengemukakan lima karakter strategi sebagai berikut: aspek terintegrasi, tugas pengambil keputusan, mengarah pada tindakan, jangka panjang. Kotler menjelaskan bahwa strategi terintegrasi dengan seluruh aspek organisasi, dan merupakan lahan kerja utama para pengambil keputusan yang akan mengarahkan orientasi organisasi. Strategi disusun secara sistematis dengan mengacu pada tujuan jangka panjang. Sedangkan Thompson menampilkan seluruh elemen kunci strategi sebagaimana digambarkan di figur berikut.



Gambar 2. Elemen Kunci Manajemen Strategi

1. Perspektif strategi. Strategi dapat dimaknai sebagai the past (pola keputusan sebelumnya), the present (posisi rencana), dan sehingga strategi memiliki beragam perspektif.
2. Strategi korporat dan sinergi. Pada dasarnya organisasi nilai tambah setiap bisnis.
3. Strategi posisi dan keunggulan bersaing. Organisasi membutuhkan diferensi di posisi konsumen.
4. Kreasi strategi. Dibutuhkan daya cipta menghadapi perubahan, organisasi harus menemukan formula baru terhadap diperlukan struktur.
5. Struktur dan implementasi strategi. Strategi harus diimplementasikan, dan untuk menjalankannya diperlukan struktur.
6. Penghindaran krisis. Organisasi harus menyediakan manajemen resiko menghadapi dinamika lingkungan.
7. Sumber daya dan kesempatan. Organisasi harus memiliki pertanyaan mengenai peluang dan sumber daya yang dimiliki.
8. Kompetensi strategi. Tergantung dengan persoalan teknologi.
9. EVR. Organisasi yang sukses memperkirakan Environment, Values, dan Resources.
10. Paradox strategi. Tidak dapat menjawab yang jelas terhadap masalah.

Mintzberg menguraikan bahwa setidak-tidaknya konsep memperjelas langkah organisasi, Acuan tindakan organisasi, Perspektif organisasi, visi terintegrasi, dan Taktik menghadapi pesaing. Sedangkan Graham Hubbard memberikan penjelasan enam hal mengenai strategi:

1. Strategi adalah mengenai pengambilan keputusan, karena strategi merupakan apa yang diputuskan maka akan berdampak kepada masa mendatang, dimana ketidakpastian selalu ada.
2. Strategi adalah mengenai dampak jangka panjang dari keputusan terhadap organisasi.
3. Strategi adalah mengenai integrasi dan fokus dari bisnis. Keputusan strategis dirancang untuk mempengaruhi organisasi, tidak hanya sebuah fungsi atau aktivitas organisasi.
4. Strategi adalah mengenai implementasi dari keputusan, dikarenakan strategi dapat dikatakan baik jika mampu diimplementasikan.
5. Strategi adalah mengenai penciptaan nilai untuk pelanggan dikarenakan strategi dapat dikatakan baik jika mampu diimplementasikan.
6. Strategi adalah mengenai penampilan yang berbeda dari competitor, dimana organisasi harus menampakkan hal berbeda dirinya dengan organisasi lain.

Pengamatan mengenai manajemen strategi dalam keberhasilan dapat dihubungkan dengan usaha manusia alam semua bidang. Baik itu dalam perang, permainan catur, politik, olahraga, bisnis, keberhasilan individu maupun organisasi jarang sekali merupakan hasil dari proses acak.

Sedarmayanti (2018:2-3) berpendapat bahwa strategi terbagi menjadi dua yaitu:

1) Strategi secara umum
   a. Strategi adalah proses penentuan rencana pimpinan puncak berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan cara upaya bagaimana agar tujuan dapat dicapai.
   b. Strategi adalah proses yang menentukan adanya perencanaan top manajer yang terarah pada tujuan jangka panjang perusahaan, disertai penyusunan upaya bagaimana agar mencapai tujuan yang diharapkan.
2) Pengertian secara khusus

a. Strategi adalah tindakan yang senantiasa meningkat, terus-menerus, dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan pelanggan dimasa depan, strategi selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi bukan dari apa yang terjadi. Terjadi kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti. Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam jenis bisnis yang dilakukan.
b. Starategi adalah tindakan yang bersifat terus-menerus mengalami peningkatan dan dilakukan sesuai sudut pandang apa yang diinginkan serta diharapkan konsumen di masa depan. Dengan strategi ini maka ada yang hampir dimulai dari apa yang terjadi. Dengan terjadinya ada suatu kecepatan berinovasi pada pasar yang baru dan juga dalam perubahan pola konsumen yang sangat memerlukan kemampuan inti, maka hendaknya perusahaan perlu mencari kemampuan inti/kompetensi inti dalam bisnis yang dilakukan.

Sedangkan menurut Chandler dalam Persari dkk (2018:105) strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan dan sasaran jangka panjang organisasi, diterapkanya aksi dan alokasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selanjutnya menurut Hamel dan phalarad dalam Tania (2018:10) strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental atau senantiasa meningkatkan dan terus-menerus dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang di harapkan oleh pelanggan di masa depan.

2.1.3 Manfaat Strategi

Sebuah strategi dibuat dalam sebuah organisasi tentu saja memiliki manfaat untuk organisasi tersebut, baik menyangkut tentang badaimana organisasi dapat berjalan, dapat berkembang menunjukan pertumbuhan kearah yang positif, mampu bertahan bahkan mampu menjadi sebuah sektor organisasi yang unggul dibandingkan organisasi lainnya. Menurut Dirgantoro dalam Tania (2018:7) manfaat strategi yaitu:

1. Sebagai sarana dutuk mengkomunikasikan tujuan organisasi dan menentukan jalan mana yang harus ditempuh untuk mencapai tujuan.

2. Untuk meningkatkan keuntungan organisasi walaupun kenaikan keuntungan organiasi bukan secara otomatis dengan menerapkan strategi.
3. Membantu mengidentifikasi, memprioritaskan dan mengeskploitas peluang.
4. Menyiapkan pandangan terhadap manajemen problem.
5. Menggambarkan framework untuk meningkatkan koordinasi dan kontrol terhadap aktivitas.
6. Meminimumkan pengaruh dan perubahan.
7. Memunginkan alokasi waktu dan sumber daya yang efektif.
8. Membantu perilaku yang lebih terintegrasi.

1.1.4 Pengertian Analisis

Menurut Sugiyono (2015:335) analisis adalah kegiatan untuk mencari pola, cara berfikir yang berkaitan dengan pengujian secara sistematis terhadap sesuatu untuk menentukan bagian, hubungan antar bagian, serta hubungan dengan keseluruhan. Sedangkan menurut Satori dan Komariyah (2014:200) analisis adalah usaha untuk mengurai suatu masalah menjadi bagian-bagian sehingga susunan tersebut tampak jelas dan kemudian bisa ditangkap maknanya atau hal-hal yang berkaitan dengan perkaranya. Dalam pengertian yang lain, analisis adalah sikap atau perhatian terhadap sesuatu (benda, fakta, fenomena) sampai mampu menguraikan menjadi bagian-bagian, serta mengenal kaitan antar bagian tersebut dalam keseluruhan. Analisis adalah penyelidikan terhadap suatu peristiwa (karangan, perbuatan, sebagainya).

Berdasarkan penjabaran diatas dapat peneliti simpulkan bahwa analisis merupakan sekumpulan aktivitas dan proses. Analisis adalah merangkum sejumlah besar data yang masih mentah menjadi informasi yang dapat diinterprestasikan. Semua bentuk analisis berusaha menggambarkan pola-pola secara konsisten dalam data sehingga hasilnya dapat dipelajari dan diterjemahkan dengan cara yang singkat dan penuh arti.

2.1.5 Pengertian Manajemen Strategi

Pengertian manajemen strategik diuraikan dengan memahami pengertian manajemen dan strategik. Kata manajemen berasal dari bahasa Perancis kuno

“management” yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Manajemen belum memiliki arti yang mapan dan diterima secara universal. Kata manajemen mungkin berasal dari bahasa Italia (1561) “*maneggiare*” yang berarti mengendalikan terutama mengendalikan kuda yang berasal dari bahasa Latin “*manus*” “*manage*” yang berarti kepemilikan kuda (yang berasal dari Bahasa Inggris yang berarti seni mengendalikan kuda), dimana istilah Inggris ini juga berasal dari bahasa Italia. Bahasa Perancis lalu mengadopsi kata ini dari bahasa Inggris menjadi “*management*”, yang memiliki arti seni mengatur dan melaksanakan.

Menurut Susanto (2014:4) manajemen strategik adalah proses untuk tujuan organisasi dalam jangka panjang dan pemilihan metode untuk mencapaitujuan tersebut melalui pengembangan formulasi strategi dan implementasi yang terencana dan sistematis. Tentunya proses tersebut melibatkan anggota manajemen dan manajemen dalam artian pengelolaan suatu organisasi pula.

Menurut Krisnandi dkk (2019:109) perencanaan strategic atau manajemen strategik adalah serangkaian proses penetapan tujuan organisasi, strategi, kebijakan dan berbagai program untuk mencapai tujuan yang dimaksud, serta penentuan metode yang menjamin pengimplementasian strategi dan kebijakan dengan baik. Artinya, manajemen strategik tak lain merupakan kumpulan berbagai strategi yang dilakukan dan direncanakan dalam berbagai aspek pengelolaan untuk memaksimalkan berbagai implementasinya.

Berdasarkan pengertian manajemen strategi menurut para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategic adalah serangkaian proses penetapan atau penentuan formulasi arah, metode, kebijakan, tujuan, dan berbagai aspek lain dalam suatu manajemen organisasi untuk memastikan implementasi dan aktualisasi manajemen dan organisasidapat terlaksana dengan baik dan sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan.

2.1.6 Perkembangan Manajemen Strategi

Manajemen strategi mengalami dinamika panjang dalam ilmu manajemen modern. Sebagaimana disederhanakan dalam tabel 2.1 berikut:

Tabel 2.1 Evolusi Manajemen Strategi

	1950 an	1960-awal 70 an	Pertengahan 70 an – 80 an	Akhir 80 an – 1990 an	2000 an
Tema Dominan	Perencanaan anggaran dan kontrol	Perencanaan korporat	*Positioning*	Keunggulan bersaing	Trategi inovasi
Isu utama	Kontrol keuangan	Pertumbuhan seleksi perencanaan dan diversifikasi	Fokus pada pemasaran, positioning untuk kepemimpinan	Rekonsiliasi sumber daya keunggulan bersaing	Ukuran dan fleksibilitas dan kelincahan organisasi
Konsep kunci dan alat	Penganggaran modal dan perencanaan keuangan, sinergi perencanaan	Peramalan, pengalaman korporat dan analisis portofolio	Analisis industri dan nilai saham	Sumber daya dan kapabilitas, kompleksitas, kepemilikan, e-commerce, *khowledge* managemen	Strategi korporat, *knowledge management*
Implikasi manajemen	Koordinasi dan sistem control anggaran	Departemen perencanaan korporat	Diversifikasi, strategi global, struktur matrix	Restruktur, *reengineering, refocusing, outsoursing*	Aliansi, *networking, self organization* dan organisasi virtual

Sumber: Buku Dr As'ad, M.Pd. dan Dr. Fridiyanto, M.Pd.I. Manajemen Strategik (2020)

Tabel di atas masih merekam dinamika manajamen strategis hanya sampai tahun 2000. Jika dilihat saat ini, tahun 2020 tabel di atas mengalami banyak perubahan. Pada tahun 2020 dikenal dengan Era 4.0 atau Abad/Revolusi Digital telah banyak mendisrupsi kehidupan manusia, bisnis organisasi dan lain sebagainya. Serba digitalisasi telah membuat organisasi harus semakin lebih peka mempersiapkan diri dan beradaptasi dengan shifting efek dari perkembangan teknologi informasi. Model manajemen strategik tidak langsung saja muncul sekali jadi. Tiga dimensi waktu dalam manajemen strategi: efektivitas jangka menengah, efektivitas jangka panjang. Strategi merupakan respon terhadap ancaman dan membaca peluang.

2.1.7 Visi, Misi, dan Tujuan Organisasi

Visi, misi, dan tujuan organisasi adalah elemen penting dalam merancang strategi organisasi dan mengarahkan upaya organisasi ke arah yang tepat. Visi memberikan arah dan inspirasi untuk organisasi, sedangkan misi memberikan panduan tentang tujuan organisasi, cara mencapainya, dan siapa yang dilayani oleh organisasi. Sedangkan, tujuan memberikan target konkret yang ingin dicapai dalam jangka waktu tertentu. Visi, misi dan tujuan organisasi haruslah didasarkan pada nilai-nilai organisasi, kebutuhan pelanggan, dan kondisi pasar saat ini dan masa depan. Ketika visi, misi, dan tujuan organisasi terintegrasi dengan baik, maka organisasi akan menjadi lebih efektif dalam memenuhi kebutuhan pelanggan dan memperoleh kentungan yang berkelanjutan.

Selain itu, visi, misi, dan tujuan organisasi juga membantu dalam memotivasi karyawan dan memperkut identitas organisasi. Karyawan yang memiliki pemahaman yang jelas tentang visi, misi, dan tujuan organisasi akan lebih berfokus dalam bekerja dan merasa lebih terhubung dengan organisasi. Wexley & Yuki (2018:77) menyatakan bahwa struktur organisasi adalah perencanaan formal guna mencapai pembagian tugas yang efisien dan efektif dalam pengkoordinasian aktivitas seluruh anggota organisasi sehingga struktur organisasi haruslah selaras dengan visi, misi, dan tujuan organisasi.

Visi sering kali dipandang sebagai *statement Top manajemen* dalam *strategic plan* yang terinci. Jackson (2020:32), dari segi peran memandang visi bukan saja sebagai arah strategic organisasi tetapi juga sebagai pernyataan aspirasional terhadap orang-orang yang bekerja dalam organisasi agar berdasarkan visi tersebut dapat merencanakan kegiatan. Visi sebagai aspirasi menurut Jackson, kegiatan manajer dan karyawan harus berorientasi pada: *personal commitment,* menekankan hasil, kegiatan yang dikembangan secara lokal, pengawasan orang dalam organisasi bekerja terarah pada visi (*one vision to all*) dengan menggunakan prinsip-prinsip tertentu. Visi menurut Jackson juga bias dipandang sebagai strategi. Sebagai strategi, visi menekankan aktivitas yang dipecah menjadi sub-sub strategi sesuai dengan level manajemen organisasi merupakan bagian dari kegiatan yang direncakan secara sentral (*strategic plan*),

Misi (*why does organization exist*) menunjukkan apa yang harus diperbuat dalam vision frame yang telah dirumuskan. Tujuanadalah target yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu dalam konteks misi. Sedangkan nilai-nilai, merupakan sumber disiplin perilaku baik individu maupun organisasi dalam menjalankan misi dan mencapai tujuan organisasi. Nilai-nilai yang dikembangkan dalam organisasi akan menciptakan komitmen. Dengan demikian keempatnya meruakan arah strategi organisasi. Dalam berbagai kasus. Kegagalan manajemen mengajak bawahan menjalankan proses bisnis yang menjadi *core competence*nya perusahaan agar berperilaku sesuai dengan inspirasi ke tiga pilai tersebut (visi, misi dan nilai-nilai), disebabkan sebagai besar karyawan menganggap pilai-pilai itu merupakan "urusan" top manajemen. Akibatnya, perilaku kerja karyawan terlepas dari arah strategi perusahaan.

Gambar 3.1: Visi, Misi, dan Tujuan Organisasi
Sumber: SlidePlayer

2.1.7 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Dalam istilah lain kinerja disebut dengan "*performance*". Hal ini sesuai yang disebutkan Sedarmayanti (2017:52) yaitu: "*performance*" berarti kinerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja atau penampilan kerja". Sedangkan menurut Smith dalam Sedarmayanti (2017:52) menyebutkan *performance* atau kinerja adalah "*output drive from prosess human or otherwise*", jadi dikatakan bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.

Menurut Kasmir (2018:182) adalah kinerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

Dari pernyataan di atas maka untuk mendapatkan gambaran tentang kinerja seseorang diperlukan pengkajian khusus tentang kemampuan seseorang. Kinerja dapat dinilai dari apa yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam kerjanya. Dengan perkataan lain kinerja adalah bagaimana seorang pegawai melaksanakan pekerjaannya atau untuk kerjanya sehingga akan mempengaruhi terhadap kinerja organisasi tempat pegawai bekerja.

Kinerja dapat diketahui dari kemampuan yaitu bakat, pengetahuan, jugasikap atau tingkah lakunya. Selanjutnya kemampuan seseorang pegawai untuk menduduki suatu jabatan didasarkan atas kinerjanya, artinya untuk melihat kemampuan dari seorang pegawai dinilai dari kinerjanya, juga pengangkatan seorang pegawai sesuai dengan sistem kinerja yang ditentukan oleh penilaian terhadap kinerja. Dalam penilaian kinerja pegawai adalah sangat penting artinya bagi para pegawai sebab dengan demikian kinerja pegawai tersebut merasa bahwa kinerja yang diberikannya pada tempatnya bekerja mendapat perhatian sewajarnya. Dimana terdapatnya manfaat yang besar baik bagi organisasi tersebut ataupun bagi pegawai.

2. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Sebagaimana disebutkan di atas bahwa kinerja adalah untuk kerja, yang mana kinerja tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor. Kinerja dalam suatu organisasi sangat dipengaruhi kondisi-kondisi baik yang berada di dalam organisasi maupun berada di luar organisasi (lingkungan intern dan ekstern). Faktor kinerja manusia

memiliki peranan besar dalam menentukan suksesnya organisasi. Secara konseptual hasil kerja manusia sering juga sebagai sikap mental yang selalu memiliki pandangan bahwa hari ini lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini. Oleh karena itu agar kinerja pegawai dapat ditingkatkan berbagai faktor harus dipenuhi. Faktor-faktor yang mempengaruhi tersebut antara lain (Sinungan, 2018:7) :

1) Pendidikan dan kesehatan.
2) Gizi/nutrisi dan kesehatan.
3) Bakat atau bawahan.
4) Kesempatan kerja.
5) Kesempatan manajemen.
6) Motivasi atau kemauan.
7) Kebijaksanaan pemerintah.

Hasil kerja erat kaitannya dengan kinerja pegawai, kinerja akan lebih dalam pengertiannya ditinjau dari sifat fisik yaitu perbandingan antara pengorbanan (input) dengan hasil (output). Secara lebih sederhana ada tiga aspek utama yang perlu ditinjau untuk menjamin dan meningkatkan kinerja yang tinggi yaitu aspek efisiensi, aspek kemampuan manajemen, aspek kondisi lingkungan pekerjaan. Ketiga aspek saling terkait dan terpadu dalam satu sistem yang dapat diukut dengan berbagai ukuran yang relative sederhana.

Sinungan (2018:7) menerangkan ada 8 faktor kinerja secara langsung maupun tidak langsung. Kedelapan faktor tersebut antara lain:

1) Manusia.
2) Metode / proses.
3) Lingkungan organisasi (internal).
4) Produksi.
5) Lingkungan Negara (eksternal).
6) Modal.
7) Lingkungan internasional maupun regional.
8) Umpan balik.

Sedangkan menurut Kasmir (2018:189-192) bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1) Kemampuan dan keahlian

   Kemampuan dan keahlian atau skill yang dimiliki seorang dalam melakukan suatu pekerjaan.

2) Pengetahuan

   Pengetahuan tentang pekerjaan, seseorang yang memiliki pengetahuan yang baik akan menghasilkan pekerjaan yang baik.

3) Rancangan kerja

   Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.

4) Kepribadian

   Yakni kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seorang pegawai berbeda-beda.

5) Motivasi kerja

   Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seorang untuk melakukan pekerjaan.

6) Budaya organisasi

   Budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh sebuah organisasi atau perusahaan.

7) Kepemimpinan

   Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pimpinan dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untukmengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

8) Gaya kepemimpinan

   Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

9) Kepuasan kerja

   Merupakan perasaan senang atau, gembira atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan pekerjaan.

10) Lingkungan kerja

    Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja seseorang.

11) Loyalitas

Merupakan kesetiaan seseorang untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempat bekerjanya.

12) Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan dan peraturan perusahaan dalam bekerja.

13) Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh.

Faktor-faktor diatas pada umumnya adalah faktor yang mempengaruhi kinerja sekaligus kinerja dalam perusahaan. Sedangkan dalam suatu instansi faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain adalah:

1) Kecakapan pegawai.
2) Kreativitas.
3) Hasil kerja yang bermutu.
4) Disiplin kerja.
5) Pribadi yang produktif menggambarkan potensi.
6) Persepsi
7) Kreativitas seseorang yang senantiasa ingin menyumbangkan agar bermanfaat bagi diri dan lingkungannya.

Jadi, orang yang produktif adalah orang yang dapat memberi sumbangan yang nyata dan berarti bagi lingkungan sekitarnya, imaginatif dan inovatif dalam mendekati persoalan hidupnya serta mempunyai kepandaian (kreatif) dalam mencapai tujuan hidupnya. Pada saat yang bersamaan orang seperti ini selalu bertanggung jawab dan refonsif dalam hubungannya dengan orang lain (kepemimpinan). Pegawai seperti ini merupakan aset organisasi, yang selalu berusaha meningkatkan diri dalam organisasinya, dan akan menunjang pencapaian kinerja organisasi.

3. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja atau performance indicator kadang-kadang dipergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja (*performance measures*), tetapi banyak pula yang membedakannya. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapt dikuantitatifkan dan mengusahakan data setelah kejadian. Sementara itu,

indikator kerja dipakai untuk aktivitas yang hanya dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atas dasar perilaku yang dapat diamati. Indikator kinerja juga mengajurkan sudut pandang prospektif (harapan kedepan) daripada retrospektif (melihat kebelakang). Terdapat tujuh indikator kerja, dua diantaranya mempunyai peran yang sangat penting, yaitu tujuan dan motif. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan dengan demikian tujuan dan motif menjadi indikator utama dari kinerja. Indikator kinerja menurut Kasmir (2018:208) adalah sebagai berikut:

1) Kualitas (mutu)

   Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu.

2) Kuantitas (jumlah)

   Untuk melihat kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) yang dihasilkan oleh seseorang.

3) Waktu (jangka waktu)

   Untukjenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjannya.

4) Penekanan biaya

   Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan.

5) Pengawasan

   Hampir seluruh jenis pekerjaan perlu melakukan dan memerlukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang dilakukan.

6) Hubungan antar karyawan

   Penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerjasama atau kerukunan antar karyawan dan atau antar pimpinan.

4. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja termasuk elemen-elemen atau kelompok yang berpengaruh langsung pada perusahaan dan pada gilirannya akan dipengaruhi oleh perusahaan.

Faktor-faktor yang ada di dalam lingkungan kerja ini meliputi :

a) Perantara

Perantara pemasaran adalah perusahaan-perusahaan yang membantu perusahaan dalam promosi, penjualan dan distribusi (produk) barang-barangnya kepada para pembeli terakhir. Seperti perusahaan distribusi dan biro jasa pemasaran.

b) Pelanggan

Pelanggan merupakan konsumen yang membeli atau menggunakan produk yang dijual atau ditawarkan oleh perusahaan. Ada lima jenis pelanggan, antara lain yaitu pasar konsumen, pasar industri, pasar pemerintahan, pasar reseller dan pasar internasional.

c) Pesaing

Pesaing merupakan lawan perusahaan yang memproduksi atau menjual barang yang sejenis di wilayah tertentu. Seperti harga yang ditwarkan pesaing dan inovasi produk pesaing.

Setelah melakukan proses identifikasi untuk mengetahui data-data indikator tersebut, langkah selanjutnya adalah mengetahui data-data mana yang sesuai dan sangat berpengaruh dengan perusahaan. Kemudian dalam perumusan dan penyusunan atau penetapan strategi adalah dengan melalui analisa kualitatif dan kuantitatif.

5. Budaya Organisasi

1. Definisi budaya organisasi.

Budaya organisasi adalah suatu sistem berbagai arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. Menurut Miller dalam Fauziah dkk. (2018:58) *organizational culture is a group of values practiced by company management in managing and organizing their companies in order to achieve their goals* dengan arti bahwa budaya organisasi adalah sekelompok nilai yang dipraktikan oleh manajemen perusahaan mereka untuk mencapai tujuan mereka.

2. Tipe Budaya Organisasi

Terdapat banyak tipe budaya organisasi yang didefinisikan oleh para ahli. Namun, menurut Robert Kreitner da Angelo Kinicki dalam Miftah Thoha (2015:169) yang membagi tipe budaya organisasi berdasarkan tiga tipe yaitu:

a. Budaya konstruktif

Budaya dimana para karyawan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengerjakan tugas dan mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya dan untuk tumbuh berkembang. Tipe budaya ini mendukung keyakinan normative (suatu kenyakinan dan pemikiran tentang tingkah laku yang diharapkan dan cara bertingkah laku) yang berhubungan dengan pencapaian tujuan aktualisasi diri, penghargaan yang manusiawi dan persatuan.

b. Budaya pasif-defensif

Budaya pasif-defensif adalah budaya yang memungkinkan karyawan berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerjanya sendiri. Tipe ini mendorong keyakinan norma tive yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan, dan penghindaran.

c. Budaya agresif-defensif

Budaya agresif-defensif adalah budaya yang mendorong karyawannya untuk mengerjakan tugasnya dengan keras untuk melindungi keamanan dan status mereka. Tipe budaya ini lebih berincikan keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan, kompetisi dan perfeksionis.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

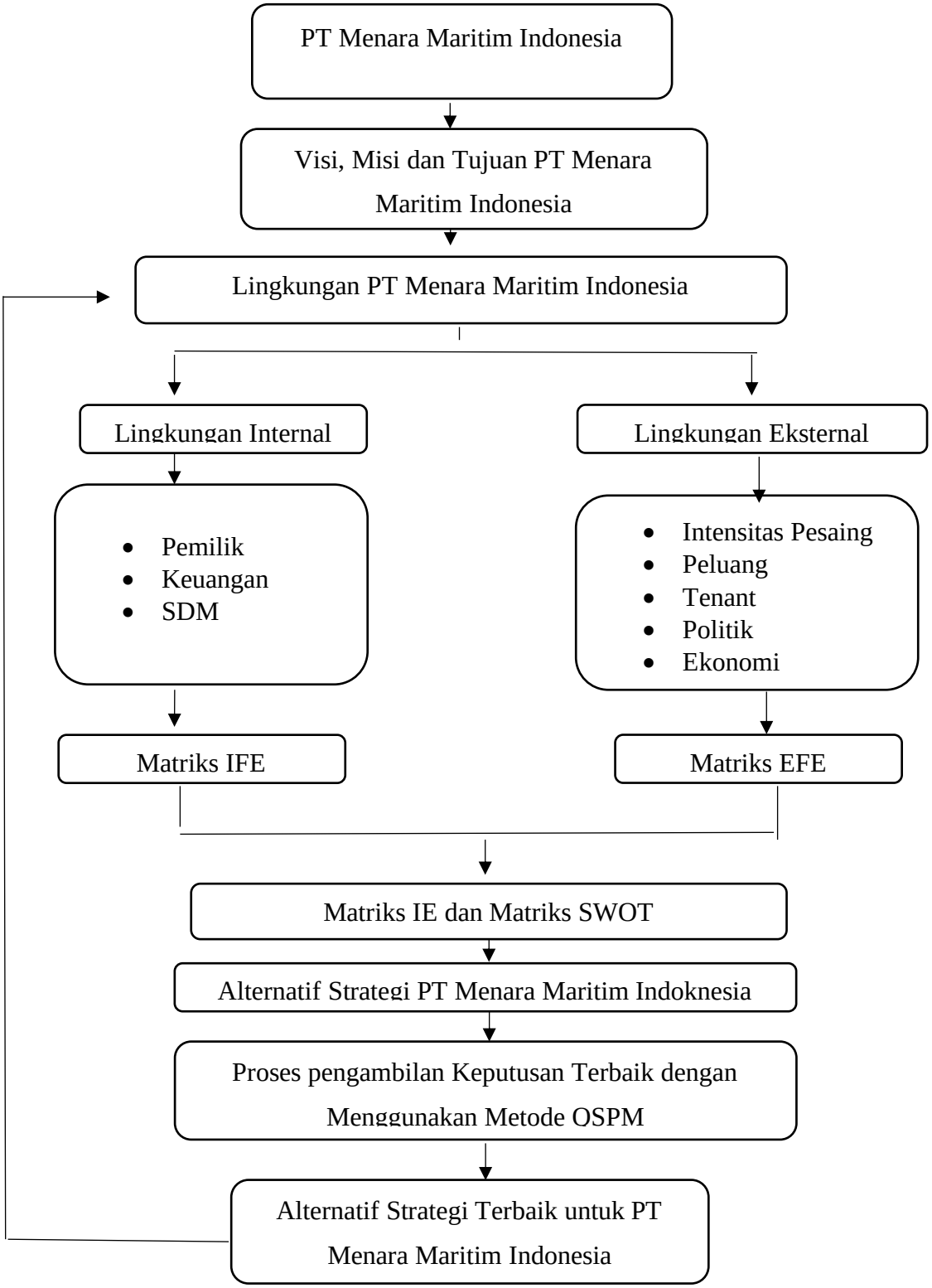
No	Nama Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
1.	Mutinda Teguh Widayanto (2020)	Analisis Penerapan Manajemen Strategik dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Usaha	Dependen : Kinerja Usaha Independen : Manajemen Strategik dan Kapabilitas Organisasi	Hasil uji statistic ditemukan bahwa terdapat ada pengaruh signifikan dan positif dari penerapan Manajemen Strategik terhadap Kinerja Usaha
2.	Raymundus I Wayan Ray (2018)	Perencanaan Manajemen Strategis dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada KRL Commuter Line Bogor-Jakarta)	Dependen : Kinerja Pegawai Indepen : Perencanaan Manajemen Strategis dan Kepuasan Kerja	Dari hasil penelitian yang dilaksanakan menunjukan bahwa (1) Perencanaan manajemen strategis berpengaruh positif dan signifikan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Bogor-Jakarta. (2) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Bogor-Jakarta (3) Perencanaan manajemen strategis dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh positif dan

				signifikan terhadap kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Bogor-Jakarta
3	Agus Defri Yando, Syarif Hidayah Lubis, Della Jane (2019)	Penerapan Manajemen Strategik terhadap Kinerja Lembaga Penyelenggara Pemilu	Dependen : Kinerja Lembaga Penyelenggara Pemilu Independen : Penerapan Manajemen Strategik	(1) Terdapat hubungan yang kuat antara penerapan manajemen strategik dengan kinerja lembaga di KPU Kota Batam. (2) Penyerapan anggaran pada komponen belanja barang dan jasa sangat rendah yang menunjukkan bahwa ada ketidak cermatan dalam penyusunan anggaran. (3) Penyerapan angaran yang rendah pada belanja barang atau jasa juga disebabkan oleh kelambanan melaksanakan program
4.	Amries Rusli Tanjung (2020)	Pengaruh Praktik Manajemen Stageik terhadap Kinerja Koperasi pada KPRI Propinsi Riau	Dependen : Kinerja Koperasi Independen : Praktik Manajemen Strategik	Praktik manajemen strategik manentukan kinerja, melalui praktik manajemen stageik, kinerja dapat direncanakan dengan baik dan diukur dengan kepuasan anggota menggunakan parameter yang terukur seperti tingkat peroleh hasil usaha, pembagian

				sisa hasil usaha kepada anggota, promosi anggota koperasi primer KPRI
4.	Zul Azmi, Isra Desmi Harti (2021)	Pengaruh Akutansi Manajemen Strageik dan Kapabilitas Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi	Dependen : Kinerja Organisasi Independen : Manajemen Strategik dan Kapabilitas Organisasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial akutansi manajemen strageik dan kapabilitas organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi perusahaan jasa Perhotelan di Kota Pekanbaru

Sumber : Penelitian Terdahulu

2.3 Kerangka Konseptual



Sumber : Peneliti 2023