

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Teori**

##### **2.1.1. Manajemen Strategi**

Manajemen strategik adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategi) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut VISI), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar kemungkinan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut MISI), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan/atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut Tujuan Strategik) dan berbagai sasaran (Tujuan Operasional) organisasi (Nawawi 2017, 149).

Wheelen dan Hunger (dalam Amir 2012,7) mendefinisikan manajemen strategi “sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja organisasi dalam jangka panjang. Keputusan itu meliputi : perumusan strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan kontrol.”

Menurut Wahyudi (dalam Akdon 2011, 5) manajemen strategik adalah : “suatu seni atau ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) tentang keputusan-keputusan

strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa mendatang.”

Sedangkan menurut Siagian (2005, 15) Manajemen strategik adalah : “serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut.”

Berdasarkan berbagai pengertian yang telah dijabarkan diatas oleh berbagai ahli maka dapat disimpulkan manajemen strategi adalah perencanaan strategi yang meliputi keputusan-keputusan manajerial dengan mengambil langkah tepat dan cepat agar tujuan organisasi dapat tercapai.

### **2.1.2 Dimensi-Dimensi Manajemen Strategi**

Menurut Nawawi (2017, 153) berdasarkan pengertian dan karakteristiknya dapat disimpulkan bahwa manajemen strategik memiliki beberapa dimensi atau bersifat multi dimensional. Dimensi-dimensi dimaksud adalah : a. Dimensi waktu dan orientasi masa depan; b. Dimensi internal dan eksternal; c. Dimensi pendayagunaan sumber-sumber; d. Dimensi keikutsertaan manajemen puncak; e. Dimensi multi bidang.

#### **a. Dimensi Waktu dan Orientasi Masa Depan**

Manajemen strategik dalam mempertahankan dan mengembangkan eksistensi suatu organisasi berpandangan jauh ke masa depan, dan berperilaku proaktif antisipatif terhadap kondisi masa depan yang diprediksi akan dihadapi. Antisipasi masa depan tersebut dirumuskan dan ditetapkan sebagai

visi organisasi yang diwujudkan 10 tahun lebih dimasa depan. Visi organisasi dapat diartikan sebagai sudut pandang ke masa depan dalam mewujudkan tujuan strategik organisasi, yang berpengaruh langsung pada misinya sekarang dan dimasa depan. Misi organisasi adalah bidang/jenis kegiatan yang akan dijelajahi atau dilaksanakan secara optimal untuk jangka waktu panjang oleh sebuah organisasi dalam merealisasikan tujuan strategiknya, yang secara keseluruhannya tercapai berarti visi organisasi juga terwujud. Misi yang dirumuskan dalam rencana strategik (Renstra) sebagai kegiatan yang akan dilakukan dalam mengatasi kesenjangan (gap) tersebut, berisi program-program lanjutan dan proyek-proyek yang terpisah-pisah untuk jangka waktu panjang. Program dan proyek tersebut ditetapkan berdasarkan analisis SWOT dengan memilih yang paling besar peluang atau kesempatannya untuk berhasil dilaksanakan, sesuai dengan kekuatan yang dimiliki, dan kelemahan serta hambatannya.

#### b. Dimensi Internal dan Eksternal

Dimensi internal adalah kondisi organisasi non profit pada saat sekarang, berupa kekuatan, kelemahan, peluang dan hambatan, yang harus diketahui secara tepat, untuk merumuskan renstra yang berjangka panjang. Analisis internal atau evaluasi diri ini tidak dilakukan sekali untuk selamanya, tetapi harus dilakukan secara berkesinambungan, sekurang-kurang setelah melaksanakan setiap Renop untuk mengetahui pencapaian sasarnya, sebagai masukan dalam mengenali kondisi organisasi dalam rangka merumuskan dan melaksanakan Renop berikutnya. Analisis eksternal

dilakukan untuk mengetahui kekuatan-kelemahan-kesempatan-hambatan terhadap perencanaan dan pelaksanaan program dan proyek untuk jangka panjang, sedang dan pendek. Dimensi lingkungan eksternal dilakukan pada dasarnya merupakan analisis terhadap lingkungan sekitar organisasi non profit yang terdiri dari lingkungan operasional, lingkungan nasional dan lingkungan global (internasional), yang mencakup berbagai aspek atau kondisi seperti kondisi sosial politik, sosial ekonomi, sosial budaya, kependudukan, kemajuan dan perkembangan ilmu dan teknologi, adat istiadat, agama dan lain-lain.

c. Dimensi Pendayaguan Sumber-Sumber

Sumber daya tersebut terdiri dari Sumber Daya Material khususnya berupa sarana dan prasarana, sumber daya finansial dalam bentuk alokasi dana untuk setiap programnya dan proyek, sumber daya manusia, sumber daya teknologi, dan sumber daya informasi. Semua sumber daya ini sebenarnya dapat dikategorikan sebagai bagian dimensi internal, yang dalam rangka evaluasi diri atau analisis internal, harus diketahui secara tepat kondisinya baik melalui analisis kuantitatif maupun kualitatif atau analisis SWOT.

d. Dimensi Keikutsertaan Manajemen Puncak

Rencana strategik harus mampu mengakomodasi seluruh aspek kehidupan organisasi yang berpengaruh pada eksistensinya dimasa depan merupakan wewenang dan tanggung jawab manajemen puncak. Keikutsertaan pemimpin puncak dalam merumuskan Renstra dan Renop

sangat penting artinya, karena realisasinya sangat tergantung pada kewenangan dan tanggung jawabnya, baik di dalam maupun ke luar organisasi termasuk dalam hubungan internasional.

e. Dimensi Multi Bidang

Dimensi multi bidang ini berhubungan dengan kewenangan dan tanggung jawab serta ruang lingkup wilayah kerja organisasi non profit, yang berakibat berbeda jangkauan misinya (volume dan beban kerjanya), meskipun jenis tugas pokoknya relatif sama. Manajemen strategi dimensi multi bidang, pada awalnya kegiatan ini dimulai dari menyusun Rencana Strategik (Renstra) sampai pada pelaksanaan pekerjaan yang mengharuskan dilakukannya pengintegrasian program berkelanjutan dengan proyek tahunan yang berbeda-beda, agar terus menerus terarah pada sasaran (Renop) dan Tujuan Strategik (Renstra) guna mewujudkan visi yang diinginkan organisasi non profit masing-masing. Di samping itu di dalamnya ditetapkan juga semua program-program dan proyek-proyek organisasi non profit secara garis besarnya untuk jangka waktu panjang sebagai tugas pokok atau misi organisasi.

### **2.1.3 Analisis SWOT**

Analisis SWOT sebagaimana di kemukakan Salusu (2015, 175) adalah : “suatu metode dalam perencanaan strategik yang dipakai untuk mengidentifikasi 4 faktor utama yang mempengaruhi kegiatan organisasi

sepanjang masa. SWOT adalah akronim dari *Strenghts* (kekuatan), *Weaknesses* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *threats* (Ancaman).”

a. Analisis Lingkungan Internal

1) Kekuatan Organisasi (*Strenghts*)

Kekuatan adalah situasi dan kemampuan internal yang bersifat positif yang kemungkinan organisasi memiliki keuntungan stratejik dalam mencapai sasarannya. Beberapa elemen penting dipandang sebagai kekutan antara lain, lokasi yang strategis dengan kemudahan transportasi dan komunikasi, keamanan yang terjamin, dukungan DPR/DPRD, visi dan misi yang mampu mendarat dalam hati masyarakat, atau seluruh komponen organisasi, sumber daya manusia yang berkualitas tinggi. Dari segi organisasi antara lain, struktur organisasi yang tangguh, administrasi yang rapi dengan penjabaran tugas dan tanggung jawab yang jelas dan jarak kendali yang memadai, semua pegawai memahami tugasnya, memahami makna pelayanan yang bermutu, dan bersedia meningkatkan kualitas produk dan pelayanan.

2) Kelemahan Organisasi (*weaknesses*)

Kelemahan merupakan situasi dan ketidakmampuan internal yang mengakibatkan organisasi tidak dapat mencapai tujuannya atau sebagai kondisi yang menempatkan organisasi pada ketidak beruntungan dan tidak kompetitif. Kelemahan-kelemahan yang pada umumnya dirasakan oleh suatu organisasi antara lain lokasi yang jauh dari jangkauan fasilitas umum, seperti jalan raya, telepon, listrik, sumber daya manusia yang lemah, keuangan,

penegakan hukum yang lemah, fasilitas teknologi informasi dan komunikasi yang kurang, dan lain-lain.

#### b. Analisis Lingkungan Eksternal

##### 1) Peluang Organisasi

Higgins (dalam Salusu 2015, 187) mengartikan peluang sebagai situasi dari faktor-faktor eksternal yang membantu organisasi mencapai atau bahkan bisa melampaui pencapaian sarannya. Peluang tidak akan datang sendiri, tetapi harus dicari dan dikejar kemudian ditangkap.

##### 2) Ancama Organisasi

Higgins (dalam Salusu 2015, 187) menyebutkan ancaman adalah faktor-faktor eksternal yang menyebabkan organisasi tidak dapat mencapai sarannya. Ancaman pada satu saat tidak selamanya merupakan ancaman di kemudian hari. Ancaman bagi organisasi A sering dianggap sebagai peluang bagi organisasi B. Beberapa contoh ancaman ialah menurunnya bantuan pemerintah secara drastis, inflasi, perubahan kebijakan, atau mundurnya donor-donor potensial yang selama ini menjadi tulang punggung bagi kelancaran aktivitas organisasi.

Dalam mengamati lingkungan eksternal itu, ada beberapa sektor yang peka secara strategik, artinya bisa menciptakan peluang, atau sebaliknya merupakan ancaman. Misalnya perkembangan teknologi, peraturan perundang-undangan, atau situasi keuangan dapat saja memberikan keuntungan atau kerugian bagi organisasi.

**Tabel 2.1**  
**Matriks SWOT**

IFAS EFAS	Strengths (S) Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	Weaknesses (W) Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal
Opportunities (O) Tentukan 5-10 faktor-faktor peluang eksternal	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Threats (T) Tentukan 5-10 faktor-faktor ancaman eksternal	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

*Sumber: Freddy Rangkuti (2006, 19)*

Rangkuti (2006, 19) menjelaskan tentang IFAS (*internal strategic factory analysis summary*) dengan kata lain faktor-faktor strategis internal suatu organisasi disusun untuk merumuskan faktor-faktor internal dalam kerangka *strength and weakness*. Sedangkan EFAS (*eksternal strategic factory analysis summary*) dengan kata lain faktor-faktor strategis suatu organisasi disusun untuk merumuskan faktor-faktor eksternal dalam kerangka *opportunities and threats*.



**Tabel 2.2**  
**Matriks Analisis Strategi SWOT**

<b>ELEMEN</b>	<b>KEKUATAN</b>	<b>KELEMAHAN</b>
<b>PELUANG</b>	Strategi S – O <i>(Strength-Opportunities)</i> Kombinasi antara kekuatan dan peluang	Strategi W – O <i>(Weakness-Opportunities)</i> Kombinasi antara kelemahan dan peluang
<b>TANTANGAN</b>	Strategi S – T <i>(Strength – Threats)</i> Kombinasi antara kekuatan dan ancaman	Strategi W – T <i>(Weakness – Threats)</i> Kombinasi antara kelemahan dan ancaman

*Sumber : Wheelen & Hunger (dalam Taufiq 2012, 119)*

- a. Strategi S-O, yaitu strategi yang menampung jalan pikiran dalam memanfaatkan peluang eksternal dengan mendayagunakan kekuatan pelaksana. Dalam situasi ini pelaksanaan memiliki peluang dan kekuatan, sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada.
- b. Strategi S-T, yaitu strategi yang menggunakan kekuatan internal yang dimiliki pelaksana dalam menghadapi atau menghindari ancaman eksternal. Dalam situasi ini pelaksana menghadapi berbagai ancaman, tetapi masih memiliki kekuatan dari segi internal.
- c. Strategi W-O, yaitu strategi untuk mengatasi kelemahan internal yang ada dalam pelaksanaan pengelolaan dengan memanfaatkan peluang eksternal.

Dalam situasi ini pelaksana menghadapi peluang besar, tetapi juga menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal.

- d. Strategi W-T, yaitu strategi untuk menghindari dan melindungi pelaksanaan dari ancaman dan kelemahan internal. Dalam situasi ini, pelaksana tidak mendapatkan keuntungan sehingga pelaksana harus menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal

#### **2.1.4 Ruang Terbuka Hijau (RTH)**

Ruang Terbuka Hijau adalah area memanjang atau jalur dan atau mengelompok yang penggunaannya lebih bersifat terbuka, tempat tumbuh tanaman, baik yang tumbuh tanaman secara alamiah maupun yang sengaja ditanam (Permen PU No. 5 Tahun 2008 tentang Pedoman Penyediaan Dan Pemanfaatan Ruang Terbuka Hijau Di Kawasan Perkotaan). Secara Fisik RTH dapat dibedakan menjadi RTH alami dapat berupa habitat liar alami, kawasan lindung dan taman-taman nasional serta RTH non alami atau binaan seperti taman, lapangan olahraga, pemakaman atau jalur-jalur hijau jalan. Dilihat dari fungsinya RTH dapat berfungsi ekologis, sosial budaya, estetika dan ekonomi. Sebagai satu elemen penting perkotaan, keberadaan ruang terbuka hijau mempunyai peran yang sangat besar untuk tingkat kenyamanan kota. Ruang terbuka hijau selain berfungsi sebagai resapan air, juga berfungsi sebagai keindahan kota dan pengendali udara. Dilihat dari fungsinya, RTH dapat berfungsi ekologis, sosial budaya, estetika, dan ekonomi. Secara struktur ruang, RTH dapat mengikuti pola ekologis (mengelompok,

memanjang, tersebar), maupun pola planologis yang mengikuti hirarki dan struktur ruang perkotaan.

Secara struktur ruang, RTH dapat mengikuti pola ekologis (mengelompok, memanjang, tersebar), maupun pola planologis yang mengikuti hirarki dan struktur ruang perkotaan. Dari segi kepemilikan, RTH dibedakan ke dalam RTH publik dan RTH privat. Pembagian jenis-jenis RTH publik dan RTH privat adalah sebagai berikut :

a. Ruang Terbuka Hijau (RTH) Privat Kota Pontianak

Ruang Terbuka Hijau (RTH) Privat meliputi Pekarangan rumah Tinggal, halaman perkantoran, pertokoan, tempat usaha dan Taman Atap bangunan, diatur melalui beberapa strategi pengaturan KDH dalam RTH privat.

b. Ruang Terbuka Hijau (RTH) Publik Kota Pontianak

Ruang terbuka hijau kawasan perkotaan dapat berupa kawasan lindung bergambut, sempadan sungai, taman dan hutan kota, jalur hijau jalan, jalur hijau jaringan listrik, Tempat Pemakaman Umum (TPU) dan zona-zona penyangga TPA, Pembangkit listrik dan kawasan industri.

## **2.2 Hasil Penelitian Yang Relevan**

Bagus Listyan Adinata dari Prodi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Surabaya melakukan penelitian berjudul *“Manajemen Strategi Pengelolaan Ruang Terbuka Hijau Taman Kota (Studi di Dinas*

*Kebersihan dan Pertamanan Kota Surabaya)*”, penelitian ini memuat tentang bagaimana strategi pengeloaan ruang terbuka hijau taman kota di Kota Surabaya.

Menurut analisis dari penelitian tersebut sebagai salah satu kota terbesar di Jawa Timur, Surabaya tidak terlepas dari tingkat polusi udara yang tinggi sehingga sangat dibutuhkan ruang terbuka hijau untuk menjaga keseimbangan kota guna kelangsungan hidup masyarakat banyak. Penting untuk diingat bahwa tumbuhan merupakan kehidupan pelopor yang menyediakan bahan makanan dan perlindungan kepada hewan maupun manusia. Sedangkan saat ini luas RTH yang dimiliki Surabaya baru sekitar 12% dari 20% luas RTH yang wajib dimiliki (Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota Surabaya, 2010). Untuk itu perlu adanya strategi dari Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota Surabaya dalam mengelola RTH di Kota Surabaya sehingga menjadi lebih baik.

Strategi yang dirumuskan dalam penelitian tersebut antara lain menambah anggaran dalam mengelola RTH serta pekerja di lingkungan Dinas Kebersihan dan Pertamanan agar lebih mudah dalam merawat dan mengelola taman kota, sering mengadakan musyawarah dengan masyarakat mengenai pentingnya RTH bagi lingkungan dan masyarakat harus lebih sadar supaya bisa mengurangi pemanasan global dan meminimalkan polusi udara di perkotaan, memberikan sanksi yang tegas kepada pihak yang kurang bertanggung jawab dalam perusakan taman di RTH.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan penulis akan lakukan yaitu mengkaji tentang Ruang Terbuka Hijau. Metode yang digunakan dalam penelitian sama-sama menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif

berdasarkan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Perbedaan dalam penelitian ini dengan penelitian yang akan penulis lakukan terletak pada lokasinya. Lokasi dalam penelitian ini adalah di Kota Surabaya, sedangkan penelitian yang akan dilakukan penulis berada di Kota Pontianak.

### **2.3 Kerangka Pikir Penelitian**

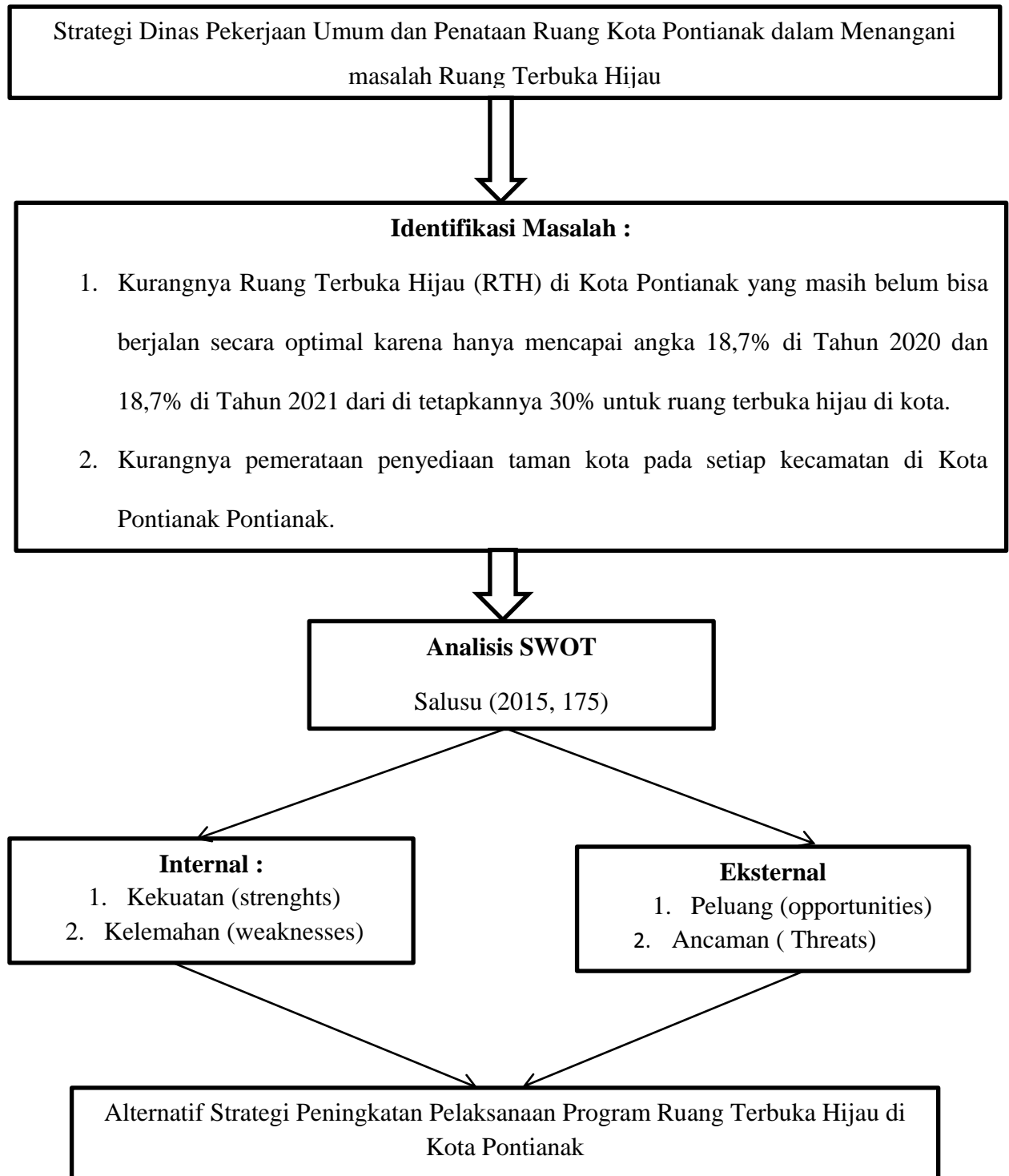
Permasalahan yang dapat diangkat dari penelitian ini yaitu mengenai kurang optimalnya ruang terbuka hijau di Kota Pontianak dikarenakan keterbatasan lahan yang mau dibangun untuk kebutuhan RTH, akibat dari jumlah penduduk yang semakin meningkat sedangkan lahan di kota semakin terbatas. Selain itu belum terpenuhinya penyediaan RTH taman kota pada setiap kecamatan, memerlukan adanya strategi dalam meningkatkan pelaksanaan program Ruang Terbuka Hijau (RTH) oleh Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Pontianak (PUPR).

Melihat dari identifikasi yang ada dalam penelitian ini, maka diperlukan strategi yang tepat untuk meningkatkan kemampuan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Pontianak dalam pelaksanaan program ruang terbuka hijau. Melalui teori Analisis SWOT oleh Salusu di harapkan dapat memberikan solusi untuk membuat alternatif strategi peningkatan program ruang terbuka hijau (RTH).

Kemudian hasil akhir yang diharapkan dari penelitian ini adalah alternatif strategi yang dibuat Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Pontianak

dalam meningkatkan pelaksanaan program ruang terbuka hijau (RTH) dan menangani secara optimal permasalahan yang terjadi. Untuk mengetahui lebih jelas lagi dapat dilihat pada alur pikir di bawah ini :

**Gambar 1**  
**Alur Pikir Penelitian**



#### **2.4 Asumsi/Pertanyaan Penelitian**

1. Apa saja faktor internal berupa kekuatan yang dapat mendukung organisasi ?
2. Apa saja faktor internal berupa kelemahan yang dapat menghambat organisasi ?
3. Apa saja faktor eksternal berupa peluang yang dapat mendukung organisasi ?
4. Apa saja faktor eksternal berupa ancaman yang dapat menghambat organisasi ?