

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen Strategis

Menurut Taufiqurokhman (2016, 37) manajemen strategik adalah suatu rangkaian aktivitas terhadap pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan komprehensif, dan disertai dengan penetapan dan cara aplikasinya yang dibuat oleh pimpinan dan juga dilaksanakan oleh seluruh pihak-pihak yang terlibat dalam suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Sedangkan menurut Susanto (2014, 2) manajemen strategik adalah suatu proses untuk menentukan arah dan tujuan organisasi dalam jangka panjang beserta pemilihan metode untuk mencapainya melalui pengembangan formulasi strategi dan implementasi secara sistematis. Pada hakikatnya, manajemen strategik adalah proses pengambilan keputusan dan tindakan yang mengarah pada pengembangan strategi yang efektif atau yang membantu perusahaan mencapai tujuan (Rachmat 2013, 15). Menurut Anwar (2020, 21) konsep manajemen strategik berarti membicarakan hubungan antar organisasi dan lingkungannya, lingkungan internal dan eksternal. Memberi petunjuk bagaimana menghadapi dan menanggulangi perubahan yang terjadi dalam lingkungan internal dan eksternal tersebut.

Manajemen strategis tidak lain adalah perencanaan untuk kemungkinan yang dapat dipresiksi maupun yang tidak layak. Hal ini berlaku baik untuk organisasi kecil dan besar karena organisasi kecil juga menghadapi persaingan

dengan merumuskan dan menetapkan strategi yang tepat, dapat mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Supanto 2019, 30). Menurut Taufiqurokhman (2016, 17) “tahapan dalam manajemen strategik meliputi: perumusan strategi, pelaksanaan strategi, dan evaluasi strategi.” Menurut Sembiring (2020, 6) “Manfaat menggunakan manajemen strategik para manajer di semua tingkat berinteraksi dalam perencanaan dan implementasi.” Adapun menurut Akdon (2011, 6) manajemen strategik adalah serangkaian daripada keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang.

Dari beberapa pendapat yang dikemukakan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis merupakan suatu proses untuk menentukan arah dan tujuan organisasi dan disertai dengan penetapan dan cara aplikasinya dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Adapun peran atau fungsi manajemen strategis adalah menyiapkan strategi dan taktik yang tepat sehingga proses atau langkah yang diambil oleh setiap unit atau bagian dalam organisasi dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebaik mungkin.

2.2. Perencanaan Strategis

Menurut Bryson (2016, 24) Perencanaan strategis adalah salah satu cara untuk membantu organisasi dan komunitas mengatasi lingkungan yang telah berubah. Menurut Hardiansyah (2019, 7) “suatu organisasi dapat merumuskan strategi untuk mengatasi ancaman eksternal organisasi dan merebut peluang yang

ada. Proses perumusan dan evaluasi strategi-strategi itu disebut perencanaan strategis”.

Bryson (2016, 55), mengemukakan terdapat delapan langkah proses perencanaan strategis yaitu:

1. Memprakarsai dan menyepakati suatu proses perencanaan strategis.
2. Mengidentifikasi mandat organisasi
3. Memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi.
4. Menilai lingkungan eksternal: peluang dan ancaman.
5. Menilai lingkungan internal: kekuatan dan kelemahan.
6. Mengidentifikasi isu strategis yang dihadapi organisasi.
7. Merumuskan strategi untuk mengelola isu-isu.
8. Menciptakan visi organisasi yang efektif bagi masa depan.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan strategik adalah salah satu bagian daripada manajemen strategik yang dapat membantu organisasi untuk merumuskan dan memecahkan masalah terpenting yang mereka hadapi dengan cara membangun kekuatan dan mengambil keuntungan dari peluang yang ada, serta mengatasi atau meminimalkan kelemahan dan ancaman serius. Cara tersebut dapat dilakukan melalui delapan proses langkah salah satunya dengan menilai lingkungan eksternal dan internal dengan tujuan untuk mengelola isu-isu yang sedang dihadapi oleh organisasi sehingga dapat merumuskan alternatif strategi dalam pencapaian tujuan organisasi.

2.3. Penilaian Lingkungan Internal dan Eksternal

Penilaian lingkungan internal dan eksternal ditujukan untuk kepentingan dan kesejahteraan lingkungan suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang ingin berhasil haruslah memperhatikan lingkungan dan pihak-pihak yang berkepentingan dengannya. Perubahan lingkungan strategik menuntut adanya perubahan paradigma di dalam mengelola organisasi. Menurut Hardiansyah (2019, 62) untuk membuat atau menentukan tujuan, sasaran, dan strategi-strategi yang akan diambil diperlukan suatu analisis mendalam serta komprehensif mengenai lingkungan strategik di mana organisasi itu berada. Lingkungan strategik yang dimaksud adalah lingkungan eksternal dan lingkungan internal organisasi.

a. Lingkungan Internal

Menurut Hardiansyah (2019, 62) lingkungan internal adalah analisis lingkungan internal organisasi dalam rangka dan mengidentifikasi berbagai kekuatan/ potensi yang perlu digali, dikembangkan, dan dipertahankan serta kelemahan/ hambatan yang perlu dibenahi, diperbaiki dan ditingkatkan.

Menurut Hardiansyah (2019, 62) dalam bagian langkah menilai lingkungan internal, untuk menggali kekuasaan dan kelemahan internal, organisasi dapat memantau sumber daya (*input*), mekanisme dan proses kerja, dan kinerja (*output*). Sumber daya dalam organisasi dapat meliputi sumber daya manusia maupun sumber daya non manusia seperti ekonomi (anggaran), informasi (komunikasi) serta kemampuan (sarana dan prasarana). Tiga kategori yang diidentifikasi meliputi (Hardiansyah 2019, 62) “sumber daya (manusia,

fisik/fasilitas, keuangan/anggaran , dan informasi); mekanisme dan proses kerja serta kinerja (*output*).

Dalam penelitian ini peneliti akan menggunakan ketiga indikator dalam penilaian lingkungan internal yaitu sumber daya yang meliputi sumber daya manusia, sumber daya ekonomi, sumber daya informasi serta kemampuan organisasi. Selanjutnya strategi yang dipersiapkan yang bersifat bagian. Dan terakhir berdasarkan kinerja atau pelaksanaan organisasi tersebut.

b. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal adalah sesuatu kekuatan yang berada di luar organisasi di mana organisasi tidak mempunyai pengaruh sama sekali terhadapnya, sehingga perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal ini akan mempengaruhi aktivitas dan kinerja organisasi (Hardiansyah 2019, 62). Penilaian lingkungan eksternal bertujuan untuk menggali lingkungan di luar organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapinya. Menurut Hardiansyah (2019, 62) terdapat tiga kategori penting yang dapat diidentifikasi yaitu: “1) Pengaruh aspek (politik, ekonomi, sosial dan teknologi); 2) Pelanggan (masyarakat); 3) Pesaing dan para mitra (kekuatan bersaing dan bekerja sama)”.

Dengan melakukan analisis lingkungan eksternal organisasi, maka diharapkan semua bentuk ancaman dan peluang terhadap pencapaian misi organisasi secepatnya akan diketahui dan ditemukan. Sehingga dengan demikian dapat disiapkan berbagai rencana dan program untuk mengantisipasinya. Oleh

sebab itu pula, analisis lingkungan eksternal organisasi bersifat prediktif dan proyektif karena akan memperkirakan apa yang terjadi pada masa yang akan datang yang berkaitan dengan faktor-faktor eksternal.

Adapun lingkungan eksternal yang dianalisis yakni kekuatan atau kecenderungan politik, ekonomi, sosial dan teknologi (PEST). Menurut Hardiansyah (2019, 66) analisis lingkungan eksternal meliputi:

“Kekuatan politik berkaitan analisis kekuatan dan kecenderungan peluang-peluang adanya kebijakan yang memberikan dukungan terhadap pencapaian misi organisasi. Kekuatan ekonomi berkaitan dengan hubungan adanya analisis pengaruh langsung dan tidak langsung yang mendukung dan menjadi peluang pencapaian misi organisasi. Aspek sosial berkaitan dengan analisis masalah kependudukan, pendidikan masyarakat, jenis pekerjaan serta aktivitas keagamaan. Serta aspek teknologi yakni bagaimana organisasi memanfaatkan peluang kemajuan teknologi untuk menginformasikan pencapaian misi suatu organisasi.”

Disamping memantau PEST, pelanggan (klien) merupakan salah satu sasaran yang perlu diperhatikan secara saksama oleh suatu organisasi (Hardiansyah 2019, 80). Analisis pelanggan ditujukan untuk melihat bagaimana pelayanan yang diberikan oleh suatu organisasi yakni berkaitan dengan bagaimana penilaian klien atau pelanggan terhadap pelayanan yang diterima yang dapat dianalisis sebagai peluang atau ancaman organisasi tersebut. Selanjutnya berdasarkan aspek kolaborator, menurut Hardiansyah (2019, 87) “kerjasama berkaitan dengan bagaimana organisasi melakukan hubungan dan jalinan kerjasama dengan pihak lain, agar semakin dikenal oleh masyarakat luas sehingga pencapaian tujuan organisasi lebih mudah untuk diwujudkan”.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan ketiga indikator dalam menganalisis peluang dan ancaman yakni terkait kecenderungan dan kekuatan

politik, ekonomi, sosial, dan teknologi. Selanjutnya menganalisis penilaian masyarakat atau pelanggan. Serta dengan meneliti bagaimana aspek kolaborator yang dimiliki organisasi untuk mencapai misi organisasi tersebut.

2.4. Hasil Penelitian Yang Relevan

Dalam penelusuran karya-karya ilmiah yang sama atau mirip dengan penyusunan karya ilmiah ini, maka penulis menelusuri untuk mencari beberapa kerangka karya ilmiah diantaranya sebagai berikut:

1. Skripsi Ade Wulan Ramadhanti (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Ade Wulan Ramadhani yang mana berjudul “Strategi Dinas Kesehatan Kota Pontianak Dalam Mencapai Target Cakupan Imunisasi Measles Rubella di Kota Pontianak” berangkat dari permasalahan mengenai rendahnya cakupan imunisasi dari target yang ditetapkan oleh Dinas Kesehatan Kota Pontianak. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis alternatif-alternatif strategi yang dinilai berdasarkan lingkungan internal dan lingkungan eksternal dalam pelaksanaan program imunisasi *Measles Rubella* (RM) dalam upaya mencapai target cakupan imunisasi MR oleh Dinas Kesehatan Kota Pontianak. Analisis lingkungan internal diidentifikasi berdasarkan sumber daya, strategi, dan pelaksanaan. Sedangkan analisis lingkungan eksternal meliputi kekuatan dan kecenderungan (politik, ekonomi, sosial, teknologi), masyarakat, serta mitra atau kekuatan kerja sama.

Dalam penelitiannya Ade Wulan Ramadhani menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik dan alat pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Subyek dalam penelitian adalah informan yang dianggap paling tahu tentang topik pembahasan yaitu terkait program imunisasi MR oleh Dinas Kesehatan Kota Pontianak. Sedangkan obyek yakni terkait strategi Dinas Kesehatan Kota Pontianak untuk mencapai target cakupan imunisasi MR di Kota Pontianak. Untuk menguji keabsahan suatu data ia menggunakan teknik triangulasi.

Adapun persamaan peneliti dengan penelitian yang dilakukan oleh Ade Wulan Ramadhani terletak pada teori yang digunakan yakni menggunakan analisis lingkungan eksternal dan internal dengan teknik analisis data SWOT. Selain itu, tujuan penelitian yang digunakan oleh Ade Wulan Ramadhani memiliki kemiripan dengan tujuan yang akan peneliti lakukan yakni pada strategi Dinas Kesehatan Kota Pontianak untuk mencapai target imunisasi terkait perencanaan yang dilandasi oleh visi dan misi yang bertujuan untuk memberikan alternatif strategi. Sedangkan perbedaan peneliti dengan penelitian yang dilakukan oleh Ade Wulan Ramadhani terletak pada subyek dan obyek penelitian. Penelitian yang dilakukan oleh Ade Wulan Ramadhani memiliki subyek dan obyek terkait masalah cakupan imunasi MR di Kota Pontianak. Sedangkan subyek dan obyek yang akan dilakukan peneliti adalah terkait masalah strategi Satuan Polisi Pramong Praja Kota Pontianak dalam penindakan protokol kesehatan di Kota Pontianak.

2. Skripsi Yutie Monika (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Yutie Monika yang berjudul “Strategi Peningkatan Penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkantoran Pada Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak” yang berangkat dari permasalahan mengenai belum maksimalnya realisasi penerimaan pajak bumi dan bangunan perdesaan dan perkotaan. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis alternatif-alternatif strategi peningkatan penerimaan pajak bumi dan bangunan perdesaan dan perkotaan Kantor Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak dengan menggunakan teori analisis SWOT. Teori yang digunakan berangkat dari analisis faktor internal yang menghasilkan kekuatan dan kelemahan yang ada di Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak. Serta analisis faktor eksternal yang mendeskripsikan peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh Keuangan Daerah Kota Pontianak.

Dalam penelitiannya Yutie Monika menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Pemilihan subyek dalam penelitian yaitu dengan *teknik purposive* dan *simple random* yang diambil dengan pertimbangan tertentu serta dengan memilih langsung dari populasi secara acak. Sedangkan obyek yakni terkait strategi dalam meningkatkan penerimaan pajak PBB-P2 di Kantor Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak.

Adapun persamaan peneliti dengan penelitian yang dilakukan oleh Yutie Monika terletak pada alat analisis data yang digunakan yakni menggunakan

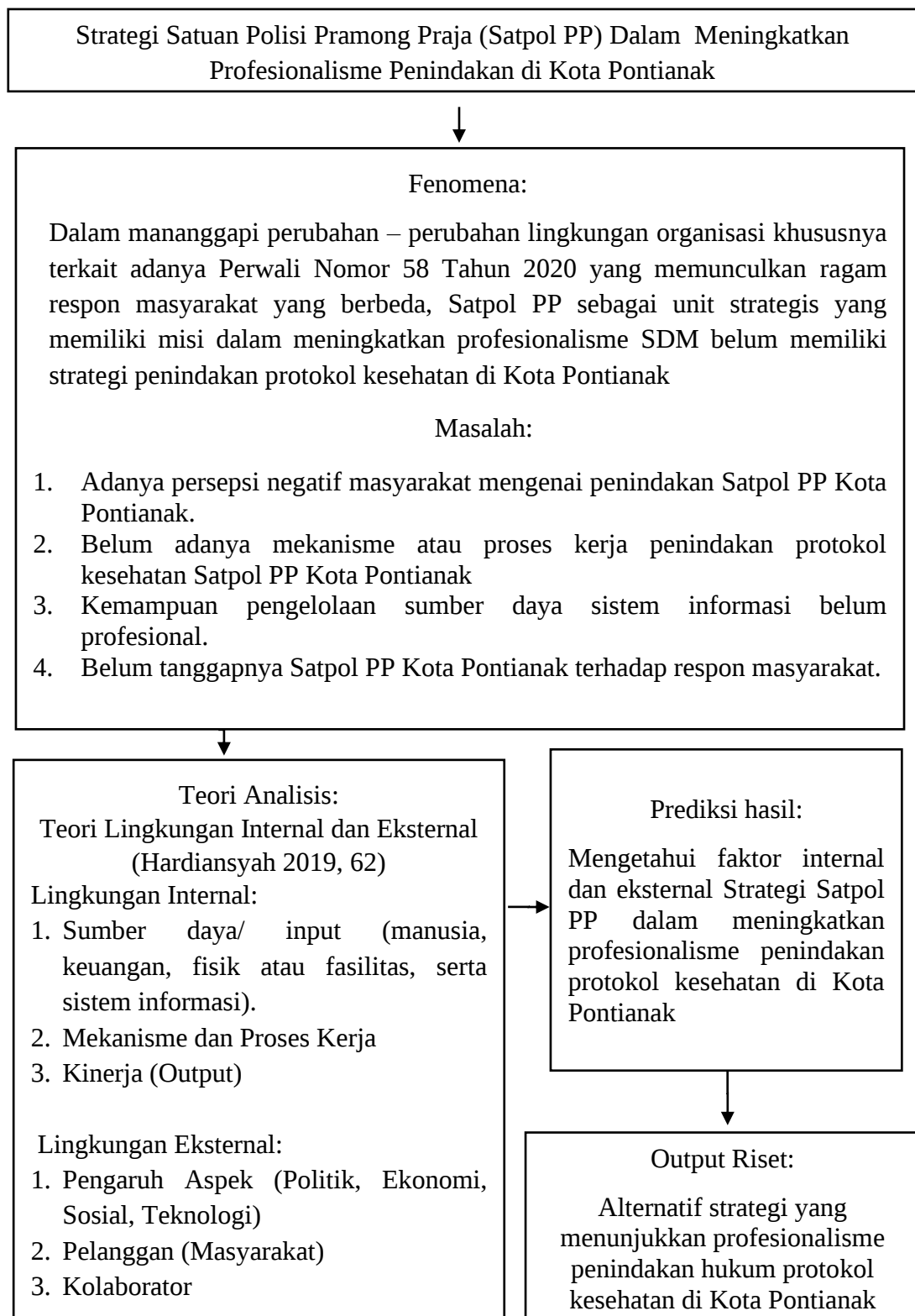
analisis SWOT. Dalam melakukan analisis SWOT terhadap masalah penelitian, tahap-tahap analisis yang digunakan oleh Yutie Monika memiliki persamaan dengan peneliti. Persamaan tahap terletak dari tahap menganalisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal, tahap mengidentifikasi lingkungan internal ke dalam kekuatan dan kelemahan serta mengidentifikasi lingkungan eksternal ke dalam peluang dan ancaman, dan terakhir tahap menganalisis alternatif strategi dengan teori matriks SWOT yang memberikan empat alternatif strategi yaitu strategi SO, ST, WO, dan WT. Sedangkan perbedaan peneliti dengan penelitian yang dilakukan oleh Yutie Monika terletak pada teknik pengumpulan data. Yutie Monika menggunakan tiga teknik pengumpulan data yakni observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sedangkan peneliti menggunakan teknik pengumpulan data wawancara dan dokumentasi.

2.5. Kerangka Pikir Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan alternatif strategi sebagai upaya peningkatan profesionalisme SDM aparatur Satpol PP dalam melaksanakan Peraturan Walikota Pontianak Nomor 58 Tahun 2020 Tentang Penerapan Disiplin dan Penegakkan Hukum Protokol Kesehatan *Corona Virues Disease 2019*. Di masa pandemi banyak perubahan tatanan kehidupan sosial yang ada di masyarakat. Perubahan tersebut mengharuskan suatu organisasi untuk menyesuaikan lingkungan organisasi mendapatkan krtitik penindakan masyarakat khususnya mengenai penindakan Peraturan Walikota Pontianak Nomor 58 Tahun 2020 di Café dan Warung Kopi Kelurahan Bansir Darat Kecamatan Pontianak Tenggara. Hal ini dapat dilihat dari: Adanya persepsi masyarakat mengenai penindakan Satpol PP Kota Pontianak yang tidak humanis; belum adanya mekanisme penindakan protokol kesehatan Satpol PP Kota Pontianak; kemampuan pengelolaan sumber daya sistem informasi belum professional; serta belum tanggapnya Satpol PP Kota Pontianak terhadap respon masyarakat yang akhirnya mengakibatkan program strategis Satpol PP dalam peningkatan kapasitas SDM Satpol PP Kota Pontianak belum tercapai. Untuk itu, penulis ingin menemukan strategi Satpol PP dalam meningkatkan profesionalime terhadap perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi saat pandemi *Corona Virues Disease 2019* menggunakan penilaian lingkungan internal maupun eksternal pada Satuan Polisi Pramong Praja Kota Pontianak yang selanjutnya akan dianalisis menggunakan metode analisis SWOT untuk menghasilkan alternatif strategi. Alternatif strategi diharapkan dapat meningkatkan profesionalisme kerja SDM

Satpol PP dalam melaksanakan penindakan hukum protokol kesehatan di Kota Pontianak.

Gambar 2.1
Kerangka Pikir Penelitian



2.6. Pertanyaan Penelitian

Adapun pertanyaan penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pemanfaatan sumber daya (manusia, keuangan, fisik atau fasilitas, serta sistem informasi) yang dimiliki oleh Satuan Polisi Pramong Praja Kota Pontianak dalam operasi penindakan hukum protokol kesehatan di Kota Pontianak?
2. Bagaimana mekanisme dan proses operasi penindakan hukum protokol kesehatan Satpol PP Kota Pontianak?
3. Bagaimana kinerja Satuan Polisi Pramong Praja Kota Pontianak dalam melaksanakan penindakan hukum protokol kesehatan di Kota Pontianak?
4. Bagaimana pengaruh kekuatan dan kecenderungan politik, ekonomi, sosial dan teknologi dalam pelaksanaan penindakan hukum protokol kesehatan di Kota Pontianak?
5. Bagaimana respon masyarakat dalam operasi penindakan protokol kesehatan Satpol PP Kota Pontianak?
6. Bagaimana kerjasama yang dilakukan dengan instansi-instansi Pemerintah di Kota Pontianak dalam pelaksanaan penindakan hukum protokol kesehatan di Kota Pontianak?