

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen

2.1.1 Pengertian Manajemen

Menurut Robbins dan Coulter (2014:36) manajemen melibatkan pengkoordinasian dan pengawasan aktivitas kerja sehingga aktivitas dapat berjalan dengan efisien dan efektif.

Menurut Stoner dalam Purwanto (2009:19) manajemen merupakan produk dari sejarah, keadaan sosial dalam tempat kejadian.

Menurut Madura (2008:385) manajemen melibatkan pemanfaatan sumber daya manusia dan berbagai sumber daya lainnya dengan cara yang paling baik demi mencapai rencana dan tujuan perusahaan.

Jadi dapat disimpulkan, manajemen merupakan pengkoordinasian, pengawasan serta pemanfaatan sumber daya manusia sehingga rencana dan tujuan perusahaan dapat tercapai dengan efisien dan efektif.

2.1.2 Fungsi Manajemen

Hendry Fayol dalam Robbins dan Coulter (2014:39) menyatakan bahwa ada 4 fungsi dari manajemen, yaitu :

1. *Planning*, dalam perencanaan manajer menetapkan tujuan, membuat strategi untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengembangkan rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinat aktifitas.
2. *Organizing*, ketika para manajer mengatur, mereka menetapkan tugas apa yang perlu diselesaikan, siapa yang ditugaskan untuk melakukannya, bagaimana tugas dapat dikelompokkan, siapa yang melaporkannya, dan dimana keputusan dibuat.
3. *Leading*, ketika manajer membantu menyelesaikan konflik kelompok kerja, mempengaruhi individu atau tim sesuai pekerjaannya, memilih saluran komunikasi paling efektif, atau berurusan dalam masalah kebiasaan pekerja.
4. *Controlling*, setelah tujuan dan rencana telah disusun (*planning*), tugas dan pengaturan struktur diatur (*organizing*), dan orang – orang dipekerjakan, dilatih, dan dimotivasi (*leading*), lalu dilakukan evaluasi mengenai apakah

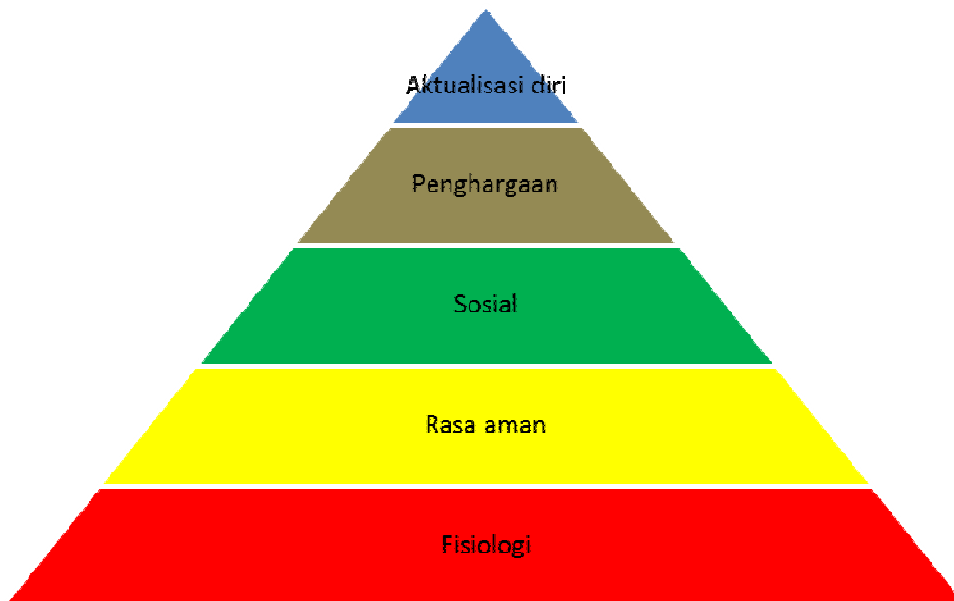
hal – hal akan terjadi sesuai yang direncanakan. Untuk memastikan bahwa tujuan telah ditemukan dan pekerjaan telah diselesaikan seperti seharusnya, manajer harus mengamati dan smengevaluasi performanya. Apabila tujuan tidak tercapai, maka pekerjaan manajer adalah kembali bekerja pada jalurnya.

2.1.3 Tujuan Manajemen

Menurut Shone dan Voich dalam Purwanto (2008:22) tujuan utama manajemen adalah produktivitas dan kepuasan. Produktivitas tersebut dibagi menjadi 2 yaitu :

1. Produktivitas teknik, mengacu pada keefektifan dan efisiensi penggunaan sumber daya yang diukur dengan produktifitas fisik seperti banyaknya pengeluaran.
2. Produktivitas perilaku, merupakan sikap mental yang senantiasa berusaha untuk berkembang, diukur berdasarkan nilai – nilai kemampuan, sikap, perilaku, disiplin, motivasi, dan komitmen terhadap pekerjaan.

Sedangkan kepuasan tertuju pada kebutuhan dan aktualisasi diri seperti yang diungkapkan Maslow mengenai *basic need* yang bertingkat yaitu :



Gambar 2.1 Basic Need

Sumber : Purwanto (2008:23)

1. Kebutuhan fisiologi : pangan, sandang, papan, dan tuntutan – tuntutan fisik lainnya.
2. Kebutuhan rasa aman : rasa aman dan perlindungan terhadap hal yang membahayakan fisik, emosional, dan juga jaminan bahwa kebutuhan fisik itu akan terus dipenuhi.
3. Kebutuhan sosial : rasa sayang, rasa termasuk dalam suatu kelompok, diterima dan persahabatan.
4. Kebutuhan penghargaan : faktor – faktor penghargaan batiniah seperti harga diri, otonomi, dan prestasi dan faktor harga diri luar seperti status, pengakuan, perhatian.
5. Kebutuhan aktualisasi diri : pertumbuhan, mencapai potensi seseorang, dan pelaksanaan dari dorongan untuk menjadi apa yang mampu untuk dicapai seseorang.

2.2 Strategi

2.2.1 Pengertian Strategi

Menurut Robbins dan Coulter (2014:253) strategi adalah rencana mengenai apa yang akan organisasi lakukan dalam bisnis, bagaimana hal itu dapat berhasil, dan bagaimana hal itu dapat menarik dan memuaskan konsumen dalam rangka mencapai tujuan.

Menurut De Kluyver dan Pearce (2008:1) strategi adalah mengenai memposisikan perusahaan untuk keuntungan kompetitif.

Menurut Alex Miller dalam Purwanto (2009:73) strategi mengacu ke rencana yang dibuat dengan tujuan untuk membantu organisasi memenuhi tujuan yang telah ditetapkan dan strategi yang mengacu ke tujuan yang organisasi ingin capai.

Menurut Lawrence dan Glueck dalam Purwanto (2009:74) strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengkaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.

Dapat disimpulkan, strategi adalah suatu rencana yang dibuat dalam rangka mencapai tujuan dengan mengkaitkannya dengan keunggulan strategi perusahaan.

2.2.2 Tipe Strategi

Menurut Rangkuti, F (2015) pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi yaitu :

1. Strategi Manajemen

Strategi Manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro seperti strategi pengembangan pasar, strategi pengembangan produk, strategi penetapan harga, dsb.

2. Strategi Investasi

Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya, apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru, dsb.

3. Strategi Bisnis

Strategi ini berorientasi pada fungsi – fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi, dan strategi – strategi yang berhubungan dengan keuangan.

2.2.3 Tingkatan Strategi

Menurut Robbins dan Coulter (2007: 226-229), strategi pada perusahaan terdiri atas 3 tingkatan, yaitu:

1. *Corporate Strategy* (Strategi Korporasi), adalah strategi organisasi yang berusaha menentukan bisnis apakah yang seharusnya dimasuki atau yang ingin dimasuki perusahaan.
2. *Business Strategy* (Strategi Bisnis), adalah strategi tingkat 2, dimana strategi lebih diarahkan untuk pengelolaan kegiatan dan operasi bisnis tertentu.
3. *Functional Strategy* (Strategi Fungsional), adalah strategi perusahaan yang memiliki departemen fungsional seperti manufaktur, pemasaran, sumber daya manusia, litbang, keuangan.

2.2.4 Jenis – Jenis Alternatif Strategi

Menurut David (2011: 139-150), strategi-strategi alternatif yang dapat dijalankan sebuah perusahaan yang dikategorikan menjadi 11 tindakan, yaitu

integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, diversifikasi terkait, diversifikasi tak terkait, penciutan, divestasi, dan likuidasi.

Strategi Integrasi

Integrasi ke depan, integrasi ke belakang, dan integrasi horizontal secara kolektif kadang disebut sebagai strategi-strategi integrasi vertikal.

1. Integrasi ke depan

Integrasi ke depan berkaitan dengan usaha untuk memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas distributor atau peritel. Satu cara yang efektif untuk menerapkan integrasi ke depan adalah pewartalabaan (*franchising*). Bisnis memanfaatkan pewartalabaan untuk mendistribusikan produk atau jasa mereka. Bisnis dapat melakukan ekspansi secara cepat melalui pewartalabaan karena biaya dan peluang yang muncul disebar di kalangan banyak individu.

2. Integrasi ke belakang

Integrasi ke belakang adalah sebuah strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan. Strategi tersebut sangat tepat ketika pemasok perusahaan yang ada saat ini tidak bisa diandalkan, terlampaui mahal, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan.

3. Integrasi horizontal

Integrasi horizontal mengacu pada strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing perusahaan. Salah satu tren paling signifikan dalam manajemen strategis dewasa ini adalah meningkatnya pemakaian integrasi horizontal sebagai strategi pertumbuhan. Merger, akuisisi, dan pengambilalihan diantara para pesaing memungkinkan peningkatan skala ekonomi serta mendorong transfer sumber daya dan kompetensi.

Strategi Intensif

Penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk kadang disebut sebagai strategi-intensif sebab hal tersebut mengharuskan adanya upaya intensif jika posisi kompetitif sebuah perusahaan dengan produk yang ada saat ini ingin membaik.

1. Penetrasi pasar

Penetrasi pasar adalah strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya pemasaran yang lebih besar. Penetrasi pasar meliputi penambahan jumlah tenaga penjualan, peningkatan pengeluaran untuk iklan, penawaran produk promosi penjualan secara eksternal, atau pelipatgandaan upaya-upaya pemasaran.

2. Pengembangan pasar

Pengembangan pasar meliputi pengenalan produk atau jasa yang ada saat ini ke wilayah geografis yang baru.

3. Pengembangan produk

Pengembangan produk adalah strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada saat ini. Pengembangan produk biasanya membutuhkan pengeluaran yang besar untuk penelitian dan pengembangan.

Strategi Diversifikasi

Terdapat dua jenis umum strategi diversifikasi yaitu diversifikasi terkait dan diversifikasi tak terkait. Bisnis dikatakan terkait ketika rantai nilai bisnis memiliki kesesuaian strategis lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif; bisnis dikatakan tak terkait ketika rantai nilai bisnis sangat tidak mirip sehingga tidak ada hubungan lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif.

1. Diversifikasi terkait

Strategi diversifikasi terkait adalah strategi yang dilakukan organisasi dengan menambah produk atau jasa yang baru namun masih berkaitan. Sebagian perusahaan memilih strategi diversifikasi yang terkait untuk mentransfer keahlian yang bernilai secara kompetitif, tips dan trik teknologis, atau kapabilitas lain dari satu bisnis ke bisnis yang lain, memadukan aktivitas terkait dari bisnis yang terpisah ke dalam satu operasi tunggal untuk mencapai biaya yang lebih rendah, memanfaatkan nama merek yang sudah dikenal luas; kerja sama lintas bisnis untuk menciptakan kekuatan dan kapabilitas sumber daya yang bernilai secara kompetitif.

2. Diversifikasi tak terkait

Strategi diversifikasi tak terkait lebih memilih portofolio bisnis yang sanggup memberikan kinerja keuangan yang sangat baik di industrinya sendiri, alih-alih berupaya memanfaatkan kesesuaian strategis rantai nilai di antara bisnis. Perusahaan yang menjalankan diversifikasi tak terkait terus-menerus mencari di berbagai industri yang berbeda perusahaan yang dapat diakuisisi dalam suatu kesepakatan dan memiliki potensi untuk menghasilkan pengembalian atas investasi yang tinggi. Diversifikasi tak terkait melibatkan usaha untuk mencari dan mengakuisisi perusahaan-perusahaan yang asetnya bernilai rendah, atau yang secara finansial sedang tertekan, atau yang memiliki prospek pertumbuhan tinggi namun kekurangan modal investasi.

Strategi Defensif

Selain strategi integratif, intensif, dan diversifikasi, organisasi juga dapat melakukan penciutan, divestasi, dan likuidasi.

1. Penciutan

Penciutan terjadi manakala sebuah organisasi melakukan pengelompokan ulang melalui pengurangan biaya dan aset untuk membalik penjualan dan laba yang menurun, kadang kala disebut pembalikan atau strategi reorganisasional, penciutan dirancang untuk memperkuat kompetensi khusus dasar suatu organisasi. Selama penciutan, para penyusun strategi bekerja dengan sumber daya yang terbatas dan menghadapi tekanan dari pemegang saham, karyawan, dan media.

2. Divestasi

Menjual satu divisi atau bagian dari suatu organisasi disebut dengan divestasi. Divestasi sering dipakai untuk mendapatkan modal guna akuisisi atau investasi strategis lebih jauh. Divestasi dapat menjadi bagian dari keseluruhan strategi penciutan untuk membebaskan organisasi dari bisnis yang tidak menguntungkan, yang membutuhkan terlalu banyak modal, atau yang tidak begitu sesuai dengan aktivitas-aktivitas perusahaan yang lain. Divestasi juga telah menjadi strategi yang populer bagi perusahaan untuk berfokus pada bisnis inti mereka dan tidak terlalu terdiversifikasi.

3. Likuidasi

Menjual seluruh aset perusahaan, secara terpisah-pisah, untuk kekayaan berwujudnya disebut likuidasi. Likuidasi merupakan pengakuan kekalahan dan konsekuensinya bisa menjadi sebuah strategi yang sulit secara emosional. Namun demikian, lebih baik menghentikan operasi daripada terus menderita kerugian uang dalam jumlah yang besar.

2.3 Manajemen Strategi

2.3.1 Pengertian Manajemen Strategi

Menurut David (2011:5), manajemen strategi adalah seni dan sains dari memformulasikan, implementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya.

Menurut Luthands dan Doh (2015:277) manajemen strategi adalah proses menentukan misi dasar organisasi dan objektif jangka panjang dan kemudian mengimplementasikan rencana dari tindakan untuk mengejar misi dan mencapainya.

Manajemen strategi menurut Robbins dan Coulter (2014:253) adalah apa yang manajer lakukan untuk mengembangkan strategi organisasi.

Menurut Hunger dan Wheelen dalam Purwanto (2009:75) manajemen strategi adalah keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan peforma jangka panjang perusahaan, yang mencakup pemindaian lingkungan, formulasi strategi, pengimplementasian strategis, evaluasi dan kontrol.

Kesimpulannya, manajemen strategi adalah suatu proses dari memformulasikan, mengimplementasikan, mengevaluasi dan mengontrol keputusan yang menentukan peforma jangka panjang untuk mencapai misi perusahaan.

2.4 Perencanaan

2.4.1 Pengertian Perencanaan

Menurut Robbins dan Coulter (2014:232) perencanaan mencakup tujuan organisasi, membangun strategi untuk mencapai tujuan tersebut, dan menembangkan perencanaan untuk diintegrasikan dalam aktifitas kerja.

Menurut Harold Koontz dan Cyril O'Donnel dalam Purwanto (2009:45) perencanaan adalah fungsi seorang manajer yang melibatkan pemilihan tujuan, kebijakan, prosedur, dan program.

Menurut Louis A. Allen dalam Purwanto (2009:45) perencanaan adalah menentukan serangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Menurut Terry dalam Purwanto (2009:45) perencanaan adalah memilih dan menghubungkan fakta dan membuat serta menggunakan asumsi – asumsi mengenai masa yang akan datang dengan merumuskan kegiatan – kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Menurut Madura (2008:389) perencanaan adalah persiapan yang dilakukan oleh perusahaan untuk menghadapi kondisi – kondisi bisnis di masa mendatang.

Dapat disimpulkan, bahwa perencanaan adalah memilih dan menentukan tujuan, kebijakan, prosedur, serta program yang diintegrasikan kedalam aktifitas kerja untuk mencapai hasil yang diinginkan dan untuk menghadapi kondisi yang akan datang.

2.4.2 Alasan Perencanaan

Menurut Robbins dan Coulter (2014:233) ada 4 alasan mengapa perlu dilakukannya perencanaan, yaitu :

1. Perencanaan memberi arah baik pada manajer. Ketika para pekerja tahu bahwa organisasi atau unit kerja mereka mencoba untuk menyelesaikan dan kontribusi apa yang harus diberikan untuk mencapai tujuan, mereka dapat mengkoordinasikan aktivitas mereka, bekerjasama satu sama lain, dan melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan tersebut. Tanpa tujuan, departemen dan individu mungkin akan bekerja dengan tujuan yang beragam dan mencegah organisasi dalam efisiensinya mencapai tujuan.
2. Perencanaan mengurangi ketidakpastian dengan memaksa manajer untuk melihat ke depan, mengantisipasi perubahan, mempertimbangkan dampak perubahan, dan mengembangkan tanggapan yang tepat.
3. Perencanaan meminimalisir hal yang tidak berguna atau berlebihan. Ketika aktifitas kerja dikoordinasikan disekitar rencana, ketidakefisienan menjadi jelas dan bisa dikoreksi atau dieliminasi.
4. Perencanaan mendirikan tujuan atau penggunaan standar dalam pengontrolan. Tanpa perencanaan, tidak akan ada tujuan yang digunakan untuk mengukur kinerja.

2.4.3 Langkah – Langkah Perencanaan

Menurut Purwanto (2009:49) ada beberapa langkah dalam perencanaan, yaitu:

1. Menjelaskan serta merumuskan dahulu masalah / usaha tujuan yang akan direncanakan itu.
2. Mengumpulkan data, informasi dan fakta yang diperlukan secukupnya.
3. Menganalisis dan mengklasifikasi informasi, serta hubungan – hubungannya.
4. Menetapkan perencanaan, premis – premis dan hambatan – hambatan serta hal – hal yang mendorongnya.
5. Menentukan beberapa alternatif.
6. Pemilihan keputusan yang terbaik dari alternatif – alternatif yang ada.
7. Tetapkanlah urutan – urutan dan penetapan waktu secara terperinci bagi rencana yang diusulkan.
8. Melakukan pengecekan tentang kemajuan rencana yang diusulkan.

2.5 Visi dan Misi

Menurut De Kluyver dan Pearce (2008:7) visi adalah pernyataan mengenai tujuan jangka panjang manajemen senior untuk organisasi. Digambarkan dengan posisi kompetitif apa yang diinginkan dalam suatu periode waktu, dan kompetensi inti apa yang harus masuk didalamnya. Sedangkan misi adalah pernyataan mengenai tujuan sebuah organisasi ada. Pernyataan misi seringkali menjadi kode perusahaan untuk mengarahkan manajemen dalam mengimplementasikan misi.

Menurut Purwanto (2009:77) visi adalah wawasan luas ke depan dari manajemen dan merupakan kondisi ideal yang hendak dicapai oleh perusahaan di masa yang akan datang. Sedangkan misi adalah dasar kegiatan atau peranan yang diharapkan masyarakat dari badan usaha hal – hal yang melegitimasi keberadaan badan usaha, suatu citra badan usaha.

Kesimpulannya, visi adalah suatu tujuan dan kondisi yang hendak dicapai oleh perusahaan di masa yang akan datang. Sedangkan misi adalah kegiatan yang dilakukan untuk mengimplementasikan misi dan mencapai visinya.

2.6 Analisis SWOT

2.6.1 Sejarah Munculnya Analisis SWOT

Ketika pengembangan organisasi sedang dibudayakan, praktek perencanaan strategis juga ikut dibudayakan. Menurut Bracker (1980), "Kebutuhan untuk konsep strategi yang terkait dengan bisnis menjadi lebih besar setelah Perang Dunia II, bisnis berpindah dari lingkungan yang relatif stabil dalam lingkungan yang lebih cepat berubah dan kompetitif ". Pada awal 1957, Mintzberg dkk. (1998) menyebut desain model dari perencanaan strategis satu dari sepuluh " pemikiran " dalam perencanaan, yang diperkenalkan dalam dua buku dari *University of California Berkeley* dan MIT. Selznick (1957) mengidentifikasi keuntungan dari menentukan keadaan internal organisasi dan harapan eksternal. Mintzberg dkk. (1998) disukai oleh kelompok manajemen umum di *Harvard Business School* sebagai suara dominan di sekolah desain dengan publikasi dari buku "Kebijakan Bisnis: Teks dan Kasus oleh Christensen, Andrews, Bower, Hamermesh, dan Porter (1982)". Model ini dijelaskan paling memiliki penekanan pada pemeriksaan lingkungan eksternal dan internal organisasi, yang kemudian akan mengungkapkan ancaman dan peluang serta kekuatan dan kelemahan. Hal ini diperkenalkan sebagai model perencanaan yang menjadi tema utama pemikiran sekolah desain dalam perencanaan strategis. Berfokus pada penilaian eksternal dan internal model tersebut kemudian disebut analisis SWOT, akronim untuk studi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (Staffword, 2013:21).

Analisis ini berfokus pada pemecahan masalah. Pada penelitian tahun 1994 yang melibatkan 15 perusahaan dengan 10 perusahaan menggunakan analisis SWOT disadari bahwa dalam analisis SWOT yang dilakukan, daftar kelemahan kalah jumlah dengan kekuatan, dan ada sedikit lebih banyak kesempatan daripada ancaman yang diidentifikasi. Kesimpulan dari penelitian ini adalah " Analisis SWOT yang digunakan di perusahaan – perusahaan ini tidak efektif sebagai alat analisis atau sebagai bagian dari *pereviewan* strategi perusahaan. Namun sampai akhir tahun 2001, berdasarkan penelitian yang mengarah ke *Certified Association Executive* (CAE) dapat dilihat meskipun SWOT dan strategi yang terfokus pada masalah dipandang kurang efektif, asosiasi terus menggunakan metode ini dikarenakan masyarakat yang kurang mau mencoba menggunakan metode baru dan terjebak pada metode tradisional. Pada tahun 2007, setidaknya satu diskusi mengenai perpindahan

dari SWOT proses yang relatif baru yaitu SOAR ditawarkan kepada masyarakat (Staffword, 2013:24).

2.6.2 Pengertian SWOT

Menurut David (2011:178) Matriks SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Treat*) adalah alat pencocokan penting untuk membantu manajer mengembangkan 4 tipe strategi yaitu strategi SO (*Strength-Opportunity*), strategi WO (*Weakness-Opportunity*), strategi ST (*Strength-Treat*), dan strategi WT (*Weakness-Treat*). Strategi SO menggunakan kekuatan internal untuk mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Strategi WO digunakan untuk meningkatkan kelemahan internal dengan mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari dampak dari ancaman eksternal. Dan strategi WT adalah taktik pertahanan yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

Menurut David (2011:179) meskipun matriks SWOT secara luas digunakan dalam perencanaan strategis, analisis ini memiliki beberapa keterbatasan yaitu :

1. SWOT tidak menunjukkan bagaimana cara mencapai keunggulan kompetitif, sehingga tidak menjadi tujuan itu sendiri. Matriks harus menjadi titik awal untuk melakukan diskusi tentang bagaimana strategi yang diusulkan dapat diterapkan serta pertimbangan biaya dan manfaat yang pada akhirnya dapat menyebabkan keunggulan kompetitif.
2. SWOT adalah penilaian statis dalam waktu. Sebuah matriks SWOT dapat menjadi seperti belajar di satu bingkai dari suatu gambar di mana kita dapat melihat karakter utama dan pengaturannya tetapi tidak memiliki petunjuk mengenai perencanaannya. Sebagai keadaan, kemampuan, ancaman, dan perubahan strategi, dinamika lingkungan yang kompetitif mungkin tidak akan terungkap dalam matriks tunggal.
3. Analisis SWOT dapat menyebabkan perusahaan terlalu menekankan faktor internal atau eksternal tunggal dalam merumuskan strategi. Ada hubungan timbal balik antara faktor-faktor kunci internal dan eksternal yang SWOT tidak ungkapkan yang mungkin penting dalam perancangan strategi.

2.7 Appreciative Inquiry

2.7.1 Munculnya Appreciative Inquiry

Ide dari *Appreciative Inquiry* (AI) dimulai sebagai upaya kolaborasi dari David Cooperrider sebagai mahasiswa pascasarjana dan mentor fakultasnya, Suresh Srivastva di Case Western Reserve University, Cleveland Ohio. Selama proyek untuk klinik Cleveland, mereka fokus pada cerita kesuksesan organisasi dan apa yang membuat itu efektif dibandingkan dengan menggunakan teknik penelitian tradisional untuk mencari kekuatan dan kelemahan. Presentasi Cooperrider di Akademi Manajemen dan di disertasi doktronya maju dengan konsep AI dan keuntungannya dibandingkan dengan pendekatan pemecahan masalah. Penyebutan pertama kali AI adalah dalam jurnal profesional pada tahun 1987 yang dibuat Cooperrider dan Srivastva dengan judul “*Appreciative Inquiry in Organizational Life*”. Sejak saat itu proyek, makalah, penelitian, artikel jurnal dan buku-buku tentang AI muncul, beberapa dari Cooperrider dan beberapa dari penulis lain. Dalam pengamatan dalam bidang pengembangan organisasi, AI digambarkan sebagai salah satu dari tujuh “model dan inovasi yang paling banyak muncul terkait dengan bidang pengembangan organisasi” (Staffword, 2013:29).

AI tidak hanya fokus pada kekuatan dan aspek generatif perusahaan, namun juga mempromosikan pendekatan metodis *inquiry* bahwa pengembangan praktek pengembangan organisasi tradisional melewatkan bagian pendekatan fokus. AI mulai membentuk kembali secara fundamental praktek pengembangan organisasi di perusahaan. Cooperrider mengidentifikasi berbagai kelemahan dalam paradigma pemecahan masalah tradisional :

1. Paradigma ini tidak sinkron dengan realitas dunia maya saat ini.
2. Mereka terlalu lambat.
3. Mereka tidak sering menghasilkan visi baru.
4. Mereka menghasilkan defensif.

Tabel 2.1 Asumsi Penelitian Pemecahan Masalah Dibandingkan dengan AI

Traditional Problem Solving Assumptions	Traditional Problem Solving Process	AI Assumptions	AI process
There is some ideal way for things to be.	Identify what is wrong	The way things are is socially constructed by our system and can be changed.	Look at experiences in the area to improve to discover times when things were going well, when there were feelings of excitement, success and joy.
If something is not as we would like it to be, it is a problem to be solved.	Analyze the cause of what is wrong	In any situation, there are areas of excellence to build on.	From the stories collectively create a description of what we want (image of the ideal).
To solve a problem, break it into parts and analyze it.	Decide on goals to fix the cause	Build on excellence by seeking examples and sharing stories throughout whole system.	Ask others how they have successfully dealt with similar situations.
Once we find a broken part and fix it, the whole will be fixed.	Create a plan to achieve the goals	If we create an image of that excellence the system will move toward that image.	Share images, discover others' images, and continually re-create a generative and creative future throughout the system.
	Implement the plan		
	Evaluate if problem is fixed.		

Sumber : Swafford (2013:31)

Johnson dan Leavitt (2001) memberikan tiga asumsi yang didasarkan dari AI, yaitu :

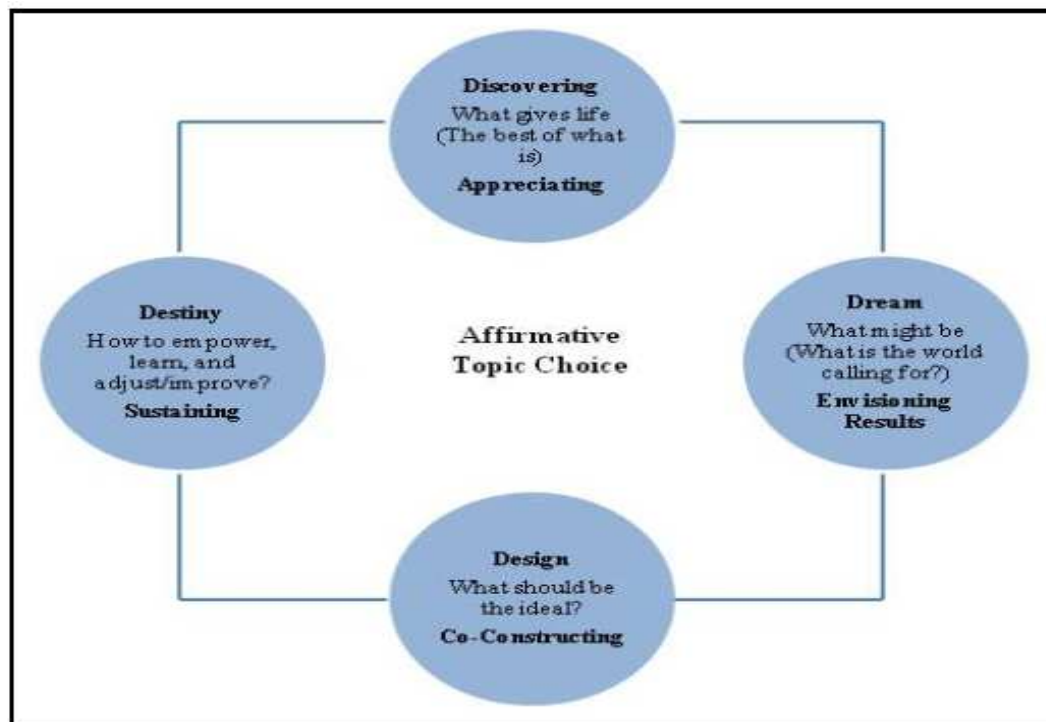
- Organisasi akan merespon positif. Pikiran positif dan pengetahuan positif dipersilakan. Hal ini didasarkan pada prinsip heliotropik, yang menyatakan bahwa organisasi akan bergerak menuju energi yang positif seperti bunga yang akan berubah arah ke matahari.
- Kedua visi, citra organisasi di masa depan, dan proses bagaimana menciptakan visi tersebut akan berkontribusi pada pencapaian energi. Terlibat dalam dialog, mengidentifikasi hal positif, dan melibatkan banyak *stakeholders* adalah cara yang sangat berbeda dibandingkan dengan mengidentifikasi hal negatif dan terhadap memperbaiki masalah.

- Ada kekuatan dalam penegasan. Terlibat dalam penegasan yang positif, mengakui apa yang telah dikerjakan dan apa saja hal-hal yang dapat ditingkatkan, dan memberikan perubahan mengenai kesempatan yang lebih baik untuk sukses.

Asumsi ini menunjukkan bahwa ada perbedaan antara pola pikir pemecahan masalah dan pola pikir menghargai. Bahkan jika suatu kelompok mulai menanyakan apa yang telah dilakukan dengan baik, jika pendekatan pemecahan masalah lebih kearah “ apa yang telah kita lakukan dengan baik? ” *appreciative inquiry* lebih fokus kepada “ bagaimana kita dapat melakukan dengan lebih baik sebagai hasil dari apa yang tidak kita lakukan dengan baik?” (Stafford, 2013:33).

2.7.2 The 4-D Cycle

Proses AI berpusat pada mengajukan pertanyaan positif dengan tujuan menarik keluar aspek pemberdayaan organisasi yang sering terpendam. Pusat ini adalah. Siklus 4-D terdiri dari penemuan, mimpi, desain, dan takdir (Stafford, 2013:37).



Gambar 2.2 4-D Cycle

Sumber : Swafford (2013:37)

Fase pertama adalah *Discovery*, melihat apa yang memberi hidup atau energi untuk organisasi dan apa yang dihargai. Tugas intinya adalah menemukan dan mengungkapkan kapasitas positif. *Dream* menganggap visi apa yang bisa dengan berbagi cerita dan wawasan untuk masa depan yang diinginkan. Hal ini sering terdiri dari tiga hal: "visi untuk dunia yang lebih baik, tujuan yang kuat, dan pernyataan menarik dari tujuan strategis". *Design* mempertimbangkan proposisi kemungkinan organisasi yang ideal, hal ini berfokus pada menciptakan organisasi yang ideal untuk mencapai visi. Akhirnya, *Destiny* menentukan apa yang akan dilakukan sehingga tindakan terinspirasi tersebut dapat mendukung apa yang organisasi telah putuskan. Dengan menggunakan pendekatan 4-D, organisasi akan mengalami proses yang positif dibandingkan dengan praktek pendekatan tradisional yang berpusat pada pemecahan masalah (Staffword, 2013:37).

2.7.3 The Four-I Model

Setelah pendekatan 4-D Cooperrider, Mohr dan Jacobsgaard menciptakan model *Four-I* yaitu *Initiate*, *Inquire*, *Imagine*, dan *Innovate*. Frase *Initiate* dirancang sebagai segmen pengantar, termasuk membangun penerimaan untuk teori dan praktek AI, menciptakan tim proyek dan kelompok dan melatih mereka dalam proses AI, memutuskan pada topik secara keseluruhan dan fokus proyek, dan mengembangkan fokus proyek awal. Frase tahap *Inquiry* termasuk dalam melakukan dan mengembangkan protokol untuk wawancara. *Imagine* termasuk dalam berbagi data wawancara tersebut, menarik keluar tema, mengembangkan proposisi (termasuk visi masa depan yang diinginkan), dan memvalidasi proposisi-proposisi dengan mereka yang terlibat dalam sistem. Dan akhirnya frase *Innovate* yang melibatkan orang – orang dalam percakapan mengenai tindakan atau peraturan baru apa yang dibutuhkan untuk mendukung pelaksanaan proposisi-proposisi dan selanjutnya mereka laksanakan (Staffword, 2013:38).

2.8 Analisis SOAR

2.8.1 Sejarah Munculnya SOAR

Pada November 2003, praktisi *Appreciative Inquiry* termasuk beberapa artikel dalam topik AI memperkenalkan SOAR sebagai “ kerangka baru untuk perencanaan strategis”. Termasuk dalam salah satu artikel didiskusikan 2 model strategis yang muncul setelah AI dibakukan, yaitu salah satunya AI dan satunya lagi

kerangka SOAR. Dua model ini, SOAR, didiskusikan oleh para praktisi AI dan terus bermunculan dalam literatur, meskipun masih terbatas. Stavros, Cooperrider dan Kelley (2003) menggunakan pendekatan AI untuk mengubah *strength*, *opportunity*, *weakness*, dan *treat* dari SWOT ke kerangka pemikiran strategis yang lebih positif, tetap mempertahankan *strength* dan *opportunity* namun mengganti menjadi positif dari *weakness* dan *treat* ke *aspiration* dan *result* (Staffword, 2013:39-40).

2.8.2 Pengertian SOAR

Menurut Stavros dan Hinrichs (2009:1) SOAR adalah kerangka perencanaan strategis dengan pendekatan yang berfokus pada kekuatan dan mencari untuk mengerti keseluruhan sistem dengan memasukkan suara dari *stakeholders* yang relevan. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk membangun masa depan melalui kolaborasi, pemahaman bersama, dan komitmen untuk bertindak.

Pendekatan ini mengintegrasikan *Appreciative Inquiry* (AI) dengan kerangka perencanaan strategis untuk menciptakan proses transformasional yang menginspirasi organisasi dalam mencapai aspirasi dan hasil mereka. Dengan menggunakan prinsip AI, kerangka ini membingkai ulang perencanaan strategi SWOT (*Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* dan *Threats*) ke SOAR (*Strengths*, *Opportunities*, *Aspirations*, dan *Results*) dan mempercepat upaya perencanaan strategis dengan berfokus langsung pada elemen-elemen yang memberikan energi kehidupan untuk masa depan organisasi (Malone, 2010:103).

Perbedaan mendasar dari SOAR dengan perencanaan strategis tradisional salah satunya adalah siapapun *stakeholders* atau representasinya diundang ke dalam proses SOAR untuk dilibatkan kedalam percakapan dalam rangka mengidentifikasi dan menganalisis kekuatan dan peluang sehingga menciptakan aspirasi, tujuan, strategi, dan komitmen untuk memperoleh hasil. Salah satu cara SOAR adalah memasukkan orang lain diluar manajemen senior dalam tindakan organisasi yang bisa mencangkup *customer*, pekerja, pemegang saham, anggota dewan, *supplier*, *volunteer*, serta masyarakat dari dampak organisasi. Ketika tidak semua *stakeholder* mampu berpartisipasi, tiap kelompok ada *stakeholders* yang mewakili untuk :

- Mengidentifikasi dan membangun kekuatan.
- Menghubungkan dan memperjelas nilai, visi, dan misi yang ditetapkan.
- Menemukan peluang keuntungan yang organisasi ingin raih.

- Menentukan dan menyelaraskan tujuan dan sasaran organisasi.
- Merevisi atau menciptakan tujuan, sistem, proses, serta struktur baru untuk mendukung tujuan.
- Mengimplementasikan rencana untuk membimbing setiap hari dalam pengambilan keputusan dan tindakan.

Menurut Stavros, karyawan mencari organisasi yang memahami kepuasan dan produktifitas bukan hanya karena upah dan hasil keuangan, namun juga pengakuan, pembelajaran, dan kemampuan untuk membuat perbedaan positif (Stavros dan Hinrichs, 2009:1).

Alat standar yang digunakan untuk perencanaan strategis adalah SWOT. Walaupun bisa digunakan di tiap level organisasi, namun secara tradisional biasanya digunakan di tingkat manajemen senior (Stavros dan Hinrichs, 2009:4).

Comparison of SWOT / SOAR Approaches: *Both/And*

SWOT		SOAR
<p>STRENGTHS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organization's resources and capabilities • Basis for developing differentiating advantage 	→	<p>STRENGTHS</p> <ul style="list-style-type: none"> • What are we doing really well? • What are our greatest assets? • What are we most proud of accomplishing? • What do our strengths tell us about our skills?
<p>WEAKNESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Absence of strength; lack of resource or capability • Flipside of a strength; downside of focusing on competitive advantage 	→	<p>OPPORTUNITIES</p> <ul style="list-style-type: none"> • How do we collectively understand outside threats? • How can we reframe to see the opportunity? • What is the enterprise asking us to do? • How can we best partner with others?
<p>OPPORTUNITIES</p> <ul style="list-style-type: none"> • External circumstances that support profit and growth • Unfulfilled customer needs, new technology, favorable legislation 	→	
<p>THREATS</p> <ul style="list-style-type: none"> • External circumstances that hinders profit and growth • E.g, more competitors, changes to revenue stream, restrictive regulations 	→	

Gambar 2.3 Perbandingan SWOT dengan SOAR

Sumber : Stavros dan Hinrichs (2009:4)

Perbedaan lain dalam pendekatan SOAR adalah mengidentifikasi dan melebarkan kekuatan dan peluang dibandingkan dengan menelusuri masalah, kekurangan, kelemahan dan ancaman. Kelemahan dan ancaman tidak diabaikan, namun mereka dibingkai ulang dan memberikan fokus yang sesuai dengan peluang dan hasil percakapan sehingga kekurangan dan ancaman dapat dikurangi atau diubah menjadi kekuatan (Stavros dan Hinrichs, 2009:5).

Menurut Staffword (2013:42) kerangka SOAR, walaupun pendekatan positif terlihat digunakan untuk mengatasi masalah, namun kenyataannya tidak benar – benar menghindari tantangan melainkan merangkai ulang isu negatif menjadi peluang, menciptakan pendekatan berbasis kekuatan ke dalam proses.

Stavros (2009:6) menyatakan terlalu banyak rencana strategis biasanya pada akhirnya hanya disimpan di lemari organisasi. Banyak yang memiliki perencanaan strategis namun pada akhirnya tidak dimasukkan ke dalam rencana. Karena SOAR mengikutsertakan seluruh *stakeholders* dari semua level untuk berkontribusi dalam ide mereka, ada kemungkinan harus melaksanakan kegiatan dari rencana strategis yang telah diperoleh.

Model 4-D dimodifikasi dan model *Five-I* dimasukkan kedalam kerangka SOAR (Staffword, 2013:42) :

1. Menanyakan (*Inquire*) yang menjadi kekuatan dan peluang.
2. Membayangkan (*Imagine*) jalur terbaik untuk pertumbuhan yang berkelanjutan.
3. Berinovasi (*Innovate*) untuk membuat inisiatif, strategi, dll.
4. Menginspirasi (*Inspire*) kegiatan yang berorientasi pada aksi untuk mencapai hasil.

Sifat dasar dari kerangka SOAR dapat dilihat dalam 4-D. Mirip dengan proses AI, SOAR mengasumsikan bahwa fokus akan ada pada aspek positif dari organisasi. Tahap *discovery* melihat apa yang terbaik dari organisasi, diwakili dengan segmen kekuatan dalam kerangka SOAR. Ada “kemungkinan positif” dalam *discovery* dan *strength*. Tahap *dream* mengeksplorasi "apa yang mungkin dan peluang yang mungkin sejajar dengan peluang di SOAR. Cooperrider dkk. (2005) menyatakan bahwa dalam fase *dream*, dialog difokuskan pada keinginan, mimpi, dan peluang, dan dialog tersebut menghasilkan apa saja yang ditemukan dalam fase *design* yaitu aspirasi dan visi untuk masa depan. Fase *destiny* menciptakan aksi yang terinspirasi dan berorientasi pada tugas (Staffword, 2013:42).



Gambar 2.4 Kerangka 4-D dan SOAR

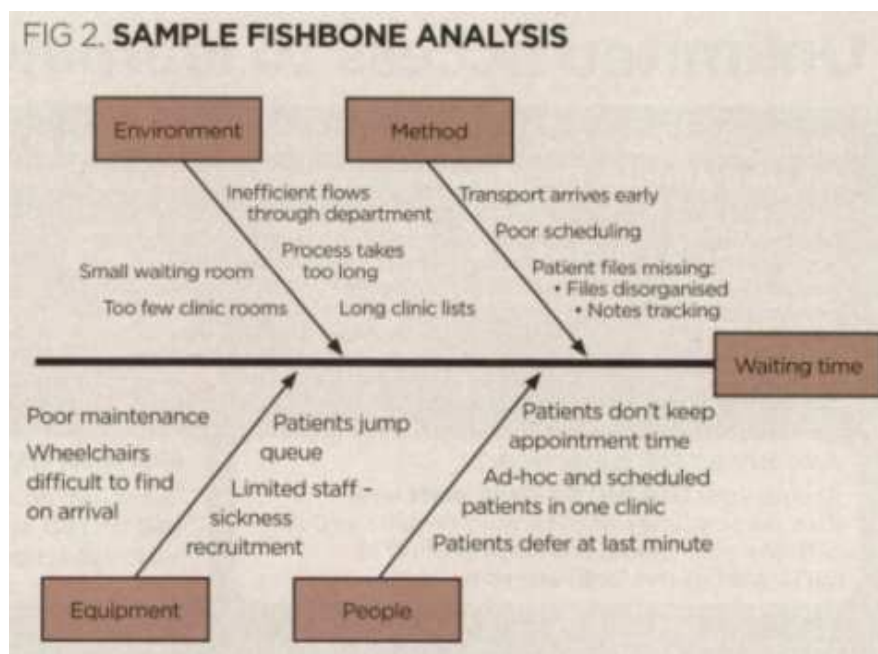
Sumber : Swafford (2013:42)

SOAR telah digunakan dalam berbagai pengaturan aplikasi baik profit maupun non-profit, di semua tingkatan dalam suatu organisasi dan konteks sosial yang lebih luas. SOAR telah diterapkan untuk perencanaan strategis, perubahan organisasi manajemen, keselarasan strategis organisasi, tim pembangunan, pembinaan, dan melaksanakan inisiatif strategis seperti *merger* dan *outsourcing* (Staffword, 2013:41).

2.9 Fishbone Diagram

Fishbone Diagram atau juga sering disebut diagram sebab dan akibat digunakan untuk mewakili efek dan faktor penyebab yang mempengaruhi. *Fishbone Diagram* menggunakan cara grafis untuk menghubungkan penyebab dari masalah ke masalah itu sendiri, berfokus lebih ke penyebab daripada ke efek yang ditimbulkan. Karena ada banyak jumlah penyebab masalah khusus, teknik ini membantu mengidentifikasi penyebab dari masalah dalam struktur dan cara yang tidak rumit dan membantu mengidentifikasi tiap penyebab utama untuk menemukan akar masalah (Desai dan Johnson, 2013:53).

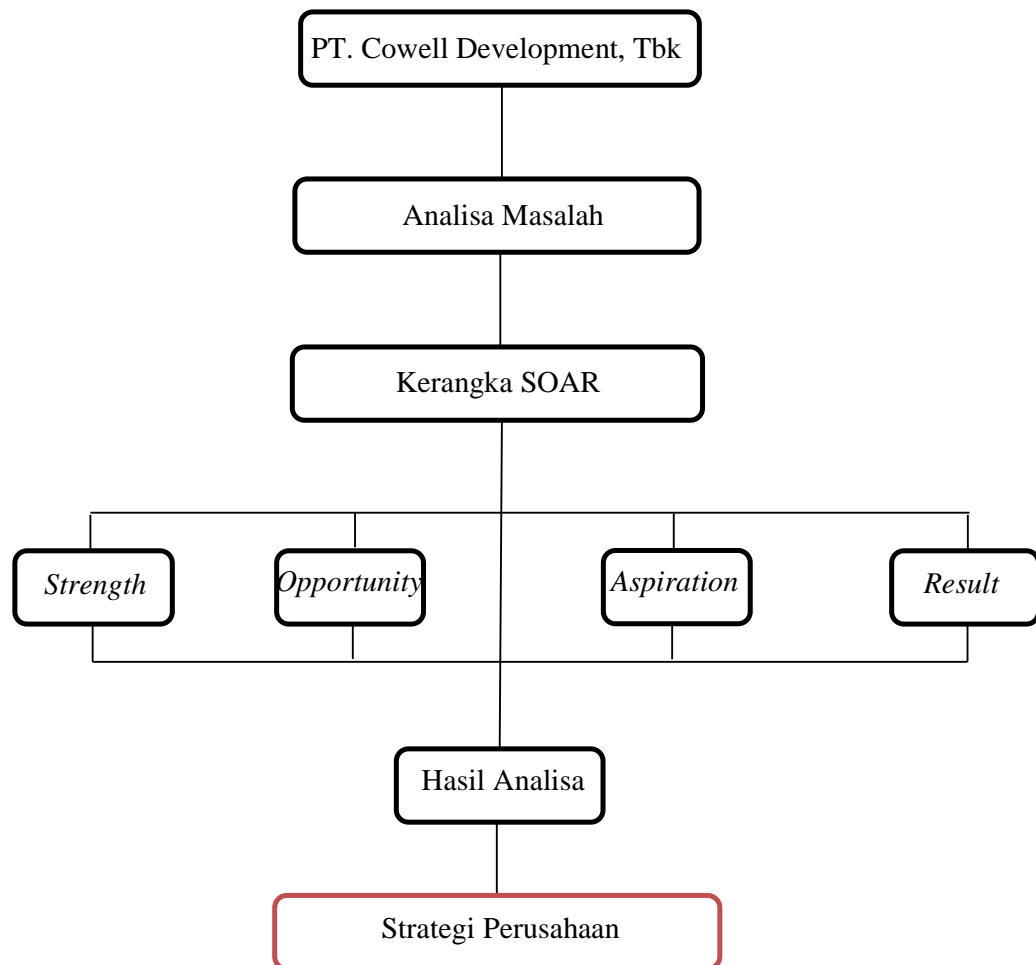
Menurut Hughes dalam Phillips dan Simmonds (2013:19) analisis *fishbone* menyediakan alat untuk mengidentifikasi semua kemungkinan penyebab dari suatu masalah bukan hanya masalah yang sudah jelas. Analisis ini mencari akar masalah dari perspektif sistematis dibanding menyalahkan diri sendiri.



Gambar 2.5 Fishbone Diagram

Sumber : Phillips dan Simmonds (2013:19)

2.10 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.6 Kerangka Pemikiran

Sumber : Penulis

