

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Strategi

1. Pengertian Strategi

Strategi merupakan langkah-langkah awal yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan. Terkadang langkah yang harus dihadapi oleh perusahaan bermacam-macam, ada yang terjal, berliku-liku, dan terkadang ada juga yang mudah.

Menurut Sukanto Reksohadiprodjo, strategi didefinisikan sebagai rencana yang menyatu, komprehensif, dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategis badan usaha dengan kesempatan serta ancaman yang datang dari luar.¹³ Sedangkan menurut Jauch dan Glueck, strategi adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan rencana yang efektif untuk membantu mencapai sasaran sebuah perusahaan dan inti dari strategi yaitu membicarakan dan membahas arah masa kini dan masa depan berjalannya suatu organisasi.¹⁴

Untuk menilai keberhasilan penerapan strategi yang digunakan dapat dilihat dari semakin banyaknya donatur yang menerima produk atau jasa yang ditawarkan, mampu memberikan kepuasan kepada donatur, maka jika donatur sudah merasa terpuaskan dengan apa yang

¹³ Sukanto Reksohadiprodjo, *Manajemen Strategi (Edisi 4)*, (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta: 2003), hal 41.

¹⁴ Jatmiko, *Manajemen Strategi*, (Malang : UMM Press, 2004), hal 5.

ditawarkan, berarti strategi yang diterapkan sudah cukup berhasil, meski masih banyak lagi yang dapat digunakan sebagai bahan penilaian lain, semisal semakin meningkatnya laba yang didapat oleh penjual, barang yang ditawarkan habis dengan target yang direncanakan dan lain-lain.

Adapun tahapan-tahapan dalam membuat strategi meliputi beberapa proses yang harus ditempuh oleh seseorang yang akan merumuskan strategi agar tercapai strategi yang baik ada lima, meliputi analisis lingkungan, perumusan misi dan sasaran strategi, analisis dan pemilihan strategi, implementasi strategi, dan pengendalian dan evaluasi strategi.¹⁵

2. Tahapan-tahapan Manajemen Strategi

Membuat strategi meliputi beberapa proses yang harus ditempuh oleh seseorang yang akan merumuskan strategi agar tercapai strategi yang baik ada lima, meliputi analisis lingkungan, perumusan misi dan sasaran strategi, analisis dan pemilihan strategi, implementasi strategi, dan pengendalian dan evaluasi strategi.

kelima tahapan ini akan dijelaskan lebih rinci sebagai berikut:

a. Analisis lingkungan

Proses memonitor lingkungan organisasi, baik lingkungan eksternal maupun internal. Identifikasi pada lingkungan eksternal akan menghasilkan peluang-peluang dan ancaman masa kini dan masa yang akan datang, sedangkan identifikasi

¹⁵ Ibid., 24.

pada internal akan mengetahui kekuatan-kekuatan maupun kelemahan-kelemahan yang ada pada organisasi.

b. Perumusan misi dan sasaran strategi

Penetapan arah atau cita-cita termaktub dalam sebuah visi perusahaan yang diimplementasikan dalam bentuk misi serta dijabarkan dalam bentuk kebijakan atau program. Pernyataan visi merupakan pernyataan yang menginformasikan keinginan atau sesuatu yang harus dicapai, sedangkan misi adalah cakupan operasional yang memberi informasi tentang diri perusahaan serta penggambaran nilai dan prioritas dari organisasi.

c. Analisis dan pemilihan strategi

Langkah penting dalam pemilihan strategi agar hasilnya komprehensif dan bersifat integral yang mampu menyatukan semua aspek perusahaan adalah keberhasilan perusahaan dalam menentukan kekuatan dan kelemahan secara internal serta peluang dan ancaman dari sisi eksternal.

d. Implementasi strategi.

Proses implementasi bercirikan dengan adanya kegiatan pembuatan perencanaan yang bersifat siap pakai dalam pelaksanaan seperti pembuatan rencana tahunan, rencana jangka pendek, menengah dan panjang. Implementasi strategi termasuk pula mengembangkan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif serta terarah.

e. Pengendalian dan evaluasi strategi

Proses selanjutnya perlu adanya evaluasi hasil strategi yang telah diterapkan yang berarti menilai kelayakan dan keberhasilan sebuah rencana dilaksanakan serta hasil yang telah dicapai dengan strategi yang telah ditetapkan. Aktivitas dasar yang dilakukan dalam mengevaluasi strategi adalah meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar pembuatan strategi, mengukur kinerja dan mengambil tindakan yang bersifat memperbaiki.¹⁶

B. Kemitraan

1. Pengertian Kemitraan

Kemitraan menurut perspektif etimologi diadaptasi dari kata *partnership*, dan berasal dari akar kata *partner* bisa diartikan pasangan atau sekutu. Maka *partnership* dapat diterjemahkan menjadi persekutuan atau perkongsian. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, arti kata mitra adalah teman, kawan kerja, atau rekan.¹⁷

Menurut Rosmaladewi kemitraan diadaptasi dari kata *partnership* yang berarti persekutuan atau perkongsian. Kemitraan dapat dimaknai sebagai bentuk persekutuan antara dua pihak atau lebih yang membentuk suatu ikatan kerjasama. Hal ini dilakukan atas dasar kesepakatan dan rasa saling membutuhkan dalam rangka meningkatkan

¹⁶ Ibid., 24.

¹⁷ KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia)

kapasitas dan kapabilitas di suatu bidang usaha tertentu atau tujuan tertentu sehingga dapat memperoleh hasil yang baik.¹⁸

Sedangkan kemitraan menurut Ninuk Purmaningsih adalah salah satu bentuk jalinan kerjasama antar berbagai pihak dalam pengembangan usaha untuk mewujudkan tujuan bersama dan mampu meningkatkan pendapatan melalui peningkatan daya saing serta mampu meningkatkan kualitas organisasi.¹⁹

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa merupakan kerjasama antara dua pihak atau lebih untuk menjalin suatu ikatan didasarkan atas dasar saling membutuhkan untuk mencapai tujuan yang sama dan dapat ditemukan persyaratan tertentu yang harus dipenuhi untuk membentuk suatu kemitraan yaitu ada dua pihak atau lebih, memiliki kesamaan visi dalam mencapai tujuan, ada kesepakatan dan saling membutuhkan.

2. Prinsip Kemitraan

Ada beberapa prinsip yang perlu diperhatikan dan tidak dapat ditawar-tawar dalam menjalankan kemitraan ialah saling percaya antar individu atau lembaga yang bermitra. Nana Rukmana membagi tiga

¹⁸ Okke Rosmaladewi, *Manajemen Kemitraan Multistakeholder dalam Pemberdayaan Masyarakat*, (Yogyakarta: IKAPI, 2018), hal 19.

¹⁹ Ninuk Purmaningsih, *Strategi Kemitraan Agribisnis Berkelanjutan, Jurnal Transdisiplin Sosiologi, Komunikasi dan Ekologi Manusia*, No. 2, (2007).

prinsip kunci yang perlu dipahami dalam membangun suatu kemitraan oleh masing-masing anggota kemitraan.²⁰antara lain :

- a. Prinsip Kesetaraan (Equity) Prinsip kesetaraan diartikan bahwa organisasi atau intitusi yang telah bersedia menjalin kemitraan harus merasa sama atau sejajar kedudukannya dengan yang lain dalam mencapai tujuan yang disepakati. Hal ini berarti tidak ada yang lebih kuat maupun yang lebih lemah kedudukannya. Semuanya memiliki tanggung jawab yang sama dalam mencapai tujuan bersama.
- b. Prinsip Keterbukaan Organisasi atau istitusi yang menjalin kemitraan bersedia terbuka terhadap kekurangan dan kelemahan masing-masing anggota serta berbagai sumberdaya yang dimiliki. Semua itu harus diketahui oleh anggota lain. Keterbukaan ada sejak awal jalannya kemitraan sampai berakhirnya kegiatan. Saling terbuka satu sama lain akan menimbulkan saling melengkapi dan saling membantu diantara golongan (mitra).
- c. Prinsip Azas Manfaat Bersama Organisasi atau institusi yang telah menjalin kemitraan memperoleh manfaat dari kemitraan yang terjalin sesuai dengan kontribusi masing masing. Kegiatan

²⁰ Nana Rukamana, *Strategic Patnering For Education Manajement-Model Manajemen Pendidikan Berbasis Kemitraan*, (Bandung: Alfabeta, 2006), hal 63.

atau pekerjaan akan menjadi efektif dan efisien bila dilakukan bersama.

3. Pola Kemitraan

Menurut Wibisono, Kemitraan yang dilakukan antara perusahaan dengan pemerintah maupun komunitas/ masyarakat dapat mengarah pada tiga pola, diantaranya:²¹

a. Pola kemitraan kontra produktif

Pola ini akan terjadi jika perusahaan masih berpijak pada pola konvensional yang hanya mengutamakan kepentingan *shareholders* yaitu mengejar profit sebesar-besarnya. Fokus perhatian perusahaan memang lebih bertumpu pada bagaimana perusahaan bisa meraup keuntungan secara maksimal, sementara hubungan dengan pemerintah dan komunitas atau masyarakat hanya sekedar pemanis belaka. Perusahaan berjalan dengan targetnya sendiri, pemerintah juga tidak ambil peduli, sedangkan masyarakat tidak memiliki akses apapun kepada perusahaan. Hubungan ini hanya menguntungkan beberapa oknum saja, misalnya oknum aparat pemerintah atau preman ditengah masyarakat. Biasanya, biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan hanyalah digunakan untuk memelihara orang-orang

²¹ Wibisono Yusuf. *Membedah Konsep dan Aplikasi CSR*. (Gresik: Fascho Publishing, 2007), hal 4.

tertentu saja. Hal ini dipahami, bahwa bagi perusahaan yang penting adalah keamanan dalam jangka pendek.

b. Pola Kemitraan Semiproduktif

Dalam skenario ini pemerintah dan komunitas atau masyarakat dianggap sebagai obyek dan masalah diluar perusahaan. Perusahaan tidak tahu program-program pemerintah, pemerintah juga tidak memberikan iklim yang kondusif kepada dunia usaha dan masyarakat bersifat pasif. Pola kemitraan ini masih mengacu pada kepentingan jangka pendek dan belum atau tidak menimbulkan *sense of belonging* di pihak masyarakat dan *low benefit* dipihak pemerintah. Kerjasama lebih mengedepankan aspek karitatif atau *public relation*, dimana pemerintah dan komunitas atau masyarakat masih lebih dianggap sebagai objek. Dengan kata lain, kemitraan masih belum strategis dan masih mengedepankan kepentingan sendiri (*self interest*) perusahaan, bukan kepentingan bersama (*commont interest*) antara perusahaan dengan mitranya.

c. Pola Kemitraan Produktif

Pola kemitraan ini menempatkan mitra sebagai subyek dan dalam paradigma *commont interest*. Prinsip simbiosis mutualisme sangat kental pada pola ini. Perusahaan mempunyai kepedulian sosial dan lingkungan yang tinggi, pemerintah

memberikan iklim yang kondusif bagi dunia usaha dan masyarakat memberikan dukungan positif kepada perusahaan. Bahkan bisa jadi mitra dilibatkan pada pola hubungan resourced based patnership, dimana mitra diberi kesempatan menjadi bagian dari *shareholders*.

4. Manfaat Kemitraan

Kemitraan memiliki manfaat yang baik bagi sebuah lembaga. Lembaga mendapat keuntungan baik secara finansial maupun non finansial dalam melakukan kemitraan. Kemitraan memiliki beberapa manfaat, yaitu : efisiensi, efektivitas, jaminan mutu, mengurangi resiko, mendapat keuntungan, manfaat sosial, meningkatkan pendapatan dan mendukung keberhasilan.²²

a. Efisiensi dan Efektivitas

Efisiensi dan efektivitas merupakan manfaat kemitraan yang perlu diperhatikan dimana kemitraan bertujuan untuk menguatkan antar lembaga, dimana semakin banyak sumber daya manusia maka waktu dan tenaga yang dibutuhkan juga akan berkurang.

b. Jalinan mutu

Jalinan mutu akan membuat program atau produk menjadi menarik. Dimana jaminan mutu dapat ditingkatkan dengan adanya kemitraan, selain itu proses menjadi faktor penting

²² Sujana, Asep ST, *Manajemen Minimarket (Edisi 1)*, (Jakarta:2012), hal 78.

dalam membuat jaminan mutu, sebuah proses akan menentukan hasil dari kemitraan tersebut.

c. Mengurangi Resiko

Resiko kerugian dapat minimalisir dengan melakukan kemitraan. Dimana lembaga atau komunitas dapat saling membantu untuk berkembang ataupun mendapat keuntungan.

d. Manfaat Sosial

Manfaat sosial dapat dibuktikan dengan melihat sumber daya manusianya, manfaat sosial juga dapat dilihat dengan adanya sikap saling ketergantungan sesama mitra, dimana hasil kemitraan dapat memberikan dampak yang baik bagi lingkungan *internal* maupun *eksternal* lembaga.

C. Efektivitas

1. Pengertian Efektivitas

Kata efektif berasal dari bahasa Inggris yaitu *effective* yang berarti berhasil atau sesuatu yang dilakukan berhasil dengan baik. Kamus ilmiah populer mendefinisikan efektivitas sebagai ketepatan penggunaan, hasil guna atau menunjang tujuan. Efektivitas merupakan unsur pokok untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan

didalam setiap organisasi, kegiatan ataupun program. Disebut efektif apabila tercapai tujuan ataupun sasaran seperti yang telah ditentukan.²³

Menurut bastian efektivitas dapat diartikan sebagai keberhasilan dalam mencapai tujuan tang telah ditetapkan sebelumnya. Selain itu efektivitas adalah hubungan antara outpun dan tujuan dimana efektivitas diukur berdasarkan seberapa jauh tingkat output atau keluaran kebijakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selanjutnya istilah efektivitas adalah pencapaian tujuan atau hasil yang dikehendaki tanpa menghiraukan faktor-faktor tenaga, waktu, biaya, pikiran, alat-alat dan lain-lain yang telah ditentukan.²⁴

Sedangkan enurut Gibson “ Efektivitas adalah pencapaian tujuan dan sasaran yang telah disepakati untuk mencapai tujuan usaha bersama. Tingkat tujuan dan sasaran itu menunjukkan tingkat efektivitas. Tercapainya tujuan dan sasaran itu akan ditentukan oleh tingkat pengorbanan yang telah dikeluarkan”.²⁵

2. Pendekatan Efektivitas

Pendekatan efektivitas digunakan untuk mengukur sejauh mana kegiatan berjalan dikatakan efektif. Ada beberapa pendekatan yang dilakukan untuk mengukur tingkat efektivitas, yaitu:

²³ Iga Rosalina, *Efektivitas Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Mandiri Perkotaan Pada Kelompok Pinjaman Bergulir Di Desa Mantren Kec. Karangrejo Kabupaten Madetaan, Jurnal Efektivitas Pemberdayaan Masyarakat* Vol. 1 No. 1 (2012), hal 3.

²⁴ Asnawi, *Efektivitas Penyelenggaraan Public Pada Samsat Corner Wilayah Malang Kota, Skripsi, Universitas Muhammadiyah Malang*, (2013), hal 6.

²⁵ Gibson JL JM Invacevich, JH Donnelly, *Organisasi, terjemahan Agus Dharma*, (Jakarta: Erlangga, 2001), hal 210.

a) Pendekatan Sumber

Pendekatan ini dilakukan untuk mengukur efektivitas dari sebuah input. Pendekatan ini juga mengutamakan adanya keberhasilan organisasi untuk mendapat sumber daya baik secara fisik maupun non fisik, dengan keberhasilan sebuah organisasi.

b) Pendekatan Proses

Pendekatan ini dilakukan untuk mengukur tingkat efektivitas pelaksanaan program dari semua rangkaian kegiatan baik proses internal ataupun mekanisme organisasinya.

c) Pendekatan Sasaran

Pendekatan ini diukur dengan melihat hasil atau *output* program telah sesuai dengan rencana atau tidak.

3. Ukuran Efektivitas

Tingkat keberhasilan atau efektivitas dapat dilihat dari hasil yang telah dicapai, artinya apabila hasil yang dicapai tersebut sesuai dengan rencana awal maka kegiatan tersebut dapat dikatakan efektif. Dan sebaliknya apabila hasil yang dicapai tidak sesuai dengan rencana awal maka kegiatan tersebut dapat dikatakan tidak efektif. Adapun ukuran efektif menurut Makmur dalam bukunya *Efektivitas Kebijakan Kelembagaan Pengawasan*. Dapat dilihat sebagai berikut:

a) ketepatan penentuan waktu

Waktu adalah sesuatu yang dapat menentukan keberhasilan sesuatu kegiatan yang dilakukan dalam sebuah organisasi.

Demikian pula halnya akan sangat berakibat terhadap kegagalan suatu aktivitas organisasi, penggunaan waktu yang tepat akan menciptakan efektivitas penvapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

b) ketepatan perhitungan biaya

Pelaksanaan suatu kegiatan baik yang melekat pada individu, kegiatan yang melekat pada organisasi maupun kegiatan yang melekat kepada negara yang bersangkutan. Ketepatan dalam pemanfaatan biayan terhadap sesuatu kegiatan, dalam arti bahwa tidak mengalami kekurangan sampai kegiatan itu dapat diselesaikan. Demikan pula sebaliknya tidak mengalami kelebihan pembiayaan sampai kegiatan tersebut dapat diselesaikan dengan baik dan hasilnya memuaskan semua pihak yang terlibat pada kegiatan tersebut. Ketepatan dalam menetapkan suatu satuan biaya merupakan bagian dari pada efektivitas.

c) ketepatan dalam pengukuran

Setiap kegiatan yang dilakukan senantiasa mempunyai ukuran keberhasilan tertentu. Ketepatan ukuran yang digunakan dalam melaksanakan suatu kegiatan atau tugas yang dipercayakan kepada kita adalah merupakan bagian dari keefektivitasan.

d) ketepatan dalam menentukan pilihan

Dalam memilih suatu pekerjaan, metode. Benda, sahabat, pasangan dan lain sebagainya berarti tindakan yang dilakukan itu gambar ketidakefektivan serta kemungkinan menciptakan penyesalan di kemudian hari. Sebaliknya bahwa ketepatan memilih suatu kebutuhan atau keinginan akan memberikan kebahagiaan bagi manusia yang bersangkutan dalam perjalanan kehidupannya.

e) ketepatan berfikir

Bahwa kelebihan manusia yang satu dengan yang lainnya sangat tergantung ketepatan berpikirnya karena ketepatan berpikir dari sebagai aspek kehidupan baik yang berkaitan dengan dirinya sendiri maupun pada alam semesta yang memberikan pengaruh yang sifatnya positif.

f) ketepatan dalam melakukan perintah

Keberhasilan aktivitas sesuatu organisasi sangat banyak dipengaruhi oleh kemampuan seseorang pemimpin, salah satu tuntutan kemampuan memberikan perintah yang jelas dan mudah dipahami oleh bawahan.

g) ketepatan dalam menentukan tujuan

Organisasi apa pun bentuknya akan selalu berusaha untuk mencapai tujuan yang telah mereka sepakati sebelumnya dan

biasanya senantiasa dituangkan dalam sebuah dokumentasi atau sebagai rujukan dari pelaksanaan kegiatan sebuah organisasi.

h) ketepatan sasaran

Sejalan dengan apa yang kita sebutkan di atas bahwa tujuan lebih berorientasi kepada jangka panjang dan sifatnya strategik, sedangkan sasaran lebih berorientasi kepada jangka pendek dan lebih bersifat oprasional.²⁶

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa efektivitas adalah suatu keadaan yang terjadi sebagai akibat dari apa yang dikehendaki. Misalkan jika seseorang melakukan suatu perbuatan dengan maksud tertentu dan memang dikehendakinya, maka perbuatan orang tersebut dikatakan efektif jika hasil direncanakan sebelumnya.

Efektivitas dapat diukur melalui berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuan-tujuannya. Apabila suatu organisasi berhasil mencapai tujuan, maka organisasi tersebut dapat dikatakan telah berjalan dengan efektif. Hal penting adalah efektivitas tidak menyatakan tentang berapa besar biaya yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan tersebut. Efektivitas hanya melihat apakah proses program atau kegiatan tersebut telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

²⁶ Ismail Nawawi Uha, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*, (Jakarta: Kencana, 2013), hal 189.