BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. Konsep Perencanaan Strategis

1. Pengertian Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis terdiri dari dua kata yaitu perencanaan dan strategis. Menurut Yayat perencanaan adalah kegiatan yang menentukan berbagai tujuan dan penyebab dari tindakan-tindakan selanjutnya.[1] Sedangkan strategi menurut Stephanie K. Marrus, strategi adalah suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dijapai.[2] Menurut Stoner dan Wankel, perencanaan strategis (*strategic planning*) merupakan proses pemulihan tujuan organisasi, penentuan kebijakan dan program yang diperlukan untuk mencapai sasaran tertentu dalam rangka mencapai tujuan, dan penetapan metode yang dibutuhkan untuk menjamin agar kebijakan dan program strategis itu dapat dilaksanakan sesuai dengan kemampuan dan kondisi yang berkembang.[3]

Pendapat lain mengenai perencanaan strategis adalah menurut Olsen dan Eadie, yang menyebutkan bahwa perencanaan strategis sebagai upaya yang didisiplinkan untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana organisasi atau perusahaan,

---

[1] Yayat M. Herujito, *Dasar-dasar Manajemen* (Jakarta: Grasindo, 2004), 27.
[2] Husein Umar, *Strategic Management in Action* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2001), 31.
[3] Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islami* (Jakarta: Gema Insani Press, 2012), 79.

apa yang dikerjakan, dan mengapa organisasi atau perusahaan mengerjakan hal tersebut.[4]

Selain itu, perencanaan strategis merupakan suatu alat dalam manajemen. Perencanaan strategis (*strategic planning*) adalah sebuah alat manajemen yang digunakan untuk mengelola kondisi saat ini untuk melakukan proyeksi kondisi masa depan, sehingga rencana strategis adalah sebuah petunjuk yang dapat digunakan organisasi dari kondisi saat ini untuk mereka bekerja menuju 5 sampai 10 tahun ke depan.[5]

Dengan kata lain, perencanaan strategis merupakan proses yang dilakukan oleh suatu perusahaan dalam memutuskan arahan atau pedoman serta mengambil kebijakan untuk mengalokasikan sumber daya yang dimiliki, termasuk dalam sumber daya modal dan sumber daya manusia dalam rangka untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan. Perencanaan strategis berperan dalam membuat rencana-rencana strategis yang akan diimplementasikan dalam strategi sebagai pengembangan sebuah perusahaan di masa yang akan datang.

2. Tahap-tahap Perencanaan Strategis

Dalam melakukan perencanaan strategis haruslah melalui beberapa tahapan agar bisa berjalan secara efektif dan sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Diantara tahapan dalam melakukan perencanaan staretegis adalah menurut Teori Jhon A. Pearce II yang dikutip oleh T. Hani

---

[4] John M. Bryson, *Perencanaan Strategis bagi Organisasi sosial* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2001), 5.

[5] Nanang Fattah, *Manajemen Strategik Berbasis Nilai (Value Based Strategic Manajement)* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2015), 43-44.

Handoko tentang penyusunan perencanaan strategis yang terdiri dari langkah-langkah sebagai berikut:

1) Penentuan misi dan tujuan. Perumusan misi dan tujuan merupakan tanggung jawab kunci bagi manajer puncak yang dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dibawanya
2) Pengembangan profil perusahaan. Profil perusahaan akan menunjukkan kesuksesan perusahaan diwaktu yang lalu dan kemampuannya untuk mendukung pelaksanaan kegiatan sebagai implementasi strategi dalam pencapaian tujuannya di waktu yang akan datang
3) Analisa lingkungan eksternal. Mengidentifikasikan cara-cara perubahan lingkungan luar perusahaan sepeerti lingkungan ekonomi, teknologi, sosial/budaya, dan politik
4) Analisa internal. Analisa ini dilakukan dengan memperbandingkan profil perusahaan dan lingkungan eksternalnya
5) Pengembangan strategi perusahaan. Setelah tujuan jangka panjang dan strategi dipilih dan ditetapkan, perlu untuk menjabarkannya ke dalam sasaran jangka pendek dan strategi operasional
6) Peninjauan kembali dan evaluasi. Adapun dua pertanyaan utama dalam proses peninjauan kembali dan evaluasi strategi yang telah dilaksanakan adalah (a) apakah strategi yang diimplementasikan sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat. (b) apakah strategi tersebut dapat mencapai hasil yang diingikan ?.[7]

[7] Handoko, *Manajemen (*Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2009), 94.

3. Manfaat Perencanaan Strategis

Diantara beberapa manfaat adanya perencanaan strategis adalah sebagai berikut:

a) Membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan
b) Membantu penyesuaian pada masalah-masalah utama organisasi
c) Manajer dapat memahami keseluruhan gambaran operasi organisasi
d) Membantu menempatkan tanggung jawab yang lebih tepat.[8]

Diantara beberapa manfaat di atas, dapat disimpulkan bahwa pada intinya perencanaan strategis adalah alat manajemen yang digunakan oleh suatu perusahaan untuk melakukan perkembangan perusahaan di masa yang akan datang. Pembuatan perencanaan strategis juga tidak bisa dilakukan secara sembarangan karena membutuhkan informasi-informasi yang aktual dan terpercaya. Informasi tersebut yang nantinya akan diolah menjadi tahapan-tahapan yang digunakan sebagai panduan perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Perencanaan strategis yang tepat akan berdampak banyak sekali terhadap kelangsungan perusahaan tersebut, diantaranya adalah meminimalisir risiko dan masalah di masa mendatang dan lebih mempersiapkan keberlanjutan perusahaan agar bisa tetap eksis di tengah persaingan yang semakin ketat.

[8] Sukirno, Pengantar Bisnis, 104.

B. Konsep Daya Saing

1. Pengertian Daya Saing

Daya saing merupakan sebuah efisiensi dan efektifitas dari sasaran yang tepat dalam menentukan arah dan tujuan dari sasaran yang ingin dicapai dalam persaingan. Menurut Sumihardjo daya saing merupakan kekuatan untuk berusaha menjadi lebih baik dari yang lain atau unggul dalam hal tertentu baik yang dilakukan seseorag, kelompok, maupun institusi tertentu.[9]

2. Faktor Yang Mempengaruhi Daya Saing

Ada beberapa faktor yang sangat mempengaruhi daya saing dalam suatu perusahaan. Diantaranya adalah:

a) Faktor modal kerja

Menurut Riyanto, modal kerja dapat dibagi menjadi tiga konsep, diatara konsep tersebut adalah:

1) Konsep kuantitatif

Konsep ini menggambarkan jumlah dari modal kerja yang digunakan untuk operasional perusahaan yang memang sifatnya rutin. Namun, konsep ini tidak akan mempersoalkan darimana memperoleh modal kerja tersebut, apakah dari pemilik atau dari hutang. Konsep ini juga sering disebut dengan konsep modal kerja bruto (*grass working capital*).

---

[9] Sumihardjo dan Tumar, *Daya Saing Daerah Konsep dan Pengukurannya di Indonesia* (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta,2002), 8.

2) Konsep kualitatif

Modal kerja berdasarkan konsep kualitatif merupakan selisih dari aktiva lancar dan hutang lancar yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Dalam konsep ini modal kerja merupakan sebagian aktiva yang benar-benar bisa digunakan untuk membiayai operasional perusahaan tanpa menunggu likuiditasnya. Konsep kualitatif ini juga sering disebut dengan (*net working capital*).

3) Konsep fungsional

Modal kerja berdasarkan konsep fungsional ini menitikberatkan fungsi daripada dana (*income*) dari suatu perusahaan. Setiap biaya yang dihasilkan oleh perusahaan tentunya dimaksudkan untuk mendapatkan pendapatan. Pengendalian jumlah modal kerja yang tepat sangatlah dibutuhkan, dengan ketepatan pengendalian modal kerja akan menjamin keberlangsungan operasional dari perusahaan secara efektif dan efisien.[10]

b) Faktor kemasan produk/tampilan produk

Kemasan atau bentuk produk akan menunjukkan bagaimana produk yang dihasilkan oleh suatu perusahaan bisa bersaing di pasaran. Salah satu yang mempengaruhi nilai jual suatu produk adalah tampilan suatu produk itu sendiri. Beberapa indikator yang mempengaruhi tampilan dari suatu produk adalah inovasi. Inovasi tersebut akan menunjukkan kemampuan perusahaan dalam melakukan

[10] Rulyanti Susi Wardhani dan Yulia Agustina, "Analisis yang mempengaruhi daya saing pada sentra industri makanan khas bangka di pangkal pinang" (Skripsi, Universitas Bangka Belitung, Bangka Belitung, 2012), 76.

pengembangan produk, jumlah tenaga kerja yang dimiliki, serta daya tarik produk.

c) Faktor network

Menurut Kuncoro, *network* atau relasi adalah orang-orang yang tergabung dan menjalin kerja sama dalam suatu perusahaan untuk menghasilkan produk atau jasa yang diinginkan dalam rangka medapatkan keuntungan. Dalam suatu perusahaan biasanya *network* atau relasi ini akan menunjukkan keunggulan suatu perusahaan untuk mencari jejaring usaha untuk melakukan kerja sama serta kontribusi yang diberikan rekan kerja tersebut terhadap kelancaran usaha yang dijalankan.

d) Faktor pengembangan usaha

Salah satu faktor yang akan mempengaruhi pengembangan dari suatu usaha adalah memiliki pengalaman berusaha dan keahlian dalam berusaha. Menurut M. Kwartono Adi, pengalaman dalam operasional berusaha atau lamanya perusahaan beroperasi berdasarkan pada bisnis yang dijalankan akan mengindikasikan kebutuhan akan informasi akuntansi yang diperlukan. Sedangkan keahlian dalam berusaha adalah keahlian dan kemampuan para pengusaha untuk mendirikan dan mengembangkan berbagai kegiatan usaha pada perusahaannya agar keberlangsungan perusahaan tersebut dapat terus dijaga.[11]

[11] Ibid., 78.

e) Faktor sumber daya manusia

Sumber daya manusia merupakan potensi yang terkandung di dalam diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang adaptif dan transformatif yang mampu mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensi yang terkandung di alam menuju tercapainya kesejahteraan dalam kehidupan yang seimbang dan berkelanjutan. Sumber daya manusia juga merupakan suatu kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki oleh suatu individu, perilaku yang sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasan.

3. Indikator Daya Saing

Menurut Porter, daya saing memiliki beberapa indikator yang sangat perlu untuk diperhatikan, diantaranya adalah:

1) Harga bersaing

Harga bersaing maksudnya adalah harga yang ditawarkan oleh perusahaan bisa lebih standart atau lebih murah apabila dibandingkan dengan produk sejenis yang menjadi pesaingnya. Strategi harga sangat penting untuk diterapkan, karena mayoritas dari masyarakat Indonesia biasanya membandingkan suatu produk berdasarkan harganya terlebih dahulu.

2) Kualitas produk

Kualitas produk adalah keseluruhan ciri dari suatu produk atau pelayanan pada kemampuan untuk memuaskan kebutuhan yang

dinyatakan ataupun tersirat. Kualitas produk ini sangat erat kaitannya dengan harga suatu produk. Apabila suatu produk dikatakan memiliki harga yang bersaing maka seharusnya produk tersebut juga tetap mengutamakan kualitas yang dimilikinya. Strategi tersebut yang seharusnya dipakai oleh suatu perusahaan untuk memasarkan produknya.

3) Keunggulan produk

Keunggulan produk dapat dilihat dari berbagai sisi. Mulai dari kualitas, keistimewaan, desain, gaya, kemasan, pelayanan, dan merk yang ditawarkan oleh produsennya. Jadi, dapat dikatakan bahwa keunggulan produk adalah bentuk produk terbaik yang dirancang sedemikian rupa agar dengan mudah bisa dipercaya masyarakat.[1] Keunggulan produk menjadi sangat penting bagi suatu perusahaan karena bisa menjaga loyalitas pelanggannya.

4. Strategi Dalam Menghadapi Pesaing

Situasi persaingan saat ini telah memaksa perusahaan untuk lebih meningkatkan daya saingnya hingga mencapai standart yang diinginkan konsumen. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk terus meningkatkan kapasitas usaha memuaskan kebutuhan konsumennya. Tuntutan tersebut adalah terpuaskannya dari segi ketersediaan, harga, ketepatan pengiriman, dan mutu. Padahal permintaan kosumen saat ini cenderung semakin kompleks seiring dengan semakin banyaknya alternatif yang tersedia di

[1]Porter dan Michael E, *Competitive Advantage Menciptakan dan Memperttahankan Kinerja Unggulan* (Tangerang: Kharisma Publishing Grup, 2008), 419.

pasar. Organisasi bisnis yang gagal membangun loyalitas konsumennya akan sulit menjaga kebelanjutannya.[2]

Untuk mencapai keunggulan bersaing dalam menghadapi persingan yang semakin ketat, maka sebuah perusahaan dapat melakukan strategi sebagai berikut:

a) Strategi biaya rendah menyeluruh (*a low cost provider strategy*)

Yaitu menarik konsumen dalam spektrum yang lebih luas dengan biaya keseluruhan lebih rendah atas produk dan layanannya. Pada strategi ini perusahaan mencapai kepemimpinan biaya ketika perusahaan menetapkan biaya yang lebih rendah daripada pesaingnya. Biaya disini merupakan total biaya produksi, bukan pada harga.

b) Strategi diferensiasi produk yang luas (*a broad differentiation strategy*)

Yaitu mencari diferensiasi dari produk/layanan yang ditawarkan perusahaan dibandingkan pesaingnya sehingga hal tersebut dapat memperluas daya tarik pembeli. Keunikan yang ditawarkan, terlihat dari ciri produk yang menawarkan nilai-nilai yang dicari konsumen, sehingga menjadikan produk tersebut unik dan berbeda di mata konsumen.[3] Konsep utama dari diferensiasi ini adalah agar perusahaan berjuang untuk menjadi lebih baik daripada

[2]Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi* (Jakarta: PT. Elex Komputindo, 2008), 5.
[3]Reniati, *Kreativitas Organisasi & Inovasi Bisnis Cet II* (Bandung: Alfabeta, 2013), 49-50.

pesaingnya pada faktor tertentu yang dianggap bernilai oleh pelanggan.[4]

c) Strategi penetapan biaya yang terbaik (*a best cost provider strategy*)

Yaitu memberi konsumen lebih banyak nilai/*value* dibandingkan uang yang telah mereka bayarkan sekaligus membuat mereka menerima atribut-atribut produk yang terbaik dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan pesaing. Keunggulan bersaing dengan penetapan biaya terbaik adalah kemampuan untuk menambahkan fitur produk pada biaya yang lebih rendah dari pesaing yang memiliki fitur produk yang sama.

C. Konsep Manajemen Syariah

1. Pengertian Manajemen Syariah

Dalam Islam, kata manajemen berasal dari bahasa arab yang disebut dengan *idarah* yang sepadan dengan kata *tadbir* yang berarti pengaturan, pengurusan, perencanaan, dan persiapan. Secara istilah, sebagian pengamat mengartikannya sebagai alat untuk merealisasikan tujuan umum. Oleh karena itu, mereka mengatakan bahwa manajemen syariah adalah suatu aktivitas khusus menyangkut kepemimpinan, pengarahan, perencanaan, dan pengawasan terhadap pekerjaan-pekerjaan yang berkenan dengan unsur-unsur pokok dalam suatu proyek atau usaha yang sesuai dengan syariah.[5]

---

[4]Arif Yusuf Hamali, *Pemahaman Strategi Bisnis dan Kewirausahaan, Edisi Pertama* (Jakarta:Kencana, 2016), 127.

[5]Muhammad, *Manajemen Bank Syariah* (Yogyakarta: STIM TKPN, 2001), 178.

2. Orientasi Manajemen Syariah

Manajemen syariah mempunyai orientasi yang berguna untuk meluruskan orientasi manajemen konvensional yang sejalan dengan visi dan misi penciptaan manusia. Orientasi dalam manajemen syariah mencakup empat komponen sebagai berikut:

a) Target hasil (*profit materi* dan *benefit non-materi*)

Tujuan dalam suatu organisasi atau perusahaan seharusnya tidak untuk mencari keuntungan (*qimah mahdiyah* atau nilai materi) semata, namun juga harus mempertimbangkan mengenai manfaat yang bersifat non materi.

Islam berpandangan bahwa tujuan dari amal perbuatan harus berorientasi pada 4 hal. Pertama *qimah mahdiyah* (nilai materi) yang berarti keuntungan materi dari suatu perusahaan. Kedua, *qimah insaniyah* (nilai kemanusiaan) yang berarti bahwa suatu perusahaan akan memberikan manfaat lain yang bersifat kemanusiaan. Ketiga, *qimah khuluqiyah* (nilai akhlak) yang berarti bahwa setiap perusahaan harus menggunakan akhlakul karimah dalam semua aktivitasnya. Keempat, *qimah ruhniah* (nilai ruhiyah) yang berarti bahwa semua perbuatan yang dilakukan dalam perusahaan adalah perbuatan yang dimaksudkan untuk mendekatkan diri kepada Allah.

b) Pertumbuhan

Jika keuntungan materi telah didapatkan diraih sesuai target yang diharapkan, maka perusahaan akan mengupayakan pertumbuhan keuntungan. Target hasil perusahaan akan terus diupayakan agar bisa

tumbuh meningkat dan terus berkembang setiap tahunnya. Upaya pertumbuhan keuntungan tersebut tentunya harus dijalankan selaras dengan aturan-aturan syariah yang berlaku.

c) Keberlangsungan

Belum sempurna orientasi manajemen suatu perusahaan apabila berhenti pada pencapaian target yang dimiliki dan hasil pertumbuhan yang didapatkan. Maka dari itu harus diupayakan keberlangsungan dari pencapaian target dan pertumbuhan yang didapatkan. Keberlangsungan dan pertumbuhan perusahaan haruslah dijaga dengan sebaik-baiknya agar perusahaan tersebut tidak mudah goyah ditengah persaingan yang semakin ketat, namun hal tersebut juga harus memperhatikan aturan syariah yang berlaku.

d) Keberkahan

Tujuan untuk mencari keberkahan atau orientasi untuk mencapai ridho Allah merupakan puncak kebahagiaan seorang muslim. apabila hal ini terjadi, maka menandakan terpenuhinya dua syarat diterimanya amal dari seorang muslim, diantara syarat tersebut adalah niat yang ikhlas dan cara pelaksanaan yang tepat sesuai dengan tuntunan syariah.[6]

3. Perencanaan Strategis Dalam Manajemen Syariah

Menurut Fayol, takhtih (perencanaan strategi) adalah prediksi yang akan terjadi pada masa yang akan datang disertai dengan segala persiapan untuk menghadapinya. Perencanaan syariah ini merupakan amal atau

[6]M. Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Berbasis Syariah* (Yogyakarta: Aswaja Persindo, 2012), 210.

pekerjaan dalam suatu pekerjaan tertentu dengan mempersiapkan semua hal yang diperlukan dari awal hingga akhir dengan niat dan motivasi serta cara-cara yang disesuaikan dengan syariah Islam.[7]

Dapat dikatakan bahwa definisi yang lebih ringkas untuk perencanaan strategis dengan kostruksi pemikiran dalam Islam adalah mencari alternatif sebaik mungkin untuk merealisasikan sasaran yang telah ditentukan, dalam tempo yang telah ditetapkan, dan sesuai dengan kemampuan-kemampuan yang tersedia (dengan melihat kondisi) serta kemungkinan yang akan muncul.[8]

Perencanaan strategis adalah sebuah proses kerja akal, yang digunakan manusia untuk memberikan perkiraan untuk masa depan berdasarkan segala informasi dan pengetahuan yang telah didapatkan sekarang ini. Jadi, perencanaan strategis adalah pengerahan akal untuk memikirkan realita, mempelajari, dan menelitinya lalu meraih sebuah rancangan berpikir untuk masa depan.[9]

قُلْ إِنَّمَا أَعِظُكُم بِوَاحِدَةٍ أَن تَقُومُوا لِلَّهِ مَثْنَى وَفُرَادَى ثُمَّ تَتَفَكَّرُوا ....-٤٦-

Katakanlah, “Sesungguhnya Aku hendak memperingatkan kepadamu dengan suatu hal saja, yaitu supaya kamu menghadap Allah (dengan ikhlas) berdua-dua atau sendiri-sendiri, kemudian kamu pikirkan” (QS. Saba’:46)[10]

---

[7] Muslim Kamil, “Perencanaan Syariah”, *EsensiJurnal Bisnis dan Manajemen,* UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, Jakarta, 3 (Desember 2014), Vol. 4, 77.

[8] Ahmad Abdul Azhim Muhammad, *Strategi Hijrah Prinsip-prinsip Ilmiah dan Ilham Tuhan* (Solo: PT. Tiga Serangkai, 2004), 8-10.

[9] Veithzal Rivai dan Antoni Nizar Usman, *Islamic Economics and Finance: Ekonomi dan Keuangan Islam Bukan Alternatif, Tetapi Solusi* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2012), 11.

[10] Departemen Agama, *Al-Qur`an dan Terjemahnya,* (Jakarta: Cahaya Qur`an, 2011), 433.

Perencanaan strategis mengerahkan perhatian untuk memikirkan masa depan guna meraih kesempatan yang muncul, dan menghindari kesalahan-kesalahan yang akan terjadi atau bersikap hati-hati terhadap kesalahan tersebut. Perencanaan strategi yang tepat menjamin penggunaan sumber-sumber daya yang tersedia dan menjamin fungsi-sumber-sumber daya tersebut dalam membantu terealisasinya sasaran dan target yang sudah tersusun.[11]

Dalam melakukan perencanaan strategis yang sesuai dengan syariah juga ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, diantaranya adalah pertama, hasil yang ingin dicapai dalam melakukan suatu perkerjaan. Kedua, memastikan siapa orang yang akan menjalankan kegiatan-kegiatan tersebut sehingga kegiatan bisa berjalan dengan baik. Ketiga, melakukan skala prioritas dengan melakukan penyesuaian kegiatan, waktu, dan pencapaian yang diharapkan. Keempat, pengalokasian dana dengan baik agar biaya yang dikeluarkan bisa digunakan secara efektif. Itu semua tentunya dilakukan dengan batasan-batasan syariat dalam ajaran Islam.[12]

Dibalik itu semua tujuan utama dari perencanaan strategis ini adalah mencapai hasil yang diinginkan di masa yang akan datang dan keberkahan dari Sang Maha Pencipta.

---

[11]Muhammad, *Strategi Hijrah Prinsip-prinsip Ilmiah dan Ilham Tuhan., 11*.

[12] Kamil, "Perencanaan Syariah", *EsensiJurnal Bisnis dan Manajemen,* UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, Jakarta, 3 (Desember 2014), Vol. 4, 79.