

## **II. TINJAUAN PUSTAKA**

### **A. Tinjauan Tentang Organisasi**

#### **1. Pengertian Organisasi**

Menurut Herujito (2001:110), yang dimaksud dengan pengertian organisasi mencakup dua segi yaitu: Pertama, organisasi sebagai wadah, lembaga atau kelompok fungsional ketika proses manajemen berlangsung. Kedua, organisasi sebagai wadah pembentukan tingkah laku hubungan antar manusia secara efektif sehingga mereka dapat bekerja secara efisien dan memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugasnya serta memberikan kondisi lingkungan tertentu untuk pencapaian tujuan. Pengertian ini merujuk pada proses pengorganisasian, yaitu cara bagaimana pekerjaan diatur dan dialokasikan diantara para anggota sehingga tujuan dapat tercapai.

Selanjutnya Blake dan Mouton dalam Thoha (1997:128) mencoba menjelaskan pengertian organisasi dengan mengenalkan adanya tujuh unsur yang melekat pada organisasi, ketujuh unsur tersebut antara lain:

1. Organisasi senantiasa mempunyai tujuan.
2. Organisasi mempunyai kerangka.
3. Organisasi mempunyai sumber keuangan.

4. Organisasi mempunyai cara yang memberikan kecakapan bagi anggotanya untuk melaksanakan kerja mencapai tujuan tersebut.
5. Di dalam organisasi terdapat proses interaksi hubungan kerja antara orang-orang yang bekerjasama mencapai tujuan tersebut.
6. Organisasi mempunyai pola kebudayaan ssebagai cara dasar hidupnya.
7. Organisasi mempunyai hasil-hasil yang ingin dicapai.

Menurut Handoko (1986:187), kata organisasi mempunyai dua pengertian umum. Pengertian pertama menandakan suatu lembaga atau kelompok fungsional, seperti organisasi perusahaan, rumah sakit, perwakilan pemerintah atau suatu perkumpulan. Pengertian kedua berkenaan dengan proses pengorganisasian, sebagai suatu cara dalam kegiatan organisasi dialokasikan dan ditugaskan diantara para anggotanya agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien.

Dari berbagai penjelasan mengenai pengertian organisasi diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa organisasi adalah wadah berkumpulnya sekelompok orang yang memiliki tujuan bersama, kemudian mengorganisasikan diri dengan bekerja bersama-sama dan merealisasikan tujuannya.

## **2. Prinsip-Prinsip Organisasi**

Herujito (2001:111), menjelaskan bahwa dalam rangka mencapai tujuan yang ditentukan organisasi dan agar organisasi dapat berjalan sesuai dengan rencana

yang digariskan maka seharusnya berpedoman kepada asas-asas (prinsip-prinsip) organisasi sebagai berikut:

a. Perumusan tujuan organisasi dengan jelas

Dengan adanya perumusan tujuan organisasi, hal itu memudahkan setiap orang bekerja sama mencapai hasil-hasil akhir. Tujuan itu yang menjadi sasaran setiap organisasi.

b. Pembagian pekerjaan

Organisasi sebenarnya merupakan suatu sistem pembagian kerja. Oleh karena itu, struktur organisasi harus disusun sesuai dengan kebutuhan dan tujuan yang ditetapkan. Tugas pokok dan fungsi seseorang harus dirumuskan dengan jelas sehingga setiap orang memahami apa yang menjadi tugasnya serta mengetahui kepada siapa ia harus bertanggung jawab.

c. Kontinuitas dan fleksibilitas

Artinya kelangsungan dan kesinambungan sikap organisasi harus benar-benar terjamin, baik dalam perencanaan sasaran, program maupun kegiatan pelaksanaan.

d. Delegasi wewenang dan tanggung jawab harus jelas dan seimbang

Harus memperhatikan adanya batas wewenang, yang dimaksud dengan wewenang atau otoritas yaitu hak untuk memerintah atau bertindak, sedangkan tanggung jawab yaitu kewajiban untuk melaksanakan tugas.

e. Kesatuan arah

Semua kegiatan, pemikiran, keahlian, waktu, dan kemampuan harus ditujukan pada satu arah yaitu pencapaian tujuan dengan cara efektif dan efisien.

f. Kesatuan komando

Dengan adanya kesatuan komando maka kerja sama menjadi lebih terjamin dengan baik, pemusatan usaha dan pengendalian komando lebih terpusat.

### 3. Tipe-Tipe Organisasi

Menurut Winardi (2003:8), tipe-tipe organisasi dapat dibedakan menjadi menjadi: organisasi formal dan organisasi informal, organisasi-organisasi yang diklasifikasikan berdasarkan sasaran mereka. Penjelasan lebih lanjut mengenai tipe organisasi yang dikemukakan oleh Winardi yaitu sebagai berikut:

a. Organisasi formal dan organisasi informal.

1) Organisasi formal

Organisasi formal pada dasarnya merupakan sebuah entitas yang berorientasi pada tujuan, yang dibentuk guna mengakomodasi upaya-upaya para individu-individu dan kelompok-kelompok di dalamnya. Sebuah organisasi formal memiliki suatu struktur yang terumuskan dengan baik, yang menerangkan hubungan-hubungan otoritas, kekuasaan, akuntabilitas, dan tanggung jawabnya. Organisasi-organisasi formal menunjukkan tugas-tugas terspesifikasi bagi masing-masing anggotanya. Organisasi ini tahan lama dan mereka terencana, mengingat organisasi ini ditekankan pada keteraturan maka mereka relative tidak

bersifat fleksibel. Contoh organisasi-organisasi formal misalnya: perusahaan-perusahaan besar, badan-badan pemerintah, dan universitas-universitas.

## 2) Organisasi informal

Organisasi informal adalah organisasi yang terorganisasi secara lepas, dan mereka bersifat fleksibel, tidak terumuskan dengan baik, dan sifatnya adalah spontan. Keanggotaan pada organisasi informal dapat dicapai baik secara sadar maupun secara tidak sadar, dan kerap kali sulit untuk menentukan waktu esak seseorang menjadi anggota organisasi tersebut. Dan bahkan tujuan-tujuan dari organisasi ini tidak tersepesifikasi. Contoh organisasi-organisasi informal antara lain: suatu pertemuan makan malam bersama, orang-orang yang berkumpul di pasar.

### b. Organisasi-organisasi yang diklasifikasikan berdasarkan sasaran pokok mereka.

Setiap organisasi dibentuk dengan tujuan mencapai sasaran-sasaran tertentu, yang secara luas dapat dirumuskan sebagai memuaskan kebutuhan, keinginan, atau sasaran-sasaran para anggotanya.

Organisasi-organisasi ini dapat dikalsifikasikan sebagai berikut:

- 1) Organisasi-organisasi pelayanan (*service organizations*), yang siap membantu orang-orang tanpa menuntut pembayaran penuh dari masing-masing pihak yang menerima servis yang bersangkutan.
- 2) Organisasi-organisasi ekonomi (*economic organizations*), yaitu organisasi-organisasi yang menyediakan barang-barang dan jasa-jasa

sebagai imbalan untuk pembayaran dalam bentuk tertentu. Contohnya antara lain: perusahaan-perusahaan, koporasi-koporasi.

- 3) Organisasi-organisasi religius (*religious organizations*), yang memenuhi kebutuhan spritual anggotanya. Contohnya antara lain: masjid, gereja.
- 4) Organisasi-organisasi perlindungan (*protective organizations*), yang memberikan perlindungan kepada orang-orang dari bahaya. Contohnya antara lain: departemen kepolisian, ABRI, pemadam kebakaran.
- 5) Organisasi-organisasi pemerintah (*government organizations*), yang memenuhi kebutuhan akan keteraturan dan kontunuitas. Contohnya antara lain: pemerintah pusat, pemerintah daerah.
- 6) Organisasi-organisasi sosial (*social organizations*), yaitu organisasi-organisasi yang memenuhi kebutuhan sosial orang-orang untuk mencapai kontak dengan orang-orang lain, kebutuhan akan idenifikasi dan bantuan timball balik. Contohnya antara lain: lembaga swadaya masyarakat, klub-klub, dan tim-tim untuk tujuan tertentu

Dalam Jurnal PKS Vol. 10, No. 3, September 2011; 247 – 262, dijelaskan bahwa institusi lokal terbagi dalam dua tipe, yakni semi pemerintah (*semi governmental organization*) dan swadaya masyarakat (*self-help organization*). Karakteristik kedua tipe organisasi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Organisasi semi pemerintah dibentuk atau didukung oleh pihak luar, umumnya oleh pemerintah. Pendekatan yang digunakan *top-down*, lebih bersifat formal atau patembayan yang didasari oleh konsep, prinsip, dan

kebijakan yang diadopsi dari luar. Orientasinya bersifat elitis atau didominasi oleh kepentingan elite.

2. Organisasi swadaya masyarakat dibentuk atau didukung sepenuhnya oleh masyarakat. Pendekatan yang digunakan *bottom-up*, lebih bersifat informal atau paguyuban dengan tujuan yang lebih fleksibel. Lebih tepat disebut dengan istilah kelompok dari pada organisasi dan aktivitas kegiatannya berkait dengan kebutuhan sehari-hari anggota.

Lebih lanjut dalam Modul Kerjasama Badan Diklat NAD dan UNDP – CIDA, dijelaskan bahwa organisasi terbagi menjadi 3 macam yakni organisasi pemerintah, organisasi semi pemerintah, dan organisasi non-pemerintah, penjelasan dari ketiga macam organisasi ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Organisasi Pemerintah

Terdapat berbagai organisasi pemerintahan yang mengemban tugas dan fungsi pelayanan publik. Organisasi pada sektor ini mendapatkan legitimasi dari masyarakat yang diamanatkan melalui undang-undang atau peraturan yang mengatur fungsi pemerintahan. Terdapat beberapa struktur/organisasi pada sektor ini, antara lain adalah; 1). Lembaga legislatif (DPRD, DPR), 2). Lembaga yudikatif (Pengadilan Daerah, Kejaksaan), 3). Lembaga eksekutif (Dinas, Badan, Kantor, Departemen), dan unit serta lembaga-lembaga pemerintah lainnya.

#### 2. Organisasi Semi Pemerintah

Organisasi semi pemerintah adalah organisasi yang dibentuk oleh Pemerintah berdasarkan ketentuan yang berlaku. Ciri-ciri lembaga

semacam ini tercermin dari fungsinya sebagai alat administratif langsung dari pemerintah, yang mewujudkan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dan diputuskan langsung oleh pemerintah. Lembaga-lembaga ini harus melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan ketetapan atau instruksi yang ditetapkan oleh pemerintah yang diberikan. seperti Badan Usaha Milik Negara, dimana sebagian sahamnya turut dimiliki masyarakat. Organisasi semacam ini seringkali memiliki peran penting dalam bidang pelayanan publik, karenanya sangat penting untuk dicermati dalam analisa penghidupan, apakah fungsi-fungsi yang dijalankannya telah memenuhi harapan masyarakat. Contoh organisasi semi pemerintah antara lain seperti PMI, KONI, Pramuka, Korpri, PKK, P2TP2A, GOW, dan Dharma Wanita.

### 3. Organisasi Non-Pemerintah

Selain organisasi pemerintah terdapat berbagai organisasi non-pemerintah yang juga memiliki peran dan fungsi penting bagi penghidupan masyarakat. Organisasi pada sektor ini umumnya memiliki peran luas, berkembang cepat sesuai tuntutan masyarakat, terutama pada bidang-bidang pelayanan yang tidak disediakan oleh pemerintah, baik yang bersifat komersial maupun nirlaba. Terdapat beberapa organisasi non pemerintah yang ada di masyarakat, antara lain;

- 1) Perusahaan dan kegiatan usaha komersial lainnya (*for profit organization*),
- 2) Lembaga swadaya masyarakat/NGO (*non-government organization*),
- 3) Lembaga sosial kemasyarakatan (*civil society*)



## **B. Tinjauan Tentang Manajemen Strategi**

### **1. Pengertian Manajemen Strategi**

Manajemen strategis pada umumnya adalah menggabungkan pola berfikir strategis dengan fungsi-fungsi manajemen, yakni perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi. Menurut Salusu (2008:494), konsep manajemen strategis berarti membicarakan hubungan antara organisasi dan lingkungan internal dan eksternal.

Menurut David (2005:5), Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai ilmu tentang perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Sebagaimana tersirat dalam definisi tersebut, manajemen strategis terfokus pada upaya memadukan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi. Istilah manajemen strategis ini sepadan dengan istilah perencanaan strategis. Istilah yang terakhir ini lebih sering digunakan di dunia akademis. Kadang-kadang istilah manajemen strategis digunakan untuk merujuk pada perumusan, pelaksanaan, evaluasi strategis. Sedangkan perencanaan strategis hanya mengacu pada perumusan strategis.

Menurut Steiner yang dikutip oleh Widjaya (1993:151), manajemen strategi adalah berkenaan dengan menghubungkan organisasi dengan lingkungannya, merumuskan strategi untuk menyesuaikan diri dengan

lingkungannya tersebut, dan memastikan bahwa implementasi strategi berjalan dengan lancar dan baik.

Menurut Viljoen dalam Heene (2010:76), manajemen strategi adalah suatu proses dari pengidentifikasian, pemilihan, dan pengimplementasian aktivitas-aktivitas yang dapat memperbaiki kinerja jangka panjang dari organisasi, melalui penentuan arah disertai melanjutkan komitmen ataupun penyesuaian antara keterampilan internal dengan sarana-sarana dari organisasi berikut pula dengan lingkungan yang berubah evolutif dimana organisasi itu beroperasi.

Dari berbagai pengertian manajemen strategis yang telah dipaparkan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis adalah suatu cara pengelolaan organisasi atau program yang dilakukan dengan memperhatikan lingkungan eksternal dan lingkungan internal dari organisasi atau program tersebut. Dalam manajemen strategis terdapat dua bagian yang saling berhubungan yaitu perencanaan strategis dan pelaksanaan pengelolaan dari hasil perencanaan strategis tersebut.

## **2. Manfaat Manajemen Strategi**

Salusu (2008:495) menyebutkan beberapa manfaat pentingnya manajemen strategis, yakni:

- a. Identifikasi peluang, yakni memungkinkan ancaman dari lingkungan dapat dihindari seminimal mungkin dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki organisasi, sehingga organisasi dapat memperbaiki kelemahan-

kelemahannya dan memberi petunjuk untuk mengantisipasi perubahan-perubahan awal dari lingkungan eksternal;

- b. Semangat korps, yakni mampu menciptakan sinergi dan semangat korps sehingga meningkatkan produktivitas;
- c. Perubahan-perubahan strategis, yakni apabila terjadi perubahan dalam lingkungan organisasi maka dengan manajemen stretejik maka dapat menyesuaikan arah perjalanan organisasi dengan misi dan tujuan yang dicapai.

### **3. Proses Manajemen Strategis**

Proses manajemen strategis menurut David (2005: 6) terdiri dari tiga tahap, yaitu :

#### **a. Perumusan Strategi**

Mencakup kegiatan mengembangkan visi dan misi organisasi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menemukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang organisasi, membuat sejumlah strategi alternatif untuk organisasi dan memilih strategi tertentu untuk digunakan. Isu-isu perumusan strategi mencakup keputusan mengenai bisnis baru yang akan dimasuki, bisnis yang akan ditinggalkan, pengalokasian sumber daya, perluasan operasi atau diversifikasi, keputusan untuk memasuki pasar internasional, merger atau membentuk usaha patungan, dan cara untuk menghindari pengambilalihan oleh pesaing bisnis.

#### b. Pelaksanaan Strategi

Mengharuskan organisasi untuk menetapkan sasaran, membuat kebijakan, motivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi dapat dilaksanakan. Pelaksanaan strategi mencakup pengembangan budaya yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, mengalokasikan sumber daya, pengarahannya kembali usaha-usaha pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi, serta menghubungkan kompensasi untuk karyawan dengan kinerja organisasi. Pelaksanaan strategi sering disebut tahap tindakan dalam manajemen strategis. Melaksanakan strategi untuk melaksanakan strategi-strategi yang dirumuskan. Pelaksanaan strategi yang sering dianggap sebagai tahap yang paling sulit dalam manajemen strategi menuntut disiplin, komitmen dan pengorbanan pribadi. Keberhasilan pelaksanaan strategi tergantung pada kemampuan manajer untuk memotivasi para karyawan. Hal ini lebih merupakan seni daripada ilmu. Strategi-strategi yang dirumuskan tetapi tidak dilaksanakan tidak akan memberikan manfaat.

#### c. Evaluasi Strategi

Tahap akhir dalam manajemen strategis. Para manajer harus benar-benar mengetahui alasan strategi-strategi tertentu tidak dapat dilaksanakan dengan baik. Dalam hal ini, evaluasi strategi adalah cara pertama untuk memperoleh informasi. Semua strategi dapat diubah sewaktu-waktu karena faktor-faktor eksternal dan internal selalu berubah. Tiga kegiatan pokok dalam evaluasi adalah:

- 1) Mengkaji ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan perumusan strategi yang diterapkan sekarang ini.
- 2) Mengukur kinerja
- 3) Melakukan tindakan-tindakan korektif

## **C. Tinjauan Tentang Strategi**

### **1. Pengertian Strategi**

Strategi merupakan salah satu hal penting karena strategi memberikan landasan untuk mencapai suatu tujuan dalam berbagai bentuk. Disadari atau tidak, strategi mempunyai andil dalam setiap pengambilan keputusan manajerial. Strategi memberikan pilihan tentang apa yang tidak perlu dilakukan dan apa yang harus dilakukan. Adapun batasan mengenai pengertian strategi itu sendiri yakni, Kata strategi secara etimologi berasal dari bahasa Yunani “*strategos*” atau “*stretous*” dengan kata jamak strategi.”*strategos*” sendiri memiliki makna “*generalship*” atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jendral perang dalam membuat rencana untuk memenangkan perang, sehingga dapat diartikan sebagai ilmu para jendral untuk memenangkan pertempuran, (Salusu, 2008:84).

Namun pada kaum bisnislah justru strategi menjadi sangat terkenal untuk dipergunakan dalam pertempuran bisnis. Belakangan organisasi publik seperti pemerintahan juga mulai mengadopsi strategi sebagai alat untuk memenangkan peperangan untuk advokasi mempengaruhi kebijakan negara

agar memihak kepada kepentingan rakyat dan upaya untuk merubah kehidupan ke arah yang lebih baik.

Salusu (2008:99) mengambil kesimpulan bahwa strategi umumnya sepakat membahas:

- a) Tujuan dan sasaran. *Organizational goals* adalah keinginan yang hendak dicapai di waktu yang akan datang, yang digambarkan secara umum dan relatif tidak mengenal batas waktu, sedangkan *organizational objectives* adalah pernyataan yang sudah mengarah pada kegiatan untuk mencapai *goals*, lebih terikat dengan waktu, dapat di ukur dan dapat dijumlah/di hitung.
- b) Lingkungan. Sasaran organisasi senantiasa berhubungan dengan lingkungan, dimana dapat terjadi bahwa lingkungan mampu mengubah sasaran. Sebaliknya sasaran organisasi dapat mengontrol lingkungan.
- c) Kemampuan internal. Kemampuan internal oleh Shirley dalam Salusu (2008:100), digambarkan sebagai apa yang dapat dibuat karena kegiatan akan terpusat pada kekuatan.
- d) Kompetisi. Hal ini diperlukan dalam merumuskan strategi.
- e) Pembuat strategi. Hal ini menunjukkan siapa yang kompeten membuat strategi.
- f) Komunikasi. Melalui komunikasi yang baik, strategi dapat berhasil, karena dengan komunikasi kita dapat mengetahui alam kehidupan sekitar kita dan bagaimana pihak lain mengetahui kita.

Menurut Chalder, strategi adalah sebagai penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang suatu organisasi dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu (Lukiastuti dan Hamdani, 2011:3). Lebih lanjut Tregoe dan Zimmerman, mendefinisikan strategi sebagai kerangka yang membimbing dan mengendalikan pilihan-pilihan yang menetapkan arah serta karakteristik suatu organisasi (Lukiastuti dan Hamdani, 2011:4).

Sedangkan Winardi (2003:112) memandang strategi sebagai sebuah tindakan tertentu di dalam suatu organisasi dan merupakan pedoman atau kelompok pedoman untuk menghadapi situasi tertentu. Sebagai sebuah rencana, strategi memiliki dua karakteristik esensial, yaitu disusun sebelum rangkaian tindakan dilaksanakan dan dikembangkan secara sadar dengan tujuan tertentu. Seringkali strategi dinyatakan secara eksplisit, dalam dokumen yang dikenal sebagai rencana-rencana, tetapi ada kalanya tidak dinyatakan secara formal, meski hal itu jelas ada dalam bentuk orang-orang yang berkepentingan.

Dari beberapa definisi mengenai strategi yang telah dipaparkan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa strategi adalah suatu cara atau langkah yang mendasar (fundamental) dalam menggunakan segala sumber daya suatu organisasi melalui hubungan yang efektif dan memperlihatkan kendala atau pilihan yang diarahkan dalam mencapai tujuan organisasi. Strategi membentuk pola pengambilan keputusan dalam mewujudkan visi organisasi. Keputusan-keputusan yang diambil tersebut nantinya dijadikan

pedoman dalam mewujudkan kemajuan organisasi dengan strategi-strategi yang telah ditentukan tersebut.

## 2. Proses Strategi dalam Organisasi

Menurut Hasibuan (2000: 131-132), proses strategi dalam organisasi meliputi delapan langkah, yaitu :

- a) Memprakarsai dan menyepakati suatu proses perencanaan strategis. Tujuan langkah pertama adalah menegosiasikan kesepakatan dengan orang-orang penting pembuat keputusan (*decision makers*) atau pembentuk opini (*opinion leaders*) tentang seluruh upaya perencanaan strategis dan langkah perencanaan yang terpenting.
- b) Mengidentifikasi mandat organisasi. Mandat formal dan informal yang ditempatkan pada organisasi adalah “keharusan” yang dihadapi organisasi.
- c) Memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi. Misi organisasi yang berkaitan erat dengan mandatnya, pembenaran sosial bagi keberadaannya.
- d) Menilai lingkungan eksternal (peluang dan ancaman). Mengeksplorasi lingkungan di luar organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi oleh organisasi.
- e) Menilai lingkungan eksternal. Kekuatan dan kelemahan untuk mengenali kekuasaan dan kelemahan internal organisasi dapat memantau sumber daya (*inputs*), strategi sekarang (*process*), dan kinerja (*outputs*).
- f) Mengidentifikasi isu strategis yang dihadapi organisasi. Isu strategis meliputi konflik satu jenis atau lainnya. Konflik dapat menyangkut tujuan (apa); cara (bagaimana); filsafat (mengapa); tempat (dimana); waktu



(kapan); dan kelompok yang mungkin diuntungkan atau tidak diuntungkan oleh cara yang berbeda dalam pemecahan isu (siapa).

- g) Merumuskan strategi untuk mengelola isu-isu. Strategi didefinisikan sebagai pola tujuan, kebijakan, program, tindakan, keputusan, atau alokasi sumber daya yang menegaskan bagaimana organisasi, apa yang dikerjakan organisasi, mengapa organisasi harus melakukan hal tersebut.
- h) Menciptakan visi organisasi yang efektif bagi masa depan. Langkah terakhir dari proses manajemen strategis adalah mengembangkan deskripsi mengenai bagaimana seharusnya organisasi itu sehingga berhasil mengimplementasikan strateginya dan mencapai seluruh potensinya.

### **3. Tipe-Tipe Strategi**

Dalam mewujudkan sasaran, tujuan dan misi organisasi maka suatu organisasi menggunakan bentuk atau tipe strategi. Tipe strategi yang digunakan pada setiap organisasi tidaklah sama. Ada beberapa tipe-tipe strategi yang digunakan dalam suatu organisasi untuk mencapai sasaran dan misi organisasi yang telah ditetapkan. Menurut Koten dalam Salusu (2008:104) tipe-tipe strategi meliputi:

- a) *Corporate Strategy* (strategi organisasi). Strategi ini berkaitan dengan perumusan misi, tujuan, nilai-nilai, dan inisiatif-inisiatif strategis yang baru;
- b) *Program Strategy* (strategi program). Strategi ini lebih memberi perhatian pada implikasi-implikasi strategis dari suatu program tertentu;

- c) *Resource Support Strategy* (strategi pendukung sumber daya). Strategi ini memusatkan perhatian pada memaksimalkan pemanfaatan sumber-sumber daya esensial yang tersedia guna meningkatkan kualitas kinerja organisasi.
- d) *Institutional Strategy* (strategi kelembagaan). Fokus dari strategi institusional ialah mengembangkan kemampuan organisasi untuk melaksanakan inisiatif-inisiatif strategi.

Berkaitan dengan penelitian ini tipe strategi yang akan digunakan untuk menganalisis perumusan masalah yang ada adalah strategi organisasi. Hal demikian, karena strategi organisasi merupakan suatu pernyataan mengenai arah dan tindakan yang diinginkan oleh organisasi di waktu yang akan datang. Tipe strategi ini mencakup bagaimana kinerja harus dipenuhi, bagaimana suatu organisasi akan memperbaiki kinerja pelayanannya, dan bagaimana suatu organisasi akan melakukan misinya (Akdon, 2006:150).

Strategi yang dilakukan Lembaga Advokasi Perempuan (DAMAR) Kota Bandar Lampung dalam menanggulangi masalah kekerasan terhadap perempuan dan anak khususnya masalah kekerasan terhadap perempuan.

## **D. Tinjauan Tentang Implementasi Strategi**

### **1. Pengertian Implementasi Strategi**

Tahapan penting setelah perumusan strategi selesai adalah mengimplementasikan strategi tersebut. Tahapan ini merupakan tahapan yang kritis karena banyak organisasi yang mampu merumuskan strateginya

dengan baik namun tidak mampu mengimplementasikan strateginya dengan baik pula. Menurut Hunger & Wheelen (2003:12), mengimplementasikan strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur.

Sedangkan menurut David (2005: 6) dalam mengimplementasikan strategi mengharuskan organisasi untuk menetapkan sasaran, membuat kebijakan, motivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi dapat dilaksanakan. Pelaksanaan strategi mencakup pengembangan budaya yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, mengalokasikan sumber daya, pengarahannya kembali usaha-usaha pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi, serta menghubungkan kompensasi untuk karyawan dengan kinerja organisasi.

Lebih lanjut menurut Hubies dan Najib (2008:25-26), mengimplementasikan strategi adalah proses penerapan setelah rencana dirumuskan, dalam implementasi strategi ada beberapa unsur-unsur penting yang harus dilakukan suatu organisasi yaitu: penetapan tujuan tahunan, perumusan kebijakan, memotivasi pekerja dan mengalokasikan sumber daya.

Dari beberapa pengertian mengimplementasikan implementasi strategi yang telah dijelaskan diatas, maka peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa mengimplementasikan strategi adalah proses setelah proses perencanaan

yang membutuhkan keterampilan manajerial yang berbeda dengan proses perencanaan strategi.

Pada penelitian ini, peneliti akan memfokuskan pada proses mengimplementasikan strategi, dan peneliti akan menggunakan dua teori mengenai proses mengimplementasikan strategi yaitu proses mengimplementasikan strategi menurut Hunger & Wheelen dan proses implementasi strategi menurut Hubies dan Najib. Penggabungan dua teori mengenai proses mengimplementasikan strategi tersebut, karena peneliti melihat proses mengimplementasikan strategi yang dikemukakan oleh masing-masing ahli memiliki kelebihan dan kekurangan. Untuk itu, dalam menjawab permasalahan dalam penelitian ini yaitu mengenai analisis mengimplementasikan strategi Lembaga Advokasi Perempuan (DAMAR) dalam menanggulangi tindak kekerasan terhadap perempuan di Kota Bandar Lampung ini, peneliti menggabungkan kedua teori tersebut untuk saling melengkapi kekurangan dan kelebihan dari masing-masing teori.

Untuk mendapatkan hasil yang lebih tepat, peneliti tidak menggunakan keseluruhan variabel yang ada dalam masing-masing teori mengenai proses implementasi strategi tersebut, namun peneliti akan memilah-milah variabel yang ada tersebut sehingga dapat menjawab permasalahan dalam penelitian ini yaitu mengenai analisis strategi pelaksanaan Lembaga Advokasi Perempuan (DAMAR) dalam menanggulangi tindak kekerasan terhadap perempuan di Kota Bandar Lampung. Adapun variabel-variabel yang

digunakan dalam penelitian menurut Hunger & Wheelen dan menurut Hubies dan Najib ini antara lain:

#### 1) Sasaran/Penetapan Tujuan

Hubies dan Najib (2008:105) menjelaskan bahwa, sasaran dan tujuan organisasi yang telah dirumuskan dalam proses perumusan strategi merupakan sasaran dan tujuan lima tahunan yang harus diturunkan dalam tujuan tahunan. Organisasi perlu menetapkan tujuan tahunan yang mendukung pencapaian sasaran dan tujuan lima tahunan. Membuat tujuan tahunan merupakan aktifitas terdesentralisasi yang melibatkan secara langsung seluruh manajemen yang ada dalam organisasi. Lebih lanjut menurut Widjaya (2009:140) tujuan tahunan menerjemahkan aspirasi ke dalam anggaran tahunan. Apabila dengan baik dikembangkan tujuan-tujuan ini memberikan kejelasan, suatu motivator dan fasilitator yang baik bagi implementasi strategi karena: 1) menunjukkan dasar pengalokasian sumber daya, 2) merupakan mekanisme utama untuk mengevaluasi manajer, 3) merupakan instrumen utama untuk memonitor kemajuan dalam mencapai tujuan jangka panjang, 4) membuat prioritas divisional dan departemental dalam organisasi. Tujuan tahunan merupakan panduan bagi tindakan, arahan, penyaluran usaha dan aktivitas anggota organisasi.

#### 2) Struktur Organisasi

Struktur organisasi pada hakikatnya merupakan cermin *miniature* organisasi. Menurut Akdon (2006:112), struktur organisasi sangat berpengaruh pada kinerja suatu organisasi. Seseorang akan berkonsentari

untuk bekerja pada suatu organisasi apabila wewenang dan jabatannya diketahui secara jelas. Spesialisasi dibutuhkan agar para karyawan mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan keahliannya masing-masing. Bentuk dan struktur organisasi memberikan pengaruh dan kontribusi terhadap pelaksanaan strategi yang digariskan. Struktur organisasi yang tepat akan mampu menjadikan tujuan suatu organisasi dapat tercapai secara efektif. Struktur organisasi yang baik akan mampu mengintegrasikan personal serta kelompok dalam kesatuan yang selaras, bila strategi dipilih secara tepat dan struktur organisasi dirancang dengan benar maka kegiatan organisasi akan berlangsung lebih mantap dan optimal.

### 3) Program

Menurut Hunger dan wheelen (2003:17) program adalah pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan. Dalam penelitian ini, program mencakup aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang dilakukan guna menyelesaikan perencanaan dari Lembaga Advokasi Perempuan (DAMAR) Kota Bandar Lampung.

### 4) Prosedur

Menurut Hunger dan wheelen (2003:18) Prosedur sering juga disebut *standard operating procedur* (SOP) adalah sistem langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan secara bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan. Dalam penelitian ini prosedur mencakup langkah-langkah atau teknik-teknik dari Lembaga Advokasi

Perempuan (DAMAR) dalam menanggulangi tindak kekerasan terhadap perempuan di Kota Bandar Lampung.

#### 5) Alokasi Sumber Daya

Dalam implementasi strategi dibutuhkan sumber daya, baik SDM maupun non SDM seperti sarana dan prasarana, serta finansial yang sifatnya mendukung pelaksanaan strategi. Alokasi sumber daya merupakan aktifitas sentral dalam manajemen yang memungkinkan eksekusi terhadap strategi. Menurut Hubies dan Najib (2008:106) manajemen strategik memungkinkan sumber daya dialokasikan berdasarkan prioritas yang dibuat dalam tujuan tahunan. Dan dalam penerapan strategi juga diperlukan adanya keterpaduan dalam alokasi berbagai keeahlian sumber daya manusia dan sumber daya lainnya yang berupa sumber daya alam, material khususnya sarana dan prasarana. Hal ini agar terwujudnya keberhasilan penerapan penerapan strategis dan mampu mencapai tujuan strategis sebagaimana yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam penelitian ini sumber daya mengacu pada segala bentuk sumber daya yang digunakan untuk mencapai tujuan dari Lembaga Advokasi Perempuan (DAMAR) dalam menanggulangi tindak kekerasan terhadap perempuan di Kota Bandar Lampung, sumber daya tersebut baik berupa sumber daya keuangan, sumber daya fisik, sumber daya manusia, dan sumber daya teknologi.

## E. Tinjauan tentang Kekerasan

### 1. Pengertian Kekerasan

Dalam kamus besar bahasa Indonesia kekerasan diartikan sebagai perbuatan seseorang atau kelompok orang yang menyebabkan cedera atau matinya orang lain, menyebabkan kerusakan fisik atau barang orang lain. Kekerasan (*violence*) menurut Suaedy (2000:75) secara umum dapat diartikan sebagai suatu serangan terhadap fisik dan psikis serta integritas mental seseorang. Kekerasan dapat terjadi pada siapa saja dan dengan alasan apa saja.

Menurut Peraturan Menteri Negara Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Republik Indonesia Nomor 01 Tahun 2010 yang dimaksud dengan kekerasan adalah “Setiap perbuatan secara melawan hukum dengan atau tanpa menggunakan sarana terhadap fisik dan psikis yang menimbulkan bahaya bagi nyawa, badan atau menimbulkan terampasnya kemerdekaan seseorang“. Sedangkan pengertian kekerasan yang terdapat pada Pasal 89 Kitab Undang-Undang Hukum Pidana (KUHP), yaitu “membuat orang pingsan atau tidak berdaya disamakan dengan menggunakan kekerasan”. Pingsan diartikan hilang ingatan atau tidak sadar akan dirinya. Kemudian yang dimaksud dengan tidak berdaya dapat diartikan tidak mempunyai kekuatan atau tenaga sama sekali sehingga tidak mampu mengadakan perlawanan sama sekali, tetapi seseorang yang tidak berdaya itu masih dapat mengetahui yang terjadi pada dirinya.



Perbuatan kekerasan seperti tersebut di atas dapat dikatakan penganiayaan. Penganiayaan di dalam KUHP digolongkan menjadi dua, yaitu penganiayaan berat yang diatur dalam Pasal 354 KUHP, dan penganiayaan ringan dalam Pasal 352 KUHP. Pengertian penganiayaan berat adalah apabila perbuatannya mengakibatkan luka berat seperti yang diatur dalam Pasal 90 KUHP. Menurut Pasal 90 KUHP, luka berat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Jatuh sakit atau dapat luka yang tidak memberi harapan akan sembuh atau yang menimbulkan bahaya maut;
- b. Tidak mampu terus-menerus untuk menjalankan tugas jabatan atau pekerjaan pencaharian;
- c. Kehilangan salah satu pancaindera;
- d. Mendapat cacat berat;
- e. Menderita sakit lumpuh;
- f. Terganggu daya pikir selama empat minggu; dan
- g. Gugurnya/mati kandungan seorang perempuan.

Dari beberapa penjelasan tentang kekerasan di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud kekerasan adalah segala ancaman, usaha dengan atau tidak dengan menggunakan kekuatan fisik yang dilakukan oleh satu orang atau beberapa orang kepada satu orang atau beberapa orang yang mengakibatkan bahaya kerugian, penderitaan, kesengsaraan secara fisik dan non fisik baik yang dilakukan secara legal maupun non ilegal.

## 2. Jenis-jenis Kekerasan

Istilah kekerasan menurut Santoso (2002:11), yaitu digunakan untuk menggambarkan perilaku, baik yang terbuka (*overt*) atau tertutup (*covert*), dan baik yang bersifat menyerang (*offensive*) atau bertahan (*defensive*), yang disertai penggunaan kekuatan kepada orang lain. Ia juga membagi empat jenis kekerasan yang dapat diidentifikasi yaitu sebagai berikut:

- a. Kekerasan terbuka, artinya kekerasan yang dapat dilihat.
- b. Kekerasan tertutup, artinya kekerasan tersembunyi atau tidak dilakukan langsung.
- c. Kekerasan agresif, artinya kekerasan yang dilakukan tidak untuk perlindungan, tetapi untuk mendapatkan sesuatu.
- d. Kekerasan defensif, artinya kekerasan yang dilakukan sebagai tindakan perlindungan diri.

Jenis-jenis kekerasan seringkali ditemukan dalam kehidupan masyarakat, dan bentuk dari setiap jenis kekerasan tersebut pun beragam. Menurut Salmi dalam Kusniaty (2009:19), Aksi kekerasan yang sering terjadi di sekitar kita dilihat dari jenisnya dapat diklasifikasikan ke dalam empat jenis yaitu kekerasan langsung (*direct violence*), kekerasan tidak langsung (*indirect violence*), kekerasan represif (*repressive violence*), dan kekerasan alienatif (*alienating violence*). Berikut ini penjelasan mengenai setiap jenis kekerasan:

### 1) Kekerasan Langsung

Kekerasan langsung merujuk pada tindakan yang menyerang fisik atau psikologis seseorang secara langsung. Yang termasuk dalam kategori ini adalah semua bentuk pembunuhan individual atau kelompok, seperti pemusnahan etnis, kejahatan perang, pembunuhan massa, dan juga semua bentuk tindakan paksa atau brutal yang menyebabkan penderitaan fisik atau psikologis seseorang (pengusiran paksa terhadap suatu masyarakat). Semua tindakan tersebut merupakan tindakan yang mengganggu hak asasi manusia yang paling mendasar yaitu hak untuk hidup.

#### 2) Kekerasan Tidak Langsung

Kekerasan tidak langsung adalah tindakan yang membahayakan manusia, bahkan kadang-kadang sampai ancaman kematian, tetapi tidak melibatkan hubungan langsung antara korban dan pihak (orang, masyarakat, atau institusi) yang bertanggung jawab atas kekerasan tersebut. Disini terdapat dua sub kategori yang dapat dibedakan, yakni kekerasan dengan pembiaran dan kekerasan yang termediasi.

#### 3) Kekerasan Represif

Kekerasan represif berkaitan dengan pencabutan hak dasar untuk bertahan hidup dan untuk dilindungi dari kesakitan dan penderitaan. Oleh karena itu termasuk pelanggaran hak asasi manusia seperti mengekang kebebasan, martabat manusia dan kesamaan hak bagi setiap manusia. Kekerasan represif terkait dengan tiga hak dasar manusia yaitu hak sipil, hak politik, dan hak sosial.

#### 4) Kekerasan Alienatif

Kekerasan alienatif merujuk pada pencabutan hak-hak individu yang lebih tinggi, misalnya hak pertumbuhan kejiwaan (emosi), budaya atau intelektual (*rights to emosional, cultural, or intellectual growth*). Pentingnya memasukkan hak-hak asasi manusia ke dalam jenis kekerasan alienatif ini adalah untuk menegaskan bahwa manusia juga membutuhkan pemenuhan kebutuhan non material, kepuasan kerja, terlibat dalam kegiatan-kegiatan kreatif, kebutuhan anak akan kasih sayang rasa kepemilikan secara sosial atau identitas budaya.

## **F. Tinjauan Tentang Kekerasan Terhadap Perempuan**

### **1. Pengertian Tentang Kekerasan Terhadap Perempuan Sebagai Bentuk Pelanggaran HAM**

Dalam Pasal 1 deklarasi Penghapusan Kekerasan Terhadap Perempuan (PBB,1993), kekerasan terhadap perempuan sebagai bentuk pelanggaran terhadap HAM adalah :

“Setiap tindakan berdasarkan jenis kelamin yang berakibat kesengsaraan atau penderitaan perempuan secara fisik, seksual atau psikologis, termasuk ancaman tindak tertentu, pemaksaan atau perampasan kemerdekaan secara sewenang-wenang, baik yang terjadi didepan umum atau dalam kehidupan pribadi”.

Menurut apa yang terkandung dalam deklarasi tersebut, maka kekerasan terhadap perempuan sebagai bentuk pelanggaran terhadap HAM adalah bahwa tindakan tersebut dilakukan oleh kebanyakan kaum laki-laki yang disengaja sehingga perempuan menderita secara fisik, seksual, dan psikologis. Disamping itu perempuan di ancam oleh tindakan sewenang-

wenang, kebebasan kemerdekaan dan hak perempuan dibatasi bahkan dirampas sehingga perempuan tidak bisa menikmati dengan bebas hak asasinya sebagai manusia.

Pasal 1 konvensi Perempuan memberikan definisi tentang Diskriminasi Terhadap Perempuan Sebagai Bentuk Pelanggaran Terhadap HAM yaitu :

“Setiap perbedaan, pengucilan atau pembatasan yang dibuat atas dasar jenis kelamin, yang mempunyai pengaruh atau tujuan untuk mengurangi atau menghapuskan pengakuan, penikmatan atau penggunaan hak-hak asasi manusia dan kebebasan-kebebasan pokok di bidang politik, ekonomi, sosial, budaya, sipil atau apapun lainnya oleh perempuan, terlepas dari status perkawinan mereka, atas dasar persamaan antara laki-laki dan perempuan”.

Jadi dari pendapat diatas, Diskriminasi Terhadap Perempuan Sebagai Bentuk Pelanggaran Terhadap HAM adalah setiap perbedaan, pengucilan atau pembatasan oleh laki-laki terhadap perempuan yang bertujuan mengurangi ataupun menghapus penikmatan hak-hak dibidang sipil, politik, ekonomi, sosial, budaya, yang tidak terikat oleh perkawinan yang mana perempuan ingin mempunyai persamaan dengan laki-laki pada umumnya.

Berkaitan dengan pola tingkah laku sosial budaya Landasan Aksi dan Deklarasi Beijing (1995) menetapkan:

“*Kekerasan Terhadap Perempuan Sebagai Bentuk Pelanggaran Terhadap HAM* adalah manifestasi adanya perbedaan kekuasaan dalam hubungan laki-laki dan perempuan sepanjang sejarah, yang mengakibatkan adanya

penguasaan dan diskriminasi terhadap perempuan, dan ini merintang kemajuan sepenuhnya dari perempuan. Kekerasan yang dialami perempuan sepanjang hidupnya pada hakekatnya berasal dari pola-pola kebudayaan, khususnya dampak yang merusak dari praktek-praktek tradisional tertentu atau kebiasaan yang merugikan dan semua kebiasaan ekstrim yang berkaitan dengan ras, jenis kelamin, bahasa atau agama, yang mengekalkan memberikan kedudukan yang lebih rendah pada perempuan dalam keluarga, ditempat kerja dan masyarakat”.

Menurut Landasan Aksi dan Deklarasi Beijing, ditarik kesimpulan bahwa, Kekerasan Terhadap Perempuan Sebagai Bentuk Pelanggaran Terhadap HAM yaitu didasarkan atas perbedaan kekuasaan dimana kaum laki-laki lebih berkuasa daripada perempuan yang berawal dari sejarah atau masa lalu yang terkadang berdampak sampai sekarang, sehingga apabila perempuan ingin maju dihalangi oleh laki-laki dan akibatnya perempuan merasa terdiskriminasi. Kekerasan terhadap perempuan berawal dari pola-pola kebudayaan yang berkaitan dengan ras, jenis kelamin, bahasa dan agama yang memandang perempuan lebih rendah baik dalam keluarga, ditempat kerja maupun dimasyarakat dan ini merupakan hal yang merusak dari praktek-praktek tradisional”.

Beneka (1982) mengatakan, Kekerasan Terhadap Perempuan Sebagai Bentuk Pelanggaran Terhadap HAM adalah:

“gambaran mengenai bagaimana laki-laki menempatkan diri dalam status yang superior, mengendalikan dan mendominasi dan sekaligus melihat perempuan dengan nuansa perendahan atau penghinaan.”

Dari pendapat Beneka diatas, bahwa Kekerasan Terhadap Perempuan Sebagai Bentuk Pelanggaran Terhadap HAM adalah bagaimana laki-laki menganggap dirinya yang lebih baik dalam segala hal sehingga perempuan dianggapnya lebih rendah dan tidak berfungsi.

## **2. Bentuk-Bentuk Kekerasan Terhadap Perempuan Sebagai Bentuk Pelanggaran Terhadap HAM**

Dalam pasal 2 Deklarasi Penghapusan Kekerasan Terhadap Perempuan (Konvensi Internasional) disebutkan tentang bentuk-bentuk kekerasan terhadap perempuan sebagai bentuk pelanggaran terhadap HAM, yaitu:

1. Kekerasan secara fisik, seksual dan psikologis yang terjadi dalam keluarga, termasuk pemukulan, penyalahgunaan seksual atas perempuan kanak-kanak dalam rumah tangga, kekerasan yang berhubungan dengan mas kawin, perkosaan dalam perkawinan, perusakan alat kelamin perempuan dan praktek-praktek kejaman tradisional lain terhadap perempuan diluar hubungan suami istri, dan kekerasan yang berhubungan dengan eksploitasi.
2. Kekerasan secara fisik, seksual dan psikologis yang terjadi dalam masyarakat luas termasuk perkosaan, penyalahgunaan seksual, pelecehan dan ancaman seksual di tempat kerja, dalam lembaga-lembaga pendidikan dan sebagainya.
3. Kekerasan secara fisik, seksual dan psikologis yang dilakukan atau dibenarkan oleh negara dimanapun terjadinya.

## G. Kerangka Pikir

**Gambar 1. Bagan Kerangka Pikir**

