

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### 2.1 Kepemimpinan

Seorang pemimpin memiliki peran krusial dalam menentukan arah sebuah perusahaan atau organisasi, sehingga tidak jarang pemimpin menyiapkan berbagai rencana strategi agar perusahaan tersebut memiliki arah yang jelas dan dapat mencapai hasil yang diharapkan. Namun, hasil akhir periode seorang pemimpin bergantung pada tipe dan gaya kepemimpinan seseorang.

Berdasarkan kajian literatur yang dilakukan penulis, terdapat 6 tipe dan 14 gaya kepemimpinan. Ke-6 tipe kepemimpinan yaitu otokrat (*autocrat*), paternalistik, karismatik, demokratis, militeristik dan laissez faire (Akbar, 2017; Wursanto (dalam Ibrahim, 2016); Mattayang, 2019) Sedangkan, 14 gaya kepemimpinan meliputi demokratis, delegatif, birokratis, laissez faire, autokrat, karismatik, diplomatis, moralis, administratif, analitis (*analytical*), *entrepreneur*, visioner, situasional, dan militeristik (Akbar, 2017; Djunaedi & Gunawan, 2018; Mattayang, 2019; Susanti, 2015). Adapun, tipe dan gaya kepemimpinan tersebut tidak serta merta seperti itu adanya, akan tetapi selalu mengalami perkembangan dari waktu ke waktu.

##### 2.1.1 Definisi Kepemimpinan

Kata *leadership* pertama kali muncul tahun 1700-an. Pada tahun 1920-an, Gill (dalam Usman, 2019) mendefinisikan, “kepemimpinan sebagai kemampuan untuk memengaruhi pengikut agar menjadi taat, hormat, setia dan mudah bekerja sama” atau pada masa kini, sering disebut dengan gaya kepemimpinan otoriter (Mattayang, 2019).

Dalam perkembangannya, terdapat banyak definisi kepemimpinan dari berbagai ahli seperti berikut. Maxwell (2018) menyatakan, “*Leadership is influence.*” Kepemimpinan adalah pengaruh. Sedangkan, Bush (dalam Usman, 2019) menyatakan, “Kepemimpinan adalah tindakan memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan akhir yang diharapkan.”

Selain itu, kepemimpinan didefinisikan sebagai proses memengaruhi orang lain, untuk memahami dan menyetujui kebutuhan yang harus dipenuhi dan cara menindaknya, serta proses memfasilitasi individu dan kelompok agar berusaha mencapai tujuan bersama (Yukl (dalam Usman, 2019)).

Definisi lainnya, “*Leadership is capacity to translate vision into reality.*” Kepemimpinan adalah kapasitas untuk menerjemahkan visi menjadi realita (Bennis (dalam Usman, 2019)).

#### 2.1.1.1 Definisi Pemimpin

Kata *leader* pertama kali digunakan pada awal tahun 1300-an. Cowley (dalam Usman, 2019) menyatakan bahwa pemimpin adalah orang yang berhasil mengumpulkan orang lain untuk mengikutinya. Bush (dalam Usman, 2019) menyatakan bahwa pemimpin adalah orang yang menentukan tujuan, memotivasi, dan menindak pengikutnya. Sedangkan, Musgar (2019) menyatakan bahwa, “pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan di satu bidang, sehingga dia mampu memengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.”

#### 2.1.2 Tipe Kepemimpinan

Berdasarkan kajian literatur yang dilakukan penulis, berikut ini tipe-tipe kepemimpinan dari beberapa ahli:

##### a. Tipe Otokrat (*Autocrat*)

*Autocrat* atau otokrat berasal dari kata “*autos*” dan “*kratos*”. “*Autos*” berarti sendiri, sedangkan “*kratos*” berarti kekuasaan. Jadi otokrat berarti penguasa absolut. Artinya, pemimpin tipe ini bergerak menurut pemikirannya sendiri tanpa mendengarkan pendapat, saran dan kritik dari orang lain, atau dalam istilah permainan, pemimpin ini seperti *solo player* (Akbar, 2017; Wursanto (dalam Ibrahim, 2016); Mattayang, 2019).

#### **b. Tipe Paternalistik**

Dalam menjalani fungsi kepemimpinannya, pemimpin bertipe paternalistik menjaga bawahannya seperti orang tua terhadap anaknya. Namun, berakibat pada minimnya kesempatan bagi bawahan untuk berinisiatif dan menuangkan kreativitasnya (Akbar, 2017; Wursanto (Ibrahim, 2016); Mattayang, 2019).

#### **c. Tipe Karismatik**

Pemimpin bertipe ini merupakan tipe kepemimpinan yang dianugerahi oleh Tuhan Yang Maha Esa akan kualitas pribadi dan kecakapan sehingga mampu membuat orang yang dipimpinnya menghormati, kagum, bahkan memujanya (Akbar, 2017; Wursanto (Ibrahim, 2016); Mattayang, 2019).

#### **d. Tipe Demokratis**

Pemimpin demokratis merupakan seorang pemimpin yang melibatkan aspirasi dan kepentingan rakyat dengan cara mendengarkan dan mempertimbangkan aspirasi dan kepentingan tersebut serta mensinkronisasikannya kepada tujuan bersama (Akbar, 2017; Wursanto (dalam Ibrahim, 2016); Mattayang, 2019).

#### **e. Tipe Militeristik**

Pemimpin ini memanfaatkan posisi dan wewenang yang dimiliki untuk memerintah bawahannya serta memiliki kemauan agar perintahnya dipatuhi (Akbar, 2017; Kartono (dalam Mattayang, 2019)).

#### **f. Tipe Laissez Faire**

Pemimpin ini adalah pemimpin yang telah diberikan jabatan namun tidak menguasai pekerjaannya sehingga melimpahkannya kepada bawahannya (Akbar, 2017; Wursanto (dalam Ibrahim, 2016)).

### 2.1.3 Gaya Kepemimpinan

Berikut merupakan gaya kepemimpinan menurut para ahli:

#### **a. Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Gaya kepemimpinan demokratis adalah cara seorang pemimpin bekerja bersama tim yang dipimpinnya untuk mencapai sebuah tujuan

bersama anggota timnya dengan memotivasi, mempengaruhi anggota timnya untuk bergerak bersama serta bersedia mendengarkan saran, pendapat bahkan kritik dari dalam maupun luar anggota timnya dengan senang hati (Akbar, 2017; Djunaedi & Gunawan, 2018; Mattayang, 2019; Susanti, 2015).

Berikut ini merupakan ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis (Mattayang, 2019):

- mempunyai wewenang pemimpin non mutlak,
- bawahan dilimpahkan sebagian wewenang pimpinan atas kesediaan pemimpin,
- pimpinan dan bawahan membuat kebijakan dan keputusan secara serentak,
- pimpinan dan bawahan dapat berkomunikasi dua arah,
- perilaku anggota tim diawasi dengan wajar,
- ide bisa datang dari anggota tim atau pimpinan,
- terdapat banyak kesempatan dalam menyampaikan aspirasi bagi anggota tim serta tugas yang diterima bawahan bersifat permohonan (bukan perintah), dan
- perilaku anggota tim akan diperhatikan agar menimbulkan hubungan baik antara pimpinan dan anggota tim dengan berlandaskan kepercayaan dan saling menghormati satu sama lain.

#### **b. Gaya Kepemimpinan Delegatif**

Mattayang (2019) menjelaskan gaya kepemimpinan delegatif memiliki ciri-ciri yaitu pemimpin akan jarang dalam memberikan arahan, pembuat keputusan diserahkan kepada bawahan, dan anggota organisasi tersebut diharapkan bisa menyelesaikan segala permasalahannya sendiri. Gaya kepemimpinan delegatif ini memiliki ciri khas dari perilaku pemimpin didalam melakukan tugasnya sebagai pemimpin. Dengan demikian, maka gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan sangat dipengaruhi adanya karakter pribadinya.

Kepemimpinan delegatif merupakan sebuah gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh pimpinan untuk bawahannya yang mempunyai kemampuan, agar bisa menjalankan aktivitasnya yang untuk sementara waktu tak bisa dilakukan oleh pimpinan dengan berbagai macam sebab. Gaya kepemimpinan delegatif ini sangat cocok dilakukan kalau staf yang dimiliki ternyata mempunyai motivasi dan kemampuan yang tinggi. Dengan demikian pimpinan tak terlalu banyak dalam memberikan perintah kepada bawahannya, bahkan pemimpin akan lebih banyak dalam memberikan dukungan.

#### **c. Gaya Kepemimpinan Birokratis**

Mattayang (2019) menjelaskan pemimpin ini, "Memimpin berdasarkan adanya peraturan". Hal ini tentu mempengaruhi segala tindakan yang dilakukan, yaitu mengikuti "standar prosedur dengan ketat" sehingga keputusan yang dibuat akan mengacu pada peraturan yang berlaku. Adapun, ciri kepemimpinan birokratis sebagai berikut:

- Segala keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan akan ditentukan oleh pemimpin untuk dilaksanakan oleh seluruh bawahannya,
- Seluruh standar tentang cara bawahan melakukan tugas akan ditentukan oleh pemimpin, serta
- Terdapat sanksi tegas bagi bawahan yang tidak mampu menjalankan tugas yang diberikan.

#### **d. Gaya Kepemimpinan Laissez Faire**

Gaya kepemimpinan ini, seorang pemimpin cenderung pasif dan menyerahkan tanggung jawab kepada bawahannya serta membiarkan bawahannya berinisiatif, berkreasi, dan bertindak sesuka hati. (Akbar, 2017; Djunaedi & Gunawan, 2018; Mattayang, 2019).

#### **e. Gaya Kepemimpinan Autokrat**

Gaya autokrat atau biasa disebut otoriter merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memegang kendali penuh atas organisasi yang dipimpin, artinya keputusan dan kebijakan dilakukan sesuai keinginan pemimpin tanpa mendengar pendapat, saran

ataupun kritikan orang lain. Selain itu, ciri khas dari gaya kepemimpinan otoriter adalah memerintah orang lain sesuka hati seperti memperlakukan robot (Akbar, 2017; Djunaedi & Gunawan, 2018; Mattayang, 2019).

#### **f. Gaya Kepemimpinan Karismatik**

Seperti koin yang memiliki dua sisi, gaya kepemimpinan ini memiliki sisi positif dan negatif. Sisi positif dari gaya kepemimpinan ini adalah keahlian pemimpin dalam menarik simpatik orang dalam jumlah besar karena cara bicaranya yang mampu membangkitkan semangat. Namun, sisi negatif dari gaya kepemimpinan ini adalah konsistensi dan implementasi dari hal yang diucapkan oleh pemimpin bergaya kharismatik (Akbar, 2017; Djunaedi & Gunawan, 2018; Mattayang, 2019).

#### **g. Gaya Kepemimpinan Diplomatis**

Mattayang (2019) menjelaskan kelebihan gaya kepemimpinan diplomatis ini terdapat di penempatan perspektifnya. Banyak orang seringkali selalu melihat dari satu sisi, yaitu pada sisi keuntungan dirinya. Sisanya, melihat dari sisi keuntungan pada lawannya. Hanya pemimpin dengan menggunakan kepribadian putih ini yang hanya bisa melihat kedua sisi dengan jelas, Apa yang dapat menguntungkan dirinya dan juga dapat menguntungkan lawannya. Kesabaran dan kepasifan merupakan kelemahan pemimpin dengan menggunakan gaya diplomatis ini. Umumnya, mereka sangat begitu sabar dan sanggup dalam menerima tekanan. Mereka dapat menerima perlakuan yang tak menyenangkan tersebut, tetapi pengikut-pengikutnya tidak menerimanya. Dan seringkali hal inilah yang membuat para pengikutnya akan meninggalkan si pemimpin.

#### **h. Gaya Kepemimpinan Moral**

Mattayang (2019) menjelaskan gaya kepemimpinan ini berdasarkan kelebihan dan kekurangannya. Kelebihan dari gaya kepemimpinan moralis seperti ini ialah pada umumnya mereka hangat dan sopan untuk semua orang, mereka mempunyai empati yang tinggi

terhadap segala permasalahan dari para bawahannya, juga sabar, murah hati. Segala bentuk kebajikan-kebajikan ada dalam diri pemimpin tersebut. Orang-orang akan datang karena kehangatannya terlepas dari semua kekurangannya. Namun, kelemahan dari pemimpinan seperti ini ialah emosinya. Rata-rata orang seperti ini sangatlah tidak stabil, terkadang dapat tampak sedih dan sangat mengerikan, kadang pula bisa saja sangat begitu menyenangkan dan bersahabat. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan ini adalah gaya kepemimpinan yang mempunyai empati yang tinggi terhadap segala permasalahan dari para bawahannya dan disesuaikan dengan stabilitas emosi pemimpin tersebut.

**i. Gaya Kepemimpinan Administratif**

Mattayang (2019) menjelaskan gaya kepemimpinan tipe ini akan terkesan kurang inovatif dan telalu kaku dalam memandang aturan. Sikapnya sangat konservatif serta kelihatan sekali takut di dalam mengambil resiko dan mereka cenderung akan mencari aman.

**j. Gaya Kepemimpinan Analitis (*Analytical*)**

Mattayang (2019) menjelaskan dalam gaya kepemimpinan tipe ini, biasanya untuk pembuatan keputusan didasarkan pada suatu proses analisis, terutama analisis logika dari setiap informasi yang didapatkan. Gaya ini akan berorientasi pada hasil dan akan lebih menekankan pada rencana-rencana rinci serta berdimensi jangka panjang. Kepemimpinan model ini sangatlah mengutamakan logika dengan menggunakan beberapa pendekatan-pendekatan yang masuk akal serta kuantitatif.

**k. Gaya Kepemimpinan *Entrepreneur***

Mattayang (2019) menjelaskan gaya kepemimpinan ini sangatlah menaruh perhatian pada kekuasaan dan hasil akhir serta kurang mengutamakan untuk kebutuhan akan kerjasama. Gaya kepemimpinan model ini biasanya akan selalu mencari pesaing dan akan menargetkan standar yang tinggi.

### **l. Gaya Kepemimpinan Visioner**

Mattayang (2019) menjelaskan gaya kepemimpinan ini ditujukan pada pemberian makna pada kerja dan usaha yang perlu dijalankan bersama dengan arahan yang didasari pada visi yang jelas.

### **m. Gaya Kepemimpinan Situasional**

Mattayang (2019) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan ini didasari pada teori bahwa tidak adanya gaya kepemimpinan terbaik dan oleh karenanya, gaya kepemimpinan yang digunakan haruslah sesuai dengan situasi yang dimiliki oleh tingkat kesiapan/kematangan anggotanya.

### **n. Gaya Kepemimpinan Militeristik**

Gaya kepemimpinan ini sangatlah mirip dengan gaya kepemimpinan otoriter yang senantiasa bertindak sesuka hati terhadap anggotanya. Lalu, menggunakan sistem perintah kepada anggotanya, dimana anggotanya harus mematuhi perintah yang diberikan secara mutlak (Akbar, 2017; Djunaedi & Gunawan, 2018; Mattayang, 2019).

## **2.2 Peran Kepemimpinan Dalam Rencana Strategis**

Pemimpin berperan dalam membuat rencana atau program yang jelas dan pasti dengan didukung oleh kecakapan dan keunggulan yang dimiliki sehingga mampu memengaruhi orang lain untuk mengikuti rencana yang dibuatnya dan berjalan bersama sebagai sebuah tim yang telah dibimbing dan terarah kepada sebuah tujuan yang telah ditetapkan dalam sebuah rencana strategis (Asrin, 2016; Kartono (dalam Musgar, 2019)).

## **2.3 Rencana Strategis Bisnis Pariwisata Rintisan**

Dalam jurnalnya, Asrin (2016) menjelaskan definisi strategi menurut para ahli:

Cravens (2001:6) strategi adalah serangkaian rencana yang disatukan dan terintegrasi untuk menghubungkan keunggulan strategi organisasi demi mencapai target yang ditentukan melalui pelaksanaan yang tepat. Strategi dimulai dengan konsep memaksimalkan sumber daya organisasi secara efektif meskipun berada dalam situasi dan kondisi yang dapat berubah kapanpun.



Kotler (2004:31) mengemukakan bahwa strategi adalah penempatan misi sebuah organisasi, penetapan target organisasi dengan mengingat keunggulan yang dimiliki secara komprehensif, perumusan kebijakan dan teknik tertentu untuk mencapai target dan memastikan implementasinya secara tepat sehingga target dan tujuan utama dari organisasi dapat tercapai.

Aliminsyah dan Pandji (2004:81) mengartikan bahwa strategi adalah wujud rencana yang terarah untuk memperoleh hasil yang maksimal. Dalam hal ini strategi dalam setiap organisasi merupakan suatu rencana yang dibuat dengan berbagai pertimbangan secara keseluruhan untuk mencapai tujuan. Jadi organisasi tidak hanya memilih kombinasi yang terbaik, tetapi juga harus mengkoordinir berbagai macam elemen untuk melaksanakan kegiatannya secara efisien dan efektif. Dengan adanya strategi, maka suatu organisasi akan dapat memperoleh kedudukan atau posisi yang kuat dalam ruang lingkup kerjanya. Hal ini disebabkan karena organisasi tersebut mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang lebih baik dalam melakukan pendekatan bagi pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan dalam wilayah kerja yang dilayaninya.

### 2.3.1 Faktor-Faktor Pengembangan Organisasi

Kendati sudah terdapat banyak konsep mengenai pengembangan organisasi hingga sekarang, pemahaman akan pengembangan organisasi masih dibutuhkan agar semua anggota organisasi dapat bergerak dengan lebih efektif.

Secara definisi, pengembangan organisasi adalah sebuah strategi untuk mengembangkan kualitas sumber daya manusia melalui sebuah sistem aplikasi luas dan transfer ilmu pengetahuan tentang perilaku ke dalam rencana pengembangan, peningkatan dan penguatan strategi yang berproses dan mengarah pada efektivitas organisasi (Asrin, 2016; Cummings & Worley, 2013; Hardiyansyah & Sumantri, 2019; Ode, 2019).

Selain itu, terdapat faktor-faktor pembeda antara pengembangan organisasi dengan pendekatan lain dalam hal peningkatan kinerja

organisasi. Faktor-faktor tersebut antara lain (Cummings (dalam Asrin, 2016)):

- a. Fleksibilitas dalam mengaplikasikannya. Hal ini disebabkan oleh pengembangan organisasi dapat diaplikasikan pada semua sistem, bahkan pada sub komponen dalam sebuah kelompok usaha; berbeda dengan pendekatan secara umum yang memfokuskan pada sebagian kecil aspek dari sebuah sistem seperti sistem informasi manajemen (SIM).
- b. Berlandaskan pada praktik dan ilmu pengetahuan tentang perilaku, seperti kepemimpinan dan dinamika kelompok, serta berkaitan dengan berbagai pendekatan makro seperti strategi dan struktur organisasi, serta keterkaitan lingkungan dengan organisasi. Jadi, selain fleksibilitas dalam mengaplikasikannya, pengembangan organisasi berbeda dengan pendekatan yang menekankan pada aspek ilmiah dan hal teknik, namun mengabaikan aspek individu dan sosial dari anggota organisasinya.
- c. Adaptif dalam hal perencanaan dan pengaplikasiannya. Hal ini berarti, sebuah perencanaan yang telah dibuat akan disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada untuk meraih pengaplikasian yang matang dan relevan. Disisi lain, oleh karena situasi dan kondisi senantiasa bergerak secara dinamis, maka rencana yang telah dibuat akan direvisi ketika hasil evaluasi menyatakan bahwa perlu ada perubahan rencana untuk memecahkan masalah yang ada. Contohnya, ketika ada keluhan insentif karyawan dalam sebuah perusahaan yang sudah tidak sebanding dengan kinerja yang diberikan karyawan tersebut, maka ketentuan insentif karyawan akan disesuaikan kembali.
- d. Berfokus pada stabilisasi dan pelebagaan perubahan di dalam organisasi dengan diawali dari implementasi program perubahan jangka panjang. Contohnya, implementasi program peningkatan kualifikasi karyawan yang dilakukan oleh supervisor (pengawas/mandor) untuk memotivasi karyawan tetap semakin

kompetitif dalam bekerja serta memberikan hadiah (*reward*) bagi karyawan yang berinisiatif untuk bekerja lebih ekstra secara partisipatif.

- e. Berfokus pada strategi, struktur, dan proses perubahan untuk mencapai tujuan berupa modifikasi strategi organisasi. Contohnya, program perubahan agar organisasi dapat bersosialisasi dengan lingkungan lebih luas, terpelihara dan ditingkatkan.
- f. Berorientasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Hal ini didasari pada dua hal, yang pertama yaitu organisasi yang efektif akan mampu untuk mencari solusi atas kendala yang ada. Kedua, organisasi yang efektif mempunyai kualitas kerja dan produktivitas yang sangat tinggi. Selain itu, dampak positif yang ditimbulkan adalah peningkatan motivasi kerja anggota organisasi.

Dengan kata lain, pengembangan organisasi bertujuan untuk memberikan dampak positif bagi organisasi dan anggotanya sehingga dapat mencapai target yang telah ditetapkan. Selain itu, proses pengembangan ini mampu merupakan sebuah proses untuk mempraktekkan pengetahuan dan konsep yang ada untuk beradaptasi dengan lingkungan sekitar dan lebih peka terhadap pihak eksternal sehingga mampu menangkap kebutuhan di lingkungan eksternal organisasi.

### 2.3.2 Rencana Strategis

Menurut Hindun (dalam Wijono, 2018) memaparkan perencanaan strategis adalah sebuah konsep yang dibuat untuk mencapai tujuan dalam jangka waktu yang telah ditetapkan. Umumnya jangka waktu yang ditetapkan merupakan jangka panjang melalui pertimbangan keadaan lingkungan yang senantiasa berubah secara dinamis. Selain itu merupakan sebuah proses pemilihan tujuan organisasi, penentuan strategi, pembuatan kebijakan dan program strategi yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut.

Rencana strategis atau biasa disebut renstra merupakan pernyataan konsep secara spesifik mengenai cara yang akan diambil sebuah entitas

di masa depan, sedangkan perencanaan strategis merupakan proses pengambilan keputusan dari program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dengan mempertimbangkan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan ke setiap program jangka panjang selama beberapa tahun ke depan. Hasil dari proses perencanaan strategi berupa dokumen yang dinamakan *strategic plan* yang berisi informasi tentang program-program beberapa tahun ke depan.

*Strategic plan* merupakan perencanaan spesial dan biasanya dalam bentuk dokumen serta disiapkan oleh seorang manajer dalam sebuah perusahaan. Selanjutnya, dokumen ini akan menjadi pedoman dalam penentuan misi utama organisasi dan mendistribusi sumber daya yang diperlukan untuk mencapainya. Berikut ini merupakan dua alasan yang menunjukkan pentingnya *strategic plan*, yaitu:

1. Sebagai kerangka dasar dari perencanaan lainnya.
2. Sebagai alat untuk mempermudah pemahaman bentuk rencana lainnya.

Dengan adanya perencanaan strategis ini maka konsepsi perusahaan menjadi jelas sehingga akan memudahkan dalam memformulasikan sasaran serta rencana-rencana lain dan dapat mengarahkan sumber-sumber organisasi secara efektif. Sehingga dapat dikatakan bahwa perencanaan strategi dapat menentukan keberhasilan organisasi atau perusahaan, hal ini disebabkan oleh:

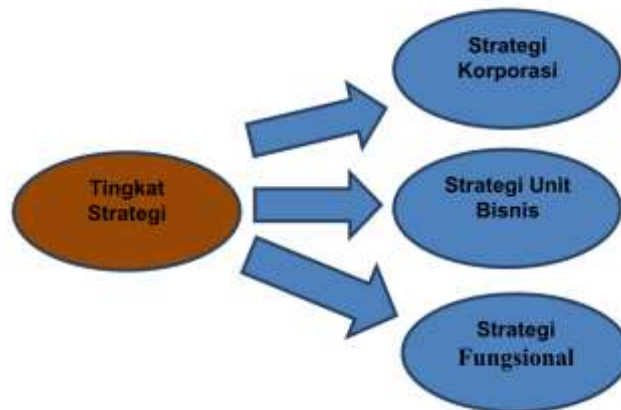
1. Perencanaan strategi merupakan tipe perencanaan yang terpenting.
2. Melakukan perencanaan strategi berarti menetapkan misi organisasi secara jelas.
3. Perencanaan strategi memungkinkan manajer mempersiapkan diri terhadap segala perubahan yang akan terjadi dalam organisasinya.
4. Perencanaan strategis tidak mengenal standar baku, dan prosesnya mempunyai variasi yang tidak terbatas. Tiap penerapan perlu merancang variasinya sendiri sesuai kebutuhan, situasi dan kondisi setempat. Meskipun demikian, secara umum proses perencanaan strategis memuat unsur-unsur: (1) perumusan visi dan misi, (2)

pengkajian lingkungan eksternal, (3) pengkajian lingkungan internal, (4) perumusan isu-isu strategis, (5) penyusunan strategi pengembangan (yang dapat ditambah dengan tujuan dan sasaran).

Proses perencanaan strategis tidak harus secara berurutan melainkan dapat dimulai dari salah satu langkah, antara yang pertama sampai ketiga. Ketiga langkah tersebut saling mengisi. Selanjutnya, setelah ketiga langkah awal ini selesai, barulah dilakukan langkah ke (4), yang disusul dengan langkah ke (5). Setelah rencana strategis (renstra) selesai disusun, maka diimplementasikan dengan menyusun rencana-rencana kerja (aksi/tindakan) terlebih dahulu.

### 2.3.3 Strategi Unit Bisnis

Selain peran kepemimpinan, penelitian ini juga membahas implementasi rencana strategis bisnis. Maka dari itu, penulis juga harus memahami seperti apa strategi unit bisnis. Dalam jurnalnya, Asrin (2016) menjelaskan bahwa terdapat 3 tingkatan strategi yang terdapat dalam sebuah organisasi:



Gambar 2.1 Tingkat Strategi Dalam Organisasi: Strategi Korporasi, Strategi Unit Bisnis Dan Strategi Fungsional

(Asrin, 2016)

#### 1. Strategi Korporasi

Strategi korporasi dirumuskan oleh manajemen puncak untuk mengendalikan kepentingan dan operasi perusahaan yang memiliki lebih dari satu lini usaha.

Pertanyaan strategi yang dirumuskan adalah “bisnis apa yang akan kita tekuni?” dan “bagaimana sumber daya akan dialokasikan diantara jenis-jenis usaha?”. Tujuan strategi korporasi mengarahkan pengaplikasian sumber daya untuk perusahaan secara total. Keputusan strategi berhubungan dengan penggunaan sumber daya untuk melakukan akuisisi, pengembangan bisnis baru, kemitraan, operasi global atau pelepasan.

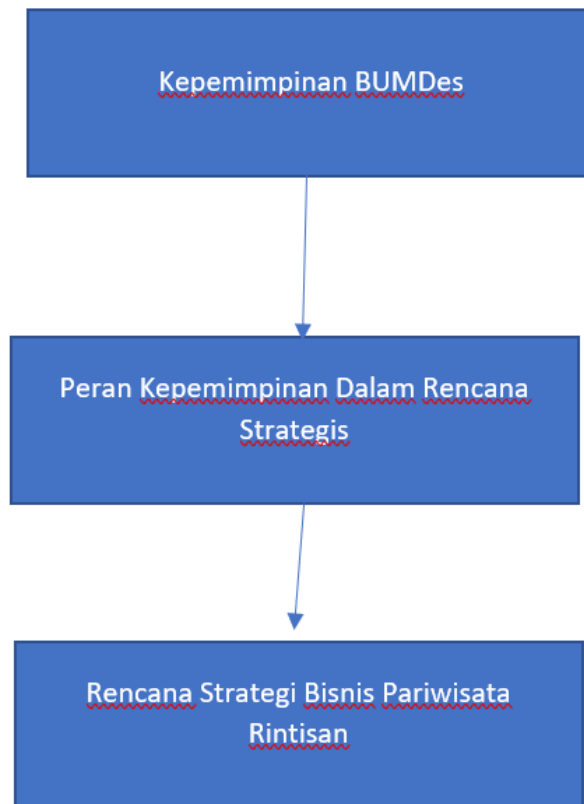
## 2. Strategi Unit Bisnis

Strategi unit menyangkut kepentingan dan operasi bisnis unit tertentu. Strategi menjawab pertanyaan seperti “Bagaimana usaha ini akan bersaing?” “Produk apa yang akan ditawarkan?” “Pelanggan mana yang akan dilayani?”. Secara khusus keputusan strategi unit bisnis meliputi pemilihan bauran produk, fasilitas lokasi atau teknologi baru dan sebagainya. Strategi ini berupaya menentukan pendekatan apa yang sebaiknya diambil unit bisnis itu untuk pasarnya dan bagaimana sebaiknya bisnis dilakukan dengan sumber daya dan kondisi pasarnya.

## 3. Strategi Fungsional

Strategi tingkat fungsional mengarahkan kegiatan dalam bidang fungsional (keuangan, pemasaran, penelitian dan pengembangan, SDM, produksi) untuk beroperasi yang mendukung setiap unit bisnis. Strategi menjawab pertanyaan seperti “Bagaimana dapat mengaplikasikan keahlian fungsional untuk mendukung strategi terbaik dari tingkatan unit bisnis?”.

## 2.4 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran