

PERENCANAAN STRATEGIS DAN PRILAKU MANAJERIAL LEMBAGA-LEMBAGA PENDIDIKAN

Hindun, S.Ag, M.Pd.I

Abstrak

Perencanaan merupakan persiapan yang disusun dengan menggunakan segenap kemampuan penalaran bagi suatu tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan. Perencanaan merupakan proses yang esensial dalam manajemen lembaga pendidikan. Perencanaan mencakup hal yang luas, kompleks, serta memerlukan banyak waktu. Inti dari perencanaan berupa perumusan tujuan dan pengkoordinasian cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan memiliki dua arti penting. Pertama dan yang utama adalah sebagai pijakan (titik awal) dari keseluruhan proses manajemen. Kedua, berfungsi mengarahkan segenap aktivitas dalam organisasi. Secara lebih spesifik, pentingnya perencanaan didasarkan pada kenyataan yaitu Keberhasilan organisasi dan keefektifan sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan perencanaan, Perencanaan memfokuskan pada tujuan yang hendak dicapai, Perencanaan membantu menghadapi ketidak pastian dan mengantisipasi permasalahan, Perencanaan memberikan arah bagi pengambilan keputusan, Perencanaan diperlukan sebagai dasar monitoring dan pengawasan. Perencanaan Strategis adalah seni dan ilmu untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi keputusan strategis antar fungsi yang memungkinkan dalam organisasi untuk mencapai tujuan. Dilihat dari sisi waktu perencanaan Jangka panjang waktunya 20 - 30 tahun, perencanaan jangka menengah waktunya 3 - 5 tahun, sedangkan perencanaan jangka Pendek kurun waktunya paling lama satu tahun. Strategi penyusunan dapat ditempuh melalui tim kecil penyusunan renstra, dalam menyusun kerangka pikir renstra harus selalu memperhitungkan visi, misi, tupoksi lembaga/unit kerja dan kebijakan pimpinan. Pendekatan dalam membuat perencanaan strategis sebuah organisasi melalui pendekatan, Atas - Bawah, Bawah - Atas dan campuran, dengan struktur penulisan seperti In mendiknas No. 1/U/2002.

Kata Kunci : Perencanaan Strategis, Manajemen, Lembaga/
Unit Kerja.

A. Pendahuluan

Semakin berkembangnya dunia permasalahan manusia semakin kompleks, manusia pada dasarnya tidak dapat sendiri dalam memenuhi kebutuhan hidupnya akan membentuk suatu kelompok yang kemudian disebut organisasi, apapun bentuk kelompok itu. Manusia adalah pendukung utama setiap organisasi, perilaku manusia yang berada dalam suatu kelompok atau organisasi adalah awal dari perilaku organisasi.

Ciri perbedaan manusia dalam masyarakat ditandai dengan keterlibatannya dalam suatu organisasi tertentu. Dalam setiap membicarakan organisasi perlu pemahaman adanya teori organisasi yang selalu membahas tiga dimensi pokok, yaitu dimensi teknis, dimensi konsep, dan dimensi manusia. Dimensi teknis menekankan pada kecakapan yang dibutuhkan untuk menggerakkan organisasi, berisi keahlian-keahlian manajer. Dimensi konsep merupakan motor penggerak dimensi teknis dan sangat erat hubungannya dengan dimensi manusia. Dimensi manusia mempertaruhkan bahwa manusia dalam organisasi adalah suatu unsur yang kompleks, dan oleh karenanya perlu adanya suatu kebutuhan pemahaman teori yang didukung oleh riset yang empiris sangat diperlukan sebelum diterapkan dalam mengelola manusia itu secara efektif.

Sebelum melaksanakan aktivitas organisasi, terlebih dahulu manajer memutuskan tentang apa yang harus dilaksanakan, bagaimana melakukannya, kapan dilakukan dan siapa yang melakukannya. Dari pertanyaan-pertanyaan tersebut maka perencanaan itu merupakan penentuan sasaran yang ingin dicapai, metode, waktu yang tepat dan orang yang bertanggung jawab. Dengan demikian perencanaan adalah suatu kegiatan dalam mengambil suatu keputusan (*decision making*) dalam menentukan sasaran, metode, waktu dan orang yang tepat yang dilakukan manajer dalam suatu organisasi.

Perencanaan tidak berhenti hanya pada hanya satu periode kegiatan tertentu saja, tetapi berlanjut setelah selesai suatu periode. Perencanaan merupakan suatu siklus (*panning is cycle*), apabila suatu kegiatan manajemen telah selesai dilaksanakan pada periode berikutnya. Demikian juga kegiatan perencanaan tidak bersifat statis melainkan dinamis, bahwa kegiatan perencanaan dapat dirubah atau modifikasi sesuai dengan perkembangan dan kebutuhannya.

B. Pembahasan

1. Perencanaan Strategis.

a) Konsep Perencanaan

Mondy dan Premeaux (1995) menjelaskan bahwa perencanaan merupakan proses menentukan apa yang

seharusnya dicapai dan bagaimana mewujudkannya dalam kenyataan. Perencanaan amat penting untuk implementasi strategi dan evaluasi strategi yang berhasil, terutama karena aktivitas pengorganisasian, pemotivasian, penunjukkan staff, dan pengendalian tergantung pada perencanaan yang baik (Fred R. David, 2004).

Dalam dinamika masyarakat, organisasi beradaptasi kepada tuntutan perubahan melalui perencanaan. Menurut Johnson (1973) bahwa: *"The planning process can be considered as the vehicle for accomplishment of system change"*. Tanpa perencanaan sistem tersebut tak dapat berubah dan tidak dapat menyesuaikan diri dengan kekuatan-kekuatan lingkungan yang berbeda. Bagi sistem sosial, satu-satunya wahana untuk perubahan inovasi dan kesanggupan menyesuaikan diri ialah pengambilan keputusan manusia dan proses perencanaan.

Salah satu fungsi manajemen yang paling utama adalah Perencanaan karena dari fungsi tersebutlah fungsi-fungsi lain disusun. Perencanaan merupakan cetak biru untuk pencapaian tujuan yang memuat pengalokasian sumberdaya yang dibutuhkan, jadwal, tugas-tugas dan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilaksanakan terkait dengan pencapaian tujuan tersebut. Dapat dikatakan bahwa sebuah rencana merupakan jembatan yang dibangun untuk menghubungkan antara masa kini dengan masa datang yang diinginkan, karena perencanaan adalah mempersiapkan masa depan. Masa depan memang akan datang dengan sendirinya, tapi tanpa perencanaan masa depan tersebut mungkin bukan masa depan yang kita inginkan.

Dalam manajemen, perencanaan adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi lain pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan tak akan dapat berjalan.

b) Merumuskan Tujuan untuk sebuah Rencana

Sebelum sebuah rencana kerja dapat disusun, hal yang pertama yang harus dirumuskan adalah sasaran-sasaran apa yang hendak dicapai. Sasaran-sasaran tersebut dapat dirunut dari visi dan misi yang dirumuskan oleh organisasi. Melalui Misi Organisasi kita dapat mengetahui untuk tujuan apa organisasi itu didirikan dan mengapa organisasi itu ada. Misi merupakan dasar bagi tujuan dan garis besar perencanaan dalam keseluruhan organisasi. Oleh karenanya dalam menyusun sebuah perencanaan yang efektif, seorang manajer harus

memastikan bahwa kebijakan-kebijakan internal, peran-peran organisasional, kinerja, struktur organisasi, produk yang dihasilkan, dan keseluruhan operasional organisasi tetap sejalan dengan misi organisasi.

Untuk memastikan apakah sasaran/tujuan-tujuan yang disusun dalam sebuah perencanaan dapat lebih efektif, maka ada beberapa kriteria yang perlu diperhatikan oleh seorang manajer:

- a. Rumusan tujuan harus jelas dan spesifik dan sebisa mungkin menggunakan kalimat kuantitatif agar mudah mengukurnya
- b. Tujuan tersebut harus mencakup hasil sektor-sektor kunci. Karena tujuan atau sasaran tidak mungkin disusun berdasarkan hasil kerja orang-per-orang, maka sasaran tersebut dibuat berdasarkan hasil dari kontribusi persektor/perbagian.
- c. Tujuan harus mampu memberikan tantangan untuk mencapainya, namun bukan berarti harus sangat sulit untuk dicapai.
- d. Tujuan harus memiliki tenggat waktu yang jelas untuk mencapainya
- e. Tujuan mestinya dikaitkan juga dengan penghargaan bagi yang mencapainya.

Stephen Robbins dan **Mary Coulter** mengemukakan banyak tujuan perencanaan. Tujuan pertama adalah untuk memberikan pengarahan baik untuk manajer maupun karyawan nonmanajerial. Dengan rencana, karyawan dapat mengetahui apa yang harus mereka capai, dengan siapa mereka harus bekerja sama, dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa rencana, departemen dan individual mungkin akan bekerja sendiri-sendiri secara serampangan, sehingga kerja organisasi kurang efisien.

Tujuan kedua adalah untuk mengurangi ketidakpastian. Ketika seorang manajer membuat rencana, ia dipaksa untuk melihat jauh ke depan, meramalkan perubahan, memperkirakan efek dari perubahan tersebut, dan menyusun rencana untuk menghadapinya.

Tujuan ketiga adalah untuk meminimalisir pemborosan. Dengan kerja yang terarah dan terencana, karyawan dapat bekerja lebih efisien dan mengurangi pemborosan. Selain itu, dengan rencana, seorang manajer juga dapat mengidentifikasi dan menghapus hal-hal yang dapat menimbulkan inefisiensi dalam perusahaan.

Tujuan yang terakhir adalah untuk menetapkan tujuan dan standar yang digunakan dalam fungsi selanjutnya, yaitu proses pengontrolan dan pengevaluasian. Proses pengevaluasian atau *evaluating* adalah proses membandingkan rencana dengan kenyataan yang ada. Tanpa adanya rencana, manajer tidak akan dapat menilai kinerja perusahaan.

Perencanaan memberikan arah tindakan saat ini yang terfokus pada pencapaian tujuan yang kita impikan di masa yang akan datang. Melalui perencanaan kita dapat mengantisipasi perubahan lingkungan dan memperkirakan risikonya sambil terus menyesuaikan tindakan/aktifitas dengan tujuan yang hendak kita capai. Karena pentingnya fungsi perencanaan, maka dalam dunia militer dikenal idiom :”Jika kamu gagal merencanakan, maka kamu merencanakan kegagalan”

Melalui perencanaan yang baik, enam pertanyaan pokok dalam setiap aktifitas untuk mencapai tujuan akan terjawab. Keenam pertanyaan tersebut yang dikenal dengan **4W & 2 H** adalah sebagai berikut :

1. What needs to be accomplished? (apa yang harus dikerjakan?)
2. When is the deadline? (Kapan harus dilaksanakan dan diselesaikan?)
3. Where will this be done? (Dimana tempat pelaksanaannya?)
4. Who will be responsible for it? (Siapa penanggungjawabnya?)
5. How will it get done? (Bagaimana cara melaksanakannya?)
6. How much time, energy, and resources are required to accomplish this goal? (Berapa banyak waktu, tenaga dan sumberdaya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan)

Perencanaan memberikan manfaat yang sangat besar dalam pencapaian tujuan, manfaat-manfaat yang diberikan tersebut diantaranya adalah :

1. Memberikan arah tindakan pada organisasi. Tanpa rencana yang memiliki tujuan sebuah organisasi tidak akan sampai kemanapun.
2. Memfokuskan perhatian pada sasaran-sasaran dan hasil-hasil yang hendak dicapai. Rencana membantu baik manajer dan maupun karyawan untuk memusatkan perhatian mereka pada sebuah gambaran besar yang disebut rencana.
3. Menetapkan dasar bagi kerjasama tim. Sebuah rencana mengintegrasikan berbagai bagian/unit dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang sama.

4. Membantu mengantisipasi permasalahan dengan memperhitungkan situasi dan perubahan lingkungan yang akan terjadi
5. Rencana juga memberikan arahan dalam pembuatan keputusan. Keputusan selalu berorientasi ke masa depan, jika manajemen tidak memiliki rencana untuk masa depan maka keputusan keputusan yang dibuatpun hanya sedikit yang dapat berorientasi ke masa depan.
6. Merupakan prasyarat bagi terlaksananya fungsi-fungsi manajemen yang lain. Melalui perencanaan, manajemen akan mengetahui pengorganisasian apa yang harus ditangani, karyawan apa dan bagaimana yang dibutuhkan, bagaimana memimpin, memotivasi karyawan, dst.

2. Proses Tahapan perencanaan

a) Pengertian

Proses adalah suatu peristiwa untuk lebih meningkat atau mundur, atau suatu kegiatan menuju perubahan. Tahapan adalah tingkatan atau jenjang, Perencanaan banyak pendapat yang mengemukakan definisinya, perencanaan disebut juga "*planning*" yaitu :

- a. Planning adalah proses membandingkan, menilai, memilih alternatif yang baik dari kegiatan yang dilakukan dalam rangka mencapai tujuan bersama.
- b. Planning adalah proses estimasi kemungkinan yang akan datang, menilai kemampuan yang dimiliki untuk mencapai kemungkinan itu.
- c. Planning adalah kegiatan yang berdasarkan intelegensi.
- d. Planning adalah pengambilan keputusan untuk memilih berbagai kemungkinan yang ada.
- e. Planning adalah suatu proses yang rasional, dengan menggunakan fakta masa lalu dan dugaan masa depan untuk menggambarkan masa yang akan datang.¹¹

Jadi " Proses Tahapan Perencanaan " adalah kegiatan persiapan yang dilakukan melalui perumusan dan penetapan keputusan, yang berisi langkah-langkah penyelesaian suatu masalah atau pelaksanaansuau pekerjaan yang terarah pada pencapaian tujuan tertentu. Dan perencanaan merupakan suatu proses yang tidak berakhir bila rencana tersebut telah ditetapkan rencana harus diimpelentasikan.

b) Sifat Perencanaan

1Sri Wilujeng, *Pengantar Manajemen*, Graha Ilmu, Yokyakarta 2007, Hal 58

Perencanaan memiliki sifat-sifat sebagai berikut :

- a. Kontribusi terhadap tujuan (*contribution of objective*). Bahwa setiap perencanaan dilakukan untuk mewujudkan tujuan yang akan dicapai.
- b. Kedudukan yang istimewa dari satu perencanaan (*primacy of planning*). Bahwa setiap perencanaan selalu harus ditempatkan pada kedudukan pertama dari suatu proses manajemen. Perencanaan dapat memberi arah bagi pelaksanaan proses manajemen berikutnya.
- c. Kemampuan pengisian dari planning (*pervasiveness of planning*). Suatu rencana merupakan dasar manajemen yang berisi tujuan dan cara pencapaiannya. Suatu rencana dilaksanakan oleh semua level manajer, tetapi penekannya dan cakupannya berbeda, tergantung dari wewenang yang dimiliki dan batasan dari atas.
- d. Efisiensi dari perencanaan (*efficiency of planning*). Suatu rencana akan menyebabkan usaha pencapaian tujuan dapat dilakukan secara efisien. Efisiensi dari perencanaan dapat diukur dengan membandingkan jumlah sumbangannya terhadap tujuan dengan biaya atau konsekuensi lain yang diperlukan dalam merumuskan dan melaksanakan rencana (*rasio input-out put*).

3. Tujuan Perencanaan

Selain memiliki karakteristik tersebut diatas, perencanaan juga mempunyai tujuan-tujuan sebagai berikut:

- a) Dapat menanggulangi ketidakpastian masa depan.
- b) Perhatian terfokus pada tujuan.
- c) Untuk melaksanakan operasi yang ekonomis dan efisien.
- d) Sebagai alat bantu pengendalian.

4. Syarat Perencanaan

Perencanaan yang dibuat harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- a) Faktual dan realistik.
- b) Logis dan rasional.
- c) Fleksibel
- d) Kontinuitas.
- e) Dialektis.

5. Langkah-langkah Perencanaan

- a) Menentukan tujuan.
- b) Mengembangkan premis.
- c) Menentukan alternatif-alternatif tindakan dan mengevaluasi alternatif tersebut.
- d) Menerapkan rencana dan mengevaluasi hasilnya.

6. Tipe-tipe Perencanaan

1. Rencana menurut horizon waktu;
 - a) Rencana jangka pendek (kurang dari satu tahun)
 - b) Rencana jangka menengah (1-2 tahun)
 - c) Rencana jangka panjang (3tahun atau lebih)
2. Rencana menurut subyektif :
 - a) Rencana produksi
 - b) Rencana pemasaran
 - c) Rencana finansial
 - d) Rencana tenaga kerja, dll
3. Rencana menurut ruang lingkungnya :
 - a) Rencana Strategis (*Strategic Plan*), yaitu rencana yang ditujukan pada kebutuhan jangka panjang organisasi dan menentukan secara komprehensif arah dari tindakan organisasi atau sub unit organisasi.
 - b) Rencana Operasional (*Opertional Plan*), yaitu rencana yang ditujukan pada aktivitas tertentu dalam menerapkan rencana strategis.

7. Manfaat Perencanaan

Perencanaan sangat perlu dilaksanakan untuk memperoleh hasil yang diharapkan pada waktu yang akan datang. Perencanaan merupakan pedoman dari fungsi-fungsi manajemen lainnya. Perencanaan mempunyai beberapa manfaat, di antaranya :

1. Membantu dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan lingkungan.
2. Memberi kemudahan dalam melakukan koordinasi terhadap individu atau kelompok dalam oranisasi.
3. Memusatkan perhatian terhadap tujuan organisasi.
4. Membatasi pekerjaan yang tidak pasti.
5. Menghemat waktu dan dana dalam pencapaian tujuan.
6. Membantu dalam kegiatan pengawasan.

8. Tahap-tahap Perencanaan

Semua kegiatan perencanaan pada dasarnya melalui empat tahap, antara lain:

1. Menetapkan tujuan. Perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang kegiatan atau kebutuhan organisasi atau kelompok kerja. Tanpa rumusan tujuan yang jelas, organisasi akan menggunakan sumber-daya sumber-dayanya secara tidak efektif.
2. Merumuskan keadaan sekarang. Pemahaman akan posisi perusahaan sekarang dari tujuan yang hendak dicapai atau sumber-daya sumber-daya yang tersedia untuk pencapaian

- tujuan, adalah sangat penting, karena tujuan dan rencana menyangkut waktu yang akan datang.
3. Mengidentifikasi kemudahan-kemudahan dan hambatan-hambatan. Segala kekuatan dan kelemahan serta kemudahan dan hambatan perlu diidentifikasi untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu perlu diketahui faktor-faktor lingkungan intern dan ekstern yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya, atau yang mungkin menimbulkan masalah.
 4. Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan. Tahap terakhir dalam proses perencanaan meliputi pengembangan berbagai alternatif kegiatan untuk pencapaian tujuan, penilaian alternatif-alternatif tersebut dan pemilihan alternatif terbaik (paling memuaskan) di antara berbagai alternatif yang ada.

9. Lingkup & Jenis Perencanaan

Perencanaan sebagai salah satu fungsi pokok manajemen pasti dilakukan oleh manajer pada semua tingkatan, meski skala atau lingkup rencananya berbeda sesuai dengan level manajerialnya. Kendati menyusun rencana yang sifat dan lingkungannya berbeda, setiap manajer harus mengkoordinasikan rencananya dengan rencana yang bersifat lebih luas agar tidak terjadi kontradiksi penetapan tujuan antar unit kerja dan antar bagian yang lebih tinggi. Memilahkan lingkup rencana tersebut adalah untuk membentuk sebuah mata rantai Sarana -Tujuan yang menghubungkan antara aktifitas organisasi sehari-hari dengan pencapaian tujuan secara keseluruhan.

Mata rantai Sarana-Tujuan tersebut dibentuk dalam level perencanaan adalah Sebagai berikut:

1. Rencana Strategis yang merupakan perencanaan jangka panjang yang bersifat umum dan di dalamnya mencakup pengembangan misi organisasi, serta tujuan-tujuan pokok yang akan dicapai organisasi secara keseluruhan. Top Level Manajer adalah yang bertanggung-jawab dan berkepentingan dengan perencanaan ini.
2. Rencana Taktis merupakan rencana yang menjabarkan Rencana Strategik menjadi rencana dengan target-target spesifik yang harus dicapai oleh setiap divisi. Oleh karenanya memuat tentang apa yang harus dilakukan, bagaimana cara melakukannya dan siapa yang bertanggungjawab pada setiap divisinya. Yang bertanggungjawab untuk mengidentifikasi tindakan-tindakan taktis spesifik yang harus disusun dalam

Rencana taktis ini adalah Manajer tingkat menengah yang membawahi divisi-divisi spesifik.

3. Rencana Operasional merupakan rencana jangka pendek atau rencana tahunan yang merupakan jabaran lebih rinci dari Rencana Strategik per-unit kerja. Rencana Operasional adalah blueprint rencana tindakan sesungguhnya dari setiap unit kerja dalam satu tahun kerja, oleh karenanya juga disebut sebagai Rencana Sekali Pakai (*Single-use Plans*) . Di dalam rencana operasional tercakup aktifitas apa yang harus dilakukan, jadwal kerja, penanggungjawab, dll. Anggaran penerimaan dan belanja organisasi juga termasuk dalam katagori ini
4. Rencana Kontinjensi. Rencana ini adalah rencana yang dikembangkan sebagai antisipasi jika rencana semula yang telah dibuat ternyata gagal mencapai tujuan atau bahkan tidak dapat dilaksanakan kerana berbagai sebab. Organisasi-organisasi besar biasanya memiliki rencana kontinjensi, karena bagaimanapun telitinya seorang manajer dalam mempertimbangkan berbagai aspek dalam perencanaannya, situasi lingkungan bisa berubah.
5. *Contuinuining or Ongoing Plans*, adalah bentuk rencana yang dibuat untuk kepentingan beberapa tahun dengan kemungkinan revisi atau pembaruan secara periodik. Yang termasuk *Ongoing Plans* ini adalah :
 6. Kebijakan, yang merupakan arahan umum yang harus diikuti oleh para manajer manakala menangani masalah yang berkaitan dengan wilayah-wilayah penting dalam pembuatan keputusan (misalnya kebijakan kepegawaian dan pengelolaan sumberdaya manusia, kebijakan kenaikan upah/gaji, dlsb)
 7. Prosedur, yakni petunjuk langkah demi langkah yang menjelaskan bagaimana suatu aktifitas harus dilakukan. Prosedur memberikan standarisasi penanganan untuk aktivitas-aktivitas yang dilakukan secara berulang (misalnya tentang prosedur penilaian kerja, prosedur pembuatan laporan keuangan, prosedur pemesanan barang, dll).
 8. Aturan, yakni pernyataan yang secara explicit memberikan batasan pada karyawan tentang apa yang boleh atau tidak boleh mereka lakukan saat bekerja (misalnya larangan absen atau bahkan datang terlambat ke tempat kerja, dll, aturan-aturan yang secara explicit juga dicantumkan pada saat calon karyawan menandatangani kontrak kerja, dll).

10. Kendala-Kendala Dalam Perencanaan

Agar rencana yang telah dibuat dapat terlaksana dengan efektif, manajer harus mampu mengidentifikasi beberapa

kendala potensial dalam perencanaan dan berusaha mengatasinya. Kendala-kendala tersebut umumnya adalah :

1. Ketidakmampuan membuat Rencana atau Rencana yang tidak cukup Baik. Tentu saja tidak semua manajer otomatis memiliki kemampuan membuat perencanaan. Faktor penyebabnya adalah kurangnya pengalaman, pendidikan atau bahkan karena diajari atau tidak memiliki pengetahuan tentang bagaimana membuat rencana yang benar.
2. Kurangnya Komitmen dalam proses pembuatan rencana. Mengembangkan sebuah rencana adalah pekerjaan yang membutuhkan pemikiran yang cukup banyak dan menyita waktu. Kebanyakan manajer beralasan mereka tidak cukup punya waktu untuk mengikuti proses pembuatan rencana yang cukup panjang, atau bahkan mereka tidak membuat rencana yang memadai karena sebenarnya mereka takut gagal tidak mencapai yang mereka targetkan dalam rencana tersebut.
3. Lemahnya informasi. Karena yang menjadi dasar dari sebuah rencana adalah informasi, maka bagaimanapun canggihnya seorang manajer dalam teknik pembuatan rencana, namun apabila informasi yang digunakan dalam penyusunan rencana tersebut kurang memadai (informasi kurang akurat, kurang lengkap, basi), maka rencana tersebut juga akan kurang bermutu atau bahkan rencana yang gagal.
4. Terlalu berfokus pada masa kini. Kegagalan mempertimbangkan efek jangka panjang sebuah rencana karena terlalu menekankan pada penanganan persoalan-persoalan jangka pendek, justru dapat menyebabkan kegagalan organisasi mempersiapkan masadepan. Seorang manajer seharusnya memiliki gambaran besar dalam benaknya tentang masa depan dan sasaran-sasaran jangka panjang yang ingin diraih saat menyusun sebuah rencana.
5. Terlalu mengandalkan diri pada unit/Bagian Perencanaan. Banyak organisasi/perusahaan yang memiliki bagian perencanaan atau bagian perencanaan dan pengembangan tersendiri. Bagian ini yang melakukan penelitian, studi, membangun model, percobaan, dll, tapi sesungguhnya tidak mengembangkan perencanaan itu sendiri. Hasil dari bagian ini hanyalah merupakan alat bantu yang dapat dimanfaatkan oleh manajer dalam membuat rencana, apalagi menyusun sebuah rencana organisasi tetaplh tanggung-jawab manajer.
6. Memusatkan perhatian pada faktor-faktor yang dapat dikuasainya. Kebanyakan manajer hanya berkonsentrasi pada hal-hal yang paling dikuasai dan menghindarkan diri hal yang

kurang dikuasai karena khawatir dianggap kurang mampu. Misalnya memusatkan perhatian pada pembuatan gagasan-gagasan dan ide-ide baru, namun mengabaikan bagaimana cara menjadikan gagasan/ide tersebut teraplikasikan karena kurang menguasai operasional organisasinya.

Kendala-kendala tersebut pastilah dapat diatasi manakala manajer menginginkan sebuah rencana berkualitas yang tersusun. Cara termudah dan termurah tentu saja melalui komunikasi yang efektif dengan karyawan dan melibatkan mereka dalam penyusunan rencana. Komunikasi yang efektif menjamin manajer memperoleh informasi yang berkualitas, dan melibatkan karyawan dalam proses pembuatan rencana akan memperluas dan memperdalam perspektif rencana itu serta mengurangi resiko kurang ketidak-berhasilan rencana tersebut saat dilaksanakan.

11. Konsep Strategis

Strategi merupakan suatu kegiatan komprehensif yang menentukan petunjuk dan pengarahannya yang kritis terhadap pengalokasian sumber daya untuk mencapai sasaran jangka panjang organisasi. Dalam prakteknya pilihan strategi merupakan sesuatu yang kompleks dan tugas yang berisiko. Beberapa strategi organisasi diharapkan dapat menghadapi lingkungan yang kompetitif. Disini manajer merencanakan bujukan kekuatan dan kelemahan organisasi dengan kesempatan dan ancaman di lingkungannya.

Strategi dirumuskan dalam dua perspektif berbeda, yang pertama strategi adalah program yang luas untuk mendefinisikan dan mencapai tujuan organisasi dan melaksanakan misinya. Pengertian ini lebih mengarahkan pada peranan aktif organisasi untuk melaksanakan program sebagai strategi organisasi menghadapi perubahan lingkungan. Strategi ini dikenal sebagai perencanaan strategi.

Perspektif kedua strategi adalah pola tanggapan organisasi yang dilakukan terhadap lingkungan sepanjang waktu. Pengertian ini lebih mengarahkan organisasi untuk bersikap pasif, yang artinya para manajer akan menganggapi dan menyesuaikan diri dengan lingkungan hanya jika mereka merasa perlu untuk melakukannya. Strategi ini dikenal sebagai strategi adaptif. Pembahasan pada materi ini akan lebih di tekankan pada peranan aktif manajer yang dikenal sebagai perencanaan strategis yang fokusnya luas dan berjangka panjang.

Disamping ke dua perspektif tersebut dikenal strategi entrepreneur yaitu strategi yang dirancang pemimpin usaha berdasarkan inisiatif untuk pertumbuhan yang konstan dengan

mencari peluang baru secara aktif. Pengertian ini juga mengarahkan peranan aktif seseorang dalam hal ini adalah seorang entrepreneur atau wirausahawan.

Ciri-ciri strategi meliputi :

1. Wawasan waktu, strategi menggambarkan kegiatan dengan cakrawala jangka panjang atau pandangan yang ajauh ke depan, yaitu waktu untuk melaksanakan dan melihat hasilnya.
2. Dampak, pengaruh strategi akan sangat berarti pada hasil akhirnya.
3. Pemusatan upaya, dengan memfokuskan pada kegiatan yang terpilih mengharuskan pemusatan pemanfaatan sumber daya yang ada.
4. Pola keputusan, strategi mensyaratkan sederetan keputusan tertentu perlu diambil sepanjang waktu mengikuti suatu pola yang konsisten.
5. Peresapan, strategi mencakup kegiatan yang luas mulai alokasi sumber daya sampai kegiatan operasional perusahaan.

Tingkat Strategi Dalam Organisasi

Strategi seharusnya dapat mendukung pencapaian misi dan tujuan organisasi. Dalam pelaksanaannya mereka harus mengaplikasikannya pada berbagai tingkatan dalam organisasi dan memilih variasi strategi dengan baik. Berikut ini tiga tingkatan strategi yang dapat ditemukan dalam organisasi : strategi korporasi, strategi bisnis dan strategi fungsional.

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 pengalokasian 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 usa ini klan 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 tingkat 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?”.

Tipe Strategi

Ada empat tipe strategi yang dapat digunakan pada berbagai tingkatan perusahaan dan bisnis yaitu :

1. Strategi Pertumbuhan

Strategi ini berusaha meningkatkan ukuran perusahaan dan ekspansi operasi perusahaan. Strategi ini sangat dikenal karena hampir semua industri atau perusahaan yang menginginkan adanya pertumbuhan dalam kehidupan usahanya dalam jangka panjang. Pertumbuhan usaha dapat terjadi dengan beberapa cara seperti :

- Berkembang secara internal melalui konsentrasi, yaitu menggunakan kekuatan yang ada untuk memperbaharui dan meningkatkan produktifitas, tanpa menanggung resiko yang besar. (pengembangan pasar, pengembangan produk dan inovasi).
- Diversifikasi, melakukan akuisisi bisnis baru yang berhubungan atau tidak dengan bisnisnya atau melakukan investasi spekulasi yang baru.(integrasi vertical, integrasi horizontal, diversifikasi konglomerat dan kemitraan).

2. Strategi Pengurangan

Dapat disebut sebagai strategi pertahanan, dengan mengurangi skala operasi untuk kepentingan efisiensi dan meningkatkan kinerja. Strategi pertahanana dapat dilakukan dengan cara seperti :

- Kembali pada bisnis inti dengan menjual unit bisnis lain yang tidak berhubungan dengan bisnis intinya pada awal program diversifikasi.
- Menurunkan ukuran dengan mengurangi biaya dan restrukturisasi untuk mengembangkan operasi yang efisien.
- Pelepasan dengan menjual bagian organisasi untuk memotong biaya.
- Likuidasi, menutup operasi dengan menjual asset operasi yang sudah bangkrut.

3. Strategi Stabilitas

Strategi dengan tetap menjalankan kegiatan pada saat ini dengan mengurangi tekanan untuk pertumbuhan dan tanpa komitmen pada beberapa perubahan operasi utama. Strategi untuk organisasi yang dapat melakukan kegiatan dengan sangat baik dalam menghadapi lingkungan, resiko rendah yang dapat dihadapi dan melakukan konsolidasi yang diperlukan dengan strategi-strategi yang terlibat.

4. Strategi Kombinasi

Dalam waktu yang sama melakukan kombinasi dari beberapa strategi, untuk menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis dengan tingkat persaingan tinggi, dimana kondisi perusahaan beroperasi secara kompleks.

Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis adalah suatu rencana jangka panjang yang bersifat menyeluruh, memberikan rumusan ke mana suatu organisasi/perusahaan akan diarahkan, dan bagaimana sumberdaya dialokasikan untuk mencapai tujuan selama jangka waktu tertentu dalam berbagai kemungkinan keadaan lingkungan.

Perencanaan Strategic (Strategic Plans) juga merupakan suatu proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijaksanaan, program-program strategi yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut.

Rencana strategis adalah pernyataan rencana spesifik mengenai bagaimana untuk mencapai ke arah masa depan yang akan diambil oleh entitas. Sedangkan perencanaan strategis adalah proses memutuskan program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan perkiraan 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 yang akan datang.

Manajer memerlukan jenis perencanaan khusus yang disebut perencanaan strategis. Perencanaan strategis ini akan digunakan untuk menentukan misi utama organisasi dan membagi-bagi sumber daya yang diperlukan untuk mencapainya.

Ada 3 (tiga) alasan yang menunjukkan pentingnya Perencanaan Strategis :

1. Perencanaan strategic memberikan kerangka dasar dalam mana semua bentuk-bentuk perencanaan lainnya yang harus di ambil.

2. Pemahaman terhadap perencanaan strategic akan mempermudah pemahaman bentuk-bentuk perencanaan lainnya.
3. Pemahaman terhadap perencanaan strategic akan mempermudah pemahaman bentuk-bentuk perencanaan 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 karena:

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 kemungkinan terjadinya perubahan pada lingkungan 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 bersifat sekuensial penuh, tapi dapat dimulai dari salah satu dari langkah ke (1), (2), atau (3). Ketiga langkah tersebut saling mengisi. Setelah ketiga langkah pertama ini selesai, barulah dilakukan langkah ke (4), yang disusul dengan langkah ke (5). Setelah rencana strategis (renstra) selesai disusun, maka diimplementasikan dengan terlebih dahulu menyusun rencana-rencana kerja (aksi/tindakan).

C. Kesimpulan

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. Ada 3 (tiga) alasan yang menunjukkan

pentingnya Perencanaan Strategis adalah Perencanaan strategic memberikan kerangka dasar dalam mana semua bentuk-bentuk perencanaan lainnya yang harus di ambil dan Pemahaman terhadap perencanaan strategic akan mempermudah pemahaman bentuk-bentuk perencanaan lainnya serta Pemahaman terhadap perencanaan strategic akan mempermudah pemahaman bentuk-bentuk perencanaan lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Em Zul Fajri, Ratu Aprilia Senja. 2008. *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, Difa Publisher, Jakarta
- Wilson Bangun. 2008. *Intisari Manajemen*, PT. Refika Aditama, Bandung
- Hadari Nawawi. 2000. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta
- George A. Steiner, John B. Miner. 1988. *Kebijakan dan Strategi Manajemen*, Penerbit Erlangga, Jakarta
- T. Hani Handoko. 2008. *Manajemen* BPFE Yogyakarta IKAPI, Yogyakarta
- Sri Wilujeng. 2007. *Pengantar Manajemen*, Graha Ilmu, Yogyakarta
- Veithzal Rivai. 2008. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta