

---

---

## PERENCANAAN STRATEGIS DALAM PENDIDIKAN; *Urgensi, Pendekatan, dan Proses*

**Amrullah**

Guru PAI Sekolah Menengah Pertama Negeri 41 Madani Pekanbaru

Email: amrullahrasyid337@gmail.com

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji urgensi, pendekatan, dan proses perencanaan strategis dalam Pendidikan. Penelitian merupakan studi kepustakaan, yaitu untuk mengungkapkan menafsirkan, dan menangkap pesan-pesan dari ragam pandangan para ilmuan tentang perencanaan strategis dalam Pendidikan. Pengumpulan data menggunakan studi dokumentasi dan teknik analisis data menggunakan teknik analisis isi (content analysis). Hasil tulisan ini menunjukkan bahwa perencanaan strategis merupakan seni dan ilmu penyusunan, penerapan, dan pengevaluasian yang dapat memungkinkan suatu organisasi mencapai sasarannya. Dengan demikian, perencanaan strategis memiliki nilai yang sangat tinggi dalam bidang pengorganisasian, terutama organisasi Pendidikan.

**Kata Kunci:** Perencanaan Strategis, urgensi, pendidikan.

### ABSTRACT

This study aims to examine the urgency, approach, and process of strategic planning in education. Research is a literature study, which is to reveal, monitor, and capture messages from the views of scientists about planning strategies in education. Collecting data using study documentation and data analysis techniques using content analysis techniques. The results of this paper show that strategic planning is the art and science of preparing, implementing, and evaluating that can support an organization in achieving its goals. Thus, strategic planning has very high values in the field of organizing, especially educational organizations.

**Keywords;** Strategic Planning, urgency, education

### PENDAHULUAN

Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen yang harus dijalankan oleh sebuah organisasi, disamping fungsi lainnya yaitu pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Perencanaan dinilai sebagai salah satu fungsi manajemen yang penting dan mempunyai keterkaitan yang erat dengan setiap fungsi manajemen lainnya. Hal ini mengingat bahwa perencanaan memuat segala sesuatu yang bersifat menyeluruh sebagai pedoman untuk melaksanakan semua aktivitas organisasi. Perencanaan pun seringkali juga dikatakan sebagai fungsi manajemen yang utama karena menjadi dasar bagi semua fungsi manajemen lainnya yang dilakukan para manajer.

Pada pelaksanaannya, manajemen strategis adalah seni dan ilmu penyusunan, penerapan, dan pengevaluasian keputusan-keputusan lintas

---

---

fungsional yang dapat memungkinkan suatu organisasi mencapai sasarannya. Manajemen strategis adalah proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran tersebut, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen strategis mengkombinasikan aktivitas-aktivitas dari berbagai bagian fungsional suatu bisnis untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen strategis merupakan aktivitas manajemen tertinggi yang biasanya disusun oleh dewan direksi dan dilaksanakan oleh CEO serta tim eksekutif organisasi tersebut. Manajemen strategis memberikan arahan menyeluruh untuk perusahaan dan terkait erat dengan bidang perilaku organisasi. Manajemen strategis berbicara tentang gambaran besar. Inti dari manajemen strategis adalah mengidentifikasi tujuan organisasi, sumber dayanya, dan bagaimana sumber daya yang ada tersebut dapat digunakan secara paling efektif untuk memenuhi tujuan strategis.

Manajemen strategis memberikan fondasi dasar atau pedoman untuk pengambilan keputusan dalam organisasi. Ini adalah proses yang berkesinambungan dan terus-menerus. Rencana strategis organisasi merupakan dokumen hidup yang selalu dikunjungi dan kembali dikunjungi. Bahkan mungkin sampai perlu dianggap sebagaimana suatu cairan karena sifatnya yang terus harus dimodifikasi. Seiring dengan adanya informasi baru telah tersedia, dia harus digunakan untuk membuat penyesuaian dan revisi.

Dengan demikian jelaslah bahwa perencanaan strategis merupakan suatu fungsi yang sangat pokok dalam organisasi. Perencanaan sudah sangat sering dikatakan sebagai fungsi yang paling mendasar. Perencanaan selalu menyaji kan penentuan tujuan organisasi dan yang disertai dengan cara meraih tujuan tersebut. Perencanaan senantiasa dijadikan sebagai dasar untuk menjalankan berbagai aktivitas organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Perencanaan mampu membuat setiap orang yang ada di dalam organisasi itu mengetahui dan memahami tentang apa yang ingin dicapai dan bagaimana cara mencapainya.

Adanya perencanaan yang baik akan membuat semua aktivitas yang dilakukan menjadi terarah dengan baik pula. Jika semua aktivitas yang dilakukan sudah dijalankan sebagai mana mestinya maka keberhasilan mencapai tujuan sudah ada di depan mata. Jadi sudah jelaslah bahwa keberhasilan sebuah organisasi membuat perencanaan yang baik merupakan suatu usaha untuk mencapai keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Berdasarkan hal tersebut maka dapat dikatakan bahwa perencanaan mutlak harus ada dalam setiap organisasi.

Studi Ugboro (2011) menunjukkan dengan jelas bahwa efektivitas perencanaan strategis merupakan alat yang efektif dari manajemen strategis. Perencanaan strategis diperlukan dalam mencapai tujuan pada organisasi.

---

Selanjutnya diungkapkan pula bahwa perencanaan strategis yang efektif memerlukan peran aktif pimpinan organisasi dalam menentukan arah strategis organisasi. Peran aktif lainnya adalah menciptakan lingkungan yang mengakui keberadaan perencanaan strategis sebagai alat efektif manajemen strategis. Adanya dukungan yang baik dari semua anggota organisasi terhadap perencanaan strategis tersebut sangat membantu keberhasilan pencapaian tujuan. Perencanaan strategis pun harus bisa merespon perubahan lingkungan yang terjadi dan perencanaan strategis harus bisa menghadapi tantangan yang ada.

Demikian pula hasil penelitian yang dilakukan oleh Moutinho dan P.A. Phillips (2002) menegaskan peran penting perencanaan strategis pada persaingan, kinerja dan efektivitas di sektor perbankan. Penelitian Sudarma (2003) telah menunjukkan hasil yang berbeda antara organisasi yang melakukan perencanaan strategis formal dengan organisasi yang melakukan perencanaan strategis non formal. Dalam hal ini, organisasi yang dimaksud adalah perbankan, yaitu Bank Perkreditan Rakyat. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa organisasi yang melaksanakan perencanaan strategis formal memiliki rata-rata kinerja keuangan yang lebih baik daripada yang melakukan perencanaan strategis non formal (Sudarma, 2003).

Kemudian studi Elbanna (2009) yang mengemukakan tentang praktek perencanaan strategis, justru mampu meningkatkan efektivitas perencanaan strategis. Berikutnya adalah penelitian Kargar dan John A. Parnel (1996) menguraikan adanya keterkaitan karakteristik perencanaan strategis dan kepuasan perencanaan pada perusahaan kecil. Kemudian penelitian Pudjadi, Kristianto dan Andre Tommy (2007) menunjukkan bahwa adanya penggunaan perencanaan strategis informasi membuat pihak perusahaan dapat mengetahui tentang faktor-faktor penting yang dibutuhkan perusahaan dalam rangka mengembangkan suatu sistem informasi yang sejalan dengan strategi perusahaan tersebut.

Tulisan ini akan mendiskusikan tentang urgensi dan pendekatan serta proses dalam perencanaan strategis di sebuah organisasi. Hal ini didasarkan pada argumentasi bahwa sukses adalah kemampuan untuk senantiasa memberikan detail perhatian terhadap setiap perubahan yang terjadi, baik secara internal maupun secara eksternal. Perencanaan strategis memberikan dukungan yang baik untuk mengumpulkan, menganalisis, dan mengelompokkan informasi yang dimiliki agar lebih memberikan manfaat kepada sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya.

## **MEMAHAMI STRATEGIC PLANNING**

Perencanaan strategis, berasal dari dua kata atau perpaduan antara kata perencanaan dan kata strategis. Perencanaan, telah diuraikan sebelumnya,

---

---

sebagai proses mendasar dalam menentukan apa yang ingin dicapai dan bagaimana cara mencapainya. Menurut Robbin et al (2000 : 247) mengemukakan *planning is a process that defining the organisation's objectives or goals, establishing an overall strategy for achieving those goals, and developing a comprehensive hierarchy of plans to integrate and coordinate activities.*

Robbin dan Mary Coulter (2004 : 174) menyatakan bahwa perencanaan mencakup mendefinisikan sasaran organisasi, menetapkan strategi menyeluruh untuk mencapai sasaran itu, dan menyusun serangkaian rencana yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan pekerjaan organisasi. Perencanaan menyangkut hasil (apa yang harus dikerjakan) dan sasaran (bagaimana cara melakukannya).

Sementara menurut Daft (2006 : 315) perencanaan merupakan tindakan untuk menentukan tujuan organisasi dan apa yang dibutuhkan untuk mencapainya. Kemudian dinyatakan oleh Stoner et al (1996 : 263) bahwa perencanaan adalah suatu jenis pembuatan keputusan untuk masa depan yang spesifik yang dikehendaki oleh manajer bagi organisasi mereka.

Selanjutnya menurut Hasibuan (2006 : 91) bahwa perencanaan adalah fungsi dasar (fundamental) karena *organizing, directing, controlling, evaluating* dan *reporting* harus lebih dahulu direncanakan. Lebih jauh dijelaskan Stoner et al (1996 : 265) bahwa dalam organisasi, perencanaan adalah proses menetapkan sasaran dan memilih cara untuk mencapai sasaran tadi. Tanpa rencana, manajer tidak dapat mengetahui bagaimana mengorganisasikan orang dan sumber daya secara efektif. Mereka mungkin bahkan tidak mempunyai ide yang jelas mengenai apa yang perlu mereka organisasikan. Tanpa rencana, manajer dan bawahannya hanya mempunyai peluang kecil untuk mencapai sasaran atau mengetahui kapan dan di mana mereka keluar dari jalur.

Perencanaan juga dijelaskan Handoko (2009 : 77-78), perencanaan adalah proses dasar dimana manajemen memutuskan tujuan dan cara mencapainya. Perencanaan dalam organisasi adalah esensial, karena dalam kenyataannya perencanaan memegang peranan lebih dibandingkan fungsi-fungsi manajemen lainnya. Fungsi-fungsi pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan sebenarnya hanya melaksanakan keputusan-keputusan perencanaan. Sebelum manajer dapat mengorganisasi, mengarahkan, atau mengawasi, mereka harus membuat rencana-rencana yang memberikan tujuan dan arah organisasi.

Perencanaan adalah pemilihan sekumpulan kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa. Kebutuhan akan perencanaan ada di semua tingkatan dan pada kenyataannya meningkat di mana tingkatan tersebut mempunyai dampak potensial terbesar terhadap sukses organisasi atau tingkatan manajemen atas. Manajer puncak biasanya mencurahkan sebagian besar waktu perencanaan mereka untuk rencana-rencana jangka panjang dan strategi-strategi organisasi. Manajer pada

---

---

tingkatan bawah merencanakan terutama bagi kelompok kerjanya dan untuk jangka pendek.

Menurut Handoko (2009 : 85), dalam suatu organisasi rencana diperinci melalui tingkatan-tingkatan yang membentuk hirarki dan paralel dengan struktur organisasi. Pada setiap tingkatan, rencana mempunyai dua fungsi: menyediakan peralatan untuk pencapaian serangkaian sasaran dari rencana tingkatan di atasnya, dan sebaliknya menunjukkan sasaran yang harus dipenuhi rencana tingkatan dibawahnya. Rencana dari manajemen puncak akan dibuat menjadi rencana-rencana yang lebih terperinci oleh satuan-satuan manajemen menengah dan lini pertama.

Ada dua tipe utama rencana, yaitu rencana strategik dan rencana operasional. Rencana-rencana strategik dirancang memenuhi tujuan-tujuan organi- sasi yang lebih luas dan rencana-rencana operasional menguraikan lebih terperinci bagaimana rencana-rencana strategik akan dicapai.

Istilah strategi pertama kali digunakan dalam dunia militer, sedangkan organisasi baru mulai mengadopsinya pada pertengahan tahun 60 - 70an. Salah satu alasan mengapa pentingnya mempelajari strategi adalah strategi sebagai suatu kerangka kerja (*frame work*) dapat digunakan untuk menyelesaikan setiap masalah yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan, terutama yang berkaitan dengan persaingan guna memahami konsep strategi terkait dengan penelitian ini, maka berikut beberapa definisi mengenai strategi.

Dalam suatu organisasi profit maupun non profit, strategi memegang peranan yang sangat penting. Dimana sategi merupakan alat untuk mencapai tujuan yang dtetapkan oleh organisasi.

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani "*Strategos*" (*Stratos* = militer dan *ag* = memimpin) yang berarti "*generalship*" atau sesuatu yang dikerjakan oleh para Jenderal perang dalam membuat rencana untuk memenangkan perang. Konsep ini relevan dengan situasi pada zaman dahulu yang diwarnai perang, dimana Jenderal dibutuhkan untuk memimpin suatu perang (<http://Wikipedia.com>)

Untuk melihat apakah strategi yang telah ditentukan tepat atau tidak, baik pada tingkat organisasi maupun bisnis yang ditangani, tidak hanya terletak pada akuratnya analisis strategik yang dilakukan dan tepatnya pilihan yang dijatuhkan pada satu alternatif yang diperkirakan akan mendukung keseluruhan upaya untuk mencapai tujuan dan berbagai sasaran serta mengembang misi yang telah ditentukan, melainkan terutama dan pada analisis terakhir terjadi pada waktu strategi tersebut diimplementasikan. (Sondang Siagian, 2005 ; 198)

Pengertian strategi ada beberapa macam sebagaimana dikemukakan oleh para ahli dalam buku karya mereka masing-masing. Bryson (1988;163) menjelaskan tentang strategi sebagai berikut:

---

"Strategi dapat dipikirkan sebagai suatu pola tujuan, kebijakan, program, tindakan, keputusan, atau alokasi sumber daya yang menunjukkan jati diri suatu organisasi, hal-hal yang dilakukannya, dan alasan melakukan hal-hal tersebut. Dengan demikian, strategi merupakan perluasan dari misi untuk menjembatani antara organisasi tersebut dengan lingkungannya. Strategi umumnya dibuat untuk menanggapi isu strategis, yaitu merupakan garis besar tanggapan organisasi tersebut terhadap pilihan kebijakan yang fundamental. (Bila pendekatan tujuan umum yang dipakai, maka strategi dirumuskan untuk mencapai tujuan tersebut; dan bila pendekatan visi yang dipakai, maka strategi dikembangkan untuk mencapai visi tersebut)."

Berikut ini dikemukakan beberapa pendapat yang terdefinisi strategi yang diantaranya disampaikan oleh Andrew dan Chandler (Salusu :95) mengatakan :

"Strategi suatu organisasi adalah konseptualisasi yang diekspresikan oleh pemimpin organisasi tentang (1) sasaran jangka panjang dari organisasi ; (2) kebijaksanaan dan kendala, baik yang dicetuskan oleh pemimpin itu maupun yang diperintahkan oleh atasannya yang justru merintang kegiatan organisasi ; dan (3) seperangkat rencana yang sedang berjalan mengenai tujuan jangka pendek yang dipandang layak memberikan kontribusi bagi pencapaian sasaran organisasi."

Di sini peranan pemimpin sebagai pembuat keputusan adalah penting karena hanya merekalah sesungguhnya yang akhirnya menetapkan sasaran organisasi, baik jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang. Berkaitan dengan pembuatan strategi itu, pada umumnya para ahli manajemen strategik sependapat bahwa strategi dibuat oleh pejabat tingkat tertinggi dalam organisasi. Mereka melihat strategi itu sebagai seperangkat keputusan penting yang diangkat sebagai suatu proses pengambilan keputusan yang sistematis, yang dibuat pada tingkat tertinggi dari suatu organisasi.

Adapun definisi strategi menurut Malayu S.P Hasibuan (1989 : 105) adalah "Strategi pada dasarnya adalah penentuan cara yang harus ditempuh agar kemungkinan memperoleh hasil yang maksimal, efektif dan dalam waktu yang relatif singkat serta tepat menuju tercapainya tujuan yang telah ditetapkan."

Selanjutnya definisi strategi menurut Anwar Arifin (1989 : 23) menjelaskan:

"Strategi pada dasarnya adalah merupakan suatu kerangka rencana dan tindakan yang disusun dan dipersiapkan dalam suatu rangkaian pertahanan yang masing-masing merupakan jawaban yang optimal terhadap tanggapan-tanggapan baru yang mungkin terjadi sebagai akibat dari langkah sebelumnya dan keseluruhan proses ini terjadi dalam suatu arah tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya,"

Strategi juga digunakan di dunia kemiliteran dalam menghadapi musuh agar dapat memenangkan suatu peperangan/tercapainya suatu tujuan. Strategi

---

---

itu merupakan rencana dan tindakan terpadu mengenai suatu kegiatan untuk mencapai tujuan-tujuan dasar/sasaran khusus dari suatu organisasi.

Bukan suatu hal yang mustahil untuk menemukan pernyataan pernyataan tertentu dari pimpinan suatu organisasi yang dipandang sebagai suatu kebijaksanaan atau strategi yang akan ditempuh oleh organisasi yang dipimpinnya. Akan tetapi sesungguhnya bila pernyataan itu di kaji secara mandalam akan terlihat bahwa pernyataan-pernyataan tidak memenuhi syarat sebagai sebagai suatu strategi. Agar memenuhi persyaratan sebagai sebuah kebijaksanaan atau strategi, ada empat kriteria yaitu :

*Pertama*, Strategi sebagai suatu keputusan jangka panjang harus mengandung penjelasan singkat tentang masing-masing komponen dari strategi organisasi yang bersangkutan, dalam arti terlihat kejelasan dari ruang lingkup, pemanfaatan sumber dana dan daya serta keunggulannya;

*Kedua*, Strategi sebagai suatu keputusan jangka panjang yang fundamental sifatnya harus memberikan petunjuk tentang bagaimana kebijaksanaan atau strategi itu akan membawa organisasi lebih cepat dan efektif menuju tercapainya berbagai sasaran orgnasasi;

*Ketiga*, Strategi dinyatakan dalam pengertian fungsional dalam arti jelasnya satuan kerja strategis sebagai pelaksana utama kegiatan utama melalui pembagian kerja yang jelas sehingga kemungkinan terjadinya tumpang tindih, saling lempar tanggung jawab;

*Keempat*, Pernyataan strategis itu harus bersifat spesifik dan tepat dan bukan merupakan pernyataan-pernyataan yang sifatnya umum yang dapat diinterpretasikan dengan berbagai jenis interpresdi tergantung pada selera dan persepsi individual.

Menurut Suwarjono dalam bukunya "Manajemen Strategis", karena strategi adalah suatu alat untuk mencapai tujuan baik yaitu tujuan organisasi atau perusahaan, maka strategi memiliki beberapa sifat antara lain; *Pertama*, Menyatu (*unifed*); yaitu menyatukan seluruh bagian-bagian dalam organisasi atau perusahaan; *Kedua*, Menyeluruh (*comprehensive*); yaitu mencakup seluruh aspek dalam suatu organisasi atau perusahaan; dan *Ketiga*, Integral (*integrated*) ; yaitu seluruh strategi akan cocok/sesuai dari seluruh tingkatan (corporate, business, and functional)

Adapun Hamel dan Prahalad (2004) mengemukakan bahwa :

Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian perencanaan strategis hampir selalu dimulai dari "apa yang dapat terjadi", bukan dimulai dari "apa yang terjadi". Terjadinya kecepatan inovasipasar baru dan perubahan dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

---

Dengan demikian, strategi adalah tindakan yang diambil oleh perusahaan atau organisasi secara terus-menerus guna mencapai tujuan organisasi dan senantiasa memfasilitasi perubahan yang dibutuhkan perusahaan guna mencapai tujuan organisasi.

Perencanaan strategis, jika digabungkan akan membentuk pengertian baru, misalnya yang disebutkan oleh Bryson (2004:6):

Strategic planning as disciplined effort to produce fundamental decisions and actions that shape and guide what an organization (or other entity) is, what it does, why it does it (*perencanaan strategis sebagai upaya disiplin untuk menghasilkan keputusan yang mendasar dan tindakan membentuk dan membimbing suatu organisasi apa, apa yang dilakukannya , mengapa hal itu dilakukan*)

Perencanaan strategi dikemukakan oleh Olsen dan Eadie (1982:4) mengatakan bahwa :

“perencanaan strategi sebagai upaya yang didisiplinkan untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana menjadi organisasi, apa yang dikerjakan organisasi dan mengapa organisasi mengerjakan hal seperti itu”

Pernyataan tersebut di atas menunjukkan bahwa perencanaan dapat memfasilitasi komunikasi dan partisipasi, mengakomodasi kepentingan dan nilai yang berbeda, dan membantu pembuat keputusan secara tertib maupun keberhasilan implementasi keputusan.

Stephen G. Haines (2000:55) menjelaskan:

Strategic planning is the major organizational intervention to develop a shared vision of your future and the values, culture, and business strategies needed to be implemented and managed to get you there. (Perencanaan strategis adalah intervensi organisasi besar untuk mengembangkan visi dan nilai-nilai masa depan anda, budaya, dan strategi bisnis yang diperlukan untuk diterapkan dan mendapatkan anda berhasil di sana)

Menurut Stonner dan Wenkel (1986:175) mengemukakan lima karakteristik perencanaan strategi yakni :

1. Berkaitan dengan pertanyaan dasar dan memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut
2. Memberikan kerangka untuk perencanaan yang lebih terinci dan untuk pengambilan keputusan sehari-hari
3. Menyangkut kurun waktu yang lebih lama dari pada jenis perencanaan lainnya
4. Membantu memusatkan energi dan sumber daya organisasi pada kegiatan yang menyangkut prioritas tinggi.



- 
- 
5. Merupakan aktivitas dimana manajemen puncak harus secara efektif terlibat.

Dengan menggunakan manajemen strategik sebagai suatu kerangka kerja (*frame work*) untuk menyelesaikan setiap masalah strategis di dalam organisasi terutama berkaitan dengan persaingan, maka peran manajer diajak untuk berpikir lebih kreatif atau berpikir secara strategik. Pemecahan masalah dengan menghasilkan dan Mempertimbangkan lebih banyak alternatif yang dibangun dari suatu analisa yang lebih teliti akan lebih menjanjikan suatu hasil yang menguntungkan. Ada bebarapa manfaat yang diperoleh organisasi jika mereka menerapkan manajemen strategik, yaitu:

1. Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju;
2. Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi;
3. Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif;
4. Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko;
5. Aktifitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah di masa datang
6. Keterlibatan anggota organisasi dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya;
7. Aktifitas yang tumpang tindih akan dikurangi.
8. Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi

### **STRATEGY CHANGE CYCLE MENURUT BRYSON**

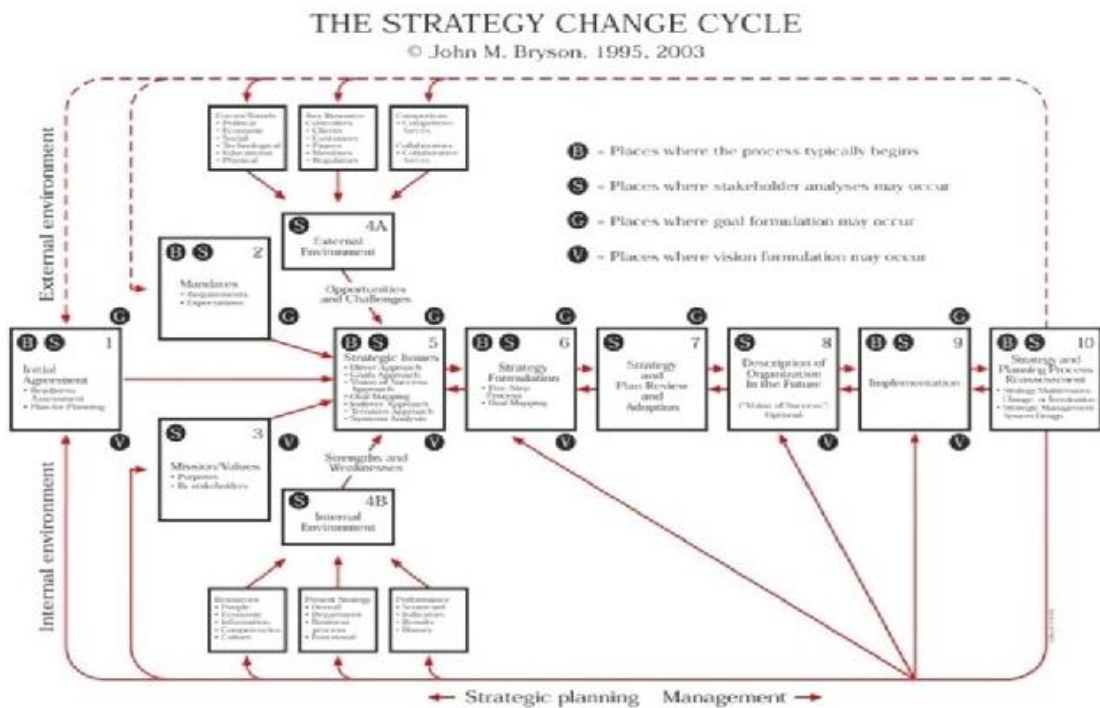
Sebagaimana disebutkan bahwa menurut Bryson, perencanaan adalah "*A plan to achive the mission and meet the mandates*". (Bryson, 2004:xi). Lebih jauh Bryson mengatakan bahwa : "*A strategy, therefore, is the extension of an organization's (or community's) mission, forming a bridge between the organization its environment..... Strategies are typically developed to deal with strategic issue; that is, they out line an organization's response to fundamental challenges it faces*" (Bryson, 2004 : 130) dimana pengertian itu memuat upaya tentang jawaban terhadap persoalan-persoalan dalam isu-isu strategis dan respon lembaga terhadap pilihan kebijakan pokok berujud strategi, yang dalam kaitan ini mensyaratkan adanya komitmen serta konsistensi lembaga terhadap apa yang dikatakan dan apa yang dilakukan.

Selanjutnya untuk menjaga akurasi suatu strategi maka Bryson membagi strategi menurut level dan waktu yaitu : (1) Grand Strategy, (2) Strategic Public planning unit, (3) Program or service, (4) Functional strategic (Bryson, 2004: 132) dan proses formulasi strategi yang menuntut adanya komitmen manager puncak

untuk menggarap lingkungan dengan segala bentuk perubahan dan ketidakpastian menjadi bagian integral dari proses perencanaan strategis dimana nasib lembaga menjadi pertarungan ke depan.

Untuk itu proses strategi dalam model pemetaan atau siklus perencanaan strategies akan mencakup: 1. Memprakarsai dan menyepakati suatu proses perencanaan strategies; 2. Mengidentifikasi mandat organisasi; 3. Memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi; 4. Menilai lingkungan eksternal: peluang dan ancaman; 5. Menilai lingkungan internal: kekuatan dan kelemahan; 6. Mengidentifikasi isu strategis yang dihadapi organisasi; 7. Merumuskan strategi untuk mengelola isu-isu; 8. Menciptakan visi organisasi yang efektif; 9. Mengembangkan suatu proses implementasi yang efektif; 10. Menilai kembali strategi dan proses perencanaan strategis. (Bryson, 2004 : 32).

Dan pemetaan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut (Bryson,2004:32-33):



Model pemetaan yang dikembangkan Bryson mengenai perencanaan strategis tersebut, mengikuti suatu pola yang dimulai dari tahapan kegiatan kualitatif sampai dengan bentuk yang paling teknis dengan melakukan penyesuaian-penyesuaian ketika dipraktikkan dalam penelitian. Misalnya, ketika sebuah organisasi itu merupakan perpanjangan dari organisasi di atasnya, maka cukup dimulai dari nomor 2 hingga 7 saja, yaitu 1. Mengidentifikasi mandat organisasi; 2. Memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi; 3. Menilai lingkungan eksternal: peluang dan ancaman; 4. Menilai lingkungan internal: kekuatan dan

kelemahan; 5. Mengidentifikasi isu strategis yang dihadapi organisasi; 6. Merumuskan strategi untuk mengelola isu-isu;

Untuk itu selanjutnya langkah-langkah sebagaimana disampaikan Bryson dapat dijelaskan dalam uraian sebagai berikut :

*Pertama, Initiate And Agree On A Strategic Planning Process* (Memrakarsai dan Menyetujui Suatu Proses Perencanaan Strategis). Tujuan langkah pertama adalah menegosiasikan kesepakatan dengan orang-orang penting pembuat keputusan (*decision makers*) atau pembentuk opini (*opinion leaders*) internal dan eksternal tentang seluruh upaya perencanaan strategis dan langkah perencanaan yang terpenting.

Pada langkah ini merupakan langkah menegosiasikan kesepakatan untuk menyelenggarakan perencanaan strategis dengan orang-orang penting pembuat keputusan (*decision makers*) atau pembentuk opini (*opinions leaders*) dan para stakeholder baik internal maupun eksternal. Dukungan dan komitmen mereka merupakan hal yang sangat penting jika perencanaan strategis ingin berhasil. Keterlibatan orang-orang penting di luar organisasi adakalanya sangat krusial jika dalam implementasinya melibatkan banyak pihak di luar organisasi.

Dalam tahap inilah dibentuk kelompok pemrakarsa, yang salah satu tugasnya menetapkan secara tepat siapa saja yang tergolong orang-orang penting pembuat keputusan. Tugas berikutnya adalah menetapkan orang, kelompok, unit atau organisasi manakah yang harus dilibatkan dalam penyusunan perencanaan strategis ini. Selanjutnya dalam kesepakatan ini harus mencakup: maksud upaya perencanaan; langkah-langkah yang dilalui dalam proses; bentuk dan jadwal pembuatan laporan; peran, fungsi dan keanggotaan suatu kelompok atau komite yang berwenang mengawasi upaya tersebut; peran, fungsi dan keanggotaan tim perencana strategis; dan komitmen sumber daya yang diperlukan bagi keberhasilan perencanaan strategis.

Langkah ini menghasilkan kesepakatan atas : a. Tujuan dan manfaat usaha manajemen strategis; b. Keterlibatan organisasi, unit grup dan individu; c. Langkah spesifik yang akan dilaksanakan; d. Format dan waktu dari laporan;

*Kedua, Identify Organizational Mandates* (Memperjelas Mandat Organisasi). Langkah ini merupakan tuntunan, norma, aturan, arahan, amanat atau tugas yang mengatur tindakan lembaga, dimana mandat dalam perwujudannya dapat berbentuk formal maupun informal yang menjadi landasan bagi lembaga, tentang apa yang akan dilakukan atau tidak dilakukan.

Kejelasan mandat akan mempertegas pembentukan misi lembaga, karena misi merefleksikan secara eksplisit apa yang harus dicapai oleh suatu lembaga dan kegiatan spesifik apa yang penting dan menjadi cakupan operasinya, selanjutnya misi akan merefleksikan identitas dari suatu lembaga serta membimbing upaya pencapaian visi yang ditetapkan. Penyusunan visi dan misi ini akan mempedomani bagi komponen-komponen lembaga dalam

melaksanakan tugas serta memberi arah tujuan dari lembaga (Bryson, 2004: 26-27)

Mengidentifikasi mandat organisasi untuk memperjelas arti mandat yang diberikan otoritas eksternal baik formal maupun informal. Secara formal dan informal, mandat organisasi memuat hal-hal yang "HARUS" dilaksanakan meliputi; persyaratan-persyaratan, batasan batasan, harapan, tekanan yang dihadapi.

Mandat formal dan mandat informal yang berada pada suatu organisasi merupakan keharusan yang dihadapi. Mandat formal adalah tugas dan fungsi dari suatu organisasi yang tercantum dalam undang undang, peraturan-peraturan, piagam, pasal-pasal ataupun perjanjian perjanjian yang mengikat dalam surat keputusan. Mandat informal adalah norma-norma yang menjadi pegangan beroperasinya organisasi yang tidak kalah mengikatnya.

Dari langkah ini maka akan diperoleh : a. Identifikasi atas mandat organisasi baik formal dan informal; b. Penafsiran mengenai kewajiban dari organisasi berdasarkan mandat tersebut; dan c. Klarifikasi tentang bidang aktifitas apa yang tidak dibatasi.

*Ketiga, Clarify Organizational Mission And Values* (Memperjelas Misi dan Nilai-Nilai Organisasi). Memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi yang akan menghasilkan analisis stakeholder dan pernyataan misi organisasi. Menurut Bryson "An organization mission and mandates also point the way toward the ultimate organization and creating public values".

Analisis stakeholder bertujuan: a. Mengetahui dengan tepat siapa stakeholder organisasi; b. Kekhususan masing-masing stakeholder untuk menentukan apa yang dibutuhkan dari kinerja organisasi; c. Membuat suatu keputusan tentang bagaimana kinerja organisasi dapat mengikuti kriteria kebutuhan stakeholder

Misi organisasi, yang berkaitan erat dengan mandat yang harus dilaksanakan, merupakan deskripsi tentang apa-apa yang harus dilakukan dalam rangka mengemban mandat organisasi. Rumusan misi harus dapat menjawab enam pertanyaan: 1. Siapakah kita ini sebagai organisasi (komunitas)? 2. Secara umum, kebutuhan dasar sosial dan atau politik apa yang akan organisasi kita penuhi? 3. Secara umum, bagaimana kita bekerja untuk mengantisipasi dan merespon kebutuhan-kebutuhan di atas? 4. Bagaimana kita harus memberikan respon terhadap stakeholder kunci? 5. Apa filosofi dan nilai-nilai inti kita? (menentukan integritas organisasi) dan 6. Apa yang membuat organisasi kita unik/beda dengan organisasi yang lain?

Misi harus dirumuskan melalui diskusi yang panjang dengan melibatkan para stakeholder, sehingga diperoleh rumusan yang komprehensif. Nilai-nilai dimaksud dalam hal ini adalah norma-norma yang tumbuh dan berkembang serta dipelihara yang menjadi spirit organisasi dalam melaksanakan fungsinya,

misal kejujuran, demokratis, keterbukaan/transparansi, tanggung jawab, dan sebagainya.

*Keempat*, *Assess The External And Internal Environments To Identify Strengths, Weaknesses, Opportunities, And Threats* (Menilai Lingkungan Eksternal dan Internal). Menilai lingkungan eksternal, adalah diantara upaya mengeksplorasi lingkungan di luar lembaga, yaitu dengan mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi lembaga pada saat ini maupun mendatang (Bryson, 2004 : 89), dimana tahapanya untuk mengetahui peluang dan ancaman dapat diketahui dengan mengidentifikasi tiga kategori yaitu (a). kekuatan kecenderungan (*forces I trends*), (b). kekautan pengendalian (*controllers*), (c). *Competitors dan Colaborators*.

Kekuatan kecenderungan (*forces I trends*) dapat dipecahkan dengan karegori PEST yaitu : *Politic, economic, social, technological*. Dimana (a). *politic* adalah situasi dan konfigurasi kekuatan politik di suatu wilayah yang mencetuskan berbagai kebijakan yang dapat mendorong maupun menghambat gerak lembaga, (b). *Economic* melihat dari berbagai faktor di bidang ekonomi, lingkungan maupun di luar lingkungan dimana lembaga beroperasi. (c). *Social* merupakan kaitan kejadian yang berujud pergeseran pola kehidupan sosial seperti perubahan perilaku, gaya hidup, sikap, preferensi. (d). *Technological* menyangkut perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta pengaruh penggunaan teknologi dalam lembaga.

Intinya, pada proses ini adalah tindakan mengeksplorasi lingkungan di luar organisasi untuk mengindetifikasi peluang dan ancaman. Lingkungan eksternal merupakan faktor-faktor yang diluar kontrol organisasi, meliputi kecenderungan politik, ekonomi, sosial budaya dan teknologi (PEST), kelompok masyarakat yang harus dilayani, dan pesaing (*compeltitor*). Anggota-anggota majelis sekolah yang berasal dari luar sekolah, misal asosiasi profesi, praktisi industri pada umumnya lebih tajam dalam menilai faktor eksternal.

Menilai lingkungan internal adalah upaya mengenali kekuatan dan kelemahan yang ada dalam organisasi. Kita dapat mengenalinya dari sumber daya (*inputs*), strategi yang dijalankan sekarang (*process*), dan kinerja (*outputs*).

Dalam menghadapi perubahan lingkungan, organisasi harus terus mencermati lingkungan internal dan eksternalnya. Pengamatan lingkungan merupakan proses perencanaan strategis untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan internal organisasi, serta adanya peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi yang selanjutnya dapat diidentifikasi isu-isu strategis. Sehingga organisasi dapat bergerak cepat dan tepat untuk mencapai kesuksesan.

Analisis lingkungan internal bahwa menilai lingkungan internal organisasi bermanfaat untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya, aspek-aspek yang membantu dan merintanggi pencapai misi organisasi dan pemenuhan

mandatnya. Serta ada tiga kategori yang harus dinilai yaitu sumber daya (input); strategi sekarang (process); dan kinerja (output).

Analisis lingkungan eksternal, lingkungan eksternal merupakan faktor di luar kendali organisasi. Penilaian lingkungan eksternal bertujuan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi. Peluang dan ancaman dapat diidentifikasi melalui tiga kategori yaitu Kondisi (Politik, Sosial, Ekonomi, Teknologi), Pelanggan/ Klien, serta Para Pesaing dan Kolaborator. Analisis lingkungan eksternal dalam penelitian ini meliputi:

- 1) Kondisi: Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi; Mengidentifikasi perkembangan politik, ekonomi, sosial, dan teknologi yang mempengaruhi rencana. Kondisi Politik, Sosial, Ekonomi, dan Teknologi merupakan faktor dari luar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak.
- 2) Pelanggan/ Klien; Pelanggan disini adalah peserta didik dan orang tua peserta didik. Sehingga penting bagi organisasi untuk mengetahui karakteristik orang tua dan peserta didik.
- 3) Para Pesaing dan Kolaborator; Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal dan eksternal akan memberikan gambaran mengenai kekuatan (strength), kelemahan (weakness), peluang (opportunity), dan ancaman (threat) atau sering disebut SWOT. Selanjutnya dapat dilakukan analisis SWOT yaitu identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan atau organisasi.

*Kelima, Identify The Strategic Issues Facing The Organization* (Mengidentifikasi Isu Strategis Yang Dihadapi Organisasi). Identifikasi isu strategis adalah jantung dalam proses perencanaan strategis, yang sekaligus merupakan pilihan kebijakan pokok yang mempengaruhi mandat, misi, nilai organisasi, tingkat dan perpaduan produk atau jasa, klien atau pemakai biaya keuangan, organisasi, atau manajemen." Tujuan dari identifikasi isu strategis adalah untuk mengidentifikasi pilihan kebijakan pokok yang akan dilakukan organisasi.

Mengidentifikasi isu-isu strategis yang didapat organisasi. Isu strategis merupakan pertanyaan mendasar kebijakan atau tantangan yang mempengaruhi kebijakan. Pernyataan isu strategis mengandung tiga elemen : (1) Isu strategis harus dinyatakan dengan jelas, (2) berbagai faktor yang membuat isu menjadi tantangan fundamental harus terdaftar (3) membuat pernyataan mengenai isu strategis.

Strategi yang efektif harus melibatkan beberapa kriteria yang saling terkait dan mempengaruhi satu sama lain, baik secara teknis, administrasi, politik yang berorientasi pada hasil yang juga harus sesuai dengan filosofi dan nilai-nilai Organisasi. Mengidentifikasi isu merupakan langkah yang sangat penting guna mengetahui persoalan kritis yang sesungguhnya dihadapi organisasi. Dengan

mempertimbangkan mandat, misi dan nilai, kekuatan dan kelemahan internal, peluang dan ancaman eksternal akan dapat kita identifikasi persoalan kritis organisasi.

Pernyataan isu strategis harus mengandung tiga unsur: *Pertama*, isu harus disajikan dengan ringkas, cukup satu paragraf dan disajikan dalam kalimat tanya. *Kedua*, faktor yang menyebabkan sesuatu isu menjadi persoalan kebijakan penting harus didaftar, yang mencakup aspek mandat, misi, nilai-nilai, kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman. *Ketiga*, konsekuensi kegagalan dalam menghadapi isu harus merupakan taruhan hidup dan matinya organisasi.

Ada tiga pendekatan dasar untuk mengenali isu strategis: pendekatan langsung (direct approach), pendekatan sasaran (goals approach) dan pendekatan visi keberhasilan (vision of success). Pendekatan langsung, merupakan proses mengidentifikasi isu dengan cara meruntut dari uraian mandat, misi dan analisis SWOT, sehingga dirumuskan isu strategis organisasi. Pendekatan ini akan sangat baik apabila tidak ada kesepakatan sasaran sebelumnya, tidak ada visi keberhasilan dan tidak ada otoritas hirarkhi yang memaksakan sasaran. Pendekatan ini juga amat baik untuk menghadapi lingkungan yang sangat bergolak.

Pendekatan sasaran, lebih sejalan dengan teori perencanaan konvensional, yang menetapkan bahwa organisasi harus menetapkan sasaran dan tujuan bagi dirinya, kemudian mengembangkan strategi untuk mencapainya.

Pendekatan visi keberhasilan, dalam pendekatan ini organisasi mengembangkan suatu gambar yang terbaik atau ideal mengenai dirinya sendiri di masa depan sebagai organisasi yang sangat berhasil mewujudkan misinya. Sehingga isu strategis sebagai diskripsi tentang bagaimana organisasi harus beralih dari jalannya sekarang, menuju bagaimana organisasi akan memandang dan berjalan sesuai dengan visinya.

Mengidentifikasi isu strategis yang dihadapi organisasi. Pada tahap ini berkaitan dengan persoalan kebijakan penting yang mempengaruhi mandat, misi, dan nilai-nilai; tingkat dan campuran produk atau pelayanan; klien, pengguna atau pembayar; biaya keuangan; atau manajemen organisasi.

Selain itu, pernyataan mengenai permasalahan strategis harus mengandung tiga unsur yaitu metode pengukuran yang singkat, melakukan tabulasi faktor penyebab permasalahan, dan menentukan kensekuensi jika terjadi kegagalan dalam mengatasi permasalahan strategis tersebut. Setelah dilakukannya analisis lingkungan internal dan eksternal, maka langkah selanjutnya adalah identifikasi isu strategis. Proses ini merupakan proses vital dalam perencanaan strategis, sebab akan mempengaruhi kebijakan yang akan diambil organisasi.

Manfaat dalam langkah ini antara lain:

- 1) Perhatian difokuskan kepada apa yang benar-benar penting. Arti penting dari manfaat ini janganlah diremehkan. Identifikasi isu juga membantu mengenali adanya tiga macam isu strategis yang berbeda yaitu: a) Isu-isu dimana tidak dibutuhkan tindakan sekarang, tetapi isu itu harus terus dipantau. b) Isu-isu yang bisa ditangani sebagai bagian dari lingkaran perencanaan strategis reguler organisasi. c) Isu-isu yang memerlukan tanggapan segera dan karenanya tidak bisa ditangani dengan cara yang lebih rutin.
- 2) Perhatian difokuskan kepada isu, bukan kepada jawaban. Semua konflik serius yang sering muncul adalah tentang solusi terhadap masalah tanpa satupun kejelasan mengenai apa.
- 3) Identifikasi isu biasanya menciptakan semacam ketegangan yang berguna serta diperlukan untuk mendorong perubahan organisasi. Ketegangan itu harus cukup besar untuk mendorong perubahan, tapi tidak menyebabkan kelumpuhan.
- 4) Identifikasi isu strategis harus memberikan petunjuk yang bermanfaat mengenai bagaimana memecahkan isu
- 5) Memperjelas proses perencanaan strategis bagi para stakeholders

*Keenan, Formulate Strategies To Manage The Issues* (Merumuskan Strategi Untuk Mengelola Isu-Isu). Merumuskan strategi untuk mengelola isu tersebut. Rumusan strategi yang efektif serta implementasinya merupakan proses untuk menghubungkan keinginan, pilihan tindakan dan konsekuensi tindakan. Merumuskan dan mengadopsi strategi dan rencana. Meskipun kedua langkah cenderung erat terkait erat dalam praktek, mereka harus disimpan terpisah dalam perencanaan pikiran anggota tim. Strategi dapat dianggap keledai pola tujuan, kebijakan, program, keputusan tindakan dan alokasi sumber daya yang mendefinisikan apa organisasi adalah, apa yang dilakukannya, dan mengapa melakukannya.

Strategi yang efektif memiliki hubungan yang efektif dengan lingkungan organisasi, bahkan ketika tujuan mereka adalah sto mengubah konteks itu. Strategi juga bisa sangat demi bingkai tingkat dan waktu. empat tingkat dasar dari strategi adalah sebagai berikut: 1. grand strategy bagi organisasi secara keseluruhan 2. strategi subunit (subunit mungkin divisi, département, atau unit organisasi yang lebih besar) 3. Program, layanan, atau proses bisnis strategi 4. Fungsional strategi (seperti keuangan, sstaffing, teknologi fasilitas, informasi dan strategi dprocurement.

Tujuan dari perumusan strategi dan langkah rencana pembangunan adalah untuk menciptakan satu set strategi yang efektif akan menghubungkan organisasi dengan lingkungannya dan menciptakan nilai publik. Tahap setelah dilakukannya penilaian terhadap isu-isu strategis adalah perumusan strategis untuk mengelola isu. Strategi dapat dipandang sebagai pola tujuan,



kebijakan, program, tindakan, keputusan atau alokasi sumber daya yang mendefinisikan bagaimana organisasi itu, apa yang dilakukan, dan mengapa organisasi itu melakukannya.

Perumusan strategi dapat dilakukan melalui analisis SWOT, dengan melihat perbandingan antara faktor internal organisasi (kekuatan dan kelemahan) serta faktor eksternal organisasi (peluang dan ancaman). Pengembangan strategi dimulai dengan identifikasi alternatif praktis, dan impian atau visi untuk memecahkan isu strategis. Selanjutnya, kita memerinci hambatan yang kemungkinan dihadapi untuk mencapai alternatif, impian atau visi tersebut. Setelah identifikasi alternatif, impian atau visi bersama-sama dengan hambatan tersusun, langkah berikutnya kita mengembangkan usulan pokok untuk mencapai alternatif, impian atau visi secara langsung atau tidak langsung dengan cara mengatasi hambatan. Setelah usulan utama diajukan, kemudian kita mengidentifikasi tindakan-tindakan yang diperlukan dalam dua hingga tiga atau empat/lima tahun mendatang. Terakhir kita menyusun program kerja yang terperinci untuk setiap tahunnya.

Strategi yang efektif harus memenuhi beberapa kriteria: pertama, secara teknis strategi harus dapat bekerja (dilaksanakan) untuk menghadapi isu strategis; kedua, secara politis dapat diterima oleh para stakeholder kunci; dan ketiga, strategi harus menjadi etika, moral dan hukum organisasi.

*Ketujuh, Review And Adopt The Strategies Or Strategic Plan* (Meriview Dan Menagadopsi Strategi Dan Rencana Strategi). Mereview dan menyetujui strategi dan rencana untuk mempermudah para pengambil keputusan sehingga saat dilaksanakan dapat berjalan efektif. Merumuskan strategi untuk mengelola isu-isu.

Pada langkah ini telah ditentukan strategi yang akan dilakukan organisasi dalam menghadapi permasalahan strategis. Dimana strategi tersebut harus memenuhi kriteria sebagai berikut: secara teknis dapat dilaksanakan, secara politis dapat diterima, dan strategi harus berkaitan dengan permasalahan yang dihadapi.

*Kedelapan, Establish An Effective Organization Vision* (Menciptakan Visi Organisasi Yang Efektif Untuk Masa Depan). Menyusun suatu visi sukses organisasi. Gambaran tentang keberhasilan organisasi jika menerapkan strategi yang telah ditetapkan. Visi sukses disebarkan di seluruh jajaran organisasi sehingga setiap anggota mengetahui dan diberikan inisiatifnya untuk mencapai tujuan.

Tujuan langkah dalam proses perencanaan strategis adalah untuk mengembangkan gambaran yang jelas dan ringkas apa organisasi akan terlihat karena berhasil mengimplementasikan strateginya kesulitan lainnya dapat menghambat pembangunan visi kesuksesan.

Mengembangkan visi sukses bagi organisasi. visi keberhasilan didefinisikan sebagai deskripsi tentang apa organisasi akan terlihat seperti setelah berhasil menerapkan strategis dan mencapai potensi penuh. Pernyataan visi harus mencakup misi roganization itu, dasar filosofi dan nilai-nilai inti, strategis dasarnya, kriteria kinerja, aturan penting keputusan, dan standar etika. pernyataan itu harus menekankan tujuan sosial yang penting bahwa organisasi melayani dan yang membenarkan keberadaannya. selain pernyataan itu harus singkat dan inspirasional.

Untuk visi keberhasilan untuk memiliki efek yang kuat pada keputusan organisasi dan tindakan itu harus disebarluaskan dan dibahas, dan itu harus disebut sering sebagai sarana untuk menentukan tanggapan yang sesuai dengan berbagai situations yang dihadapi organisasi. Hanya whewn pernyataan visi digunakan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan organisasi dan tindakan itu akan ada gunanya usaha kerajinan itu dalam proses perencanaan strategis adalah mengembangkan deskripsi mengenai bagaimana seharusnya organisasi itu sehingga berhasil mengimplementasikan strateginya dan mencapai seluruh potensinya.

Deskripsi inilah yang disebut “Visi Keberhasilan” organisasi. Secara khusus yang termasuk dalam deskripsi ini adalah misi organisasi, strategi dasarnya, kriteria kinerjanya, beberapa aturan keputusan penting, dan standar etika yang diharapkan oleh seluruh pegawai. Visi keberhasilan harus singkat – tidak lebih dari beberapa halaman – dan memberi ilham. Orang-orang diilhami oleh visi yang jelas dan kuat yang disampaikan dengan penuh keyakinan. Jadi, visi itu menfokus kepada masa depan yang lebih baik, mendorong harapan dan impian, menarik nilai-nilai umum, menyatakan hasil yang positif, menekankan kekuatan kelompok yang bersatu, mengemukakan entusiasme dan kegembiraan.

*Kesembilan, Develop An Effective Implementation Process* (Mengembangkan Proses Implementasi). Mengembangkan proses implementasi yang efektif dalam rangka merealisasikan strategi-strategi yang telah dikembangkan. Pengembangan proses perencanaan tindakan sebagai berikut:

- a. Peranan implementasi dan tanggungjawab anggota organisasi
- b. Sasaran khusus, hasil dan kejadian penting yang diharapkan
- c. Langkah penanganan yang relevan
- d. Penyusunan jadwal
- e. Sumberdaya yang diperlukan dan darimana memperolehnya
- f. Proses komunikasi
- g. Proses review, monitoring dan prosedur koreksi pada pekerjaan yang berjalan

---

---

#### h. Prosedur pertanggung jawaban

*Kesepuluh, Reassess The Strategies And The Strategic Planning Process* (Menilai Kembali Strategi Dan Proses Perencanaan Strategis). Menilai kembali strategi dan proses perencanaan strategis, merupakan review yang diperlukan dalam perencanaan berikutnya.

### KESIMPULAN

Pada dasarnya di dalam rencana strategi harus mempunyai tahap pelaksanaan yang senantiasa memperhatikan perencanaan yang merupakan pedoman dan penuntun dalam langkah pelaksanaan strategis. Sehubungan dengan relevansi pertumbuhan dan kemajuan yang dicapai secara nasional, maka seyogyanya pulalah jika mekanisme perencanaan dan pelaksanaan pembangunan daerah yang dilaksanakan di suatu daerah, maka memerlukan pelaksanaan program yang kreatif, khususnya dalam strategi pengembangannya yang berkorelasi terhadap usaha pemanfaatan segenap komponen sumber daya yang tersedia di daerah masing-masing.

Dalam rangka memanfaatkan peluang pendidikan yang secara prospektif berkualitas dan bermutu misalnya, maka diperlukan juga iklim yang kondusif agar dapat menjamin berlangsungnya kegiatan pendidikan, serta membuka peluang sebesar-besarnya bagi sekolah untuk mengkreasi secara otonom proses pembelajaran di masing-masing sekolah.

Oleh karena itu, menjadi sangat wajar apabila hari ini pendekatan strategik dalam pengelolaan lembaga pendidikan menjadi kebutuhan penting saat ini. Tuntutan membangun pendidikan yang berkualitas mensyaratkan pengenalan yang baik terhadap kondisi eksternal dan penguatan internal. Pengenalan eksternal bermanfaat mendorong kebijakan yang mendekatkan lembaga dengan masyarakat pengguna jasa pendidikan, pemerintah, dunia kerja, dan masyarakat secara luas. Upaya memenuhi harapan pelanggan sebagai syarat kualitas dapat dicapai dengan menggunakan pendekatan strategik.

---

**DAFTAR PUSTAKA**

- Badrudin, Dasar-Dasar Manajemen, Cetakan kesatu, ALFABETA, Bandung, 2013
- Bryson, John M, *Strategic Planning For Public and Non Profit Organization; A Guide to Strengthening and Sustaining Organization Achievement*, (San Fransisco: Jossey Bass, 2004)
- Dess, Gregory G., G.T (Tom) Lumpkin, & Eismer, Alan B., *Strategic Management: Text and Cases*, Fourth Edition, (New York: McGraw Hill, 2008)
- Daft, Richard L., Manajemen, Terjemahan Edward Tanujaya dan Shirly Tiolina, Edisi keenam, Buku 1, Salemba Empat, Jakarta, 2006
- David, Fred R., Manajemen Strategis Konsep, Edisi Dua Belas, Buku 1, Salemba Empat, Jakarta, 2010
- Elbanna, Said, Determinants of Strategic Planning Effectiveness : Extension of Earlier Work, *Journal of Strategy and Management*, Volume 2, Iss :2, pp.175- 187, 2009
- Handoko, Hani T., Manajemen, Edisi 2, Cetakan Keduapuluh, BPFE Yogyakarta, 2009
- Haines, Stephen G. *The System Thinking Approach to Strategic Planning and Management*, (London: St. Lucie Press, 2000),
- Hasibuan, Malayu P., Manajemen (Dasar, Pengertian dan Masalah), Bumi Aksara, Jakarta, 2006
- Hunger, J. David., dan Thomas L. Wheelen., Manajemen Strategis, Terjemahan Julianto Agung, Edisi kelima, Andi Yogyakarta, 2001
- Hill, Charles W.L. & Jones, Gareth R, *Strategic Management: An Integrated Approach*, (Boston: Houghton Mifflin Company, 1998)
- Kargar, Javad dan John A. Parnell, "Strategic Planning Emphasis and Planning Satisfaction in Small Firms : An Empirical Investigation", dalam *Journal of Business Strategies* 13, No.1 (Spring 1996) : 42-64
- Moutinho, L. dan P. A. Phillips, "The Impact of Strategic Planning on The Competitiveness, Performance and Effectiveness of Bank Branches : A Neural Network Analysis", dalam *International Journal of Bank Marketing*, Volume 20, Iss : 3, pp.102 - 110, 2002
- Nugroho, Agung, "Implementasi Perencanaan Strategis di SMK Negeri 1 Slawi Kabupaten Tegal", dalam *Tesis*, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, Malang, 2010

- 
- 
- Pudjadi, Tri, Kristianto dan Andre Tommy, "Analisis Untuk Perencanaan Strategi Sistem dan Teknologi Informasi Pada PT. Ritrans Cargo", dalam *Prosiding Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi*, 2007
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter, *Manajemen*, Alih Bahasa T. Hermaya dan Harry Slamet, Jilid I, Edisi ketujuh, PT. Indeks, Jakarta, 2004
- Robbins, Stephen P., Rolf Bergman, Ian Stagg dan Mary Coulter, *Management*, Edisi kedua, Prentice Hall Australia Pty Ltd, 2000
- Siagian, Sondang P., *Manajemen Stratejik*, Cetakan kedelapan, Bumi Aksara, Jakarta, 2008
- Stoner, James A. F., R. Edward Freeman, dan Daniel R. Gilbert, *Manajemen*, Alih Bahasa Alexander Sindoro, Jilid I, Simon & Schuster (Asia) Pte. Ltd, 1996
- Sudarma, Made, "Pengaruh Perencanaan Strategis Terhadap Kinerja Keuangan (Studi Kasus Pada Bank Perkreditan Rakyat di Malang)", dalam *TEMA*, Volume IV, Nomor 1, 2003
- Ugboro, Isaiah O., Kofi Obeng dan Ora Spann, "Strategic Planning As an Effective Tool of Strategic Management in Public Sector Organization", dalam *Administration and Society Journal*, Volume 43, No 1, 2011