

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORITIK**

#### **A. Manajemen Strategi**

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

Secara teoritis akademis, kata manajemen berasal dari bahasa Inggris *to manage* yang berarti mengatur, mengurus, atau mengelola. Manajemen seringkali diartikan sebagai ilmu, kiat, dan profesi.<sup>1</sup> Dikatakan sebagai ilmu oleh Luther Gulick sebagaimana yang dikutip Nanang Fattah, karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja. Dikatakan sebagai kiat karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan tugas. Dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi keahlian khusus untuk mencapai prestasi manajer yang dituntun oleh suatu kode etik.<sup>2</sup>

Meskipun cenderung mengarah pada suatu fokus tertentu, para ahli memiliki pandangan tersendiri dalam mendefinisikan manajemen secara istilah (terminologi). Menurut Malayu S.P. Hasibuan manajemen merupakan ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif, yang didukung sumber-sumber lain dalam organisasi untuk mencapai

---

<sup>1</sup>. Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009), h. 1.

<sup>2</sup>. *Ibid*, h. 2.

tujuan tertentu.<sup>3</sup> Dalam konteks pengembangannya, ilmu manajemen berkembang menjadi beberapa kajian yang lebih spesifik untuk kemudian digeluti dan dikembangkan dalam pengelolaan sebuah organisasi, baik profit maupun non profit, salah satunya adalah manajemen strategik.

Menurut AB Susanto, manajemen strategi merupakan proses untuk memastikan arah dan tujuan organisasi dalam jangka panjang dan pemilihan metode untuk mencapai tujuan tersebut melalui pengembangan formulasi strategi dan implementasi yang terencana dan sistematis. Sebenarnya, istilah “manajemen strategik” berasal dari dua suku kata, yaitu “manajemen” dan “strategik”. Manajemen dalam pengertian lembaga (korporasi), merupakan individu atau sekelompok orang yang bertanggung jawab menganalisa, membuat keputusan, dan mengarahkan tindakan yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi. Kata “strategi” berarti “keputusan dan tindakan untuk mencapai tujuan lembaga pada setiap level organisasi”.<sup>4</sup>

Manajemen strategik menurut Pearce II dan Robinson sebagaimana dikutip oleh AB Susanto, adalah seperangkat keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan dan penerapan rencana yang dirancang guna mencapai tujuan lembaga.<sup>5</sup>

Menurut Budiman CHR sebagaimana ditulis oleh Akdon, menjelaskan bahwa manajemen strategi pada pokoknya adalah memilih alternatif strategi yang terbaik bagi organisasi/lembaga dalam semua hal untuk mendukung

---

<sup>3</sup>. Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), h. 2.

<sup>4</sup>. AB Susanto, *Manajemen Strategik Komprehensif Untuk Mahasiswa dan Praktisi*, (Jakarta: Erlangga, 2014), h. 2.

<sup>5</sup>. *Ibid.*, h. 3.

kegiatannya mencapai tujuan.<sup>3</sup> Akdon sendiri menjelaskan bahwa pada dasarnya yang dimaksud dengan strategik bagi suatu manajemen organisasi adalah rencana berskala besar yang berorientasi pada jangka panjang jauh ke masa depan dan menetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi berorientasi secara efektif dengan lingkungannya pada kondisi persaingan yang semuanya ditujukan untuk mengoptimalkan pencapaian tujuan dan sasaran.<sup>6</sup>

Manajemen strategik menurut Harrison sebagaimana dikutip pula oleh Akdon, menegaskan hubungannya sangat erat dengan keunggulan kompetitif yang dalam prakteknya terdiri dari analisis, keputusan dan aksi dari organisasi.<sup>7</sup> Menurut Syaiful Sagala definisi tersebut mencakup dua elemen penting yang menjadi inti dari manajemen strategik, yaitu (1) tiga ongoing process (analisis, keputusan, aksi) dan (2) studi mengetahui mengapa organisasi dapat mempunyai kinerja yang lebih baik dibanding dengan yang lain. Manajemen strategik fokus pada pertanyaan fundamental: “bagaimana organisasi dapat bersaing dengan menciptakan keunggulan bersaing di pasar, tidak hanya sekedar karena unik dan bernilai tetapi juga sulit bagi pesaing untuk menirunya?”<sup>8</sup> Menurut Michael Porter sebagaimana dikutip oleh Syaiful Sagala, keunggulan bersaing yang berkelanjutan, yang tidak bisa ditiru tidak dapat diperoleh hanya melalui efektifitas operasional. Keunggulan

---

<sup>6</sup>. Akdon, *Strategic Management for Educational Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)*, (Bandung: Alfabeta, 1988), h. 7.

<sup>7</sup>. *Ibid*, h. 8.

<sup>8</sup>. Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Cet. 2, (Bandung: Alfabeta, 2015), h. 29.

daya saing yang berkelanjutan (*sustainable*) hanya dapat dicapai melalui aktifitas dengan strategi yang baik.

Dalam konteks itulah, menurut Bryson, keunggulan daya saing yang berkelanjutan dapat dicapai apabila organisasi melaksanakan *value creating strategy*. Bryson menekankan keunggulan bersaing berkelanjutan sangat ditentukan oleh sumberdaya strategis (*strategic asset*) dengan ciri-ciri: bernilai (*valuable*), langka (*rare*), tidak dapat ditiru (*imperfectly imitable*) dan tidak tergantikan (*non substitutable*). Ada empat atribut penting manajemen strategic, yaitu (1) terarah langsung pada tujuan organisasi, (2) melibatkan berbagai *stakeholder* dalam pengambilan keputusan, (3) diinkorporasikan pada perspektif jangka pendek maupun jangka panjang, dan (4) menengarai trade off antara efisiensi dan efektifitas.<sup>9</sup> Dalam mempraktekkan manajemen strategic terdapat 5 tugas manajerial yang harus dilaksanakan, yaitu (1) mengartikulasikan visi strategic dan misi organisasi, (2) merumuskan tujuan yang merupakan konversi visi strategic menjadi kinerja spesifik yang harus dicapai oleh organisasi, (3) menyusun strategi untuk mencapai outcome yang dikehendaki, (4) implementasi dan eksekusi strategi, dan (5) evaluasi dan monitoring kinerja dan inisiasi corrective adjustment terhadap arah lembaga jangka panjang, tujuan, strategi atau eksekusi dan implementasi strategi.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup>. Bryson, J. M., *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2004), h.21.

<sup>10</sup>. Amir Tengku Ramly dan Dudung Abdul Syukur, Strategic Management of Organization Development and Civil Service Based PumpingHR Model at Ibn Khaldun University Bogor, *IJBE: Integrated Journal of Business and Economics*, Ibn Khaldun Bogor University, e-ISSN: 2549-3280, 30 January 2017.

Menurut Yunus, manajemen Strategis adalah serangkaian tindakan pengambilan keputusan yang sifatnya pondamental dan menyeluruh disertai cara melaksanakannya yang dibuat oleh pimpinan dan dilaksanakan oleh seluruh bawahannya di dalam suatu organisasi, guna mencapai sasaran.<sup>11</sup> Fred R. David sebagaimana ditulis oleh Suharto mengungkapkan bahwa manajemen strategik adalah seni dan ilmu memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan suatu organisasi mencapai sasarannya.<sup>12</sup>

Menurut Yunus, strategi merupakan rencana kegiatan yang menguraikan alokasi sumber daya dan kegiatan lain untuk merespon lingkungan dan membantu organisasi mencapai tujuannya. Strategi merupakan alternatif untuk melakukan tindakan lain atau untuk melaksanakan tindakan dengan cara lain dari saingannya.<sup>13</sup> Dalam konteks itu, bahwa dalam teori manajemen strategi perspektif Islam terdapat dalil yang berkaitan yakni dalam Al-Qur'an surat Al-Hasyr ayat 18 dan Ash-Shaf ayat 4. Dimana secara substantif kedua ayat tersebut berbicara tentang pentingnya: (1). Pentingnya merencanakan strategi yang tepat dan matang dalam rangka mencapai tujuan organisasi; dan (2). Pentingnya pengelolaan organisasi yang kompetitif, baik dan tepat agar dapat mendorong pencapaian tujuan organisasi yang secara maksimal. Adapun kedua ayat tersebut menegaskan sebagai berikut:

---

<sup>11</sup>. Eddy Yunus, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta: CV.Andi Offset, 2016), h.5.

<sup>12</sup>. Suharto Abdul Majid, *Manajemen Strategi Lembaga Penerbangan (Airlines Strategy Management): Strategi Menciptakan Keunggulan Lembaga Penerbangan Nasional*, (Bogor: In Media, 2018), h.36.

<sup>13</sup>. Eddy Yunus, *Op.Cit.*, h.164.

a. Surat Al-Hasyr/59: 18

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانظُرُوا نَفْسَ مَا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ  
اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

*Artinya: Wahai orang-orang yang beriman, bertaqwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertaqwalah kepada Allah. Sungguh, Allah maha teliti terhadap apa yang kamu kerjakan”.*<sup>14</sup>

Menurut ayat tersebut, Allah memerintahkan agar setiap mukmin memperhatikan perbuatan-perbuatannya di masa lalu untuk kebaikan dan kepentingan masa depan di akhirat. Selagi bisa, mereka dianjurkan memperbaiki, menghentikan perbuatan-perbuatan dosa dan menambah atau menggantinya dengan perbuatan baik, agar terhindar dari siksa neraka dan mendapat lebih banyak kebahagiaan di surga.<sup>15</sup>

Dalam hal ini pula, perintah memperhatikan apa yang telah direncanakan untuk hari esok, dipahami oleh Thabathaba'i sebagai perintah untuk melakukan evaluasi terhadap amal-amal yang telah dilakukan. Ini seperti seorang tukang yang telah menyelesaikan pekerjaannya. Ia dituntut untuk memperhatikannya kembali agar menyempurnakannya bila telah baik, atau memperbaikinya bila masih ada kekurangannya, sehingga jika tiba saatnya diperiksa, tidak ada lagi kekurangan dan barang tersebut tampil sempurna.<sup>16</sup> Maksud penjelasan ayat tersebut bila dikaitkan dengan strategi

---

<sup>14</sup>. Kementerian Agama Islam Wakaf, Da'wah dan Irsyad Kerajaan Saudi Arabia, *AlQur'an dan Terjemahnya*, (Medina Al-Munawwarah: Mujamma' Al Malik Fahd Li Thiba'at Al Mush Haf Asy Syarif, 1418 H), h. 919.

<sup>15</sup>. Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an dan Tafsirnya Jilid 10*, (Jakarta: Widya Cahaya, 2011), h.74.

<sup>16</sup>. M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, (Tangerang: Lentera Hati, 2015), h. 130.

bermakna adanya penegasan bahwa suatu tindakan dan kebijakan (keputusan) dalam suatu organisasi yang harus didukung dengan ide-ide kreatif berupa strategi yang dapat mengantarkan pencapaian tujuan organisasi secara optimal sekaligus memberikan kemajuan pesat terhadap organisasi di masa yang akan datang. Hal ini harus dilakukan mengingat tingkat kompetisi organisasi apapun didunia ini, dari hari ke hari semakin tinggi dan sulit. Dimensi pentingnya kebijakan strategis ini menjadi suatu perhatian yang serius dalam pandangan Islam, karena tanpa perencanaan strategi yang matang, organisasi niscaya tidak akan mampu berkembang dengan baik.

b. Surat Ash-Shaff/61: 4

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بُنْيَانٌ مَّرصُومٌ

*Artinya: “Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur, seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh”.*<sup>17</sup>

Pada Ash-Shaff/61: 4 tersebut sesungguhnya Allah memuji orang-orang yang berperang di jalan-Nya dengan barisan yang teratur dan persatuan yang kokoh dan Allah menyukai yang demikian. Tidak ada celah perpecahan, walau sekecil apapun seperti tembok yang kokoh yang tersusun rapat dari batu-batu beton. Bila dihubungkan dengan teori manajemen strategi yakni bila suatu strategi dibangun, dikelola dan dikembangkan dengan baik dan secara tepat, maka tentunya akan memberikan jaminan akan eksistensi

---

<sup>17</sup>. Kementerian Agama Islam Wakaf, Da'wah dan Irsyad Kerajaan Saudi Arabia, *Op.Cit.*, h. 928.

organisasi menjadi semakin kokoh, inovatif sekaligus semakin maju ditengah kompetisi organisasi yang semakin pesat saat ini.

G.R. Terry mendefinisikan manajemen sebagai proses khas yang terdiri atas tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.<sup>18</sup> Sementara itu, menurut Mulyono, manajemen ialah sebuah proses yang khas terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan serta evaluasi yang dilakukan pihak pengelola organisasi untuk mencapai tujuan bersama dengan memberdayakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Dalam dunia pendidikan manajemen dapat diartikan sebagai perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan, dan evaluasi dalam kegiatan pendidikan untuk membentuk peserta didik yang berkualitas sesuai dengan tujuan.<sup>19</sup>

Berdasarkan definisi yang dikemukakan para ahli tersebut, secara garis besar manajemen dapat diartikan sebagai serangkaian proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan, pengendalian, dan evaluasi yang dilakukan pengelola untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien.

Strategik atau strategi secara etimologi berasal dari bahasa Yunani, *strategos* atau *strategus* dengan kata jamak strategi, yang berarti cara.

---

<sup>18</sup>. George R. Terry terj. J. Smith D. F. M., *Prinsip-Prinsip Manajemen*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009), h. 15

<sup>19</sup>. Mulyono, *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2009), h. 18



Istilah strategi pada awalnya digunakan dalam dunia militer, yang diartikan sebagai cara penggunaan seluruh kekuatan militer untuk memenangkan peperangan. Menurut istilah, strategi merupakan rencana yang mengandung cara komprehensif dan integratif yang dapat dijadikan pegangan untuk bekerja, berjuang dan berbuat guna memenangkan kompetisi.<sup>20</sup>

Iwan Purwanto menjelaskan bahwa “*Strategi isunified comprehensive and integrated plan that relates the strategy advantages of the firm to the challenges of the enterprise and achieve through proper execution by the organization*” (strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi lembaga dengan tantangan lingkungan yang dirancang untuk memastikan tujuan utama lembaga dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh lembaga).<sup>21</sup>

Strategi dalam manajemen sebuah organisasi dapat diartikan sebagai kiat, cara, dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang terarah pada tujuan strategis organisasi. Tanpa strategi sebuah lembaga tidak akan bisa memanfaatkan peluang-peluang baru. Strategi diperlukan tidak hanya untuk mengembangkan rencana lembaga. Signifikansi nyata ialah menjauhkan perhatian manajer dari isu harian dan menekankan sebuah pengujian kembali terhadap tujuan utama lembaga dalam hubungannya dengan pelanggan.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup>. Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2015), Cet. 2, h. 137.

<sup>21</sup>. Iwan Purwanto, *Manajemen Strategi*, (Bandung: CV Yrama Widya, 2015), h. 74

<sup>22</sup>. Edward Sallis, *Total Quality Management In Education*, (Jogjakarta: IRCiSoD, 2011), Cet. X, h. 212.

Suatu lembaga membutuhkan strategi sebagai cara untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Dengan mempertimbangkan peluang dan ancaman lingkungan eksternal yang dihadapi, serta sumber daya dan kemampuan internal. Menyusun strategi untuk suatu rencana adalah bagian tersulit dari proses perencanaan. Jika strategi yang diterapkan tepat maka segalanya akan berjalan dengan lancar, begitu juga sebaliknya. Penetapan strategi berlaku untuk semua program. Perannya menjadi penting karena memberikan fokus terhadap usaha yang dilakukan, sehingga dapat membantu mendapatkan hasil maksimal.

Manajemen strategik dapat diartikan sebagai perencanaan berskala besar yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak, agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dalam usaha menghasilkan sesuatu yang berkualitas dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi.<sup>23</sup> Berkenaan dengan konteks itu pula, Ismail Solihin menegaskan bahwa manajemen strategik ialah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang dihasilkan dari proses formulasi dan implementasi rencana dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif.<sup>24</sup>

Gregory G. Dess, G.T dan Alan B. Eisner Lumpkin sebagaimana dikutip oleh Ismail Solihin, mendefinisikan manajemen strategik sebagai:

*“Strategic management is consists of the analyses, decisions and actions an*

---

<sup>23</sup>. Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan: dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2015), h. 176-177.

<sup>24</sup>. Ismail Solihin, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Erlangga, 2012), h. 64.

*organization undertakes in order to create and sustain competitive advantages*” (Artinya, manajemen strategik ialah terdiri dari analisis, keputusan, dan tindakan organisasi dalam rangka menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif).<sup>25</sup>

Syaiful Sagala menjelaskan, manajemen strategik erat kaitannya dengan pendekatan yang bersifat integratif dengan mengedepankan secara bersama-sama seluruh elemen manajemen yang di dalamnya memuat formulasi strategik dan implementasi strategik. Jika diterapkan di dunia bisnis, manajemen strategik dimanfaatkan untuk memprediksi kecenderungan pasar dan peluang untuk memperoleh keuntungan. Manajemen strategik dalam dunia pendidikan digunakan untuk mengefektifkan sumber daya yang dimiliki dalam pencapaian tujuan pendidikan.<sup>26</sup>

Penentuan tujuan diperlukan untuk melihat sejauh mana keberhasilan sebuah program. Tujuan-tujuan tersebut ditentukan oleh berbagai macam kekuatan, baik dari dalam maupun luar lembaga. Manajemen strategik berkenaan dengan pengelolaan berbagai keputusan strategis (*strategic decision*), yakni berbagai keputusan manajerial yang akan memengaruhi keberadaan lembaga dalam jangka panjang. Keputusan strategis dapat diambil oleh manajemen puncak pada tingkat lembaga maupun pada tingkat divisi.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup>. *Ibid*, h. 65.

<sup>26</sup>. Gregory G. Dess, G.T., Alan B. Eisner Lumpkin, *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*, (New York: Mc Graw-Hill Companies, 2015), p. 11.

<sup>27</sup>. Syaiful Sagala, *Op.Cit*, h. 128.

## 2. Fungsi-Fungsi Manajemen Strategik

Selama proses penciptaan nilai, manajemen membutuhkan kemampuan untuk menata masalah yang beraneka ragam dan rumit menjadi kesatuan yang rapi dan teratur. Lingkungan manajemen yang semakin dinamis menuntut peranan kepemimpinan yang menerapkan fungsi manajemen secara berkisanambungan. Penerapan fungsi-fungsi manajemen membuat pembentukan citra sekolah bisa dinilai keberhasilannya.

Dalam manajemen yang dimaksud fungsi adalah tugas-tugas tertentu yang harus dilaksanakan sendiri. Setiap pakar mempunyai kunci fungsi manajemen sendiri. Namun pada umumnya fungsi-fungsi yang dilaksanakan dalam sebuah lembaga meliputi:

### a. Perencanaan (*Planning*)

Menurut Roger A. Kaufman sebagaimana dikutip U. Saefullah, perencanaan berarti suatu proyeksi (perkiraan) tentang segala sesuatu yang diperlukan dalam rangka mencapai tujuan yang absah dan bernilai. Perencanaan menjadi jembatan penghubung kesenjangan antara keadaan masa kini dan masa yang akan datang.<sup>28</sup>

Perencanaan berkaitan dengan penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai, menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Perencanaan menjadi salah satu syarat mutlak bagi setiap kegiatan manajemen. Tanpa adanya perencanaan, pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan

---

<sup>28</sup>. Ismail Solihin, *Op.Cit.*, h. 65.

bahkan kegagalan dalam mencapai tujuan yang diinginkan.<sup>29</sup> Hal ini selaras dengan firman Allah SWT dalam *al-Qur'an* surat *Al-Insyirah/94:7-8*):

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ۚ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ

Artinya: Apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakan dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. Dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap.<sup>30</sup>

Surat *Al-Insyirah/94:7-8* menegaskan betapa pentingnya perencanaan yang diawali dengan ketelitian dan kesungguhan, sehingga akan meniscayakan adanya produktivitas yang terukur yang pada akhirnya dapat memberikan kemanfaatan, baik secara personal maupun organisasional. Hal itu juga dapat diartikan bahwa dengan *planning* yang baik, akan menghasilkan keuntungan/profit yang baik, dan tentu saja tidak cukup hanya *planning*, namun harus diaktualisasikan secara tepat. Jika *planning* yang baik itu dilaksanakan maka yang akan diperoleh akan berlipat-lipat. Sebaliknya jika *planning* yang baik tidak dilaksanakan maka akan mengalami kerugian.

Ada empat tahap dalam membuat sebuah perencanaan, yaitu:

- 1) Menetapkan tujuan atau sasaran. Langkah ini berkaitan dengan kebutuhan organisasi dan tujuan yang hendak dicapai. Dalam penentuan tujuan disusun pula prioritas utama dan sumber daya yang dimiliki sehingga memudahkan pelaksanaan rencana.

---

<sup>29</sup>. U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, Cet.1, (Bandung: Pustaka Setia, 2012), h. 212.

<sup>30</sup>. Kementerian Agama Islam Wakaf, Da'wah dan Irsyad Kerajaan Saudi Arabia, *Op.Cit.*, h. 928.

- 2) Menentukan keadaan, situasi, dan kondisi sekarang. Situasi sekarang perlu diperhatikan sebelum perencanaan dibuat, kemudian diukur menurut kemampuan organisasi dari seluruh komponen yang ada secara sistemik.
- 3) Mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat. Sebuah lembaga perlu mengetahui segala kemudahan, kekuatan, kelemahan serta hambatan untuk mengukur kemampuannya dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, perlu dipahami faktor lingkungan internal dan eksternal yang dapat membantu mencapai tujuan atau justru menimbulkan masalah.
- 4) Mengembangkan rencana dan menjabarkannya. Secara lebih praktis agar dapat dipahami seluruh pelaksana kegiatan dan memudahkan tercapainya sasaran dan tujuan. Mengembangkan berbagai alternatif yang dapat dijadikan solusi permasalahan yang berkembang ketika rencana sedang dilaksanakan.<sup>31</sup>

Rumusan perencanaan yang matang akan membuahkan suatu program strategi efektif. Perencanaan strategi harus didasarkan pada fakta dan landasan berfikir yang sehat serta memiliki kejelasan arah dan tujuan yang ingin dicapai. Tanpa adanya suatu program yang terencana, sebuah lembaga pendidikan akan beroperasi secara instingtif sehingga mudah kehilangan arah.

---

<sup>31</sup>. U. Saefullah, *Op.Cit.*, h. 228-229.

## b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian dimaksudkan untuk mengelompokkan kegiatan yang diperlukan, yakni penetapan susunan organisasi, tugas, dan fungsi-fungsi dari setiap unit yang ada di dalamnya. Pengorganisasian dapat dirumuskan sebagai keseluruhan aktifitas manajemen dalam mengelompokkan orang-orang serta tanggung jawab masing-masing dengan tujuan terciptanya aktifitas yang berdaya guna dan berhasil dalam mencapai tujuan yang ditentukan.<sup>32</sup>

Pengorganisasian adalah wadah tentang fungsi setiap orang, hubungan kerja baik baik secara vertikal maupun horizontal. Dalam *al-Qur'an* surat *Ali Imran/4* : 103, Allah SWT berfirman:

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ مِنْهَا كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ

Artinya: *Dan berpeganglah kamu semuanya pada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan ni'mat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa jahiliyah) bermusuh-musuhan, maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena ni'mat Allah orang-orang yang bersaudara; dan kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu daripadanya. Demikian Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk.*<sup>33</sup>

Surat *Ali Imran/4* : 103 di atas menerangkan bahwa organisasi merupakan kumpulan orang-orang yang bisa diorganisir dengan baik. Maka hendaklah bersatu-padulah dalam bekerja dan memegang

<sup>32</sup>. *Ibid*, h. 231.

<sup>33</sup>. Kementerian Agama Islam Wakaf, Da'wah dan Irsyad Kerajaan Saudi Arabia, *AlQur'an dan Terjemahnya*, *Op.Cit.*, h. 93.

komitmen untuk mencapai cita-cita dalam satu payung organisasi yang dimaksud.

Seorang Muslim harus mampu menegakkan fungsi sebagai khalifah dan semangat kerja sama antar mausia. Jika dikaitkan dengan pengorganisaian, ayat 103 surat Ali Imran tersebut mendorong umatnya untuk melakukan segala sesuatu secara terorganisir dengan rapi, seperti perkataan Musthafa Shabri Afandi (w.1373 H/1954 M) ulama Turki:

أَلْحَقْ بِأَلْ نِظَامِ يَغْلِبُهُ أَلْبَا طِلُّ بِأَلْ نِظَامِ

Artinya: “Kebenaran atau hak yang tidak terorganisir bisa dikalahkan oleh kebatilan yang diorganisiri.”<sup>34</sup>

Pengorganisasian sangatlah urgen, bahkan kebatilan dapat mengalahkan suatu kebenaran yang tidak terorganisir. Kesungguhan dan keseriusan dalam hal ini termasuk kesungguhan dan keseriusan mengorganisasi suatu kegiatan. Dengan demikian, organisasi dalam pandangan Islam bukan semata-mata wadah, melainkan lebih menekankan pada bagaimana sebuah pekerjaan dilakukan dengan rapi.

Menurut B Suryosubroto, pengorganisasian dapat diartikan sebagai keseluruhan proses memilih dan memilah orang-orang serta mengalokasikan sarana dan prasarana untuk menunjang tugas orang-orang itu dalam rangka mencapai tujuan lembaga. Dalam kegiatan pengorganisasian terdapat beberapa kegiatan yaitu; penetapan tugas, tanggung jawab dan wewenang serta mekanisme kerjanya sehingga dapat

---

<sup>34</sup>. Didin Hafidhuddin, dkk., *Manajemen Syariah dalam Praktik*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2003), h. 91.



menjamin tercapainya tujuan sekolah itu.<sup>35</sup> Adapun prinsip-prinsip pengorganisasian ialah:

- 1) Memiliki tujuan yang jelas.
- 2) Adanya kesatuan arah sehingga dapat terwujud kesatuan tindakan dan pikiran.
- 3) Adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab.
- 4) Adanya pembagian tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, keahlian dan bakat masing-masing. Sehingga dapat menimbulkan kerjasama yang harmonis dan kooperatif.
- 5) Bersifat relatif permanen dan terstruktur sesederhana mungkin sesuai kebutuhan koordinasi pengawasan dan pengendalian.
- 6) Adanya jaminan keamanan pada anggota.
- 7) Adanya tanggung jawab serta tata kerja yang jelas dalam struktur organisasi.<sup>36</sup>

### c. Pelaksanaan (*Actuating*)

Pelaksanaan merupakan kegiatan untuk mengusahakan agar para anggota melakukan tugas dan kewajibannya dengan baik. Semua anggota harus dimotivasi untuk segera melaksanakan rencana dalam aktivitas konkret yang diarahkan pada tujuan lembaga. Dengan mengadakan komunikasi yang baik, kepemimpinan yang efektif, membuat perintah dan instruksi serta mengadakan pengawasan kepada anggota.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup>. B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004), h. 24.

<sup>36</sup>. *Ibid*, h.25.

<sup>37</sup>. Saefullah, *Op.Cit.*, h. 42

Pelaksanaan atau penggerakan dilakukan setelah sebuah lembaga memiliki perencanaan dan melakukan pengorganisasian dengan memiliki struktur organisasi termasuk tersedianya personil sebagai pelaksana program. Dalam pelaksanaan terdapat beberapa kegiatan yaitu pengarahan, bimbingan, komunikasi, serta koordinasi.

Pengarahan dan bimbingan merupakan kegiatan menciptakan, memelihara, menjaga/mempertahankan dan memajukan organisasi melalui setiap personil agar langkah operasionalnya tidak keluar dari usaha mencapai tujuan organisasi. Pengarahan dan bimbingan berhubungan dengan pembinaan dan pelaksanaan instruksional pemegang jabatan dalam organisasi. Kegiatan ini berhubungan dengan adanya kekuasaan hirarkis dalam organisasi. Sebagaimana seorang manajer memberikan perintah serta saran-saran terhadap bawahannya. Jika melihat fungsinya, pengarahan menjadi bagian dari supervisi dalam organisasi. Oleh karena itu, kegiatan ini berhubungan dengan segala bantuan dari pemimpin yang tertuju pada perkembangan personal dalam organisasi.

Tugas menggerakkan dilakukan pemimpin. Oleh karena itu, kepemimpinan sebuah lembaga berperan penting untuk menggerakkan personelnya dalam melaksanakan strategi yang telah disusun. Selama proses penggerakan perlu memperhatikan koordinasi antara berbagai bagian dan kegiatan. Di dalam penggunaan waktu perlu juga adanya sinkronisasi. Maka dari itu *actuating* dapat diartikan sebagai

keseluruhan proses pemberian motivasi dari pimpinan kepada bawahan agar mereka mau bekerja dengan baik dan benar demi tercapainya tujuan.

#### d. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan merupakan kegiatan untuk menilai dan mengoreksi segala sesuatu yang telah dilakukan bawahan. Sehingga dapat diarahkan ke jalan yang benar sesuai dengan tujuan. Semua tugas akan diteliti agar dilakukan dengan baik sesuai peraturan yang ada. Pengawasan dapat dilakukan secara vertikal dan horizontal yaitu atasan dapat melakukan kontrol terhadap bawahannya. Demikian pula, bawahan juga dapat melakukan upaya kritik kepada atasannya. Cara tersebut diistilahkan dengan sistem pengawasan melekat yang lebih menitikberatkan pada kesadaran dan keikhlasan dalam bekerja.<sup>38</sup>

Ar-Riqabah adalah pengamatan dan penelitian terhadap jalannya planning/At-Tahtiih. Dalam pandangan Islam menjadi syarat mutlak bagi pimpinan harus lebih baik dari anggotanya, sehingga kontrol yang ia lakukan akan efektif. Sebagaimana firman Allah dalam surah At-Tahrim/66:6:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا قُوا أَنفُسَكُمْ وَأَهْلِيكُمْ نَارًا وَقُودُهَا النَّاسُ وَالْحِجَارَةُ عَلَيْهَا مَلَائِكَةٌ  
غِلَاطٌ شِدَادٌ لَا يَعْصُونَ اللَّهَ مَا أَمَرَهُمْ وَيَفْعَلُونَ مَا يُؤْمَرُونَ

Artinya: *Hai orang-orang yang beriman, peliharalah dirimu dan keluargamu dari api neraka yang bahan bakarnya adalah manusia dan batu; penjaganya malaikat-malaikat yang kasar, keras, dan tidak mendurhakai Allah terhadap apa*

---

<sup>38</sup>. Hadari Nawawi, *Op.Cit.*, h. 95.

*yang diperintahkan-Nya kepada mereka dan selalu mengerjakan apa yang diperintahkan.”<sup>39</sup>*

Menjaga keselamatan dan kesuksesan institusi merupakan tugas utama manager, baik organisasi keluarga maupun organisasi universal. Bagaimana manager bisa mengontrol orang lain jika dirinya sendiri masih belum terkontrol. Dengan demikian seorang manager adalah orang terbaik yang diharapkan dapat mengontrol seluruh anggotanya dengan baik. Hal tersebut juga menegaskan bahwa seseorang harus berbuat baik dengan perilaku yang baik pula. Untuk mewujudkan hal tersebut, maka diperlukan adanya pengawasan baik dari diri sendiri maupun secara institusional, mengingat sebagaimana layaknya manusia yang selalu khilaf, maka diperlukan pengawasan secara proporsional agar organisasi dapat berjalan secara tepat dan optimal sesuai dengan harapan stakeholder.

Pengawasan dalam pandangan Islam adalah untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah, dan membenarkan hak. Oleh sebab itu, Al-Quran menganjurkan untuk mengingatkan satu sama lain. Sistem pengawasan yang baik tidak terlepas dari pemberian *punishment* (hukuman) dan *reward* (imbalan). Jika seseorang karyawan melakukan pekerjaannya dengan baik, maka karyawan tersebut diberi *reward* yang bisa berupa materi, pujian, penghargaan, atau naik jabatan. Allah juga

---

<sup>39</sup>. Kementerian Agama Islam Wakaf, Da'wah dan Irsyad Kerajaan Saudi Arabia, *Op.Cit.*, h.951.

memberi *reward* atau pahala bagi bawahan yang mapu memberi nasihat kepada atasannya, sebagaimana hadits tersebut di atas.

Dalam dunia pendidikan, pengawasan merupakan proses yang terus-menerus dilakukan untuk menjamin terlaksananya perencanaan pendidikan secara konsekuen. Pengawasan dibagi menjadi tiga yaitu:<sup>40</sup>

- 1) Pengawasan bersifat *top down*, yakni pengawasan yang dilakukan dari atasan langsung kepada bawahan.
- 2) Pengawasan yang bersifat *bottom up*, yakni pengawasan yang dilakukan dari bawahan kepada atasan.
- 3) Pengawasan yang bersifat melekat, yakni pengawasan yang termasuk pada pengawasan diri (*self control*). Di mana atasan dan bawahan senantiasa mengawasi dirinya sendiri. Pengawasan ini lebih menitikberatkan pada kesadaran pribadi, introspeksi diri, dan upaya menjadi suri tauladan bagi orang lain.

#### e. Memotivasi (*Motivation*)

Memotivasi merupakan kondisi yang dapat menggerakkan pegawai agar mencapai tujuan sesuai dengan kebutuhan atau dorongan. Seorang manajer dalam memotivasi akan memberikan semangat dan dorongan kepada bawahan agar melakukan tugas dengan sukarela sesuai keinginan atasan.<sup>41</sup> Dengan adanya motivasi diharapkan akan terwujud perilaku tertentu yang terarah pada tujuan yang ditetapkan. Setiap orang memiliki pola motivasi tertentu sesuai dengan lingkungan

---

<sup>40</sup>. Akdon, *Op.Cit.*, h.71.

<sup>41</sup>. U. Saefullah, *Op.Cit.*, h. 38.

budaya yang memengaruhinya. Pola ini merupakan sikap yang memengaruhi cara mereka memandang tugas dan kewajibannya.

Pemberian motivasi akan mendorong gairah kerja karyawan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilannya untuk mewujudkan tujuan lembaga. Sebab pada dasarnya, lembaga tidak hanya mengharapkan karyawan yang mampu, cakap dan terampil. Namun yang terpenting juga mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja optimal.<sup>42</sup>

#### **f. Pemberdayaan (*Empowering*)**

Pemberdayaan adalah usaha untuk mendayagunakan dan meningkatkan fisik, mental, serta sikap karyawan agar tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya sebuah tujuan organisasi. Semua kekuatan harus diberdayakan untuk mengoptimalkan kekuatan organisasi.<sup>43</sup>

Pemberdayaan tidak cukup hanya dengan membangun kemampuan dan memberinya peluang untuk berbuat, tetapi pemberdayaan juga berkaitan dengan nilai. Pemberdayaan memerlukan tingkat kejujuran yang tinggi, keterbukaan, dan integritas pada manajemen puncak. Dengan demikian pemberdayaan bukan sekedar pemberian delegasi dari pimpinan kepada pegawai di bawahnya, tetapi lebih pada sistem nilai dalam organisasi yang dianut.

---

<sup>42</sup>. Malayu S. P. Hasibuan, *Op.Cit.*, h. 216.

<sup>43</sup>. Fatah Syukur, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*, (Semarang: PT. Pustaka Rizki Putra, 2012), h. 20.

Sebagai individu kesempatan dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen seperti membuat perencanaan, mengimplementasikan, mengendalikan, dan mengevaluasi tugas dan tanggungjawabnya merupakan bentuk aktualisasi kemampuan dan kompetensi seorang pegawai dihadapan pimpinan. Sedangkan di sisi pimpinan, aktualisasi yang ditunjukkan para pegawainya merupakan bagian dari persiapan terhadap pegawai handal yang diharapkan mampu menerima estafet kepemimpinan organisasi.<sup>44</sup>

**g. Memfasilitasi (*Facilitating*)**

Memfasilitasi adalah kegiatan memberi kemudahan-kemudahan semangat kerja karyawan. Fasilitas adalah segala sesuatu yang dapat memudahkan dan melancarkan segala pelaksanaan suatu tugas.<sup>45</sup> Sesuatu yang dapat memudahkan dan melancarkan suatu usaha tersebut dapat berupa fisik dan non fisik.

Fasilitas fisik ialah segala sesuatu yang bersifat benda atau dapat dibendakan, yang mempunyai peranan memudahkan dan melancarkan segala suatu usaha. Kaitannya dengan pendidikan maka fasilitas fisik berupa, ruang kelas, ruang laboratorium, perpustakaan, dan lain-lain. Sedangkan fasilitas non fisik ialah segala sesuatu yang tidak berwujud namun memiliki peran dalam tercapainya tujuan lembaga. Misalnya, kemudahan atau ijin untuk meningkatkan kualitas diri pegawai.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup>. Hadari Nawawi, *Op.Cit.*, h. 98.

<sup>45</sup>. Malayu S. P. Hasibuan, *Op.Cit.*, h. 219.

<sup>46</sup>. Fatah Syukur, *Op.Cit.*, h. 21.

Adapun prinsip atau kaidah dan teknik manajemen yang ada relevansinya dengan al-Quran dan Hadist, antara lain:<sup>47</sup>

1) Prinsip *amar ma'uf nahi munkar*.

Setiap muslim mempunyai kewajiban menjalankan yang *ma'ruf* dan mencegah yang *munkar* sebagaimana tersebut dalam *al-Qur'an* Surat *Ali Imron/3*: 104. Ini harus kita terapkan dalam mempelajari dan mengamalkan ilmu manajemen.

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ  
عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ

Artinya: “Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang *ma'ruf* dan mencegah dari yang *munkar*; merekalah orang-orang yang beruntung.”<sup>48</sup>

2) Kewajiban menegakkan kebenaran

Menegakkan kebenaran adalah metode Allah yang harus ditaati oleh manusia, maka dalam melaksanakan manajemen harus sesuai dengan prinsip ini supaya terhindar dari kesalahan dan kekeliruan.

3) Kewajiban menegakkan keadilan sekaligus menyampaikan amanah Allah swt dan Rasul-Nya

Hukum syariah mewajibkan kita menegakkan keadilan dan menyampaikan amanah Allah dan Rasul-Nya, kapan dan di manapun. Sebagaimana dalam QS. *An-Nisa/4* :58.

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ  
أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

<sup>47</sup>. *Ibid*, h.23-24.

<sup>48</sup>. Kementerian Agama Islam Wakaf, Da'wah dan Irsyad Kerajaan Saudi Arabia, *Op.Cit.*, h. 93..



Artinya: “*Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.*”<sup>49</sup>

Sering kali ditemukan di dalam *al-Qur'an* beberapa perintah Allah yang merupakan falsafah hidup yang harus kita jalani. Falsafah tersebut merupakan prinsip yang harus kita gunakan dalam kehidupan sehari-hari. Yang pada dasarnya prinsip-prinsip ini tidak jauh beda dengan prinsip-prinsip dalam manajemen pada umumnya. Berikut beberapa prinsip manajemen yang ada dalam *al-Qur'an*, yaitu:

1) Efektif

Efektif merupakan “ada efeknya baik dari segi akibat dan pengaruh yang ditimbulkan oleh suatu hal yang diperbuat.” Maka seorang pemimpin dituntut agar mendatangkan pengaruh yang baik untuk organisasi demi memperoleh efek yang diharapkan oleh seorang leader dan setiap bagian yang berkecimpung didalam organisasi, maka di dalam *al-Qur'an* Surat *Al-Insyirah/94:7* Allah menegaskan:

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ

Artinya: “*Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh.*”<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup>. *Ibid*, h.127.

<sup>50</sup>. *Ibid*, h. 1073.

Ajaran Islam menuntut umatnya untuk melakukan suatu hal itu haruslah efektif dan sungguh-sungguh dalam arti kata tidaklah setengah-setengah. Apabila seseorang telah menyelesaikan pekerjaannya, maka ia baru memfokuskan konsentrasinya kepada hal yang lain.

## 2) Efisiensi

Efisiensi adalah “tepat atau sesuai untuk mengerjakan (menghasilkan) sesuatu dengan tidak membuang-buang waktu”. Oleh karena itu untuk mencapai tujuan utama sebuah organisasi seorang leader diuntut untuk memanfaatkan waktu seefisiensi mungkin. Di dalam *Q.S.Al-‘Asr/103: 1-3*, Allah SWT bersumpah demi waktu dikarenakan banyaknya hamba tidak lihai dalam memanfaatkan waktu sehingga apa yang mereka usahakan tidaklah mencapai hasil yang maksimal.

وَالْعَصْرِ ۱ إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ ۲ إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَّصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَّصَوْا بِالصَّبْرِ ۳

Artinya: “Demi masa. Sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian. kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menepati kesabaran”.<sup>51</sup>

## 3) Tidak Boros

Firman Allah SWT dalam surah *Al- A'raf/7:31*.

يٰۤاَيُّهَا اٰدَمُ خُذْ وَاٰزِيۡنَكَم مِّنۡ كُلِّ مَسْجِدٍ وَكُلُوۡا وَاشْرَبُوۡا وَلَا تُسْرِفُوۡا اِنَّهٗ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِيۡنَ ۳۱

---

<sup>51</sup>. *Ibid*, h.1099.

Artinya: “*Hai anak Adam, pakailah pakaianmu yang indah di setiap (memasuki) masjid, makan dan minumlah, dan janganlah berlebih-lebihan. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berlebih-lebihan*”.<sup>52</sup>

Ayat di atas menganjurkan bagi setiap muslim haruslah menggunakan apapun yang yang perlu dipergunakan, akan tetapi Allah sangat membenci orang-orang yang melampaui batas. *Israf* adalah sesuatu yang dilarang, sesuatu yang tidak disukai Allah SWT. jangan mengeluarkan sesuatu yang sebenarnya tidak dibutuhkan.

#### 4) Musyawarah

Musyawah adalah hal yang tidak boleh dilupakan oleh seorang leader yang hendak menuntaskan suatu perkara agar keputusan yang diambil bukan merupakan keputusan-keputusan yang egois dari seorang manager artinya keputusan yang dihasilkan secara musyawarah. Pada umumnya metode musyawarah melahirkan keputusan yang matang karena melalui proses yang penuh pertimbangan. Allah memerintahkan agar semua urusan itu diputuskan dengan musyawarah. Sebagai firman-Nya dalam Surat *Asy-Syura/ 42:38*

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ  
وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ ٣٨

Artinya: “*Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka*”.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup>. *Ibid*, h.225.

<sup>53</sup>. *Ibid*, h.789.

## 5) Kebersamaan

Berlatar belakang sebagai makhluk sosial, maka manusia di muka bumi ini membutuhkan pasangan sehingga manusia tidak bisa hidup sendiri-sendiri, akan tetapi manusia membutuhkan kebersamaan. Demikian halnya juga dengan manajemen dalam persepektif Islam yang menurut kebersamaan walaupun dipisahkan oleh jurang perbedaan dan berbagai profesi dan tingkatan dalam manajemen. Allah SWT berfirman dalam Q.S. *Al-Hujarat/49:13*

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقَى اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ

Artinya: “*Hai manusia, Sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal*”.<sup>54</sup>

## 6) Akhlak Sebagai Kunci Ibadah

Berbicara tentang akhlak, pastinya sedikit menyinggung masalah bagaimana sikap/ tatacara seorang pemimpin menghadapi bawahannya. Hal ini jelas disebutkan dalam Surah *Al-Baqarah/2:44*:

أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنْسَوْنَ أَنْفُسَكُمْ وَأَنْتُمْ تَتْلُونَ الْكِتَابَ أَفَلَا تَعْقِلُونَ

Artinya: “*Mengapa kamu suruh orang lain (mengerjakan) kebaktian, sedang kamu melupakan diri (kewajiban) mu sendiri, Padahal kamu membaca Al kitab (Taurat)?, Maka tidaklah kamu berpikir?*”.<sup>55</sup>

<sup>54</sup>. *Ibid*, h.847.

<sup>55</sup>. *Ibid*, h.16.

Hampir semua atasan adalah yang lebih mengetahui dibandingkan bawahan meskipun tidak secara *Kaaffah*, akan tetapi hendaknya seorang atasan ada baiknya mengemukakan terdahulu apa yang ia inginkan dan menjelaskan tujuannya sekaligus memberikan contoh kepada bawahannya. Artinya jika seseorang atasan menyuruh bawahannya, maka dia harus memulai dari dirinya sendiri, tidak mungkin kita menyuruh bawahan kita bersikap baik, sedangkan kita tidak.

#### 7) Kebersamaan adalah hal yang Konstruktif

Pada dasarnya, manajemen bukanlah kegiatan yang individual. Manajemen itu bersifat membangun (konstruktif). Kegiatan membangun pada umumnya dilakukan secara bersama-sama. Tidak berbeda dalam Islam, Allah sangat mencintai hambahambanya yang kompak. Dan karena kekompakan tersebut, Allah mengibaratkan orang-orang tersebut laksana satu bangunan yang berdiri kokoh. Sebagai firman Allah dalam Surah Ash-Shaff/61:4:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَّرصُومٌ

Artinya: *Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.*”<sup>56</sup>

Kokoh di sini berarti adanya sinergi antara bagian yang satu dengan bagian dengan bagian yang lain.

#### 8) *Positive Thinking*

---

<sup>56</sup>. *Ibid*, h. 928.

Salah satu sudut pandang manajemen dalam Islam adalah berpikir positif (*positive thinking*). Artinya kita dianjurkan agar tetap menjalin tali *silaturahmi* terhadap sesama komponen yang ada dalam satu organisasi atau dalam organisasi yang berbeda. Allah sangat melarang hamba-hamba-Nya untuk berperasangka buruk. Berperasangka buruk merupakan suatu dosa yang wajib dihindari oleh setiap bagian dari suatu organisasi tertentu. Karena dapat menimbulkan suatu perpecahan antar sesama. Adapun perumpamaan tentang orang yang berperasangka buruk adalah setiap yang difirmankan oleh Allah SWT dalam Surah *Al-Hujurat*/49:12,

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ وَ  
لَا تَجَسَّسُوا وَلَا يَغْتَب بَّعْضُكُم بَعْضًا أَيُحِبُّ أَحَدُكُمْ أَن يَأْكُلَ لَحْمَ  
أَخِيهِ مَيْتًا فَكَرِهْتُمُوهُ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ تَوَّابٌ رَّحِيمٌ

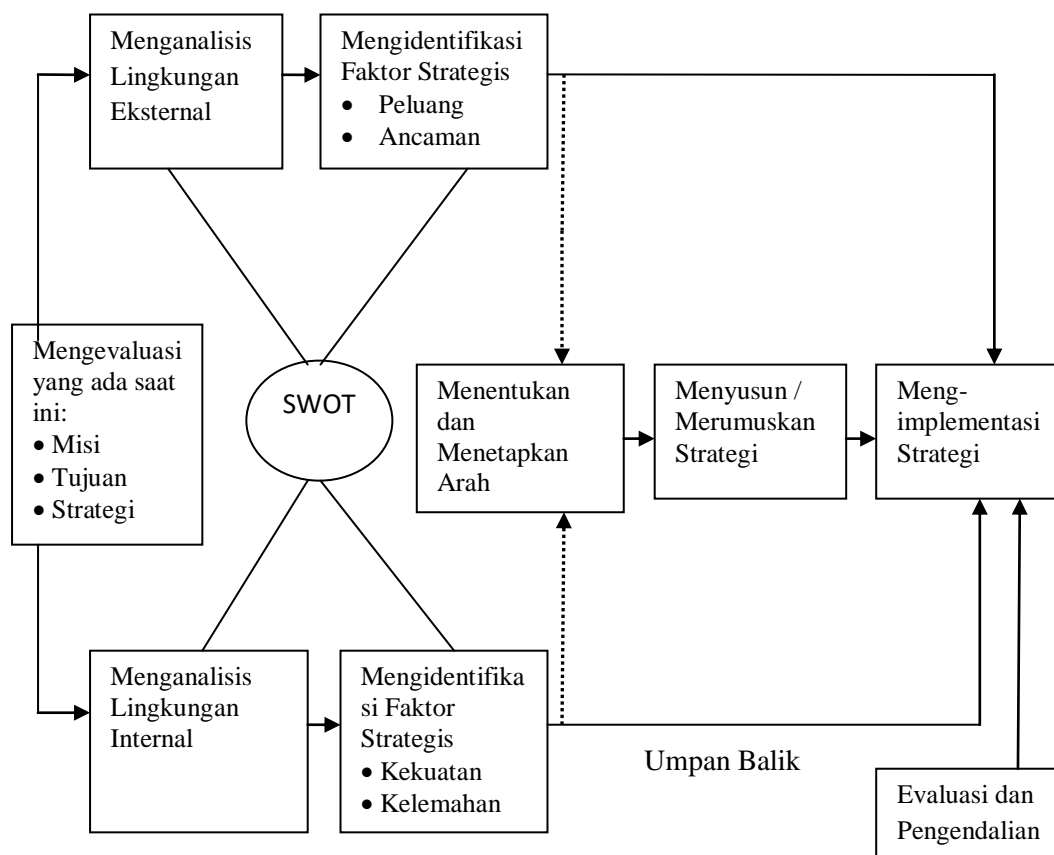
*Artinya: "Hai orang-orang yang beriman, jauhilah kebanyakan dari prasangka, sesungguhnya sebagian prasangka itu adalah dosa. dan janganlah mencari-cari kesalahan orang lain dan janganlah sebahagian kamu menggunjingkan sebahagian yang lain. Sukakah salah seorang di antara kamu memakan daging sudaranya yang sudah mati? Maka tentulah kamu merasa jijik kepadanya. Dan bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Maha Penerima taubat lagi Maha Penyayang."*<sup>57</sup>

### 3. Proses Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan suatu proses yang terikat atau terdiri dari rangkaian beberapa tahapan yang cukup panjang dan luas seperti tahapan-tahapan yang sudah terdapat di atas, untuk itu akan coba disederhanakan dengan gambar di bawah ini.<sup>58</sup>

<sup>57</sup>. *Ibid*, h. 847.

<sup>58</sup>. Bryson, J. M. *Op.Cit.*,h. 174.



**Gambar 2.1**  
**Proses Manajemen Strategi**

## B. Perencanaan Strategis

### 1. Makna, Tujuan dan Manfaat Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis, menurut Tamara R. Gumennikova adalah proses yang dilakukan suatu organisasi untuk menentukan strategi atau arahan, serta mengambil keputusan untuk mengalokasikan sumber dayanya (termasuk modal dan sumber daya manusia) untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut.<sup>59</sup> Hal ini menegaskan bahwa perencanaan strategis

<sup>59</sup>. Tamara R. Gumennikova. "Training of Prospective Managers by Educational Institutions for Strategic Planning at the Stage of Studying for a Master's Degree." *Journal of Danubian Studies and Research*. Vol. 5, No. 2, 2015, h. 245.

berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi melalui pemantapan strategi, pengambilan keputusan, sekaligus pengalokasian sumber daya yang tepat sasaran dan tepat guna.

Secara lebih operasional, Munteanu Anca Ioana menegaskan bahwa perencanaan strategis merupakan kegiatan manajemen organisasi yang digunakan untuk menetapkan prioritas, memfokuskan energi dan sumber daya, memperkuat kinerja operasional.<sup>60</sup> Perencanaan strategis bertujuan untuk memastikan bahwa karyawan dan pemangku kepentingan lainnya bekerja menuju tujuan bersama dan menetapkan kesepakatan tentang hasil yang diinginkan, serta menyesuaikan arah organisasi saat terjadi perubahan.<sup>61</sup> Ini adalah suatu upaya kedisiplinan yang menghasilkan keputusan dan tindakan mendasar untuk membentuk organisasi tersebut mengetahui tentang siapa yang dilayani organisasi tersebut, apa yang dilakukan organisasi tersebut, dan mengapa harus melakukan hal tersebut. Perencanaan strategis yang efektif tidak hanya mengartikulasikan ke mana suatu organisasi berjalan dan tindakan yang diperlukan untuk membuat kemajuan, tetapi juga bagaimana ia akan tahu jika ini akan terus menerus berhasil.

---

<sup>60</sup>, Munteanu Anca Ioana. "Human Resources and Human Resources Strategy – Strategic Partners of An Organization." „Academica Brâncuși" Publisher. Issue 1, Vol.11, 2015, h. 218.

<sup>61</sup>. García, Lorenzo Salgado, dkk. "Model For Strategic Alignment In Educational Organizations." Espirales Revista Multidisciplinaria De Investigación Científica, Vol 3, No. 29, June 2019, h. 171.



Perencanaan strategis terkait dengan masa depan. Suatu proses perencanaan pasti akan melibatkan berbagai tingkat kegagalan. Beberapa bagian dari organisasi memerlukan perencanaan selama bertahun-tahun ke depan, namun untuk divisi lain membutuhkan perencanaan hanya untuk waktu yang singkat. Hal ini juga dapat didefinisikan sebagai proses penentuan tujuan organisasi dan sumber daya yang akan digunakan untuk menangani tujuan organisasi, mengatur akuisisi, pemanfaatan, dan disposisi sumber daya.

Secara teoritis akademis, perencanaan strategis (*strategic planning*) adalah proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi; penentuan strategi, kebijaksanaan dan program-program strategis yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut; dan penetapan metoda-metoda yang diperlukan untuk menjaga bahwa strategi dan kebijaksanaan telah diimplementasikan.<sup>62</sup> Secara lebih ringkas perencanaan strategik merupakan proses perencanaan jangka panjang yang disusun dan digunakan untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi. Ada tiga alasan yang menunjukkan pentingnya perencanaan strategik. *Pertama*, perencanaan strategis memberikan kerangka dasar dalam mana semua bentuk-bentuk perencanaan lainnya harus diambil. *Kedua*, pemahaman terhadap perencanaan strategis akan mempermudah pemahaman bentuk-bentuk perencanaan lainnya. *Ketiga*, perencanaan

---

<sup>62</sup>. Hani Handoko, *Manajemen Edisi 3*, (Yogyakarta:BPFE Yogyakarta, 2013), h. 92

strategis sering merupakan titik permulaan bagi pemahaman dan penilaian kegiatan-kegiatan manajer dan organisasi.<sup>63</sup>

Perencanaan strategis tidak hanya merupakan kegiatan perencanaan suatu organisasi; tetapi perencanaan strategis lebih merupakan salah satu peranan manajemen yang paling kritis. Perencanaan strategis penting akhir-akhir ini. Perumusan tujuan dan strategi organisasi yang baik dan jelas akan lebih dapat memberikan arah dan pedoman bagi organisasinya. Sebagai hasilnya, organisasi berfungsi lebih baik dan menjadi lebih tanggap terhadap perubahan lingkungan. Dengan perencanaan strategik, konsep organisasi menjadi jelas. Sehingga memungkinkan manajer untuk merumuskan rencana-rencana dan kegiatan-kegiatan yang memberi arah organisasi mencapai tujuannya.

Haines, dalam bukunya *The System Thinking Approach to Strategic Planning and Management* menegaskan bahwa *strategic planning is the major organizational intervention to develop a shared vision of your future and the values, culture, and business strategies needed to the implemented and managed to get there.*<sup>64</sup> Memperkuat hal itu, John M. Bryson menegaskan definisinya sebagai berikut: *Strategic planning as disciplined*

---

<sup>63</sup>. Kuzmin O, dkk. "Research of Scientific Activities In Higher Educational Institutions: Planning, Organization, Control, Regulation." *Journal of Technology Audit And Production Reserves*, Vol. 04, No. 4, 2017, h. 37-38.

<sup>64</sup>. Stephen G. Haines, *The System Thinking Approach to Strategic Planning and Management*, (London: St. Lucie Press, 2014), h. 55.

*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.*<sup>65</sup>

Kedua pandangan tokoh tersebut menegaskan bahwa perencanaan strategis merupakan bagian penting dari manajemen strategis, karena apa yang mau diimplementasikan serta mau dikontrol tergantung apakah perencanaannya telah disusun dan diproses dengan mempertimbangkan faktor lingkungan, untuk itu bahasan tentang perencanaan strategis menjadi amat penting sebagai fondasi utama bagi implementasi dan kontrol strategi dalam organisasi. Rencana strategis kadang kala disebut dengan rencana pengembangan usaha atau institusi, yang merinci tolok ukur- tolok ukur yang kelak digunakan institusi dalam mencapai misinya. Dalam sebuah pasar pendidikan yang kompetitif, produksi rencana strategis adalah hal yang sangat penting. Tanpa rencana tersebut, institusi akan menjadi kurang terarah.

Proses perencanaan strategis dalam konsteks pendidikan tidak jauh berbeda dengan yang biasanya digunakan dalam dunia industri dan komersial. Alat-alat yang digunakan untuk memutuskan misi dan tujuan akhir serta untuk menganalisa kekuatan, klemahan, peluang dan ancaman juga hampir sama, hanya perlu penerjemahan yang baik.<sup>66</sup>

Secara operasional, dalam konteks itulah perencanaan strategik juga dapat bermanfaat bagi lembaga pendidikan, organisasi sosial, lembaga

---

<sup>65</sup>. John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, (USA: Jossey Bass, 2004), h. 32.

<sup>66</sup>. Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*. (Jogyakarta: IRCiSod, 2012) cet. XVI, h. 212.

swadaya masyarakat, ataupun organisasi nirlaba (non-profit) lainnya. Berdasarkan pengalaman empiris, menurut Armanurah Binti Muhammad, ada sejumlah indikasi manfaat perencanaan strategik bagi lembaga pendidikan atau organisasi sosial yang menggunakannya, di antaranya yaitu:<sup>67</sup>

- a. Perencanaan strategis membantu organisasi untuk menetapkan isu strategik yang perlu dan relevan untuk diperjuangkan. Banyak lembaga pendidikan dan organisasi sosial tidak mampu menetapkan isu strategik, sehingga perjalanan organisasi bersifat rutin ataupun reaktif.
- b. Perencanaan strategis bermanfaat untuk menyadarkan keseluruhan anggota ataupun pemangku kepentingan (stake-holders) organisasi mengenai visi, misi, mandat, serta nilai-nilai yang dianut oleh organisasi. Hal ini penting untuk menghindari organisasi tanpa kejelasan visi dan misi, atau hanya sebagian kecil elit organisasi yang memahami misi dan visi organisasi, sementara sebagian besar anggotanya tidak memahami atau tidak terlibat dalam menetapkannya.
- c. Organisasi yang memiliki perencanaan strategik tidak hanya dapat membantu suatu organisasi tetap relevan dengan perubahan lingkungan sosial-politik, namun bahkan mampu mempengaruhi, mengarahkan dan membentuk sistem sosial, politik, dan ekonomi, sesuai dengan visi dan misi organisasi.

---

<sup>67</sup>. Armanurah Binti Muhammad, dkk. "Succession Planning, Strategic Flexibility as Predictors of Business Sustainability In Family-Owned Smes: Moderating Role of Organization Improvisation." *Pakistan Journal of Commerce And Social Sciences*. Vol. 14, Number. 1, 2020, h.381-382.

- d. Perencanaan strategik sangat bermanfaat untuk memungkinkan konsolidasi organisasi secara berkala, untuk membawa kepada pada suasana meningkatnya partisipasi keseluruhan anggota dalam proses pengambilan keputusan yang mendasar, serta menghindarkan terjadinya proses keterasingan (alienasi) bagi elit organisasi terhadap massa anggotanya.

## **2. Kriteria Perencanaan Strategis (Rentra) yang Baik**

Secara implementatif, rencana strategis sebagaimana ditegaskan juga oleh Dinapoli adalah hasil dari sebuah proses, dan berfungsi sebagai cetak biru untuk menggambarkan bagaimana organisasi dapat mencapai visi yang ditetapkan.<sup>68</sup> Strategi merupakan hal penting bagi kelangsungan hidup dari suatu perusahaan untuk mencapai sasaran atau tujuan perusahaan yang efektif dan efisien, perusahaan harus bisa menghadapi setiap masalah-masalah atau hambatan yang datang dari dalam organisasi maupun dari luar organisasi.

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan, dalam pengembangannya konsep mengenai strategi harus terus memiliki perkembangan dan setiap orang mempunyai pendapat atau definisi yang berbeda mengenai strategi. Strategi dalam suatu dunia bisnis atau usaha sangatlah di butuhkan untuk pencapaian visi dan misi yang sudah di terapkan oleh perusahaan, maupun untuk pencapaian sasaran atau tujuan, baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang.

---

<sup>68</sup>. Thomas P Dinapoli, *Manajemen Strategis, Terjemahan Mulyono*, (Yogyakarta: Andi Offcet, 2003), h.14.

Contoh perencanaan strategis dalam organisasi adalah seperti: diversifikasi bisnis menjadi lini baru. Tingkat pertumbuhan perlu direncanakan dalam penjualan, jenis produk baru yang akan ditawarkan, dan sebagainya. Perencanaan strategis mencakup semua bidang fungsional bisnis dan dipengaruhi dalam kerangka kerja jangka panjang yang mungkin berhubungan dengan faktor ekonomi, teknologi, sosial dan politik. Ini juga merupakan analisis berbagai faktor lingkungan – khususnya yang berkaitan dengan bagaimana suatu organisasi berhubungan dengan lingkungannya. Umumnya, untuk sebagian besar organisasi, periode perencanaan strategis berkisar antara tiga hingga lima tahun.<sup>69</sup>

Ada sejumlah aspek yang dapat dipandang sebagai kriteria dalam menentukan sebuah perencanaan strategis (renstra) yang baik. Hal tersebut sebagaimana ditegaskan oleh Vasilescu bahwa kriteria perencanaan yang baik mencakup sejumlah indikator sebagai berikut:<sup>70</sup>

- a. Berdasarkan pada alternatif. Agar dapat menetapkan perencanaan yang baik maka sebelumnya agar disusun berbagai alternatif, misalnya untung dan rugi kelebihan dan kekurangannya, kendala dan dukungannya, sehingga dapat menentukan perencanaan yang paling baik.
- b. Harus realistis. Bila perencanaan tidak realistis, mungkin baik di atas kertas saja akan tetapi tidak dapat dilaksanakan dalam prakteknya.

---

<sup>69</sup>. *Ibid*, h. 173.

<sup>70</sup>. Cesar Vasilescu. "Strategic Planning In Information Resources Management". *Journal Of Defence Resources Management*, Vol.4, Issue 2, 2013, h.73-74.

Misalnya : keterbatasan dalam teknologi, keterbatasan sumber dana, tenaga kerja, dan sebagainya.

- c. Harus ekonomis. Selain keterbatasan sebagaimana tersebut di atas, juga harus mempertimbangkan tingkat ekonomis dalam suatu rencana. Hindarkan faktor pemborosan, biaya, waktu, tempat, dan sebagainya.
- d. Harus fleksibel. Hal ini perencanaan harus fleksibel, artinya setiap saat dapat dievaluir sesuai dengan perkembangan organisasi, situasi dan kondisi pada waktu tersebut. Pada dasarnya perencanaan itu disusun berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, namun dalam prakteknya sering terjadi berbagai penyimpangan yang tidak dapat dihindarkan.
- e. Didasari partisipasi. Pembuatan perencanaan hendaknya mengikutsertakan berbagai pihak untuk memperoleh masukan (input) agar lebih sempurna. Adanya partisipasi, perusahaan akan memperoleh manfaat ganda, karena di samping rencana menjadi lebih baik, juga dapat menambah semangat kerja para karyawan.

Terkait pandangan mengenai kriteria perencanaan strategis, Klius menyatakan bahwa ada sejumlah indikator yang dapat dijadikan penanda akan nilai strategis dari rencana yang telah disusun oleh sebuah organisasi. Beberapa indikator tersebut mencakup sejumlah hal sebagai berikut:<sup>71</sup> (a). Memiliki fokus pada isu kekinian (*imperial issue*); (b). Adanya sasaran yang dituju (*purposed goal*); (c). Memiliki target pencapaian yang realistis (*realistic target*); dan (d). Memiliki dampak yang luas (*huge impacts*) bagi

---

<sup>71</sup>. Yuliia Klius dan Vira Chizh. "Strategic Analysis of The Effective Evelopment of Industrial Enterprises on The Basis of The Use of "Corporate Innovation Management Chart". Baltic Journal of Economic Studies, Vol. 3, No. 5, 2017, h.281-282.

masyarakat, baik di lingkungan organisasi tersebut, maupun diluar organisasi itu sendiri.

### **3. Tahapan Perencanaan Strategis**

Perencanaan strategis sebagai bagian penting dari manajemen strategis yang berfokus pada pementapan strategi, dan ketepatan pengalokasian sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi, tidak akan efektif dilakukan tanpa didasari dengan tahapan yang sistematis. Ada sejumlah tahapan dalam perencanaan strategis, tahapan tersebut, menurut Robertson Hill, terdiri dari:<sup>72</sup>

- a. Perumusan visi, dan misi. Tahapan ini merupakan proses awal dan utama yang akan menentukan desain orientasi masa depan sebuah organisasi yang harus dibidik secara matang dan komprehensif.
- b. Telaah lingkungan strategik, yang terdiri dari analisis lingkungan internal dan, analisis lingkungan eksternal.
- c. Perumusan tujuan jangka panjang yang mencakup analisis strategik dan kunci keberhasilan organisasi di masa yang akan datang. Tahapan ini merupakan proses kunci dalam menentukan desain harapan stakeholder organisasi.
- d. Penetapan strategi yang mencakup sejumlah aspek yaitu; kebijakan, dan program dari suatu organisasi

Secara lebih operasional dan komprehensif, keempat tahapan dalam perencanaan strategis tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

---

<sup>72</sup>. Robertson Hill. "Strategic Planning and Development Process of Municipal Education In Finland." Journal of Entrepreneurship and Business. Vol.01, Number.12, 2017, h. 168-169.



## **a. Perumusan Visi dan Misi**

### **1). Perumusan Visi**

Langkah awal dalam *strategy formulation* adalah penetapan visi. Visi merupakan bayangan cermin mengenai keadaan internal dan kehandalan inti seluruh organisasi. Seringkali dalam melihat pengertian visi tertukar artinya dengan misi. Oleh karena itu, perlu batasan yang agak spesifik tentang terminologi visi sehingga mudah membedakan dengan misi dalam melihat tentang masa depan organisasi. Visi merupakan gambaran tentang masa depan (*future*) yang realistis dan ingin diwujudkan dalam kurun waktu tertentu (dapat mengisyaratkan adanya misi dan tantangan). Setiap organisasi pastilah mempunyai sebuah visi untuk mencapai kesuksesannya.<sup>73</sup> Visi adalah apa yang organisasi atau lembaga inginkan di masa depan. Visi dapat memberikan aspirasi dan motivasi di samping memberikan panduan atau rambu-rambu dalam menyusun strategi Yayasan. Pernyataan visi yang efektif adalah menggambarkan secara jelas gambaran dari lembaga/ yayasan yang ingin dikembangkan. Visi digunakan sebagai pemandu untuk merubah yang berhubungan dengan yayasan, visi menjelaskan pada karyawan kemana kita akan menuju.

#### **a). Pengertian Visi**

Berikut ini dipaparkan definisi visi dari beberapa pakar atau ahli di bidang organisasi, dan definisi visi menurut Indrakaralesa adalah

---

<sup>73</sup>. *Ibid*, h. 172.

merupakan refleksi keyakinan-keyakinan dan asumsi-asumsi dasar tentang segala hal, tentang kemanusiaan, ilmu dan teknologi, ekonomi, politik, seni budaya, dan etika.<sup>74</sup> Sedangkan menurut Ancok, visi ditegaskannya sebagai suatu statemen yang berisikan arahan yang jelas tentang apa yang akan diperbuat oleh yayasan di masa yang akan datang.<sup>75</sup> Secara lebih operasional, definisi visi dimaknai oleh Aditya adalah sebagai suatu pandangan jauh tentang Yayasan, tujuan-tujuan Yayasan dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut pada masa yang akan datang.<sup>76</sup>

Visi menjawab “*what do we want to become?*”. *Vision statement thinking about “what is our bussiness in the future?, or about “our mission in the future”*. *A vision a statement about the future, spoken or written today, it is a process of managing the present from a stretching view of the future.*”<sup>77</sup> Dengan bahasa sederhananya, visi adalah pertanyaan yang diucapkan atau ditulis hari ini, yang merupakan proses manajemen saat ini yang menjangkau masa depan. Visi harus memberi kepekaan yang kuat tentang area fokus bisnis. Hal ini lebih lanjut diungkapkan oleh Hax dan Majluf, bahwa visi adalah pernyataan yang merupakan sarana untuk :

- (1). Mengkomunikasikan alasan keberadaan organisasi dalam arti tujuan dan tugas pokok.

---

<sup>74</sup>. Ab Susanto, *Manajemen Strategik Komprehensif Untuk Mahasiswa dan Praktisi*, (Surabaya: Erlangga, 2014), h.321.

<sup>75</sup>. *Ibid*, h.323

<sup>76</sup>. *Ibid*, h. 346.

<sup>77</sup>. *Ibid*, h. 349.

- (2). Memperlihatkan framework hubungan antara organisasi dengan *stakeholders* (sumber daya manusia organisasi, konsumen/citizen, pihak lain yang terkait).
- (9). Menyatakan sasaran utama kinerja organisasi dalam arti pertumbuhan dan perkembangan.<sup>78</sup>

Penyataan visi perlu diekspresikan dengan baik agar mampu menjadi tema yang mempersatukan semua unit dalam organisasi, menjadi media komunikasi dan motivasi semua pihak, serta sebagai sumber kreativitas dan inovasi organisasi.

#### **b). Penyusunan Visi**

Menurut Kuncoro formulasi visi sangat penting sebagai arah strategi dan pedoman melaksanakan strategi yang diformulasikan. Visi yang baik (*vision of succes*) dapat didefinisikan sebagai “deskripsi tentang apa yang ingin dicapai oleh organisasi setelah organisasi tersebut mengimplementasikan strateginya dan mencapai potensi sepenuhnya. Visi yang terumuskan dengan baik setidaknya harus memiliki dua unsur utama, yaitu:<sup>79</sup>

- (1). Ideologi inti. Ideologi inti menunjukkan karakter abadi dari sebuah organisasi dan merupakan identitas yang begitu penting, yang bahkan melebihi model manajemen, siklus hidup barang atau pasar, dan terobosan teknologi sebuah yayasan. Ideologi inti memberikan sumbangan yang paling signifikan secara terus menerus kepada

---

<sup>78</sup>. Akdon, *Op.Cit*, h. 94 – 95.

<sup>79</sup>. *Ibid*, h. 97.

siapa saja yang akan merumuskan sebuah visi. Di dalam sebuah visi terdapat dua unsur yang berbeda yaitu nilai inti dan tujuan inti. Nilai inti merupakan prinsip atau ajaran organisasi. Nilai inti tidak memerlukan penilaian dari luar organisasi karena sudah memiliki nilai dan kepentingan intrinsiknya sendiri. Berbeda dengan nilai inti, tujuan inti adalah unsur kedua dari ideologi inti yang merupakan alasan yang paling fundamental mengenai keberadaan sebuah organisasi. Tujuannya mencerminkan motivasi ideal seseorang atau sekelompok orang untuk melakukan kegiatan organisasi yang tidak saja menggambarkan target dan output yang hendak dihasilkan, namun terpentingnya adalah merupakan *raison d'être* atau jiwa sebuah organisasi. Tujuan inti yang harus tetap bertahan paling lama 100 tahun harus tidak dicampuradukan dengan tujuan khusus dan tujuan strategis yang bisa berubah setiap saat. Walaupun tujuan inti tersebut tidak berubah, namun justru memberikan inspirasi untuk perubahan.

- (2). Membayangkan masa depan. Dalam menggambarkan masa depan pentingya tujuan yang besar, panjang dan kuat (BHAG) yang mempunyai karakteristik yang baik pada umumnya memiliki ciri:
  - (a). Berorientasi ke depan, artinya memberikan gambaran yang menyeluruh tentang apa yang diinginkan oleh daerah,
  - (b). Inspiratif, artinya mendorong semua orang menuju imajinasi atau impian yang disepakati;
  - (c). Realistis, artinya berupaya

menggambarkan realitas yang paling optimal selama kurun waktu tertentu.

Menurut Kuncoro, visi dikategorikan menjadi:<sup>80</sup>

- (1). Visi dibangun berdasarkan nilai inti, nilai yang diharapkan oleh yayasan.
- (2). Visi perlu mengelaborasi tujuan organisasi. Tujuan dapat berorientasi pada laba atau tidak, besar atau kecil, lokal atau global, yayasan harus memiliki tujuan akan keberadaannya.
- (3). Visi perlu memasukan gambaran singkat tentang apa yang dilakukan oleh organisasi tersebut untuk mencapai tujuannya.
- (4). Visi perlu merumuskan sasaran umum. Sasaran adalah target di mana semua organisasi bekerja sama untuk mewujudkannya. Sasaran juga menyatukan semua anggota organisasi dan unit subbisnisnya mencapai tujuan akhir.

Selain itu ada juga teknik perumusan visi yang dikemukakan oleh Made Pradita yaitu:<sup>81</sup>

- (1). Melibatkan seluruh anggota satuan organisasi dan satuan kerja untuk memberikan partisipasi (*sharing*) secara maksimal sesuai dengan kemampuannya.

---

<sup>80</sup>. Kuncoro Mudrajad, *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, (Bandung: PT. Gelora Aksara pratama, 2014), h. 299.

<sup>81</sup>. Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, Edisi Revisi 2014), h. 96.

- (2). Menumbuhkan sikap rasa memiliki (melu handarbeni atau *sense of belongingness*) mengenai visi yang akan dirumuskan bersama.
- (3). mengakomodasi cita-cita dan keinginan seluruh anggota satuan organisasi atau satuan kerja. Dengan pendekatan seperti ini (*bottom up*) akan menstimulasi segenap komponen yang ada dalam satuan organisasi untuk memberikan kontribusi terbaiknya bagi pencapaian visi yang akan disepakati.
- (4). Rumusan Visi yang berasal dari pimpinan (*top down*) perlu disosialisasikan kepada seluruh anggota organisasi dengan pendekatan yang demokratis dan terbuka untuk penyempurnaan dan memperoleh masukan atau partisipasi dari bawah.

### c). Kriteria Sebuah Visi

Iwa Sukiswa, menegaskan bahwa terdapat 12 kriteria mengenai visi dan yang efektif dan efisien yang mencakup yaitu:<sup>82</sup>

- (1). Visi harus sesuai dengan roh zaman dan semangat perjuangan organisasi
- (2). Visi harus mampu menggambarkan sosok organisasi idaman yang mampu memikat hati orang.
- (3). Visi harus mampu menjelaskan arah dan tujuan organisasi
- (4). Visi harus mudah dipahami karena diungkapkan dengan elegan sehingga mampu menjadi panduan taktis dan strategis.

---

<sup>82</sup>. Iwa Sukiswa, *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Tarsito, 2016), h. 209.

- (5). Visi harus memiliki daya persuasi yang mampu mengungkapkan harapan, aspirasi, sentimen, penderitaan para *stakeholder* organisasi
- (6). Visi harus mampu mengungkapkan keunikan organisasi, mencirikan kompetensi khas organisasi yang mampu menjelaskan jati dirinya dan apa yang mampu dilakukannya
- (7). Visi harus ambisius, artinya ia harus mampu mengkiristalkan keindahan, ideal kemajuan, dan sosok organisasi dambaan masa depan, sehingga mampu meminta pengorbanan dan investasi emosional dari segenap *stakeholder* organisasi.

Menurut Wibisono, sebuah visi yang baik memiliki beberapa kriteria sebagai berikut:<sup>83</sup>

- (1). Menyatakan cita-cita atau keinginan yayasan di masa depan.
- (2). Singkat, jelas, fokus, dan merupakan *standart of excellence*.
- (3). Realistis dan sesuai dengan kompetensi organisasi.
- (4). Atraktif dan mampu menginspirasi komitmen serta antusiasme,
- (5). Mudah diingat dan dimengerti seluruh karyawan serta mengesankan bagi pihak yang berkepentingan.
- (6). Dapat ditelusuri tingkat pencapaiannya.

Secara lebih filosofis, kriteria visi yang baik menurut AB Susanto mencakup yaitu: (1). Visi bukanlah fakta, tetapi gambaran pandangan ideal masa depan yang ingin diwujudkan; (2). Visi dapat memberikan arahan mendorong anggota organisasi untuk menunjukkan kinerja yang

---

<sup>83</sup>. Wibisono, Yusuf, *Pendekatan Manajemen Strategis*, (Jakarta: Consulting Group, 2007), h.120.

baik; (3). Dapat menimbulkan inspirasi dan siap menghadapi tantangan; (4). Menjembatani masa kini dan masa mendatang; (5). Gambaran yang realistik dan kredibel dengan masa depan yang menarik; serta (6). Sifatnya tidak statis dan tidak untuk selamanya.<sup>84</sup> Sementara itu, secara lebih detail, kriteria visi yang baik menurut Akdon mencakup sejumlah hal substantif yaitu: (1). Bersifat inspiratif dan menantang untuk mencapainya; (2). Rumusannya singkat, padat dan mudah diingat; (3). Sesuatu yang ideal yang ingin dicapai di masa yang akan datang yang membawa eksistensi/keberadaan suatu organisasi; (4). Menarik bagi seluruh anggota organisasi dan pihak-pihak yang terkait (*stakeholders*); (5). Memberikan arah dan fokus strategi yang jelas; (6). Mampu menjadi perekat dan menyatukan berbagai gagasan strategis yang terdapat dalam suatu organisasi; (7). Memiliki orientasi terhadap masa depan, sehingga segenap jajaran organisasi ikut berperan dalam pencapaiannya; (8). Mampu menumbuhkan komitmen seluruh anggota organisasi; (9). Menjamin kesinambungan kepemimpinan dan kebijakan organisasi serta menjembatani keadaan masa sekarang dan masa yang akan datang; serta (10). Memungkinkan untuk perubahan atau penyesuaian dengan perkembangan/perubahan tugas dan fungsi.<sup>85</sup>

Sementara itu, kriteria menurut Henry L Silk visi yang baik itu adalah: (1). *Understandable* (Jelas dan mudah dimengerti); (2).

---

<sup>84</sup>. AB. Susanto, *Op.Cit.*, h. 97.

<sup>85</sup>. Akdon, *Op.Cit*, h.231.



*Desirable* (Apa yang diharapkan); (3). *Feasible* (Realistik dan dapat dicapai); (4). *Guiding* (Memberi arah); (4). *Motivating* (Menumbuhkan motivasi); (5). *Flexible* (Menstimulasi inisiatif dan penyesuaian pada perubahan).<sup>86</sup> Lebih memperkuat hal itu, menurut Dakir kriteria pembuatan visi yang baik harus meliputi sejumlah nilai: (1). *Imaginable* (dapat dibayangkan); (2). *Desirable* (menarik); (3). *Feasible* (realistis dan dapat dicapai); (4). *Focused* (jelas); (5). *Flexible* (aspiratif dan responsif terhadap perubahan lingkungan); dan (6). *Communicable* (mudah dipahami)<sup>87</sup>

Banyak yayasan atau organisasi yang memiliki dan menyatakan visinya dengan kalimat yang sangat bagus dan bombastis, dibingkai dengan pigura yang indah dan ditempelkan di dinding ruang tamu yayasan tersebut. Namun, sering kali pernyataan visi tersebut tidak memberikan makna bagi karyawan karena mereka tidak mengerti esensi yang terkandung dalam visi dan implikasinya bagi pekerjaan mereka. Begitu pentingnya pernyataan visi ini bagi yayasan dan lebih penting lagi untuk bisa dimengerti dan dihayati oleh seluruh karyawan.

#### **d). Strategi Menentukan Visi**

Menentukan visi tidak dapat dilakukan secara sembarangan.

Menentukan visi yayasan dibutuhkan suatu strategi yang tepat. Kusuma

---

<sup>86</sup>. Henry L Silk, *Principles of Management*, (New York: South Western Publishing Company, 1969), h.246.

<sup>87</sup>. Dakir, *Perencanaan dan Pengembangan Organisasi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h.76.

menyatakan bahwa strategi yang dibutuhkan untuk menentukan visi terdiri dari:<sup>88</sup>

- (1). Mengidentifikasi aktivitas yayasan berdasarkan impian yang ingin dikejar. Dalam suatu organisasi, seorang pimpinan atau pihak manajemen harus memiliki suatu impian yang ingin dicapai. Impian tersebut merupakan salah satu bentuk motivasi bagi anggota organisasi untuk mencapainya. Berdasarkan hal tersebut maka perlu disusun semua kegiatan atau aktivitas yang harus dilakukan untuk mencapai impian tersebut.
- (2). Menetapkan arah yang jauh ke depan (pandangan masa depan). Suatu organisasi atau yayasan yang dibangun diharapkan mampu untuk tetap eksis pada jangka waktu yang lama. Hal ini berarti suatu organisasi atau yayasan harus memiliki atau menetapkan arah yang jauh pada masa depan (jangka panjang). Hal ini berkaitan dengan strategi perencanaan yayasan untuk jangka panjang.
- (3). Menyediakan gambaran besar yang menggambarkan siapa “kita”, apa yang “kita” lakukan, dan kemana “kita” mengarah. Untuk dapat melaksanakan visi yang telah ditetapkan, pimpinan atau pihak yayasan sebaiknya memberikan gambaran yang konkrit dari visi yayasan. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar anggota organisasi lebih mampu untuk memahami tujuan jangka panjang organisasi atau yayasan.

---

<sup>88</sup>. Eddy Yunus, *Op.Cit.*, h. 356.

Kalau misi menggambarkan kehendak organisasi maka visi lebih jauh lagi. Helgeso seperti yang dikutip oleh Salusu menjelaskan bagaimana rupa seharusnya suatu organisasi dapat berjalan dengan baik. Visi keberhasilan dapat dijelaskan sebagai suatu deksripsi tentang bagaimana seharusnya rupa dari suatu organisasi pada saat ia berhasil dengan sukses melaksanakan strateginya dan menemukan dirinya yang penuh potensi yang mengagumkan. Meskipun dalam perumusan misi sudah terjadi perdebatan yang mungkin cukup sengit, menggambarkan visi pun masih sering dilakukan dengan diskusi panjang diantara berbagai pandangan yang mungkin saling bertentangan. Menurut Huge seperti yang dikutip oleh Salusu,<sup>89</sup> perumusan visi adalah tugas dari manajemen tingkat atas. Namun, itu haruslah merupakan proses interaksi yang memberi peluang untuk mendapatkan umpan bali dari semua tingkat manajemen.

Untuk menggambarkan visi keberhasilan, diperlukan keberanian melihat ke depan karena masa depan selalu penuh dengan tantangan. Selain itu, juga dituntut kerja keras untuk menterjemahkan visi itu dalam bentuk yang nyata dan menanggulangi berbagai rintangan yang dapat menghambat direalisasikannya visi itu seperti diuraikan dalam misi. Di samping kerja keras, diperlukan disiplin dari semua pihak terutama para pengambil keputusan tingkat tinggi. Visi keberhasilan

---

<sup>89</sup>. Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*, (Jakarta, Gramedia Widia Sarana Indonesia: 2014), Cet.2, h. 211.

sebenarnya sudah dapat memberikan aba-aba tentang keputusan-keputusan besar dan kecil yang dapat dibuat.

Suatu visi keberhasilan yang jelas, akan memberikan manfaat yang besar bagi organisasi. Misalnya, anggota organisasi dapat memperoleh gambaran apa yang dapat mereka harapkan. Dengan begitu, mereka tidak asal kerja tetapi tahu bagaimana kalau ia tidak bersungguh-sungguh. Visi adalah gambaran kondisi masa depan yang belum tampak sekarang, tetapi merupakan konsepsi yang dapat dibaca oleh setiap orang. Apabila konsep yang jelas itu dapat dipahami dan merupakan hasil kerja keras para eksekutif tingkat atas maka tiap orang akan memberikan apresiasi terhadap keberhasilan visi itu sendiri.

## **2). Perumusan Misi**

Misi dan visi merupakan sebuah rangkaian filosofi atau tujuan yang ditetapkan suatu organisasi sebagai arah tujuan kemana organisasi atau perusahaan akan dibawa. Menurut Yunus, misi merupakan penetapan sasaran atau tujuan lembaga/yayasan dalam jangka pendek (biasanya 1 sampai 3 tahun). Sedangkan visi merupakan cara pandang yayasan di masa depan. Visi biasanya disusun untuk jangka panjang (biasanya 3 sampai 10 tahun).<sup>90</sup> Dengan kata lain, definisi misi dapat dimaknainya sebagai pernyataan-pernyataan yang mendefinsikan apa

---

<sup>90</sup>. Eddy Yunus, *Op.Cit.*, h.19.

yang sedang/akan dilakukan atau ingin dicapai dalam waktu (sangat) dekat atau saat ini.

Misi masih merupakan sesuatu yang memiliki arti global dan cenderung generik. Oleh karena itu, menurut Indrajit sebagaimana yang dikutip oleh Akdon beberapa ditentukan beberapa obyektif yang ingin dicapai dalam beberapa hal sehubungan dengan misi yang dicanangkan tersebut. Sebuah lembaga/yayasan yang memiliki misi untuk menjadi Yayasan kurir tercepat di dunia, memiliki beberapa obyektif yang harus dicapai. Biasanya obyektif yang ditetapkan bersifat customer oriented seperti:<sup>91</sup>

- a) Memberi kepuasan pelanggan individu dengan cara melakukan pengiriman barang-barang ke seluruh dunia secara cepat dan aman.
- b) Memberikan fasilitas-fasilitas khusus kepada pelanggan korporat yang secara periodik mengirimkan barang-barangnya ke seluruh penjuru dunia.

Sedangkan contoh obyektif yang lebih bersifat internal (*back office*) adalah:

- a) Menjadikan seluruh kantor-kantor cabang di dunia sebagai Yayasan dengan fasilitas pelayan pelanggan terbaik.
- b) Meningkatkan kompetensi sumber daya manusia Yayasan sehingga memiliki tingkat profesionalisme yang tinggi.<sup>92</sup>

---

<sup>91</sup>. Akdon, *Op.Cit.*, h. 246.

<sup>92</sup>. *Ibid*, 248.

Bagi beberapa yayasan besar, terkadang obyektif masih terlalu umum sifatnya sehingga diperlukan breakdown selanjutnya yang dikenal sebagai *critical success factors* atau *key success factors*. Untuk masing-masing obyektif, biasanya ditetapkan poin-poin utamanya. Misalnya, *critical success factors* dari obyektif “memberi kepuasan nasabah bank di seluruh penjuru tanah air” adalah: fasilitas komputer yang canggih; kantor-kantor cabang di seluruh kota-kota besar di Indonesia; fasilitas ATM di setiap titik keramaian dan pusat bisnis.

Banyak Yayasan yang besar berhenti di sini. Artinya, setelah menetapkan *critical success factors*, masing-masing bagian atau divisi di dalam Yayasan langsung membuat strateginya masing-masing yang untuk kemudian dirinci menjadi kegiatan yang bersifat taktis operasional. “Kesalahan” mendasar terjadi di sini, yaitu yang berkaitan dengan masalah pengukuran kinerja. *Critical success factors* masih sulit dijadikan patokan sebagai ukuran keberhasilan atau pencapaian target. Makna “memiliki komputer yang canggih” pada contoh dapat bermacam-macam intepretasinya, seperti: seluruh peralatan merupakan instrumen paling mutakhir (*state-of-the-art*), seluruh fungsi manajemen tanpa kecuali mempergunakan fasilitas komputer, atau mungkin peralatan yang dipergunakan merupakan standar internasional. Bagaimana seorang manajer dapat mengukur dengan tepat kinerjanya jika tidak ada satuan

yang jelas? Ada pepatah mengatakan: “*something that can not be measured, can not be managed...*”<sup>93</sup>

Visi yang telah kita peroleh harus kita terjemahkan kedalam guidelines yang lebih pragmatis dan kongkrit yang dapat dijadikan sebagai acuan dalam pengembangan strategi dan aktivitas dalam organisasi. Untuk hal itu dibutuhkan misi. Pernyataan dalam misi lebih tajam dan lebih detail jika dibandingkan dengan visi. Misi adalah pernyataan mengenai hal-hal yang harus dicapai organisasi bagi pihak-pihak yang berkepentingan di masa datang. Pernyataan misi mencerminkan tentang segala sesuatu penjelasan tentang produk atau layanan yang ditawarkan yang sangat diperlukan oleh masyarakat untuk pencapaian misi. *Mision statement are enduring statement of purpose that distinguish one business from other similar firm. A mission statement identifies the scope of a firm operations in product and market term. It addresses the basic question that face all strategies “what is our business?”*<sup>94</sup>

Definisi di atas memperlihatkan bahwa pernyataan misi memperlihatkan tugas utama yang harus dilakukan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi (*what business are we are really in ?*). Dalam pernyataan misi terkandung definisi yang jelas tentang pekerjaan atau

---

<sup>93</sup> *Ibid*, h. 388.

<sup>94</sup> John M. Bryson, *Perencanaan Strategis untuk Organisasi Publik dan Nirlaba: Sebuah Panduan untuk Memperkuat dan Mempertahankan Prestasi Organisasi*, (San Francisco Jossey-Bass, 1999), h. 95.

tugas pokok yang diemban suatu organisasi dan yang diinginkan dalam kurun waktu tertentu.

Pernyataan misi menunjukkan dengan jelas arti penting eksistensi organisasi, karena misi mewakili alasan dasar untuk berdirinya organisasi. Banyak organisasi gagal karena pernyataan misi yang dirumuskan hanya memperhatikan kepentingan dirinya sendiri saja, dan mengabaikan kepentingan masyarakat, pelanggan maupun *stakeholder*. Oleh karena itu misi harus jelas menyatakan kepedulian organisasi terhadap kepentingan pelanggan (*expressed in customer driven term*). Pernyataan misi itu harus :

- a) Menunjukkan secara jelas mengenai apa yang hendak dicapai oleh organisasi dan bidang kegiatan utama dari organisasi yang bersangkutan.
- b) Secara eksplisit mengandung apa yang harus dilakukan untuk mencapainya.
- c) Mengundang partisipasi masyarakat luas terhadap perkembangan bidang utama yang digeluti organisasi.<sup>95</sup>

Misi itu tugasnya melingkupi atau memnerjemahkan dari visi itu sendiri, menurut Akdon Misi itu seharusnya:<sup>96</sup> 1). Memberikan arah; 2). Memfokuskan langkah-langkah yang akan diambil; 3). Objektif, targets dan program perusahaan dirancang berdasarkan misi yang sudah dibentuk; 4). Membantu semua stakehoder pada tingkat apapun untuk

---

<sup>95</sup>. *Ibid*, h.98.

<sup>96</sup>. Akdon, *Op.Cit.*, h. 210.



mengerti arah mana yang harus diambil atau melangkah; 5). Membimbing aksi dalam berbagai tingkat; dan 6). Membantu mencegah karyawan agar tidak salah melangkah.

Setiap organisasi mempunyai tujuan dan alasan yang unik dengan keberadaannya. Keunikan ini biasanya dicerminkan dalam visi dan misi. Pernyataan visi yang baik mengungkapkan pelanggan, produk atau jasa, teknologi, pasar, pemikiran untuk bertahan hidup (pertumbuhan dan keuntungan), pemikiran untuk karyawan, pemikiran untuk citra publik/masyarakat, dan lembaga. Terdapat delapan karakteristik dasar yang berfungsi sebagai kerangka kerja praktis untuk mengevaluasi dan menuliskan pernyataan misi. Ada 4 Proses perumusan visi yaitu : (1). Tentukan rentang waktu dan lingkup analisis secara tepat; (2). Identifikasi trend sosial, ekonomi, politik, dan teknologi yang akan mempengaruhi masa depan; (3). Identifikasi kondisi persaingan; dan (4). Evaluasi sumber daya dan kapabilitas internal. Adapun misi yang ingin dicapai oleh suatu lembaga/organisasi yakni: (1). Publik atau pengguna jasa yang hendak dilayan; (2). Jasa utama yang ditawarkan; (3). Wilayah geografis yang dilayani; (4). Komitmen organisasi terhadap pilihan teknologi; (5). Komitmen organisasi terhadap alternative tujuan; (6). Elemen kunci dalam filosofi organisasi; dan (7). Konsep kedirian dan citra organisasi.<sup>97</sup>

### **3). Merumuskan Visi dan Misi Yang Efektif**

---

<sup>97</sup>. Taufiqurokhman, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2016), h. 45.

Hampir sebagian bahkan semua organisasi apabila ditanya tentang "Apakah organisasi saudara mempunyai visi dan misi?" maka semuanya akan menjawab punya, tapi hampir sebagian besar dilematika dalam organisasi adalah bagaimana peran dari visi dan misi yang mereka susun tersebut. Apakah visi dan misi tersebut dipakai sebagai kekuatan dalam mencapai tujuan organisasi ataukah hanya berakhir sebagai hiasan dinding yang dipajang di kantor? Visi dan misi merupakan elemen yang dalam organisasi. Taufiqurokhman menyatakan visi dan misi digunakan agar dalam operasionalnya bergerak pada track yang diamanatkan oleh para *stakeholder* dan berharap mencapai kondisi yang diinginkan di masa yang akan datang.<sup>98</sup>

Pada saat perumusan visi misi biasanya merupakan proses yang melelahkan bahkan sering menjadi perdebatan sendiri antar anggota organisasi. Tetapi pada saat visi dan misi sudah terbentuk, pelaksanaannya menjadi tidak sesuai. Jadi sungguh disayangkan sekali jika proses perumusan visi misi yang melelahkan pada akhirnya hanya menjadi hiasan dinding semata. Heru seperti yang dikutip oleh Taufiqurokhman mengungkapkan "Sering kali pernyataan visi misi organisasi kurang tepat menggambarkan tujuan organisasi sehingga sering di jumpai adanya kesulitan pada saat melakukan *deploy* visi misi menjadi *set of action* yang akan digunakan untuk mengukur kinerja organisasi dengan menggunakan metode *balance scorecard*".

---

<sup>98</sup>. *Ibid*, h.241.

Pertanyaannya adalah kenapa hal ini bisa terjadi? Tentunya ada yang salah dengan visi misi tersebut sehingga hanya dijadikan hiasan dinding semata. Hasil dari beberapa penelitian yang telah dilakukan, diperoleh kesimpulan bahwa, agar visi dan misi tidak hanya berakhir di dinding kantor saja maka terdapat beberapa panduan agar visi misi dapat menjadi kekuatan dalam mencapai tujuan organisasi. Jansen Sinamo seperti yang dikutip oleh Taufiqurokhman yang memberikan 7 kriteria mengenai kriteria visi dan misi yang hidup dan efektif yaitu:<sup>99</sup>

- a) Visi-misi harus sesuai dengan roh zaman dan semangat perjuangan organisasi.
- b) Visi-misi harus mampu menggambarkan sosok organisasi idaman yang mampu memikat hati orang.
- c) Visi-misi harus mampu menjelaskan arah dan tujuan organisasi.
- d) Visi-misi harus mudah dipahami karena diungkapkan dengan elegan sehingga mampu menjadi panduan taktis dan strategis.
- e) Visi-misi harus memiliki daya persuasi yang mampu mengungkapkan harapan, aspirasi, sentimen, penderitaan para *stakeholder* organisasi.
- f) Visi-misi harus mampu mengungkapkan keunikan organisasi dan menyarikan kompetensi khas organisasi tersebut yang menjelaskan jati dirinya dan apa yang mampu dilakukannya.
- g) Visi-misi harus ambisius, artinya ia harus mampu mengkiristalkan keindahan, ideal kemajuan, dan sosok organisasi dambaan masa

---

<sup>99</sup>. *Ibid*, h.243.

depan, sehingga mampu meminta pengorbanan dan investasi emosional dari segenap *stakeholder* organisasi.<sup>100</sup>

Berkaitan dengan beberapa pernyataan para ahli di atas Rusydi seperti dikutip oleh Taufiqurokhman berpendapat bahwa dalam sebuah pergerakan (baik organisasi maupun pribadi), kita harus menemukan dulu misi pergerakan itu, baru kemudian tetapkan visinya. Menerapkan visi tanpa mendefinisikan misi terlebih dulu adalah seperti “mau ke Yogyakarta”, tapi tidak tahu kenapa harus ke Yogyakarta atau mau berbuat apa di Yogyakarta.<sup>101</sup> Perbedaan ini sebenarnya tidak perlu terlalu diperdebatkan karena pada dasarnya antara misi dan visi terdapat interaksi dan saling pengaruh antar keduanya. Susanto menegaskan bahwa ada beberapa cara yang dapat digunakan untuk membantu dalam merumuskan visi misi lembaga/yayasan yaitu sebagai berikut:<sup>102</sup>

- a) Apakah misi dan tujuan yayasan saat ini? Contoh, misi yayasan penerbangan *Skandinavian Air Service* (SAS) di waktu kepemimpinannya di pegang oleh Jan Carlzon merubah misi dari *airline business* menjadi *service business*.
- b) Apakah manfaat yayasan bagi masyarakat? Contoh, misi suatu yayasan real estate adalah membuat perumahan yang sehat dan murah untuk kelompok berpenghasilan rendah.
- c) Apakah ciri industri dan kerangka kerja institusional di mana yayasan anda beroperasi? Perubahan sosial dalam masyarakat menumbuhkan

---

<sup>100</sup>. *Ibid*, h. 246.

<sup>101</sup>. *Ibid*, h.247.

<sup>102</sup>. AB Susanto, *Op.Cit.*, h.255-256.

peluang bisnis. Berubahnya orientasi hidup masyarakat terhadap waktu *time is money* melahirkan industri *fast-food* dan pasar swalayan. Bila suatu ketika ada aturan sertifikasi makanan dalam aspek kesehatan, maka *fast food* yang disajikan harus memenuhi standar kesehatan, dan bahan-bahan yang digunakan untuk memasak harus tertulis secara jelas.

- d) Apakah keunikan yayasan anda di dalam industri atau di struktur institusi yang anda masuki? Ayam goreng Kentucky memiliki keunikan dibandingkan dengan produk restoran lain yang menyajikan ayam goreng. Coca Cola dalam industri minuman memiliki keunikan dalam hal intensifnya pengiklanan produk melalui berbagai jalur media.
- e) Hal-hal apakah yang harus anda lakukan agar yayasan anda maju dan berkembang? Setiap yayasan memiliki faktor yang mengarahkan pada sukses atau gagal. Dalam bisnis komputer kecepatan menghasilkan produk baru adalah faktor sukses yang menentukan pertumbuhan yayasan. Kualitas pelayanan yang prima adalah sukses faktor dalam bisnis asuransi, atau bisnis perbankan.

## **b. Analisis SWOT (Kekuatan, Kelemahan, Peluang, Ancaman)**

### **1). Pengertian dan Elemen Analisis SWOT**

Analisa SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) adalah perangkat analisa yang palig populer, terutama untuk kepentingan perumusan strategi, asumsi dasar yang melandasinya adalah

bahwa organisasi harus menyelaraskan aktivitas internalnya dengan realitas eksternal agar dapat mencapai tujuan yang ditetapkan.<sup>103</sup> Peluang tidak akan berarti manakala lembaga/yayasan tidak mampu memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya untuk memanfaatkan peluang tersebut.

Kemampuan analisis SWOT bertahan sebagai alat perencanaan yang masih terus digunakan samai saat ini, membuktikan kehebatan analisa ini dimata para manager. Analisis SWOT telah lama menjadi kerangka kerja pilihan bagi para manajer, karena kesederhanaannya, proses penyajiannya, dan kemampuannya merefleksikan esensi dari suatu penyusunan strategi, yaitu mempertautkan peluang dan ancaman dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Namun analisa SWOT sebuah pendekatan konseptual yang luas, yang menjadikannya rentan terhadap beberapa keterbatasan. Pearce dan Robinson sebagaimana dikutip oleh Susanto, mengungkapkan beberapa keterbatasan analisa SWOT ini, yaitu:<sup>104</sup> *Pertama*, analisis SWOT berpotensi untuk terlalu banyak memberikan penekanan pada kekuatan internal dan kurang memberikan perhatian pada ancaman eksternal. Dalam hal ini, perencanaan strategi pada organisasi di samping harus menyadari kekuatan yang harus dimiliki pada saat ini, juga harus menyadari pengaruh lingkungan eksternal terhadap kekuatan-kekuatan yang sekarang dimiliki tersebut. Perubahan lingkungan yang sangat cepat dapat menjadikan kekuatan-kekuatan yang

---

<sup>103</sup>. Gregory G. Dess, G.T., Alan B. Eisner Lumpkin, *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*, (New York: Mc Graw-Hill Companies, 2015), h.71.

<sup>104</sup>. AB Susanto, *Op.Cit.*, h.131.

sekarang dimiliki menjadi tidak bermakna, bahkan bisa berubah menjadi kelemahan yang menghambat kemajuan lembaga/yayasan.

*Kedua*, analisis SWOT dapat menjadi sesuatu yang bersifat statis dan beresiko mengabaikan perubahan situasi dan lingkungan yang dinamis. Hal ini sama dengan apa yang terjadi pada proses perencanaan. Kritik yang sering muncul terhadap suatu perencanaan adalah bahwa perencanaan ini hanya berhenti di atas kertas, namun miskin implementasi. Salah satu penyebabnya adalah lingkungan yang berubah sangat cepat, sehingga asumsi-asumsi yang digunakan sebagai dasar dalam proses perencanaan menjadi tidak valid. Karena analisis SWOT sering digunakan dalam proses perencanaan, tidaklah mengherankan bila analisis SWOT mendapat kritik dalam hal ketidakmampuannya memberikan respon yang cepat terhadap perubahan-perubahan yang terjadi. Oleh karenanya, analisis SWOT tidak boleh bersifat statis dan tidak boleh mengabaikan kemungkinan terjadinya perubahan yang pasti terjadi. Perlu diingat bahwa analisis SWOT mempresentasikan sebuah pandangan yang khusus hanya pada satu titik waktu tertentu. Oleh karena elemen-elemen yang ada dalam analisis SWOT harus dikaji dan evaluasi secara berkala.<sup>105</sup>

*Ketiga*, analisis SWOT berpotensi terlalu memberikan penekanan hanya pada satu kekuatan atau elemen dari strategi. Padahal kekuatan yang ditekankan tersebut belum tentu mampu menutupi kelemahan-kelemahan yang dimiliki, serta belum tentu mampu menghadapi berbagai ancaman

---

<sup>105</sup>. *Ibid*, h.132.

yang muncul. Sehingga sebuah organisasi harus senantiasa menggali berbagai macam sumber daya yang mungkin memiliki potensi menjadi sumber kekuatan organisasi.<sup>106</sup>

Menurut Rangkuti, Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai factor secara sistematis untuk merumuskan strategi lembaga analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*straight*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*thearts*). Proses pengambilan keputusan startegis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, startegis dan kebijakan lembaga. Dengan demikian perencanaan strategis (*Strategic Planner*) harus menganalisis factor-faktor startegis lembaga (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah analisis SWOT<sup>107</sup>.

Menurut Siagian, Analisis SWOT merupakan salah satu instrument analisis yang ampuh apabila digunakan dengan tepat. Maksudnya, kemampuan tersebut terletak pada kemampuan para penentu strategi lembaga dalam memaksimalkan peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang sehingga sekaligus berperan sebagai alat untuk meminimalisasi kelemahan yang terdapat dalam tubuh organisasi dan menekan dampak

---

<sup>106</sup>. *Ibid*, h.133.

<sup>107</sup>. Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2014), h.18-19.



ancaman yang timbul dan harus dihadapi.<sup>108</sup> Telah diketahui pula bahwa analisis SWOT merupakan akronim untuk kata-kata *strength* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats* (ancaman). Faktor kekuatan dan kelemahan terdapat dalam tubuh suatu organisasi, termasuk satuan bisnis tertentu sedangkan peluang dan ancaman merupakan faktor-faktor lingkungan yang dihadapi oleh organisasi atau satuan bisnis yang bersangkutan.

Analisis SWOT bisa digunakan untuk mengevaluasi kesempatan dan tantangan dilingkungan yayasan maupun pada lingkungan internal yayasan. Ketua yayasan beserta kepengurusan yayasan menggunakan SWOT untuk mendorong refleksi diri dan diskusi kelompok tentang bagaimana mengembangkan lembaga dan posisinya untuk mencapai sukses.

Untuk memudahkan dalam melaksanakan analisis SWOT diperlukan matrik SWOT. Matrik SWOT akan mempermudah merumuskan berbagai strategi. Pada dasarnya alternatif strategi yang diambil harus diarahkan pada usaha-usaha untuk menggunakan kekuatan dan memperbaiki kelemahan, memanfaatkan peluang-peluang bisnis serta mengatasi ancaman. Sehingga dari matrik SWOT tersebut akan memperoleh empat kelompok alternatif strategi yang disebut dengan strategi SO, strategi WO, strategi ST, dan strategi WT.<sup>109</sup>

---

<sup>108</sup>. M. Suwandyanto, *Manajemen Strategi dan kebijakan Lembaga*, (Jakarta: Salemba Empat, 2010), h. 23-24.

<sup>109</sup>. Kuncoro Mudrajad, *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, (Bandung: PT. Gelora Aksara pratama, 2014), h.51.

Selanjutnya setiap aspek yang telah diberi bobot tersebut dapat dinilai dengan menggunakan hasil identifikasi SWOT. Jika faktor kekuatan lebih besar pengaruhnya (dominan) dibandingkan dengan faktor kelemahan maka suatu aspek internal dinilai kuat. Sebaliknya jika faktor kekuatan lebih kecil pengaruhnya dari faktor kelemahan maka suatu aspek internal dinilai lemah. Jika faktor kekuatan relatif seimbang dengan faktor kelemahan maka suatu aspek internal dinilai sedang. Jika faktor peluang suatu aspek eksternal lebih besar pengaruhnya dari faktor ancaman maka aspek tersebut dinilai menarik.

Sebaliknya jika faktor peluang lebih kecil pengaruhnya dari faktor ancaman maka suatu aspek eksternal dinilai tidak menarik. Jika faktor peluang relatif seimbang pengaruhnya dibandingkan dengan faktor ancaman maka suatu aspek eksternal dinilai sedang. Setelah penetapan nilai, dilakukan pemberian skor/nilai untuk setiap aspek internal maupun eksternal. Misalnya suatu aspek dinilai kuat atau menarik diberi skor 3, bila nilai sedang diberi skor 2 dan jika lemah atau tidak menarik diberi skor 1. Setelah itu skor masing-masing aspek dikalikan dengan bobotnya, kemudian seluruh aspek internal dan eksternal dijumlahkan.<sup>110</sup> Secara lebih spesifik, keempat elemen SWOT tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a). *Weaknesses* (kelemahan) dan *Strength* (kekuatan)

Kelemahan merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, keterampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius

---

<sup>110</sup>. *Ibid*, h.53.

bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan. Dalam praktek keterbatasan dan kelemahan-kelemahan tersebut bisa terlihat pada sarana dan prasarana yang dimiliki atau tidak dimiliki, kemampuan manajerial yang rendah, keterampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar, produk yang tidak atau kurang diminati oleh konsumen atau calon pengguna dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai. Kekuatan dan kelemahan internal merupakan aktivitas terkontrol suatu organisasi yang mampu dijalankan dengan sangat baik atau buruk. Hal ini muncul dalam manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, produksi, penelitian dan pengembangan dan sebagainya.<sup>111</sup>

Dengan matrik strategis SWOT tersebut, kemudian dilakukan *positioning*, untuk mengukur posisi bank yang bersangkutan dalam pasar perbankan. Mengingat pengaruh aspek internal dan eksternal terhadap bisnis bank berbeda-beda, maka dalam melakukan *positioning* harus dilakukan pembobotan atas aspek-aspek tertentu. Caranya dengan terlebih dahulu membuat prioritas, mulai dari aspek yang paling berpengaruh hingga ke aspek yang paling tidak berpengaruh setelah itu tentukan presentase bobotnya.<sup>112</sup>

b). *Opportunities* (peluang)

---

<sup>111</sup>. Freddy Rangkuti David, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Salemba Empat, 2011), h.17

<sup>112</sup>. *Ibid*, h 53.

Peluang merupakan berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi satuan bisnis. Yang dimaksud dengan berbagai situasi tersebut adalah:<sup>113</sup>

- (1). Kecenderungan penting yang terjadi di kalangan pengguna produk
- (2). Hubungan dengan para pembeli yang akrab
- (3). Hubungan dengan para pemasok yang harmonis
- (4). Identifikasi suatu segmen pasar yang belum mendapat perhatian
- (5). Perubahan dalam kondisi persaingan
- (6). Perubahan dalam peraturan perundang-undangan yang membuka berbagai kesempatan baru dalam kegiatan berusaha.

*c). Threats (Ancaman)*

Ancaman merupakan factor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis. Jika tidak di atas ancaman akan menjadi “ganjalan” bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun di masa mendatang. Berbagai contohnya antara lain:

- (1). Masuknya persaingan baru di pasar yang sudah dilayani oleh satuan bisnis.
- (2). Pertumbuhan pasar yang lamban
- (3). Meningkatnya posisi tawar pembeli produk yang dihasilkan
- (4). Menguatnya posisi tawar pemasok bahan mentah atau bahan baku yang diperlukan untuk proses lebih lanjut menjadi produk tertentu.

---

<sup>113</sup>. *Ibid*, h.58

- (5). Perkembangan dan perubahan teknologi yang belum dikuasai
- (6). Perubahan dalam peraturan perundang-undangan yang sifatnya restriktif.<sup>114</sup>

Analisis SWOT adalah sebuah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*Strength*), kelemahan (*weakneses*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*Treat*) yang terjadi dalam sebuah organisasi/ lembaga lembaga. Untuk menentukan analisis, ditentukan tujuan usaha atau mengidentifikasi objek yang akan dianalisis. Kekuatan dan kelemahan dikelompokkan kedalam faktor internal, sedangkan peluang dan ancaman diidentifikasi sebagai faktor eksternal. Untuk mengakaji suatu organisasi perlu dilakukan analisis dengan melihat faktor internal dan faktor eksternal yang ada atau datang dari luar lembaga lembaga.

Analisis SWOT menurut Kotler sebagaimana dikutip oleh Rangkuti, diartikannya sebagai evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Analisis SWOT merupakan salah satu instrumen analisis lingkungan internal dan eksternal lembaga yang dikenal luas. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan meminimalkan kelemahan dan ancaman.<sup>115</sup> Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil.

---

<sup>114</sup>. *Ibid*, h.111.

<sup>115</sup>. Freddy Rangkuti. *Analisis SWOT Teknik Membedah kasus Bisnis*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2014), h. 105.

Penelitian dengan cara menggunakan metode analisis SWOT ini ingin menunjukkan bahwa kinerja lembaga dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal, kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. SWOT adalah singkatan dari lingkungan internal *strengths* dan *weaknesses* serta lingkungan eksternal *opportunities* dan *threats* yang dihadapi di dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunities*) dan Ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*).

Menurut Siagian ada pembagian faktor-faktor strategis dalam analisis SWOT yaitu:<sup>116</sup>

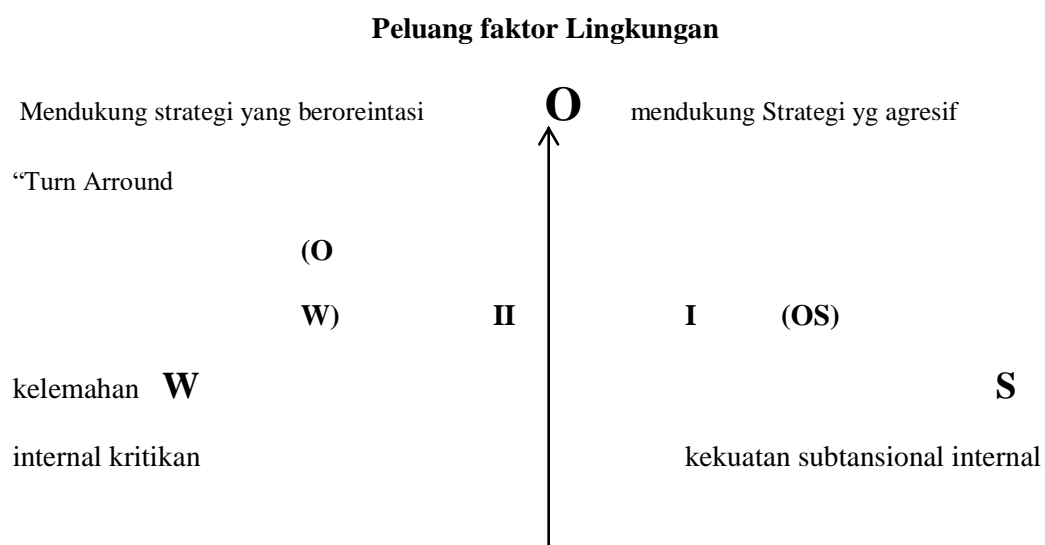
- a) Faktor berupa kekuatan. Faktor-faktor kekuatan yang dimiliki oleh suatu lembaga termasuk satuan-satuan bisnis didalamnya adalah antara lain kompetisi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada pemilik keunggulan komparatif oleh unit usaha di pasaran. Dikatan demikian karena satuan bisnis memiliki sumber keterampilan, produk andalan dan sebagainya yang membuatnya lebih kuat dari pada pesaing dalam memuaskan kebutuhan pasar yang sudah dan direncanakan akan dilayani oleh satuan usaha yang bersangkutan.

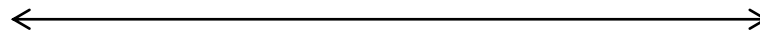
---

<sup>116</sup>. Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2004), h. 93.

- b) Faktor kelemahan. Kelemahan ialah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, keterampilan, dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan
- c) Faktor peluang. Definisi peluang secara sederhana peluang ialah berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi suatu satuan bisnis.
- d) Faktor ancaman. Pengertian ancaman merupakan kebalikan pengertian peluang yaitu faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis jika tidak di atasi ancaman akan menjadi bahaya bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun di masa depan.

Pendekatan yang dapat dilakukan melakukan analisis SWOT guna merencanakan penepatan dan kebijakan strategi lembaga/ yayasan yang strategis sesuai dengan analisa kekuatan dan kekurangan serta secara lebih khusus pada bagian peluang dan ancaman yang diterima suatu lembaga/ yayasan dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan diagram SWOT yang dikemukakan Siagian dalam bukunya *Manajemen Strategis* sebagaimana gambar bagan berikut:<sup>117</sup>





### Gambar 2.2. Diagram Analisis SWOT

Analisa SWOT tersebut di atas dijabarkan secara lebih operasional dengan membentuk strategi yang dapat memanfaatkan peluang dan mengatasi tantangan sekaligus. Penjabaran tersebut dapat dicermati dalam bentuk matriks yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 2.1 : Matriks Analisis SWOT**

<b>Analisis Faktor Internal</b>	<b>Strength (kekuatan)</b> 1. 2. 3.	<b>Weakness (kelemahan)</b> 1. 2. 3.
<b>Analisis Faktor eksternal</b>		
<b>Opportunities (peluang)</b> 1. 2. 3.	Asumsi strategi (SO)/ (stength vs opportunity) (gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang/ memanfaatkan peluang untuk meningkatkan kekuatan) 1. 2.	Asumsi strategi (WO)/ (weakness vs opportunity) (tanggulangi kelemahan untuk memanfaatkan peluang) 1. 2. 3.
<b>Threats (tantangan)</b> 1.	Asumsi strategi (ST)/ (strength vs threats)	Asumsi strategi (WT))/ (weakness vs



2.	(gunakan kekuatan untuk menghadapi tantangan)	threats)
3.	1.	(perkecil kelemahan dan hindari tantangan) 1.

Seperti pemaparan di atas, bahwa perencanaan merupakan hal yang krusial dan dianggap sangat penting untuk menjamin kelancaran program dalam sebuah lembaga pendidikan. Ngalim Purwanto mengatakan bahwa “perencanaan merupakan salah satu syarat mutlak bagi setiap kegiatan administrasi. Tanpa adanya perencanaan yang jelas, pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan dan bahkan kegagalan dalam mencapai tujuan yang diinginkan.”<sup>118</sup> Perencanaan yang terarah adalah melibatkan seluruh kemampuan yang dimiliki dengan beberapa prosedur, antara lain: menentukan dan merumuskan tujuan yang hendak dicapai, meneliti masalah- masalah atau pekerjaan yang akan dilakukan, mengumpulkan data dan informasi-informasi yang diperlukan, menentukan tahap-tahap atau rangkaian-rangkaian kegiatan, merumuskan bagaimana masalah-masalah akan dipecahkan, dan bagaimana setiap pekerjaan dapat diselesaikan.

Manajemen sebagai suatu proses menggambarkan Dinas Pendidikan sebagai wadah berisi jumlah jabatan struktural, jabatan pada proyek-proyek, jabatan fungsional pengawas, dan pegawai pelaksana mengandung beberapa implikasi penting, yaitu: (1) Suatu perubahan pada sembarang komponen akan mempengaruhi beberapa atau seluruh komponen lain; (2) Organisasi seringkali sudah puas dengan keadaan mereka dan hanya menggunakan sedikit waktu untuk membahas soal-soal antisipasi terhadap

---

<sup>118</sup>. Iwan Purwanto, *Manajemen Strategi*, (Bandung: CV.Yrama Widya, 2015), h.71.

perubahan; (3) Tidak semua komponen proses manajemen menerima perhatian yang sama pada setiap kali kegiatan perencanaan dilakukan; dan (4) Organisasi pendidikan yang berada dalam lingkungan yang stabil atau unggul mungkin tidak perlu mengkaji situasi yang lebih mendalam karena semua sistem melakukan kajian dan antisipasi.<sup>119</sup>

Tujuan analisis SWOT Untuk memberikan gambaran hasil analisis keunggulan, kelemahan, peluang dan ancaman lembaga secara menyeluruh yang digunakan sebagai dasar atau landasan penyusunan objectif dan strategi lembaga dalam *corporate planning*. Ruang lingkup analisis SWOT: Lingkungan, Keadaan intern lembaga, Peramalan. Jenis dan sumber informasi berasal dari Intern: data lembaga dan data dan informasi yang dikumpulkan lembaga, dan Ekstern: data sekunder, data dan informasi yang diperoleh dari hasil survei atau pengamatan.<sup>120</sup> Proses dan peralatan analisis, yaitu:<sup>121</sup>

a) Analisis Lingkungan yang mencakup; (1). Ekonomi (*business cycle*, inflasi dan deflasi, kebijakan moneter, neraca pembayaran; (2). Pemerintah/perundang-undangan (pusat dan daerah, pemerintah pembeli terbesar, subsidi, perlindungan industri, kebijakan pemerintah); (3). Pasar/saingan (perubahan struktur kependudukan, distribusi pendapatan,

---

<sup>119</sup>. Syaiful Sagala. *Desain Organisasi Pendidikan dalam Implementasi Kebijakan Otonomi Daerah: Studi Kasus Desain Organisasi yang Efektif pada Lingkungan Dinas Pendidikan Propinsi dan Kabupaten Kota*. (Bandung: Uhamka Press. 2007), h. 238.

<sup>120</sup>. Navarro, Tomás Secadura. "Strengths and Weaknesses of The Organization and Operation of Inspection Of Education." *Revista "Avances En Supervisión Educativa"*, N° 21 - Junio 2014. h.4-7.

<sup>121</sup>. Henderi. "Perencanaan Strategis Sistem Informasi Perguruan Tinggi." *Jurnal Commit*, Vol. 3 No. 2, Oktober 2014, h. 74 – 75.

alur hidup produk/layanan, kemudahan akses masuk, rintangan masuk); (4). Teknologi (bahan baku, *cost of labor*, sub-assemblies, dan perubahan teknologi); (4). Geografis (lokasi, nusantara); (5). Sosial budaya (cita rasa, nilai yang beruang).

- b) Analisis Keadaan Intern Lembaga yang mencakup; (1). Organisasi (misi, maksud, dan tujuan; Sarana/fasilitas dan teknologi yang dimiliki; Sistem dan prosedur kerja); (2). Fungsi lembaga (produksi, pemasaran, keuangan, personalia – SDM).
- c) Peralatan Analisis: Peramalan yang mencakup; (1). Arti dan peranan peramalan (REPO: rasional, estimate, preparasi, dan operasional); (2). Ruang lingkup peramalan; (3). Langkah peramalan, (4). Teknik dan metode peramalan; dan (5). Contoh peramalan.

Kearns sebagaimana dikutip oleh Salusus, mengidentifikasi masalah kegagalan dalam menerapkan analisa SWOT, yang meliputi yaitu:<sup>122</sup>

- a) *The missing link problem*. Hilangnya unsur keterkaitan, hal ini menunjukkan kegagalan menghubungkan evaluasi terhadap faktor eksternal dengan evaluasi faktor internal. Hal ini akan mengakibatkan keputusan yang salah.
- b) *The blue sky problem*. Masalah langit biru. Langit biru selalu membawa kegembiraan karena cuaca cerah. Pengambilan keputusan terlalu cepat

---

<sup>122</sup>. J. Salusus. *Pengambilan Keputusan Strategi untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. (Jakarta: Gramedia Widya Sarana Indonesia. 1996).h.359.

optimistis melihat peluang dalam lingkungan, namun kelemahan organisasi diabaikan.

c) *The silving problem*. Harapan dalam kondisi yang kurang menggembirakan. Situasi melahirkan masalah karena para pengambil keputusan mengabaikan ancaman lingkungan yang potensial.

d) *The all things to all problem*. Sebuah falsafah yang dianut para pengambil keputusan yang cenderung memusatkan kelemahan pada organisasi tanpa memperhatikan unsur kekuatan.

*The putting the cart before the horse problem*. Menempatkan kereta di depan kuda, sebuah aktifitas terbalik. Maksudnya para pengambil kebijakan langsung mengembangkan strategi dan rencana tidak lanjut sebelum menguraikan secara jelas pilihan kebijakan strategis yang akan dijalankan organisasi.<sup>123</sup>

## 2). Perumusan Strategi

Merumuskan suatu strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah ke depan yang dimaksudkan untuk membangun visi dan misi organisasi, menetapkan tujuan strategis dan keuangan lembaga, serta merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebut dalam rangka menyediakan pelayanan terbaik. Untuk mendapatkan rumusan strategi yang tepat, tidak bisa dilakukan secara langsung. Sebuah lembaga

---

<sup>123</sup> *Ibid*, h.360.

harus melalui beberapa tahap agar strategi yang disusun mampu memberikan hasil maksimal. Tahapan-tahapan tersebut adalah:<sup>124</sup>

- a) Mengidentifikasi lingkungan yang akan dimasuki di masa depan dan menentukan misi untuk mencapai visi yang dicita-citakan dalam lingkungan tersebut.
- b) Melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal untuk mengukur kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh lembaga dalam menjalankan misinya.
- c) Merumuskan faktor-faktor ukuran keberhasilan (*key success factors*) dari strategi-strategi yang dirancang berdasarkan analisis sebelumnya.
- d) Menentukan tujuan dan target terukur, mengevaluasi berbagai alternatif strategi dengan mempertimbangkan sumberdaya yang dimiliki dan kondisi eksternal yang dihadapi.
- e) Memilih strategi yang paling sesuai untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

Perumusan strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah untuk masa depan lembaga/yayasan, yang bertujuan untuk membangun visi dan misi lembaga/yayasan, menetapkan tujuan strategis serta merancang strategi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut dalam rangka menciptakan nilai terbaik yang berasal dari konsumen. Strategi yang telah ditentukan haruslah sesuai dengan tujuan yayasan, sehingga kan membawa posisi yayasan/lembaga keposisi terbaik. Secara lebih komprehensif,

---

<sup>124</sup>. Sondang P. Siagian, *Op.Cit.*, h. 33-42.

langkah-langkah perumusan strategi menurut Rothwel yang dikemukakan oleh Freeman Rafael, yang mencakup yaitu:<sup>125</sup>

- a) **Langkah 1:** *Establishment of Vision, Mission, and Goals*. Langkah ini mencakup pernyataan umum yang berkaitan dengan misi, maksud, dan tujuan organisasi. Perumusan visi, misi, dan tujuan merupakan tanggung jawab kunci bagi manajerial pusat. Perumusan ini dipengaruhi oleh nilai yang dibawakan manajer. Visi, misi dan tujuan suatu organisasi harus jelas dan ringkas serta menunjukkan dasar tujuan suatu organisasi harus jelas dan ringkas serta menunjukkan dasar tujuan suatu organisasi serta apa yang ingin dicapai organisasi tersebut.
- b) **Langkah 2:** *Identifying Past and Present Strategies*. Sebelum memutuskan suatu strategi diperlukan atau tidak, maka seorang pimpinan yayasan harus mengidentifikasi berdasarkan strategi sebelum dan pada saat ini. Apakah strategi di masa lalu telah disusun dengan sebenarnya? Jika belum, maka hal ini dapat dianalisis dan diidentifikasi apakah strategi yang sebelumnya masih bisa diterapkan atau perlu diperbaiki. Dengan melihat strategi sebelumnya, dapat menunjukkan bagaimana kegiatan suatu organisasi sebelumnya berlangsung beserta implementasinya.
- c) **Langkah 3:** *Diagnosing past and Present performance*. Langkah ini diperlukan untuk mengevaluasi bagaimana strategi terdahulu bekerja dan menentukan perubahan apa yang diperlukan sehingga laporan

---

<sup>125</sup>. Freeman Rafael, *Strategic Management: a Stakeholder approach*, (London: Cambridge University Press, 2015), h. 47-48.

sebuah organisasi perlu dikaji lebih dalam. Sebuah diagnosa dapat diambil dari berbagai faktor yaitu: (a). Efektivitas organisasi; (b). Proses organisasi; dan (c). Kinerja organisasi. Evaluasi kinerja organisasi biasanya memasukkan beberapa tipe analisis dan diagnosis keuangan. Salah satu manajemen harus memiliki gambaran yang jelas tentang kondisi organisasi secara detail. Langkah selanjutnya adalah menentukan strategi untuk jangka panjang, menengah dan jangka pendek yang termasuk dalam tujuan dan misi organisasi. Perlu diingat bahwa, tujuan tersebut tidak dapat ditentukan tanpa menguji kondisi internal dan eksternal. Penentuan tujuan dan jangka menengah serta analisis kondisi internal dan eksternal saling mempengaruhi satu sama lain.

d) **Langkah 4: *Setting objectives***. Sasaran adalah pernyataan tentang apa yang dituju organisasi. Sasaran tersebut memberikan petunjuk dan tujuan kepada organisasi dan anggotanya, beberapa pertanyaan tentang sasaran diperlukan oleh pimpinan lembaga/yayasan:

(1). Sasaran jangka panjang. Secara umum membahas rencana suatu organisasi di masa mendatang pada beberapa tahun mendatang. Sasaran jangka panjang harus mendukung dan tidak bertentangan dengan misi suatu Yayasan. Meskipun sasaran tersebut agak berbeda dengan misi suatu organisasi akan tetapi harus masih berkaitan. Misalnya, misi pada suatu Yayasan cepat saji adalah penyajian dengan cepat dan memberikan pelayanan pengantaran

- makanan yang hangat pada pelanggan di beberapa wilayah kota. Salah satu sasaran jangka panjangnya adalah rencana untuk meningkatkan penjualan dengan level yang lebih spesifik untuk empat tahun mendatang. Meskipun sasaran ini berbeda dengan misi Yayasan tersebut, namun masih bisa mendukung misi tersebut.
- (2). Sasaran jangka pendek. Merupakan suatu bagian turunan di dalam sasaran jangka panjang yang mendukung berjalannya sistem suatu organisasi. Seperti sebuah evaluasi harus menghasilkan daftar prioritas pada tujuan jangka panjang. Tujuan jangka pendek dapat diatur untuk membantu mencapai tujuan jangka panjang.<sup>126</sup> Tujuan dalam jangka pendek juga harus jelas, singkat dan diukur bila memungkinkan. Bagian yang terkena harus memahami dengan jelas apa yang diharapkan. Biasanya, beberapa tujuan harus digunakan untuk mencerminkan kinerja yang diinginkan pada suatu unit organisasi tertentu atau orang. Berdasarkan perspektif tingkat atas, sasaran harus menjangkau semua area utama pada organisasi.

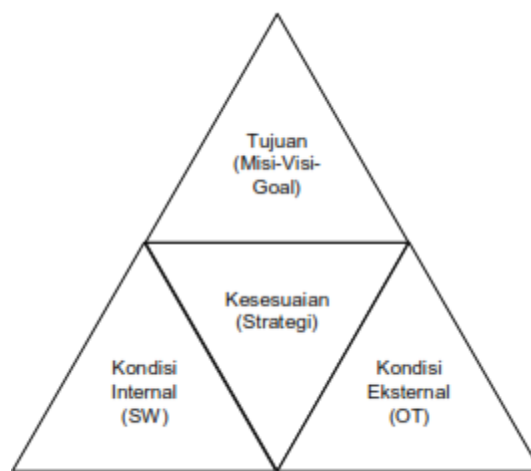
Tahapan manajemen strategik diawali dengan perumusan strategi. Perumusan strategi adalah proses memilih Pola Tindakan Utama (strategi) untuk mewujudkan visi organisasi. Proses pengambilan keputusan untuk menetapkan strategi seolah merupakan konsekuensi mulai dari penetapan visi-misi-tujuan jangka panjang-swot-strategi. Kenyataannya perumusan strategi dapat dimulai dari mana saja, bisa

---

<sup>126</sup>. Eddy Yunus, *Op.Cit.*, h.165-167.



dimulai dari SW, OT atau bahkan dari strategi itu sendiri. Namun yang terpenting, seperti yang ditunjukkan pada gambar (04), strategi dan kesesuaian; pilihan strategi akhirnya harus saling sesuai dengan Peluang-Ancaman yang ada, Kekuatan-Kelemahan yang dimiliki dan Tujuan (misi-visi-goal) yang ingin dicapai. Hal tersebut tampak pada gambar sebagai berikut:<sup>127</sup>



**Gambar 2.3.**  
**Strategi dan Kesesuaian**

Strategi akan dirumuskan melalui tahapan utama sebagai berikut:

1) Analisis Arah, yaitu untuk menentukan visi-misi-tujuan jangka panjang yang ingin dicapai organisasi; 2) Analisis Situasi, yaitu tahapan untuk membaca situasi dan menentukan Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman yang akan menjadi dasar perumusan strategi; 3) Penetapan Strategi, yaitu tahapan untuk mengidentifikasi alternatif dan memilih strategi yang akan dijalankan organisasi. Untuk mencapai daya saing strategis dan memperoleh hasil sesuai dalam

---

<sup>127</sup>. *Ibid*, h. 45.

rencana organisasi, lembaga harus menganalisa lingkungan eksternal, mengidentifikasi peluang dan ancaman dalam lingkungan tersebut, menentukan mana di antara sumber daya internal dan kemampuan yang dimiliki yang merupakan kompetensi intinya, dan memilih strategi yang cocok untuk diterapkan (*strategic formulation*). Suatu strategi merupakan sejumlah tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi yang diambil untuk mendayagunakan kompetensi inti serta memperoleh keunggulan bersaing. Secara lebih detail, hal tersebut dapat dideskripsikan sebagai berikut:<sup>128</sup>

a). Analisis Lingkungan

Analisis lingkungan adalah proses dalam manajemen strategi yang bertujuan untuk memantau lingkungan lembaga. Lingkungan lembaga di sini mencakup semua faktor baik yang berada di dalam maupun di luar lembaga yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan yang diinginkan. Secara garis besar analisis lingkungan di sini akan mencakup analisis mengenai lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Lingkungan eksternal akan mencakup lingkungan umum dan lingkungan industri, sedangkan analisis internal akan mencakup analisis mengenai aktivitas lembaga atau bisa juga analisis mengenai sumber daya, kapabilitas serta kompetensi inti yang dimiliki. Hasil dari analisis lingkungan ini setidaknya akan memberikan gambaran

---

<sup>128</sup>. John M. Bryson, *Op.Cit.*, h. 21- 44.

tentang keadaan lembaga yang biasanya disederhanakan dengan metode SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) yang dimilikinya. Analisis eksternal akan memberikan gambaran tentang peluang dan ancaman (OT) sedangkan analisis lingkungan internal akan memberikan tentang keunggulan dan kelemahan (SW) dari lembaga.

b). Menentukan dan Menetapkan Arah Organisasi

Setelah melakukan analisis lingkungan eksternal dan internal diharapkan kita sudah dapat memiliki gambaran mengenai posisi lembaga dalam persaingan, di mana diharapkan kita sudah mampu untuk mendefinisikan keunggulan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi lembaga (*SWOT analysis*). Berdasarkan informasi ini selanjutnya ditentukan dan ditetapkan ke arah mana lembaga hendak diarahkan. Biasanya ada dua indikator utama yang digunakan untuk menentukan arah organisasi. Pertama adalah misinya, misi ini berfungsi sebagai *raison d'être*, menjelaskan mengapa organisasi tersebut ada. Selain itu misi ini juga diharapkan dapat memberikan gambaran yang baik tentang pelanggan, pasar, filosofi, citra, yang diinginkan dari masyarakat serta teknologi yang nantinya akan digunakan oleh lembaga. Hal yang tak kalah pentingnya dalam menentukan arah lembaga ini adalah menetapkan tujuan yang diinginkan lembaga, di mana tujuan ini biasanya merefleksikan target yang

akan dicapai oleh organisasi. Sebelum sebuah misi dan tujuan ditentukan, lembaga sebaiknya memiliki visi atau kita sebut sebagai *strategic architecture*. *Strategic architecture*, misi dan tujuan ini agar mantap dan optimal harus didorong oleh suatu *strategic intent*.

c). Penetapan Visi dan Misi Objektif

Menetapkan visi dimaksudkan untuk memberikan arah tentang akan menjadi apa atau seperti apa organisasi atau lembaga di masa yang akan datang, atau secara ringkas suatu pandangan ke depan tentang lembaga atau organisasi. Misi akan secara spesifik lagi dibandingkan dengan visi. Misi secara spesifik menekankan tentang produk yang diproduksi, pasar yang dilayani, dan hal-hal lain secara spesifik berhubungan langsung dengan bisnis. Secara singkat visi memberi penjelasan tentang apa bisnis lembaga. Objektif lebih kepada penetapan target secara spesifik dan sedapat mungkin terukur yang ingin dicapai lembaga untuk jangka waktu tertentu atau target yang ingin dicapai.

d). Formulasi Strategi

Formulasi strategi adalah menentukan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan pencapaian tujuan. aktivitas tersebut dapat dikelompokkan ke dalam 3 kelompok, yaitu: Analisis strategi, perencanaan strategi, pemilihan strategi. Untuk dapat melakukan formulasi strategi dengan baik, maka ada ketergantungan yang erat dengan analisis lingkungan di mana formulasi strategi

membutuhkan data dan informasi dari analisis lingkungan.<sup>129</sup> Setelah melakukan analisis lingkungan dan menentukan ke mana organisasi akan diarahkan berdasarkan *strategic architecture*, misi dan tujuan yang telah ditetapkan, langkah selanjutnya adalah memastikan bahwa organisasi akan mencapai misi dan tujuan yang telah ditetapkan tadi. Untuk itulah maka perlu diformulasikan berbagai strategi atau cara untuk mencapai arah yang diinginkan tersebut. Formulasi strategi dalam hal ini adalah proses merancang dan menyeleksi berbagai strategi yang pada akhirnya menuntun pada pencapaian misi dan tujuan organisasi. Fokus utama dari strategi organisasi adalah bagaimana menyesuaikan diri agar dapat lebih baik dan cepat bereaksi dibanding pesaing dalam persaingan yang ada.

e). Perencanaan Tindakan

Langkah pertama untuk mengimplementasikan strategi yang telah ditetapkan adalah membuat perencanaan strategik. Inti dari apa yang ingin dilakukan pada tahapan ini adalah bagaimana membuat rencana pencapaian (sasaran) dan rencana kegiatan (program dan anggaran) yang benar-benar sesuai dengan arahan (misi-visi-goal) dan strategi yang telah ditetapkan organisasi. Program berisi tahapan-tahapan kegiatan yang merupakan urutan kegiatan yang perlu dilakukan untuk mencapai sasaran strategik (*the*

---

<sup>129</sup>. Bryson, J.M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. (Jossey-Bass: San Fransisco CA, 1988), h. 163.

*step-by step sequence of actions*). Sedangkan dalam rumusan anggaran berisi rencana kegiatan/program (biasanya tahunan) yang disertai taksiran sumber daya yang diperlukan untuk menjalankan semua kegiatan yang direncanakan. Selain itu juga ditunjuk orang yang bertanggung jawab untuk melaksanakan rencana-rencana kegiatan. Hal itu mencakup:<sup>130</sup> (1). Program. Program adalah pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai. Program melibatkan restrukturisasi lembaga, perubahan budaya internal lembaga, atau awal dari suatu usaha penelitian baru; (2). Anggaran. Anggaran adalah program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya, yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan. Anggaran tidak hanya memberikan perencanaan rinci dari strategi baru dalam tindakan, tetapi juga menentukan dengan laporan keuangan performa yang menunjukkan pengaruh yang diharapkan dari kondisi keuangan lembaga; (3). Prosedur. Prosedur yang kadang disebut *Standard Operating System (SOP)*. Prosedur adalah sistem langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan. Prosedur secara khusus merinci

---

<sup>130</sup>. *Ibid*, h. 165.

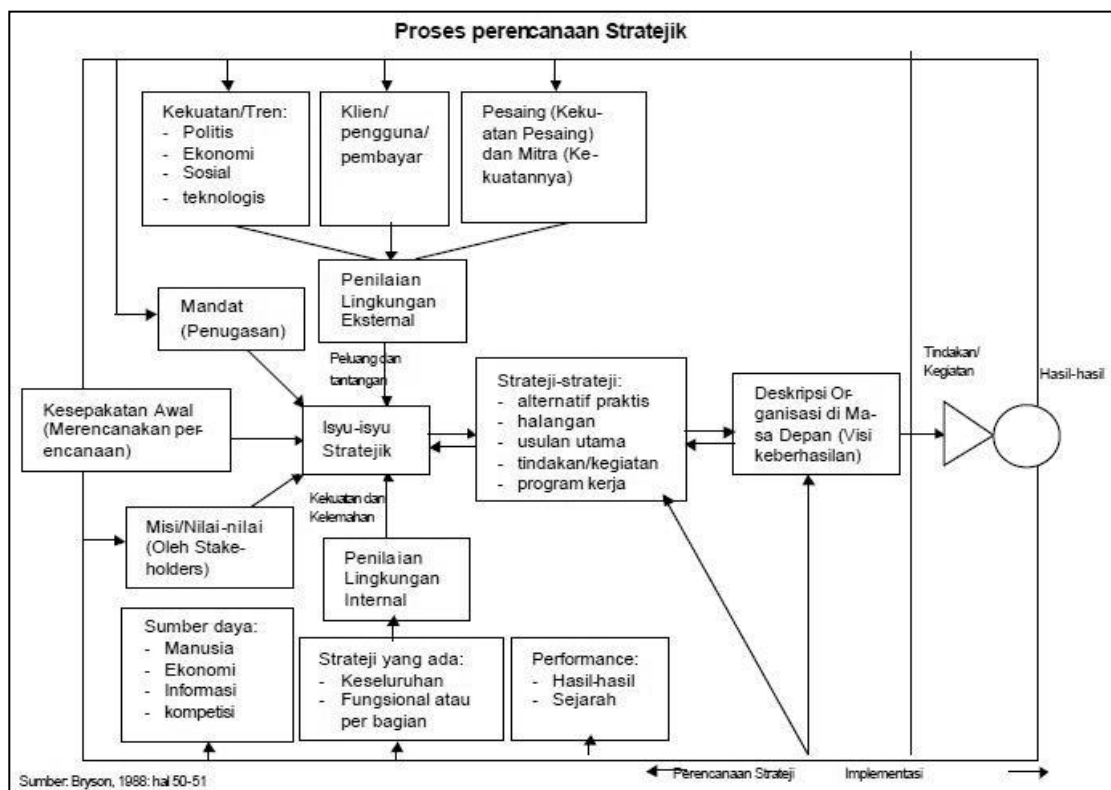
berbagai aktifitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program-program lembaga.

f). Pengendalian Strategi

Pengendalian strategik merupakan pengendalian yang mengikuti strategi yang sedang diimplementasikan, mendeteksi masalah atau perubahan yang terjadi pada landasan pemikirannya, dan melakukan penyesuaian yang diperlukan. Tahap pengendalian strategi ini merupakan suatu jenis khusus dari pengendalian organisasi yang berfokus pada pemantauan dan pengevaluasian proses manajemen strategi, dengan maksud untuk memperbaiki dan memastikan bahwa sistem tersebut berfungsi sebagaimana mestinya. Dalam tahap ini akan coba dievaluasi apakah implementasi strategi benar-benar sesuai dengan formulasi strategi atau tidak. Dengan demikian lembaga diharapkan akan tetap memiliki daya saing yang berkelanjutan dalam persaingan, karena strategi diimplementasikan dalam suatu lingkungan yang terus berubah, implementasi yang sukses menuntut pengendalian dan evaluasi pelaksanaan. Sehingga jika diperlukan dapat dilakukan tindakan-tindakan perbaikan yang tepat.

Evaluasi pengendalian strategi yang teratur bisa dijadikan tolak ukur yang efektif untuk sebuah program strategik yang sudah dilaksanakan sudah berjalan sejauh mana. Hal ini akan kelihatan jika evaluasi yang dilaksanakan itu sendiri berproses secara periodik, selain

itu juga evaluasi bukan hanya sebatas tulisan di buku dan hanya sebagai hasil saja akan tetapi evaluasi itu sendiri harus diimplementasikan supaya strategik yang dievaluasi itu bisa berhasil sesuai dengan yang diharapkan dan dicita-citakan bersama. Hal tersebut, secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:



**Gambar 2.4.**  
**Proses Perumusan Strategi dalam Perencanaan Strategik**

### c. Perumusan Tujuan Jangka Panjang

Perumusan tujuan jangka panjang merupakan bagian substansial dari perencanaan strategis karena menyangkut sasaran organisasi yang paling utama. Mengingat tujuan jangka panjang, merupakan refleksi harapan



stakeholder organisasi yang ideal (*primary organization goals*) secara keseluruhan.<sup>131</sup> Oleh karena itu, menurut Carmen Novac dan Raluca Ciochina, tujuan jangka panjang sebagai tindak lanjut dari tujuan jangka pendek tetap haruslah bersifat kuantitatif, terukur, realitis, dapat dipahami, menantang, bertahap, dapat diperoleh, dan sejalan dengan unit-unit organisasi.<sup>132</sup> Setiap tujuan harus dikaitkan dengan kerangka waktu. Strategi merupakan gagasan inti mengenai bagaimana suatu perusahaan dapat paling baik bersaing di lingkungan dan yayasan lain. Banyak perencana yakin bahwa strategi jangka panjang sebaiknya diturunkan dari usaha lembaga untuk mencari keunggulan kompetitif berdasarkan salah satu dari tiga strategi umum:<sup>133</sup> 1). Berjuang untuk mencapai keunggulan kualitas pelayanan dan profesional; 2). Berjuang menciptakan layanan terbaik dalam setiap amal (bidang) usaha; dan 3). Berjuang memiliki daya tarik khusus bagi satu atau lebih banyak golongan masyarakat lingkungan sekitar pada umumnya dan lingkungan lembaga pada umumnya.

Strategi utama mengindikasikan periode waktu dalam mana tujuan jangka panjang akan dicapai. Dengan demikian, strategi utama dapat didefinisikan sebagai pendekatan umum yang komprehensif yang menjadi pedoman bagi tindak-tindakan utama suatu lembaga.

Ada beberapa strategi utama yang penting adalah pertumbuhan terkonsentrasi seperti yang diungkapkan oleh Eddy Yunus yaitu meliputi:

---

<sup>131</sup>. Carmen Novac dan Raluca Silvia Ciochina. "Strategic Human Resources Management In The Romanian Organization." *Cross-Cultural Management Journal*, Vol. 3, No. 5, 2017, h. 107.

<sup>132</sup>. *Ibid.* 109.

<sup>133</sup>. Kuncoro Mudrajad, *Op.Cit.*, h.97.

pengembang pelayanan, inovasi aliansi strategis. Salah satu dari strategi-strategi ini dapat digunakan sebagai dasar untuk mencapai tujuan jangka panjang utama dari suatu lembaga/yayasan.<sup>134</sup> Banyak organisasi menjalankan dua atau lebih secara bersamaan, namun strategi kombinasi dapat sangat berisiko jika dijalankan terlalu jauh. Tidak ada satu organisasi pun yang dapat menjalankan semua strategi secara bersamaan untuk menguntungkan suatu lembaga. Baik anggota atau organisasi memilih di antara sekian banyak strategi utama ini untuk dijadikan strategi utama jangka panjang bagi lembaga. Hal tersebut dapat dijabarkan secara lebih detail sebagai berikut:

1). Pertumbuhan Terkonsentrasi (*concentrated growth*)

Pertumbuhan terkonsentrasi adalah strategi perusahaan yang mengarahkan sumber dayanya pada pertumbuhan yang menguntungkan dari suatu produk, di suatu pasar, dengan satu teknologi yang dominan. Alasan utama dari pendekatan ini yang disebut strategi konsentrasi, yaitu bahwa perusahaan tersebut secara seksama mengembangkan dan mengeksploitasi keahliannya kedalam arena kompetitif yang terbatas. Bagi para perencana strategis harus menghindari berbagai kemungkinan berikut ini, yaitu (*not managing by objective*):<sup>135</sup>

- a) Mengelola berdasarkan eksploitasi, yaitu mengikuti prinsip, “jika tidak rusak, tidak usah diperbaiki” intinya adalah tetap melakukan hal yang sama dengan cara yang sama karena segalanya berjalan dengan lancar.

---

<sup>134</sup>. Eddy Yunus, *Op.Cit.*, h.147.

<sup>135</sup>. *Ibid*, 149.

- b) Mengelola berdasarkan krisis, yaitu berdasarkan keyakinan bahwa untuk mengetahui seberapa baik seorang peencana strategis adalah dengan mengukur kemampuannya dalam menyelesaikan masalah. Karena ada banyak sekali krisis masalah yang akan dihadapi setiap orang dan setiap organisasi, para perencana strategis harus menggunkan waktu dan enenrgi kreatif merekaa untuk menyelesaikan masalah yang paling mendesak. Mengelola berdasarkan krisis sebenarnya adalah bentuk reaksi dan bukannya bentuk dari aksi (tindakan) serta membiarkan kejadian yang mendikte apa dan kapan ada keputusan manajemen.
- c) Mengelola secara subjektif, yaitu atas dasar pemikiran bahwa strategi pertumbuhan terkonsentrasi mengarah pada peningkatan kinerja. Kemampuan untuk menilai kebutuhan pasar, pemahaman akan perilaku lingkungan terhadap perubahan zaman, dan efektivitas promosi merupakan karakteristik-karakteristik dari strategi pertumbuhan yang terkonsentrasi. Kemampuan inti semacam ini merupakan penentu keberhasilan dari pasarr yang kompetitif yang lebih penting dibandingkan dengan kekuatan lingkungan yang dihadapi oleh lemabaga/yayasan tersebut. Tingkat keberhasilan yang tinggi dari produk baru juga terkait dengan menghandari situasi keahlian yang belum dimiliki oleh lembaga, seperti memberikan kemampuan terbaik untuk pelayan yang diberikan kepada konsumen, mengembangkan

saluran pemasaran, mengembangkan saluran promosi dan menghadapi pesaing baru.<sup>136</sup>

Kesalah pahaman utama mengenai strategi pertumbuhan yang terkonsentrasi adalah bahwa perusahaan yang menerapkannya akan puas dengan tingkat pertumbuhan yang kecil atau sama sekali. Hal ini tentu saja tidak akan berlaku untuk lembaga yang menggunakan strategi ini dengan benar. Suatu lembaga yang menerapkan pertumbuhan terkonsentrasi tumbuh dengan mengembangkan kompetensinya, dan lembaga itu mencapai pertumbuhan kompetitif dengan kompetensinya, dan lembaga itu mencapai pertumbuhan kompetitif dengan pertumbuhan kompetensi segmen pasar produk yang paling baik dikuasinya. Lembaga yang menggunakan strategi ini bertujuan memperoleh pertumbuhan yang dihasilkan dari peningkatan produktivitas, cakupan yang lebih baik dari segmen pasar produk aktualnya, dan penggunaan yang lebih efisien dari atas teknologinya. Adapun kondisi yang menguntungkan pertumbuhan terkonsentrasi dalam lingkungan perusahaan yang menguntungkan bagi strategi perusahaan yang terkonsentrasi adalah ketika kondisi yang menguntungkan pertumbuhan adalah ketika hasil produk dari lembaga pendidikan itu terserap dunia kerja karena memiliki kemampuan yang kompetitif dan beretika dengan baik dan berbeda dengan hasil didikan dari lembaga yang lain.

## 2). Pengembangan Pasar

---

<sup>136</sup>.*Ibid*, h.145.

Pengembangan pasar (*market development*) pada umumnya menempati urutan kedua setelah konsentrasi sebagai strategi yang paling tidak mahal dan paling tidak beresiko dari strategi yang lainnya. Pengembangan pasar terdiri atas pemasaran produk-produk yang ada pada saat ini, pengembangan pasar memungkinkan lembaga/yayasan untuk mempraktekan bentuk pertumbuhan terkonsentrasi dengan mengidentifikasi kegiatan-kegiatan unggulan yang ada saat ini serta pasar baru yang didefinisikan dari segi demografis, fisikografis atau geografis.<sup>137</sup> Sering kali, perubahan dalam pilihan media, akan mempengaruhi daya tarik promosi.

### 3). Inovasi

Pada banyak lembaga berhenti melakukan inovasi menjadi semakin beresiko. Baik pasar konsumen maupun pasar lingkungan mengharapkan perubahan dan perbaikan berkala atas produk yang ditawarkan kepada lingkungan. Akibatnya ada beberapa lembaga yang menjadikan inovasi sebagai strategi utamanya, lembaga-lembaga tersebut mencoba meraih keuntungan awal yang tinggi terkait dengan pelanggan atas produk baru atau yang telah disempurnakan, lalu ketika profitabilitas bergeser dari inovasi ke kompetensi produk atau pemasaran, lembaga-lembaga tersebut lebih memilih mencari gagasan unik lainnya daripada menghadapi persaingan yang semakin ketat.<sup>138</sup>

---

<sup>137</sup>. *Ibid*, h.149.

<sup>138</sup>. *Ibid*, h.152.

Meskipun kebanyakan lembaga berorientasi pada pertumbuhan menghargai kebutuhan untuk menjadi inovatif, hanya sedikit lembaga yang menjadikan inovasi sebagai cara fundamental untuk berrelasi dengan pasarnya. Hal ini disebabkan karena gagasan inovatif diperlukan suatu pembiayaan yang besar di dalam penelitian, pengembangan, dan pemasaran untuk mengubah gagasan yang menjanjikan menjadi produk yang menguntungkan.

Tujuan jangka panjang merupakan hasil yang diharapkan dari pelaksanaan strategi tertentu. Strategi merupakan serangkaian tindakan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan-tujuan jangka panjang. Kerangka waktu untuk tujuan dan strategis harus konsisten. Tujuan jangka panjang diperlukan pada tingkat korporat, divisi dan fungsional dalam sebuah organisasi. Tujuan tersebut penting sebagai alat ukur kinerja manjerial. Untuk mencapai kemakmuran jangka panjang, para perencana strategis umumnya menetapkan rencana jangka panjang dalam tujuh bidang, yaitu: probabilitas, produktivitas, posisi kompetitif, pengembangan karyawan, hubungan dengan karyawan, kepemimpinan teknologi, tanggung jawab kepada masyarakat.

#### **d. Penetapan Strategi**

Penetapan strategi merupakan tahapan akhir dari perencanaan strategis setelah strategi selesai dirumuskan oleh organisasi. Penetapan strategi membinjang tentang kebijakan dan program organisasi yang telah dirumuskan dan akan menjadi pedoman dalam pelaksanaan kerja

organisasi secara keseluruhan. Menurut Robertson Hill, ada sejumlah langkah yang perlu dipertimbangkan dalam penetapan strategi organisasi yang meliputi yaitu:<sup>139</sup>

- 1) Penetapan strategi didasarkan pada skala prioritas bidang, kebutuhan alokasi finansial dan waktu pencapaian (*goals time line*). Hal ini dilakukan agar strategi yang mencakup kebijakan dan program kerja organisasi dapat terimplementasikan secara lebih terukur dan maksimal berdasarkan kemampuan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi, sehingga pada akhirnya diharapkan dapat mewujudkan tujuan organisasi secara efektif dan efisien.
- 2) Penetapan strategi hendaknya melibatkan stakeholder yang berkepentingan dengan implementasi strategi. Aspek ini dilakukan untuk membangun komitmen atas *common agreement* yang telah disepakati bersama tentang strategi yang telah ditetapkan nantinya. Tujuannya adalah menjaga soliditas, tanggungjawab sekaligus konsistensi stakeholder organisasi akan pelaksanaan strategi organisasi nantinya.
- 3) Dalam penetapan strategi, perlu ditentukan penanggungjawab pelaksana (*programme executor*) setiap kebijakan dan program organisasi yang telah ditetapkan. Hal ini dimaksudkan agar, kebijakan dan program kerja organisasi dapat dilaksanakan secara koordinatif dan terkontrol secara struktur keorganisasian.

---

<sup>139</sup>. Robertson Hill. "Strategic Planning and Development Process of Municipal Education In Finland." *Journal of Entrepreneurship and Business*. Vol.01, Number.12, 2017, h. 172-173.

Sejumlah langkah dalam penetapan strategi tersebut penting untuk dilakukan agar strategi yang telah dirumuskan dan ditetapkan dapat dilaksanakan secara lebih sistemik. Dengan begitu, strategi yang akan dilaksanakan nantinya dapat dijalankan dengan baik sekaligus mampu mewujudkan tujuan organisasi yang telah diagendakan sebelumnya.

## **C. Strategi dalam Pengembangan Organisasi**

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

Dalam penelitian ini, untuk memahami pengembangan lembaga, peneliti bersandar pada teori pengembangan organisasi yang dikembangkan oleh Cummings. Menurutnya sebagaimana dikutip oleh Djam'an Satori dan Aan Komariah, pengembangan organisasi merupakan penerapan pengetahuan ilmu tentang perilaku (*behavioral science knowledge*) dalam suatu upaya jangka panjang, untuk memperbaiki kemampuan sebuah organisasi dalam rangka menghadapi perubahan dalam lingkungan eksternal, dan untuk meningkatkan kemampuan-kemampuan pemecahan masalah-masalah internalnya.<sup>140</sup>

---

<sup>140</sup>. Djam'an Satori dan Aan Komariah, *Strategi 4cs dalam Praktik Kepemimpinan untuk Meningkatkan Kapasitas Manajemen Organisasi*, (Jakarta: Gramedia Widhiya Sarana Indonesia, 2013), h.159.



Pengembangan organisasi inharen dengan proses perubahan, dari situasi atau kondisi yang berlaku, yang biasanya syarat dengan masalah-masalah dan deviasi antara kondisi yang diinginkan dan kondisi yang berlaku kini, melalui perubahan-perubahan yang diperlukan menuju kepada kondisi yang diinginkan. Definisi yang dikemukakan oleh Cummings tersebut pada intinya menyatakan bahwa pengembangan organisasi sanantiasa berkaitan dengan perubahan yang direncanakan, (tindakan perekayasaan, guna menciptakan perubahan-perubahan tertentu yang diinginkan dalam sebuah organisasi).<sup>141</sup> Ia mempunyai sasaran pokok berupa peningkatan efektifitas dan efisiensi organisasi.

Suatu organisasi yang efektif jika dipandang dari sudut pandang strategic, maka pertama-tama pemimpin harus menunjukkan bahwa dia mengapresiasi sepenuhnya dinamika peluang, serta ancaman-ancaman dalam lingkungan kompetitif mereka, dan bahwa pemimpin juga memberikan perhatian terhadap isu sosial yang lebih luas. Di samping itu organisasi yang bersangkutan perlu mengupayakan agar sumber daya potensial yang dimilikinya di mana secara strategis dengan memperhitungkan kekuatan serta kelemahannya. Dan bahwa organisasi tersebut memanfaatkan peluang-peluang yang ada padanya.

Faktor-faktor keberhasilan pokok dan kompetensi-kompetensi inti diselaraskan satu sama lainnya. Hal tersebut tidak akan terjadi dengan sendirinya, karena perlu ada kegiatan manajemen, di samping itu perlu pula

---

<sup>141</sup>. *Ibid*, h.161.

dicari peluang-peluang potensi baru, dan sumber daya perlu dikembangkan. Dan yang tidak kalah pentingnya adalah nilai-nilai organisasi yang bersangkutan sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan lingkungan. Maka dari itu diperlukan adanya kongruensi antara sumber daya, lingkungan dan nilai-nilai serta kultur yang mendeterminasi.

Makin besar kongruensi yang terjadi, makin besar kemungkinan bahwa organisasi yang bersangkutan memanaj sumber daya yang dimilikinya secara efektif, guna menyesuaikan diri dengan faktor-faktor keberhasilan utama yang ditetapkan oleh lingkungan. Nilai penting kongruensi sumber daya, nilai-nilai dan lingkungan adalah bahwa ia menyajikan sebuah kerangka kerja penting guna menilai strategi-strategi organisasi yang berlaku, dan kebutuhan-kebutuhan strategiknya. Pengembangan Organisasi/PO (*Organizational Development/OD*), dalam penelitian ini dikaitkan dengan lembaga pada prinsipnya merupakan suatu proses di mana pengetahuan, konsep-konsep, dan praktek-praktek yang berkaitan dengan (perilaku) lembaga digunakan secara efektif untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Proses ini juga termasuk bagaimana meningkatkan kualitas kinerja lembaga dan sekaligus meningkatkan produktivitas (anggota).<sup>142</sup> Pengembangan lembaga memang memegang peranan penting dalam membantu organisasi untuk mengubah dirinya sendiri, melalui strategi yang sangat terencana dan dengan prediksi masalah yang kemungkinan dapat di atasi melalui solusi-solusi yang diberikan. Pengembangan lembaga juga menolong lembaga untuk dapat

---

<sup>142</sup>. Stephen P. Robbin, *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi* Terjemahan Jusuf Udaya. Edisi Ketiga. (Jakarta: Penerbit Acan, 2013), h.81.

mengetahui berbagai kelemahan yang dimiliki lembaga dengan tujuan untuk membangun kembali strategi, struktur, dan proses yang selama ini telah dijalankannya. Ia juga membantu anggota lembaga untuk lebih dapat menyelami perubahan dan mengelola asumsi-asumsi serta nilai-nilai yang mendasari kinerja lembaga pendidikan.

Adapun sebuah proses perubahan primer yang digunakan orang pada kebanyakan program-program pengembangan organisasi adalah “riset kegiatan-kegiatan” (*action research*). *Action Research* dapat kita nyatakan sebagai sebuah proses pemecahan masalah yang berlandaskan data, sehubungan dengan perubahan keorganisasian, yang sangat erat dengan metode ilmiah. Ia merupakan sebuah pendekatan kuat terhadap perubahan keorganisasian, dan ia terdiri dari tiga macam langkah pokok sebagai berikut: *yang pertama*, mengumpulkan informasi tentang masalah-masalah dan hal-hal yang perlu diperhatikan dan perubahan-perubahan yang diperlukan dari para anggota organisasi yang bersangkutan. *Kedua*, mengorganisasi informasi tersebut dengan cara tertentu yang bermakna, dan kemudian membagikannya kepada semua pihak yang terlibat dalam upaya perubahan tersebut.<sup>143</sup> *Ketiga*, Melaksanakan perencanaan dan melaksanakan kegiatan-kegiatan khusus guna memperbaiki masalah-masalah yang teridentifikasi. Pakar Lembaga tatkala mengartikan pengembangan lembaga lembaga

---

<sup>143</sup>. Syaiful Sagala, *Op.Cit*, h.119.

cenderung menggunakan redaksi yang variatif, kendati maksud dan tujuannya adalah sama.<sup>144</sup>

Muhaimin menyebutkan pengembangan lembaga adalah upaya mengoptimalkan fungsi dan peran semua potensi dalam memajukan lembaga mencapai suatu keadaan yang lebih baik dari keadaan sebelumnya. Pada kesempatan lain Muhaimin sebagaimana dikutip oleh Mulyono, menegaskan bahwa pengembangan lembaga dapat diartikan sebagai pembaharuan untuk memecahkan masalah didalam lembaga. Atau dengan perkataan lain sebagai inovasi pendidikan yang memberikan ide dan metode yang dirasakan atau diamati sebagai hal yang baru bagi seseorang atau sekelompok orang (masyarakat) baik berupa hasil penemuan baru atau *discovery* yang digunakan untuk mencapai tujuan atau memecahkan masalah lembaga.<sup>145</sup> Istilah pengembangan dapat bermakna kuantitatif dan kualitatif, secara kuantitatif bagaimana menjadikan lembaga lebih besar, merata, dan meluas pengaruhnya dalam konteks pendidikan pada umumnya. Secara kualitatif bagaimana menjadikan lembaga lebih baik, bermutu, dan lebih maju sejalan dengan ide-ide dasar atau nilai-nilai Islam itu sendiri yang harusnya selalu berada didepan dalam merespons dan mengantisipasi berbagai tantangan pendidikan. Termasuk dalam pengertian kualitatif adalah bagaimana mengembangkan lembaga agar menjadi suatu bangunan keilmuan yang kokoh dan memiliki kontribusi yang signifikan terhadap pembangunan

---

<sup>144</sup>. *Ibid*, h.120

<sup>145</sup>. Mulyono, *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2009), h.75.

masyarakat Nasional dan Trans-Nasional, serta pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

## 2. Langkah-Langkah Strategis Pengembangan Lembaga

Terdapat beberapa pendapat tentang pengertian strategi pengembangan lembaga yang didalamnya termaktub subtansi langkah-langkah pengembangannya antara lain:<sup>146</sup>

- a. Menurut Mut Christine S Becker. Strategi pengembangan lembaga/yayasan adalah proses perubahan berencana terhadap orang-orang yang ada dalam organisasi secara keseluruhan.
- b. Menurut Richard Beckhard. Strategi pengembangan lembaga atau yayasan adalah usaha menyeluruh, yang memerlukan dukungan dari pimpinan atas yang dirancang untuk meningkatkan efektifitas dan kesehatan organisasi melalui penggunaan beberapa tehnik intervensi dengan menerapkan pengetahuan yang berasal dari ilmu-ilmu perilaku.
- c. Menurut James L Gibson. Strategi pengembangan lembaga adalah suatu proses yang meningkatkan efektifitas keorganisasian dengan mengintergrasikan keinginan individu akan pertumbuhan dan perkembangan tujuan keorganisasian. secara khusus proses ini merupakan usaha mengadakan perubahan secara berencana yang meliputi suatu system total sepanjang periode tertentu, dan usaha mengadakan perubahan ini berkaitan dengan misi organisasi.

---

<sup>146</sup>. Syahrul, *Perencanaan Strategis dan Praktiknya di perguruan Tinggi*, dalam Jurnal Shautut Tarbiyah, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan IAIN Kendari, Mei 2017.

d. Menurut Miles and Schmuch. Strategi pengembangan lembaga adalah usaha yang terencana dan berkelanjutan untuk menerapkan ilmu perilaku guna pengembangan system dengan menggunakan metode–metode refleksi dan analisis diri.

## **D. Kapasitas Organisasi**

### **1. Definisi Kapasitas Organisasi**

Siagian, dalam konteks makna kapasitas organisasi ini secara teoritis menegaskannya sebagai

*“Organization capacity is the capacity of an organization to function effectively. It is about its ability to guarantee hig level of performance, achieve its purpose (sustained competitive advantage in a commercial business), deliverresult and, importantly, meet the needs of stakeholder”* (kapasitas organisasi adalah kapasitas organisasi untuk berfungsi secara efektif . Ini adalah tentang kemampuannya untuk menjamin level kinerja yang tinggi, mencapai tujuannya (berkelanjutan keunggulan kompetitif dalam bisnis komersial), *deliver result* dan yang penting, memenuhi kebutuhan *stakeholder*).<sup>147</sup>

Dewasa ini upaya pengembangan kapasitas merupakan bagian yang penting di dalam berbagai aspek kehidupan. Hal ini tidak luput dilakukan juga oleh organisasi publik. Pengembangan kapasitas dalam kehidupan sehari-hari misalnya dilaksanakan dengan pendidikan, baik secara formal maupun informal. Pengembangan kapasitas di dalam lembaga misalnya melalui pelatihan-pelatihan sumberdaya manusia, pengembangan sistem manajerial. Pengembangan kapasitas aparatur pemerintah di dalam pemerintahan juga penting untuk meningkatkan performa aparatur dalam

---

<sup>147</sup>. Sondang P. Siagian, *Op.Cit.*, h. 33-42.

menjalankan tugasnya sebagai abdi negara, dan juga regulasi dan deregulasi kebijakan pemerintahan.<sup>148</sup> Pembangunan dalam konteks secara keseluruhan pun upaya pengembangan kapasitas menjadi bagian yang tidak terpisahkan. Dengan kata lain tidak mungkin terjadi suatu proses pembangunan atau pengembangan dalam hal apapun tanpa upaya pengembangan kapasitas bagi pelaku, organisasi, maupun juga sistem yang mengaturnya.

Secara terminologi, kapasitas berasal dari bahasa Belanda; *capaciteit* yang berarti tiga hal, pertama yakni daya tampung atau daya serap, kedua ruang atau fasilitas yang tersedia, dan terakhir kemampuan maksimal. Pengertian pengembangan kapasitas secara terminologi masih mengalami perbedaan pendapat, ada beberapa yang merujuk pada pengertian dalam konteks kemampuan (pengetahuan, keterampilan, dll), dan sebagian lain mengartikan dalam konteks yang lebih luas, termasuk di dalamnya terdapat sikap dan perilaku. Sebagian ilmuwan juga melihat pengembangan kapasitas sebagai *capacity development* atau *capacity strengthening*, mengisyaratkan suatu prakarsa pada pengembangan kemampuan yang sudah ada (*existing capacity*). Sementara yang lain lebih merujuk pada *constructing capacity* sebagai proses kreatif membangun kapasitas yang belum nampak.<sup>149</sup>

---

<sup>148</sup>. Amir Tengku Ramly, dan Dudung Abdul Syukur, *Strategic Management of Organization Development and Civil Service Based Pumping HR Model at Ibn Khaldun University Bogor*, *IJBE: Integrated Journal of Business and Economics*, Ibn Khaldun Bogor University, January 2017, h.15.

<sup>149</sup>. *Ibid*, h.17.

Morison sebagaimana dikutip Sondang P. Siagian menyatakan bahwa *capacity building* sebagai suatu proses untuk melakukan sesuatu, atau serangkaian gerakan, perubahan multi level di dalam individu, kelompok-kelompok, organisasi-organisasi dan sistem-sistem dalam rangka untuk memperkuat kemampuan penyesuaian individu dan organisasi sehingga dapat tanggap terhadap perubahan lingkungan yang ada. Lain lagi dalam buku *African Capacity Building Foundation (ACBF)*, peningkatan kapasitas dapat didefinisikan sebagai sebuah proses untuk meningkatkan kemampuan individu, kelompok, organisasi, komunitas atau masyarakat untuk menganalisa lingkungannya; mengidentifikasi masalah, kebutuhan, isu dan peluang-peluang; memformulasikan strategi untuk mengatasi masalah, isu dan kebutuhan tersebut, dan memanfaatkan peluang yang relevan. Merancang sebuah rencana aksi, serta mengumpulkan dan menggunakan secara efektif dan atas dasar sumber daya berkesinambungan untuk mengimplementasikan, memonitor dan mengevaluasi rencana aksi tersebut, serta memanfaatkan umpan balik sebagai pelajaran.<sup>150</sup>

Demikian pula Googin et.al yang dikutip Sondang P. Siagian mendefinisikan kapasitas organisasi sebagai suatu kesatuan unsur organisasi yang melibatkan: (1) struktur (2) Mekanisme kerja atau koordinasi antar unit dalam implmentasi (3) sumberdaya manusia yang

---

<sup>150</sup>. Sondang P. Siagian, *Op.Cit.*, h. 33-42.



ada dalam organisasi, (4) dukungan financial serta sumber daya yang dibutuhkan organisasi tersebut untuk bekerja.<sup>151</sup>

Agar tujuan kebijakan dapat tercapai dengan baik, maka kapasitas organisasi yang melibatkan keempat unsur tersebut harus dalam kondisi optimal yang saling mendukung antara satu sama lain, yaitu : desain struktur organisasi yang tepat. Ketepatan tersebut dapat dilihat sebagai keseuaian antara misi yang harus dicapai dengan karakteristik lingkungan tugas di mana organisasi tersebut bekerja sehingga dapat meningkatkan kapasitas organisasi sebagai implementor. Kemudian kemampuan sumberdaya manusia harus memenuhi kebutuhan organisasi seperti: *knowledge*, *skill* serta *personality* yang baik. Tidak kalah penting adalah kecukupan sumber daya financial untuk menjalankan aktivitas-aktivitas dalam proses implementasi. Ketepatan serta kecukupan unsur-unsur yang berkaitan dengan terbentuknya kapasitas organisasi akan sangat mempengaruhi kualitas organisasi implementor. Elemen kualitas organisasi tersebut yang selanjutnya akan menentukan bagaimana organisasi pengimplementasi ini mampu menjalankan perannya secara baik. Unsur-unsur kapasitas organisasi, antara lain :<sup>152</sup>

- a. Kemampuan untuk menjembatani berbagai kepentingan
- b. Kapasitas untuk menggalangkan dan menjaga dukungan
- c. Kemampuan untuk beradaptasi terhadap tugas-tugas yang baru dan memiliki suatu *framework* untuk melakukan proses pembelajaran

---

<sup>151</sup>. *Ibid*, h, 45

<sup>152</sup>. Ningrum Fauziah Yusuf. *Kapasitas Organisasi dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah di Indonesia*, Responsive, Volume 1 No. 1 Oktober. 2018, h.69.

- d. Kemampuan untuk mengenali perubahan lingkungan
- e. Kemampuan untuk melakukan advokasi dan lobby
- f. Memiliki kemampuan untuk memonitoring dan mengendalikan implementasi
- g. Memiliki kemampuan mekanisme koordinasi yang baik
- h. Memiliki mekanisme untuk memonitor dampak dari kebijakan

## 2. Definisi Organisasi

Organisasi memiliki beberapa definisi yang berbeda-beda. Definisi-definisi ini merupakan beberapa pendapat-pendapat yang dikemukakan oleh beberapa ahli pakar organisasi. Menurut Stephen P. Robbins, organisasi dimaknainya sebagai koordinasi yang terencana dari aktivitas-aktivitas dari dua atau lebih individu yang mempunyai fungsi berdasarkan kontinuitas yang relatif dan melalui pembagian dalam tenaga kerja dan hirarki otoritas, untuk mencapai tujuan atau beberapa tujuan.<sup>153</sup>

Dalam ilmu sosial, organisasi dipelajari oleh berbagai bidang ilmu, terutama ilmu sosiologi, ilmu ekonomi, ilmu politik, ilmu psikologi, dan ilmu manajemen. Kajian mengenai organisasi biasanya disebut studi organisasi (*organizational studies*), perilaku organisasi (*organizational behaviour*), atau analisis organisasi (*organization analysis*). Untuk memahami mengenai organisasi publik, perlu dipahami terlebih dahulu definis dari organisasi dan definisi dari publik. Organisasi adalah

---

<sup>153</sup>. Stephen P Robbin, *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi* Terjemahan Jusuf Udaya, *Op.Cit.*, h. 165.

pengelompokan aktivitas yang diperlukan untuk mencapai sasaran, penugasan setiap pengelompokan kepada seorang manajer dengan otoritas yang diperlukan untuk mengawasi, dan provisi untuk koordinasi secara horisontal dan vertikal dalam struktur lembaga.<sup>154</sup>

Organisasi (Yunani: *ὄργανον*, *organon* –alat) adalah suatu kelompok orang dalam suatu wadah untuk tujuan bersama. Menurut D. Millet, organisasi sebagai kerangka struktur di mana pekerjaan dari beberapa orang diselenggarakan untuk mewujudkan suatu tujuan bersama. Berbeda dengan D. Millet, Herbert A. Simon berpendapat bahwa organisasi adalah sebagai pola komunikasi yang lengkap dan hubungan lain di dalam suatu kelompok orang-orang. Prajudi Atmosudirdjo menggambarkan bahwa organisasi memiliki sifat yang abstrak, sulit dilihat namun bisa dirasakan eksistensinya. Secara teoritis, organisasi memang dapat dipahami dari berbagai macam sudut pandang atau perspektif.<sup>155</sup> Lebih lanjut, Miftah Thoha memaknai organisasi sebagai kesatuan rasional dalam upaya untuk mengejar tujuan, sebagai koalisi pendukung yang kuat, di mana organisasi merupakan instrumen untuk mengejar kepentingan masing-masing, sebagai suatu sistem terbuka di mana kelangsungan hidup organisasi sangat tergantung input dari lingkungan, sebagai alat dominasi dan banyak lagi perspektif yang dapat dipakai untuk memaknai organisasi. Berdasarkan pemikiran-pemikiran di atas maka pada dasarnya terdapat kesamaan pengertian dari keseluruhan

---

<sup>154</sup>. John M. Ivancevich, et al. *Organizational Behavior Manajement*. 19<sup>th</sup> (Adition. New York: Mcgraw-Hill Education: 2014), h.282.

<sup>155</sup>. *Ibid.* h. 163.

definisi tentang organisasi yaitu menyatakan bahwa organisasi sebagai satu kesatuan sosial dari kelompok manusia, yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing.<sup>156</sup>

Peran organisasi dapat terbentuk dengan baik maka peranan tersebut harus mencakup sebagai berikut:<sup>157</sup>

- a. Sejumlah tujuan yang dapat diversifikasi, yang, sebagaimana telah ditunjukkan dalam baguan sebelumnya, merupakan tugas perencanaan.
- b. Konsep yang jelas mengenai kewajiban atau aktivitas yang terlibat
- c. Bidang kebijakan atau otoritas yang dimengerti, sehingga orang yang memainkannya tahu apa yang dapat dilakukannya untuk memperoleh hasil.

Organisasi dapat dikonsepsikan dengan berbagai cara. Berikut di bawah ini mewakili deskripsi yang sering digunakan:<sup>158</sup>

- a. Kesatuan rasional dalam mengejar tujuan. Organisasi ada untuk mencapai tujuan, dan perilaku para anggota organisasi dapat dijelaskan sebagai pengejaran rasional terhadap tujuan tersebut.
- b. Koalisi dari pendukung (*constituencies*) yang kuat. Organisasi terdiri dari kelompok-kelompok yang masing-masing mencoba untuk memuaskan kepentingan sendiri. Kelompok-kelompok tersebut menggunakan kekuasaan mereka untuk mempengaruhi distribusi sumber daya dalam organisasi.

---

<sup>156</sup>. *Ibid*, h. 165.

<sup>157</sup>. *Ibid*, h. 166.

<sup>158</sup>. *Ibid*, h.169.

- c. Sistem terbuka. Organisasi adalah sistem transformasi masukan dan keluaran yang bergantung pada lingkungan untuk kelangsungan hidupnya.
- d. Sistem yang memproduksi arti. Organisasi adalah kesatuan yang diciptakan secara artifisial. Tujuannya dan maksudnya diciptakan secara simbolis dan dipertahankan oleh manajemen.
- e. Sistem yang digabungkan secara longgar. Organisasi terdiri dari unit-unit yang relatif berdiri sendiri dapat mengejar tujuan yang tidak sama atau bahkan saling bertentangan.
- f. Sistem politik. Organisasi terdiri dari pendukung internal yang mencoba memperoleh kontrol dalam proses pengambilan keputusan agar dapat memperbaiki posisi mereka.
- g. Alat dominasi. Organisasi menempatkan para anggotanya ke dalam “kotak-kotak” pekerjaan yang menghambat apa yang dapat mereka lakukan dan individu yang dengannya mereka dapat berinteraksi. Selain itu, mereka diberi atasan yang mempunyai kekuasaan terhadap mereka.
- h. Unit pemrosesan informasi. Organisasi menafsirkan lingkungannya, mengkoordinasikan aktivitas, dan memudahkan pembuatan keputusan dengan memproses informasi secara horisontal dan vertikal melalui sebuah struktur hierarki.
- i. Penjara psikis. Organisasi menghambat para anggota dengan membuat uraian pekerjaan, departemen, divisi, dan perilaku standar yang dapat

diterima dan tidak dapat diterima. Pada saat diterima oleh anggota, semua itu menjadi penghalang artifisial yang membatasi pilihan.

- j. Kontrak sosial. Organisasi terdiri dari sejumlah persetujuan yang tidak tertulis di mana para anggota melakukan, perilaku tertentu dan untuk itu mereka menerima imbalan.

Inti organisasi formal ialah tujuan umum yang sadar dan bahwa organisasi formal lahir bilamana orang-orang dapat berkomunikasi satu sama lain, bersedia untuk bertindak, dan secara bersama-sama mempunyai suatu tujuan. Tidak ada sesuatu yang kaku secara turun-temurun dalam organisasi formal. Sebaliknya, kalau sang manajer hendak mengorganisir dengan baik, maka struktur harus menyediakan lingkungan di mana prestasi perorangan, baik di masa sekarang maupun di masa mendatang, memberi sumbangan kepada tujuan kelompok seefektif mungkin. Meskipun pencapaian tujuan harus menjadi alasan bagi aktivitas kooperatif apa pun, kita harus mencari prinsip-prinsip untuk membimbing pematangan organisasi formal yang efektif.

Organisasi informal adalah setiap aktivitas pribadi gabungan tanpa tujuan gabungan yang sadar, namun dapat memungkinkan untuk memberi sumbangan kepada hasil-hasil gabungan tersebut. Ada beberapa tipe-tipe organisasi informal yang sebagian besar bergantung pada tujuan masing-masing. Para sosiolog telah mengklasifikasikannya sebagai kelompok kekeluargaan, persahabatan, klik, dan subklik.

Kelompok yang pertama, yang segera dapat diidentifikasi

berdasarkan sebutannya paling sering terbatas pada orang-orang yang merasa bahwa kecocokan satu sama lain sebagai hal yang paling penting. Pergaulan merupakan sasaran utama, baik di dalam maupun di luar pekerjaan. Klik terdiri dari orang-orang yang biasanya adalah rekan kerja yang akrab yaitu orang-orang dengan kedudukan tertentu dalam organisasi, personalia, perekayasa (*engineering*), atau orang-orang yang mewakili berbagai aktivitas fungsional yang berbeda-beda yang merasa perlunya kerjasama. Subklik terdiri dari satu atau beberapa orang yang menyatukan diri dengan sebuah klik. Anggota yang lain dari subklik boleh jadi bekerja di lembaga lain.<sup>159</sup>

Organisasi informal selain dapat membantu juga dapat mengganggu kepentingan lembaga, aktivitasnya perlu diarahkan ke dalam saluran yang konstruktif. Apabila pemimpin kelompok informal dapat diidentifikasi dan dapat diajak bekerjasama, fungsi pengorganisasian dan kepemimpinan dapat dilakukan dengan sangat mudah. Itikad baik, energi, dan inisiatif organisasi formal menunjang tujuan organisasi formal, dan masing-masing memperoleh keuntungan dari pemenuhan kebutuhan yang lain.

### **3. Struktur Organisasi**

Ketika sekelompok orang mendirikan sebuah organisasi untuk tujuan kolektif, struktur organisasi pun perlu dibentuk untuk meningkatkan efektifitas kontrol atau kendali organisasi terhadap

---

<sup>159</sup>. Salusu, *Op.Cit.*, h.127.

beberapa kegiatan yang perlu dilakukan dalam rangka mencapai tujuan bersama. Struktur organisasi adalah sistem informal tentang hubungan tugas dan wewenang yang mengendalikan bagaimana tiap individu bekerjasama dan mengelola segala sumberdaya yang ada untuk mewujudkan tujuan organisasi. Tujuan prinsip dari struktur organisasi adalah sebagai alat kontrol, untuk mengendalikan koordinasi dan motivasi kerja tiap individu dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

Suatu struktur organisasi adalah efektif bila struktur tersebut memungkinkan sumbangan dari tiap individu dalam pencapaian sasaran lembaga. Suatu struktur organisasi adalah efisien apabila memudahkan pencapaian tujuan-tujuan oleh orang-orang (artinya, struktur itu efektif) dengan konsekuensi tak terduga atau biaya yang minim.<sup>160</sup>

Bagi semua organisasi, sebuah struktur yang tepat adalah struktur yang mampu merespons banyak masalah koordinasi dan motivasi yang sewaktu-waktu bisa muncul baik di bagian lingkungan, teknologi, ataupun sumberdaya manusia. Manakala organisasi itu tumbuh dan berkembang, maka berkembang pulalah struktur yang ada di dalamnya. Struktur organisasi itu sendiri dapat dikelola dan diubah melalui proses men-desain organisasinya.<sup>161</sup>

Suatu struktur organisasi menetapkan cara tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasi secara formal. Definisi mengenai organisasi mengakui adanya kebutuhan untuk mengkoordinasikan pola

---

<sup>160</sup>. *Ibid*, h.129.

<sup>161</sup> Mcshane, Steven L, Dan Glinow Von, Mary Ann. *Organizational Behavior*. 3<sup>rd</sup> Edition. (Mcgrawhill. USA, 2005), h.51.



interaksi para anggota organisasi secara formal. Struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas akan dibagi, siapa melapor kepada siapa, dan mekanisme koordinasi yang formal serta pola interaksi yang akan diikuti. Sebuah struktur organisasi mempunyai tiga komponen yaitu antara lain :<sup>162</sup>

- a. Kompleksitas, mempertimbangkan tingkat diferensiasi yang ada dalam organisasi termasuk di dalamnya tingkat spesialisasi, atau tingkat pembagian kerja, jumlah tingkatan di dalam hierarki organisasi serta tingkat sejauh mana unit-unit organisasi tersebar secara geografis.
- b. Formalisasi, merupakan tingkat sejauh mana sebuah organisasi menstandarkan dirinya kepada peraturan dan prosedur untuk mengatur perilaku dari para pegawainya. Beberapa organisasi beroperasi dengan pedoman yang telah distandarkan secara minimum, yang lainnya, diantaranya organisasi yang berukuran kecil pun, mempunyai semacam peraturan yang memerintahkan kepada pegawainya mengenai apa yang dapat dan tidak dapat mereka lakukan
- c. Sentralisasi, mempertimbangkan di mana letak dari pusatnya pengambilan keputusan. Di beberapa organisasi, pengambilan keputusan sangat disentralisasi. Masalah-masalah dialirkan ke atas, dan para eksekutif senior memilih tindakan yang tepat. Pada kasus lain pengambilan keputusan didesentralisasi. Kekuasaan disebar ke bawah dalam hierarki. Perlu diketahui bahwa sebagaimana halnya dengan

---

<sup>162</sup>. Malayu.S.P. Hasibuan, *Op.Cit.*, h.77-78.

kompleksitas dan formalisasi, sebuah organisasi bukan disentralisasi ataupun didesentralisasi. Sentralisasi dan desentralisasi merupakan dua ujung dari sebuah rangkaian kesatuan (*continuum*). Organisasi cenderung untuk disentralisasi atau cenderung didesentralisasi. Namun menetapkan letak organisasi di dalam rangkaian tersebut, merupakan salah satu faktor utama di dalam menentukan apa jenis struktur yang akan ada.

Ada enam unsur kunci yang perlu disampaikan kepada manajer bila mereka merancang struktur organisasinya. Elemen-elemen tersebut adalah: spesialisasi pekerjaan, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi, serta formalisasi.<sup>163</sup>

Sistem adalah sekumpulan dari bagian-bagian yang saling berhubungan dan saling bergantung yang diatur sedemikian rupa sehingga menghasilkan suatu kesatuan. Semua sistem mempunyai masukan, proses transformasi, dan keluaran. Mereka mengambil sesuatu seperti bahan baku, energi, informasi, dan sumber daya manusia, dan mengubahnya menjadi barang dan jasa, laba, bahan sisa, dan sebagainya.

Sistem terbuka mempunyai beberapa karakteristik tambahan yang mempunyai relevansi bagi kita yang mempelajari organisasi.<sup>164</sup>

a. Kepekaan terhadap lingkungan. Salah satu karakteristik yang nyata dari sebuah sistem terbuka adalah pengakuan mengenai

---

<sup>163</sup>. Richard L. Daft., *Era Baru Manajemen. Edisi 9. Buku 2*, (Jakarta: Salemba Empat, 2010), h. 167.

<sup>164</sup>. Stephen P. Robbin dan Timothy A. Judge, *Op.Cit.*, h. 121-123.

adanya saling ketergantungan di antara sistem dan lingkungannya. Ada batas yang memisahkan sistem tersebut dari lingkungannya: Perubahan yang terjadi di dalam lingkungan mempengaruhi satu ciri atau lebih dari sistem itu, dan sebaliknya perubahan di dalam sistem akan mempengaruhi lingkungannya. Tanpa batas, maka tidak ada sistem, dan batas tersebut menentukan di mana sistem dan sub-sistem dimulai dan berhenti. Batas dapat berbentuk fisik, dan batas dapat juga dipertahankan secara psikologis melalui simbol.

- b. *Umpan balik*. Sistem terbuka secara terus menerus menerima informasi dari lingkungannya. Hal ini membantu sistem tersebut untuk menyesuaikan dan memberi kesempatan kepada sistem untuk melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki penyimpangan dari arah yang telah ditentukan. Kami menamakan masuknya informasi dari lingkungan ini sebagai umpan balik (*feedback*); artinya proses yang memungkinkan sebagian dari keluaran (*output*) dikembalikan kepada sistem sebagai masukan (*input*) (seperti informasi atau uang), sehingga keluaran yang berikutnya dari sistem itu dapat dimodifikasi.
- c. *Cyclical character*. Sistem terbuka merupakan kejadian yang berputar. Keluaran dari sistem menyediakan bahan bagi masukan baru yang memungkinkan terjadinya pengulangan (repetisi) siklus tersebut.
- d. *Negative entropy*. Istilah *entropy* merujuk kepada kemungkinan dari sebuah sistem untuk menjadi hancur atau menghilang. Sistem tertutup, karena tidak memasukkan kekuatan baru atau masukan baru

dari lingkungannya, mungkin akan hilang dengan sendirinya setelah beberapa waktu. Sebaliknya, sistem terbuka dicirikan oleh *negative entropy*-dapat memperbaiki diri sendiri, mempertahankan struktur, menghindari kematian, dan bahkan dapat tumbuh karena mempunyai kemampuan untuk memasukkan lebih banyak energi dari yang telah dikeluarkan.

- e. *Steady state*. Masukkan energi untuk menahan *entropy* dapat memelihara keajegan dalam pertukaran energi sehingga menghasilkan suatu keadaan yang relatif stabil. Meskipun terdapat arus dari masukan baru ke dalam sistem tersebut secara konstan dan arus keluar yang tetap, namun secara keseluruhan ciri sistem tetap sama. Tubuh kita akan menggantikan kebanyakan dari sel yang mati pada saat tertentu, namun penampilan fisik kita hanya sedikit saja yang berubah.
- f. *Gerakan ke arah pertumbuhan dan ekspansi*. Karakteristik *steady-state* menggambarkan sistem terbuka yang sederhana atau primitif. Pada saat sistem tersebut menjadi lebih kompleks dan bergerak untuk melawan *entropy*, maka sistem terbuka bergerak ke arah pertumbuhan dan ekspansi. Hal ini tidak kontradiktif terhadap tesis *steady-state*. Untuk memastikan kelangsungan hidupnya, maka sistem-sistem yang besar dan kompleks beroperasi dengan suatu cara untuk memperoleh *margin of safety* di luar tingkat eksistensinya. Banyak subsistem yang berada di dalam sebuah sistem, untuk menghindari *entropy*, cenderung memasukkan lebih banyak energi daripada yang dibutuhkan bagi

keluarannya. Catatan terakhir mengenai karakteristik ini: Sistem pada dasarnya tidak berubah secara langsung sebagai akibat dari ekspansi. Pola perkembangan yang paling umum adalah pola di mana hanya ada multiplikasi dari jenis siklus yang sama atau sub-sistem. Kuantitas sistem berubah sedangkan kualitasnya tidak. Kebanyakan universitas, misalnya, melakukan ekspansi dengan melakukan hal yang sama ketimbang mengejar aktivitas yang baru atau yang inovatif.

g. *Keseimbangan antara mempertahankan dan menyesuaikan aktivitas.*

Sistem terbuka berusaha untuk mengukur dua macam aktivitas, yang seringkali saling bertentangan. Aktivitas pemeliharaan (*maintenance activities*), memastikan bahwa berbagai sub-sistem berada dalam keseimbangan dan keseluruhan sistem sesuai dengan lingkungannya. Ini sebenarnya mencegah terjadinya perubahan yang cepat yang dapat menyebabkan ketakseimbangan sistem tersebut. Sebaliknya, aktivitas penyesuaian (*adaptive activities*) dibutuhkan agar sistem dapat menyesuaikan diri dari waktu ke waktu dengan variasi dari permintaan intern dan ekstern. Dengan demikian, di satu pihak mencari stabilitas dan pemeliharaan status quo melalui pembelian, pemeliharaan, dan *overhaul* mesin - mesin; pelatihan dan rekrutmen pegawai; mekanisme seperti penyediaan dan pelaksanaan peraturan dan prosedur, di pihak lain memfokuskan diri kepada perubahan melalui perencanaan, riset pasar, pengembangan produk baru, dan sebagainya.

h. *Equifinality*. Konsep *equifinality* berargumentasi bahwa terdapat

beberapa cara untuk mencapai kota Roma. Jelasnya, konsep ini menyatakan bahwa sebuah sistem dapat mencapai tujuan yang sama dari kondisi awal yang berbeda-beda dan melalui bermacam cara. Ini berarti bahwa sistem organisasi dapat mencapai tujuannya dengan berbagai macam masukan dan proses transformasi. Karena kita mendiskusikan implikasi manajerial dari teori organisasi, maka akan berguna sekali jika anda tetap mengingat gagasan *equifinality*.

#### **E. Etos Kerja dalam Perspektif Islam (Etos Kerja Islami)**

Menurut pandangan Islam, etos kerja yang tinggi dalam sebuah pengelolaan lembaga merupakan suatu keharusan. Hal ini disebabkan karena setiap pekerjaan yang tersusun jelas akan membawa kepada kesuksesan, keberhasilan, dan pencapaian tujuan yang diidam-idamkan. Adapun janji Allah SWT bahwa siapa saja yang bersungguh-sungguh, maka mereka akan mendapatkan apa yang di harapkannya. Sebagaimana firman Allah Surah *Al-Ankabut* /29:69:

وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا وَإِنَّ اللَّهَ لَمَعَ الْمُحْسِنِينَ

Artinya: *Dan orang-orang yang berjihad untuk (mencari keridhaan) Kami, benar-benar akan Kami tunjukkan kepada mereka jalan-jalan Kami. Dan Sesungguhnya Allah benar-benar beserta orang-orang yang berbuat baik.*<sup>165</sup>

Etos kerja dalam perspektif Islam, di kalangan banyak ahli yang memiliki makna yang beragam, namun saling menyempurnakan. Salah satunya, secara etimologi sebagaimana ditegaskan oleh Umar Fahmi, yang

---

<sup>165</sup>. Kementerian Agama Islam Wakaf, Da'wah dan Irsyad Kerajaan Saudi Arabia, *AlQur'an dan Terjemahnya*, Op.Cit., h. 638.

memaknai etos kerja dalam Islam dipandang sebagai kesungguhan dan kemauan dalam melaksanakan tugasnya agar mendapatkan keridlaan dari Allah swt.<sup>166</sup> Hal itu dikuatkannya dengan merujuk surat at-Taubah/9: 105 yang menegaskan firman Allah SWT sebagai berikut:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالَمِ  
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya : *Dan katakanlah: "Bekerjalah kamu (penuh kesungguhan), maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mu'min akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan".*<sup>167</sup>

Surat at-Taubah/9: 105 tersebut menegaskan bahwa Islam memberikan rambu-rambu bagi ummatnya, bahwa ketika melaksanakan suatu pekerjaan yang baik, maka tuntutan untuk bersungguh-sungguh menjadi sesuatu yang mutlak. Kesungguhan ini dinilai sebagai sebuah jihad. Orang yang bersungguh-sungguh dalam bekerja, bukan manusia saja yang akan melihat pekerjaan yang ia lakukan, bahkan Allah memberikan penghargaan sebagai orang yang mulia atas prestasi kerja yang dilakukan dengan kemuliaan pula. Hal ini pun dikuatkan oleh sebuah hadits yang diriwayatkan oleh Abu Daud, dari Umar RA, Nabi SAW bersabda:

عَنْ أَمِيرِ الْمُؤْمِنِينَ أَبِي حَفْصِ عُمَرَ بْنِ الْخَطَّابِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: سَمِعْتُ  
رَسُولَ اللَّهِ ﷺ يَقُولُ: إِنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ وَإِنَّمَا لِكُلِّ امْرِئٍ مَّا نَوَى. فَمَنْ كَانَتْ  
هِجْرَتُهُ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ فَهَجْرَتُهُ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ، وَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ لِدُنْيَا  
يُصِيبُهَا أَوْ امْرَأَةٍ يَنْكِحُهَا فَهَجْرَتُهُ إِلَى مَا هَاجَرَ إِلَيْهِ.

<sup>166</sup>. Umar Fahmi. *Etos Kerja dalam Islam dan Relevansinya dengan SDM Unggul*, Edukasia, Vol.2, 2018., h.7.

<sup>167</sup>. Kementerian Agama Islam Wakaf, Da'wah dan Irsyad Kerajaan Saudi Arabia, *AlQur'an dan Terjemahnya*, Op.Cit., h. 298.

Artinya: “Dari Umar Ibn al-Khaththab ra., dia berkata: Rasulullah telah bersabda bahwa amal-amal (itu sah bila disertai dengan niat). Dan bahwa bagi setiap orang (mendapatkan apa yang diniatkan). Maka barang siapa hijrahnya kepada Allah dan Rasul-Nya, maka hijrahnya kepada Allah dan Rasul-Nya. Dan barang siapa yang hijrahnya kepada harta dunia yang dicarinya atau seorang wanita yang dinikahinya, maka hijrahnya kepada apa yang dihijrahinya.”(H.R. Bukhari Muslim).<sup>168</sup>

Pesan utama yang terkandung dalam hadits diatas adalah kesungguhan, apapun aktivitas atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang berdasarkan niat yang ia lahirkan dari dalam hatinya. Niat yang benar dan sungguh-sungguh akan melahirkan aktivitas yang penuh kesungguhan pula. Hasil dari aktivitas itu akan sesuai dengan apa yang telah menjadi niat dalam hatinya. Artinya kinerja yang memiliki makna kesungguhan itu akan berkaitan erat dengan niat yang menjadi awal seseorang melakukan aktivitas.

Secara terminologis, etos kerja dalam pandangan Islam dimaknai pula sebagai proses kesungguhan dalam pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang dalam rangka menyumbangkan jiwa dan tenaganya untuk kebaikan diri, keluarga, masyarakat dan instansi/perusahaan dengan dilandasi oleh nilai-nilai keislaman, baik menyangkut nilai syariat maupun akhlak.<sup>169</sup> Hal tersebut selaras dengan pandangan al-Qur’an dalam surat Al-An’am/6:135 yang menegaskan:

فَلْ يَفْعَلُوا أَعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ إِنِّي عَامِلٌ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ مَنْ تَكُونُ لَهُ عِقَابُهُ  
الَّذِينَ إِنَّهُ لَا يَفْلِحُ الظَّالِمُونَ ١٣٥

<sup>168</sup>. Abdullah Haidhir, *Terjemahan Hadis Arba'in*, (Jakarta : Pustaka Ilmu, 2007), h. 5.

<sup>169</sup>. Umar Fahmi, *Op.Cit.*, h. 9.



Arinya: *Katakanlah: "Hai kaumku, berbuatlah sepenuh kemampuanmu, sesungguhnya akupun berbuat (pula). Kelak kamu akan mengetahui, siapakah (di antara kita) yang akan memperoleh hasil yang baik di dunia ini. Sesungguhnya orang-orang yang zalim itu tidak akan mendapatkan keberuntungan.*<sup>170</sup>

Dalam kitab Tafsir Ibnu Katsir dijelaskan bahwa surat Al-An'am/6:135 tersebut mengandung ancaman yang keras dan peringatan yang tajam dalam menjalankan suatu pekerjaan agar senantiasa selaras dengan aturan syariat, sekaligus bernilai kebaikan, tanpa harus merugikan pihak lainnya. Karena itulah, Islam menyuruh kepada seluruh umat muslim untuk semangat bekerja. Bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, serta berkerja dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab. Demikian halnya dengan profesi seseorang guru yang dinilai sangat mulia ini, harus selalu melalui sebuah perencanaan dan persiapan terlebih dulu. Hal ini untuk menghindari pekerjaan yang salah jika tetap diteruskan, maka kita akan gagal dalam mencapai sebuah tujuan. Sebagaimana dijelaskan dalam tafsir Al-Azhar karya Buya Hamka disebutkan bahwa salah satu penyebab kegagalan yang dicapai seseorang adalah karena rencana yang tidak benar.<sup>171</sup>

Dalam konteks itu pula, ada beberapa ciri etos kerja dalam pandangan Islam, antara lain adalah sebagai berikut:<sup>172</sup>

#### 1. Baik dan manfaat QS. An-Nahl/16: 97

---

<sup>170</sup>. Kementerian Agama Islam Wakaf, Da'wah dan Irsyad Kerajaan Saudi Arabia, *AlQur'an dan Terjemahnya*, *Op.Cit.*, h. 210.

<sup>171</sup>. Abdullah Malik Abdul Karim Amrullah, *Tafsir Al Azhar, jilid III*, (Singapura: Pustaka nasional, 2014), h. 2202

<sup>172</sup>. Siwi Tri Puji, [www.republika.co.id/berita/dunia-islam/hikmah/11/05/06/lkrbfx-ihsan\\_ikhlas\\_disiplin\\_dan\\_itqanlah-dalam-mengemban-tugas](http://www.republika.co.id/berita/dunia-islam/hikmah/11/05/06/lkrbfx-ihsan_ikhlas_disiplin_dan_itqanlah-dalam-mengemban-tugas) . Diakses pada 28 Juni 2020

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّن ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّاهُ حَيَاةً طَيِّبَةً  
وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ

Artinya: *Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.*<sup>173</sup>

Tafsir Ibnu Katsir menjelaskan bahwa janji Allah ini ditujukan kepada orang yang beramal saleh. Yang dimaksud amal saleh ialah amal perbuatan yang mengikuti petunjuk Kitabullah dan Sunnah Nabi, bahwa amal yang dilakukannya itu merupakan amal yang diperintahkan serta disyariatkan oleh Allah SWT. Maka Allah berjanji akan memberinya kehidupan yang baik di dunia dan akan memberinya pahala yang jauh lebih baik kelak di akhirat. Pengertian kehidupan yang baik adalah kehidupan yang mengandung semua segi kebahagiaan dari berbagai aspek. Telah diriwayatkan dari Ibnu Abbas dan sejumlah ulama, bahwa mereka menafsirkannya dengan pengertian rezki yang halal lagi baik.<sup>174</sup> Dari penjelasan substantif ayat di atas, kita dapat ambil hikmah yang terkandung di dalamnya yang dapat dijadikan pelajaran dan nasihat yaitu orang yang beriman dan beramal shalih yaitu amal yang bermanfaat dan sesuai dengan al-Qur'an dan hadis akan mendapatkan balasan

<sup>173</sup>. Kementerian Agama Islam Wakaf, Da'wah dan Irsyad Kerajaan Saudi Arabia, *AlQur'an dan Terjemahnya*, Op.Cit, h.417.

<sup>174</sup>. Ibnu Katsir, *Terjemahan Singkat Kitab Tafsir Al-Qur'an*, Penerjemah Arif Rahman Hakim, (Solo: Pustaka Insan Kamil, 2016), h. 423.

berupa kehidupan yang baik serta pahala yang besar dari Allah sebagaimana sabda Nabi Muhammad saw:

حَيْرُ النَّاسِ أَنْفَعُهُمْ لِلنَّاسِ

Artinya: "Sebaik-baiknya manusia adalah yang bermanfaat bagi orang lain." (HR. Ahmad, Thabrani, dan Daruqutni).<sup>175</sup>

Seorang muslim setelah dia membingkai visi dan misi kehidupannya hanya dengan Ibadah kepada Allah swt. semata, maka orientasi dalam hidupnya adalah bagaimana agar sebagai muslim ia dapat memberikan manfaat bagi orang lain, tanpa memandang apapun profesinya. Al-Qur'an menjelaskan bahwa fungsi penciptaan manusia di dunia ini adalah sebagai 'abd dan khalifah. Untuk menjelaskan tugas ini Allah SWT membekali dengan seperangkat potensi dalam bentuk kemampuan berfikir. Dalam konteks ini, maka pendidikan harus menjadi upaya yang ditujukan ke arah pengembangan potensi yang dimiliki manusia secara maksimal sehingga dapat diwujudkan dalam bentuk kongkret dalam arti berkemampuan menciptakan sesuatu yang bermanfaat bagi diri, masyarakat dan lingkungannya.<sup>176</sup>

2. *Al-Itqan* atau kemantapan (*perfectness*)/kesungguhan/orientasi pada kualitas

Kualitas kerja yang *iqtan* merupakan melakukan sebuah pekerjaan harus yang berkualitas. Allah telah menjanjikan memberikan

<sup>175</sup>. Al-Albani. *As-Silsilah As-Shahihah*, (Yordan: Dar Ifitha', 2012), h.152.

<sup>176</sup>. Chairul Anwar, *Hakikat Manusia dalam Pendidikan*, (Yogyakarta: Suka Pres, 2014), h.18.

rahmatnya bagi setiap orang yang bekerja secara iqtan, yakni dengan mencapai standar yang ideal secara teknis. Untuk itu diperlukan dukungan pengetahuan dan *skill* yang optimal dari setiap orang.<sup>177</sup> Hal tersebut menegaskan bahwa *itqan* berarti mengoptimalkan hasil pekerjaan dengan jalan melakukan pekerjaan itu dengan sebaik - baiknya, bahkan sampai tahap sempurna, membuat atau mengerjakan sesuatu dengan sungguh-sungguh dan teliti, sehingga tertib, rapi, indah, dan berkesesuaian antara satu dengan yang lain dari tiap – tiap bagiannya.

### 3. Keikhlasan atau kelapangan hati dalam bekerja

Allah SWT telah memerintahkan kepada manusia untuk selalu berbuat ikhlas dalam melaksanakan berbagai amal perbuatannya. Allah SWT juga telah menyampaikan perintah tersebut dalam Al-Quran, surat Al Bayyinah/98: 5 sebagai berikut berikut ini :

وَمَا أُمِرُوا إِلَّا لِيَعْبُدُوا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ حُنَفَاءَ وَيُقِيمُوا الصَّلَاةَ وَيُؤْتُوا  
الزَّكَاةَ ۚ وَذَلِكَ دِينُ الْقِيَمَةِ

Artinya : *Padahal mereka hanya diperintah menyembah Allah SWT dengan ikhlas menaati-Nya semata-mata karena (menjalankan) agama dan juga agar melaksanakan salat dan menunaikan zakat dan yang demikian itulah agama yang lurus (benar).*<sup>178</sup>

Surat Al Bayyinah ayat 5 tersebut menjelaskan perintah untuk berbuat ikhlas dalam melakukan ajaran dan perintah agama. Maknanya.

<sup>177</sup>. Siwi Tri Puji, *Op.Cit.*, h. 109.

<sup>178</sup>. Kementerian Agama Islam Wakaf, Da'wah dan Irsyad Kerajaan Saudi Arabia, *AlQur'an dan Terjemahnya*, *Op.Cit.*, h.1084.

melakukan semua perintah Allah SWT hanya untuk mengharap ridho-Nya. Dengan melakukan perilaku ikhlas dalam beribadah di kehidupan sehari-hari termasuk di dalam bekerja, maka kita semua telah menjalankan ajaran agama Islam dengan baik dan benar.

d. Kedisiplinan atau berkomitmen secara personal

Sikap disiplin dalam Islam sangat dianjurkan, bahkan diwajibkan. Sebagaimana manusia dalam kehidupan sehari-hari memerlukan aturan-aturan atau tata tertib dengan tujuan segala tingkah lakunya berjalan sesuai dengan aturan yang ada. Apabila seseorang tidak dapat menggunakan waktu dengan sebaik-baiknya, maka waktu itu akan membuat kita sendiri sengsara. Oleh karena itu, setiap orang hendaknya dapat menggunakan dan memanfaatkan waktu dengan baik, termasuk waktu di dalam pengelolaan organisasi. Islam juga memerintahkan umatnya untuk selalu konsisten terhadap peraturan Allah yang telah ditetapkan. Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam Al-Qur'an, surat Huud/11: 112.

فاستقم كما امرت ومن تاب معك ولا تطفواؤه بما تعملون بصير

Artinya : *“Maka tetaplah kamu pada jalan yang benar, sebagaimana diperintahkan kepadamu dan (juga) orang yang telah taubat beserta kamu dan janganlah kamu melampaui batas. Sesungguhnya dia maha melihat apa yang kamu kerjakan”*.<sup>179</sup>

Dari surat Huud/11: 112 di atas menunjukkan bahwa, disiplin bukan hanya tepat waktu saja, tetapi juga patuh pada peraturan-

---

<sup>179</sup>. *Ibid.* h.344.

peraturan yang ada. Melaksanakan yang diperintahkan dan meninggalkan segala yang dilarang-Nya. Di samping itu juga melakukan perbuatan tersebut secara teratur dan terus menerus walaupun hanya sedikit. Disiplin pribadi merupakan sifat dan sikap terpuji yang menyertai kesabaran, ketekunan dan lain-lain. Orang yang tidak mempunyai sikap disiplin pribadi sangat sulit untuk mencapai tujuan. Maka setiap pribadi mempunyai kewajiban untuk membina melalui latihan, misalnya di dalam organisasi, setiap orang harus menjalankan peraturan dan kebijakan yang telah disepakati agar tujuan organisasi dapat dicapai sesuai harapan bersama.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa etos kerja islami adalah suatu tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi yang didasarkan pada sejumlah standar nilai yang mencakup kebermanfaatan, kesungguhan, pertanggungjawaban, kedisiplinan, dan keikhlasan agar dapat mewujudkan tujuan organisasi yang sesuai dengan ketentuan syariat Islam.

#### **F. Penelitian Yang Relevan**

Ada sejumlah hasil penelitian terdahulu yang memiliki relevansi dengan penelitian peneliti saat ini yang dapat dijadikan sebagai bahan diferensiasi untuk melihat nilai keunikan yang menjadi pembeda penelitian ini dengan sejumlah penelitian terdahulu tersebut. Di antara beberapa

contoh penelitian yang relevan tersebut dapat dideskripsikan sebagai berikut:

1. Djam'an Satori, dan Aan Komariah dengan judul "*Strategi 4cs dalam Praktik Kepemimpinan Untuk Meningkatkan Kapasitas Manajemen Organisasi*". Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi 4CS dibangun sebagai bentuk kapasitas kepemimpinan dalam rangka membangun kapasitas individu dan kapasitas organisasi sehingga diperoleh kapasitas manajemen organisasi yang efektif dan efisien. Strategi 4CS yang mengetengahkan strategi kepemimpinan dengan piramida pengaruh yang memiliki filosofi CS (Cums Suis) berupa *performance (casing), communicating, competencies, contribution* dan *sample* (4CS) pada *networking* 4CS yaitu pengawas, kepala organisasi, koordinator PKB dan guru yang ada di tingkat SMP di wilayah Jawa Barat. Praktek yang dilakukan dimulai dari peningkatan kemampuan pendidik dan tenaga kependidikan profesional yang dilandasai pengembangan diri secara individual dan kelompok, dilakukan secara kontinu dan dengan penilaian kinerja yang valid. Alat untuk meningkatkan keberlanjutan bagi pengembangan kapasitas manajemen adalah kolegialitas dan prinsip pelaksanaannya adalah berkelanjutan melalui suatu *action plan* yang terukur.<sup>180</sup>

Penelitian tersebut secara substantif memiliki perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. diantaranya yaitu: *pertama*,

---

<sup>180</sup>. Djam'an Satori, dan Aan Komariah, *Op.Cit.*, h. 127-128.

pada penelitian terdahulu tersebut lebih fokus pada strategi dalam praktek kepemimpinan sebagai fokus utamanya. Sementara pada penelitian peneliti, kajian perencanaan strategik menjadi fokus utama. *Kedua*, pada penelitian terdahulu, obyek penelitiannya murni pada organisasi pendidikan di level SMP pada tingkat propinsi, walaupun dalam bentuk sampling. Sementara, obyek penelitian peneliti saat ini merupakan organisasi yang tidak hanya bergerak di bidang pendidikan, tetapi juga bisnis dan sosial, sehingga memiliki orientasi dan penekanan yang berbeda. Walaupun begitu masih memiliki titik fokus lainnya yang sama yaitu pada aspek organisasi sebagai obyek pengembangan utamanya.

2. Dyogo Felype Neis, dkk, dengan judul "*Strategic Planning Process and Organizational Structure: Impacts, Confluence and Similarities.*" Penelitian yang dipublikasikan dalam jurnal internasional tersebut menyimpulkan bahwa secara akademis, proses perencanaan strategik memiliki implikasi sebesar 78% terhadap pola struktur sebuah organisasi, dimana struktur organisasi akan semakin luas manakala perencanaan strategis dilakukan dengan pendekatan bisnis oriented, daripada pendekatan fungsionalnya semata. Hal tersebut diindikasikan dengan semakin luasnya jaringan bisnis sebuah perusahaan yang didesain dengan kebutuhan struktur organisasi perusahaan yang semakin besar



dengan rasio pertumbuhan sebanyak 56% pula sebagaimana dialami oleh sejumlah perusahaan ritel di wilayah perancis selatan.<sup>181</sup>

Penelitian ini memiliki distingsi (perbedaan) dengan penelitian peneliti, diantaranya yaitu: *pertama*, pada penelitian terdahulu penelitian dilakukan dengan pendekatan kuantitatif untuk melihat pengaruh perencanaan strategis terhadap kebutuhan struktur organisasi perusahaan yang didesain dengan pendekatan bisnis oriented. Sementara pada penelitian peneliti, penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif karena ingin melihat dinamika sebuah organisasi dalam sketsa perencanaan strategis yang lebih fleksibel. *Kedua*, obyek penelitian terdahulu lebih pada organisasi yang murni bergerak di bidang bisnis. Sementara obyek penelitian peneliti, lebih bersifat general, tidak hanya bisnis, tetapi aspek pendidikan, sosial dan keagamaan juga menjadi bidang orientasinya. Namun begitu keduanya memiliki titik temu yaitu memiliki fokus penelitian utama pada aspek perencanaan strategisnya.

3. Lidija Stefanovskaa dan Mende Soluncevskib, dengan judul “*Creating Competitive Organizational Strategy Using The Funnel Method.*”

Penelitian dalam publikasi jurnal internasional tersebut menyimpulkan bahwa untuk menciptakan strategi pengembangan organisasi yang kompetitif dibutuhkan pendekatan psikologi humanistik yang mampu membangkitkan etos kerja organisasi menjadi lebih baik dan optimal.

Hal tersebut terlihat pada organisasi pada departemen pendidikan di

---

<sup>181</sup>. Dyogo Felype Neis, dkk. “*Strategic Planning Process and Organizational Structure: Impacts, Confluence And Similarities.*” *Journal of Brazilian Business Review*, Vol. 14, Number. 5, September-October, 2017, h. 479-492.

wilayah kota Moskow Rusia dimana etos kinerja pegawainya mengalami perubahan yang signifikan dengan ditandai oleh meningkatnya kualitas kerja pegawai sebesar 35% dan motivasi kerja sebesar 52%. Hal ini disebabkan adanya stimulus psikologis yang lebih persuasif terhadap diri pegawai, yang merasa lebih dihargai, didengar dan diperhatikan, tidak semata-mata persoalan faktor finansial.<sup>182</sup>

Penelitian terdahulu tersebut memiliki perbedaan yang signifikan dengan penelitian peneliti saat ini, diantaranya yaitu: *pertama*, pada penelitian terdahulu, pendekatan yang digunakan bersifat kuantitatif karena melihat hubungan penggunaan strategi terhadap peningkatan kinerja organisasi. Sementara pada penelitian penulis, pendekatan yang digunakan lebih bersifat kualitatif, sehingga tidak bergantung pada faktor tertentu sebagai dinamisatornya. *Kedua*, pada penelitian terdahulu, obyek penelitiannya merupakan organisasi pendidikan murni, sementara pada penelitian peneliti lebih bersifat organisasi mutli dimensi, yang tidak hanya bergerak dibidang pendidikan, tetapi juga bidang bisnis, sosial dan keagamaan yang tentunya dinamika organisasi lebih kompleks dan cepat, apalagi dengan statusnya sebagai organisasi swasta yang tidak terikat dengan aturan administratif pemerintah yang begitu rigid dan rumit.

4. Ningrum Fauziah Yusuf tentang “*Kapasitas Organisasi dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah di Indonesia*”. Berdasarkan

---

<sup>182</sup>. Lidija Stefanovskaa dan Mende Soluncevskib. “*Creating Competitive Organizational Strategy Using The Funnel Method.*” Serbian Journal of Management. Vol.10, Number. 2, 2015, h.235 – 245.

hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa secara umum kapasitas organisasi akan baik secara efektif dan efisien apabila dari sisi aspek SDM nya terpenuhi, infrastruktur, keuangan, dan teknologi nya mendukung, memiliki kepemimpinan yang strategis, aspek perencanaan dan proses manajemen nya baik, dan terjalin hubungan antar organisasi yang memiliki keterkaitan. Dari berbagai literatur yang telah dijelaskan pada sub-bab sebelumnya, penulis menganalisis pada penelitian dilapangan bahwa kapasitas Kementerian Agama Kabupaten Bandung dalam meningkatkan mutu atau kualitas pendidikan Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Bandung masih rendah. Hal ini mengacu pada teori yang disebutkan para ahli di mana kapasitas organisasi dikatakan baik apabila aspek-aspek dalam kapasitas organisasi itu terpenuhi. Namun, melihat analisis di atas diketahui kapasitas dari aspek SDM; Keuangan, Infrastruktur dan teknologi informasi; kepemimpinan; dan hubungan dan jaringan kerjasama masih diperlukan peningkatan agar program untuk meningkatkan mutu pendidikan Madrasah Ibtidaiyah dapat tercapai dan terlaksana dengan baik.<sup>183</sup>

Secara aplikatif, penelitian tersebut terdapat sejumlah perbedaan dengan yang peneliti lakukan saat ini yaitu diantaranya: *pertama*, penelitian terdahulu tersebut memiliki fokus utama pada aspek kapasitas organisasinya. Sementara pada penelitian peneliti, yang menjadi fokus utama adalah aspek perencanaan strategik, sementara kapasitas

---

<sup>183</sup>. Ningrum Fauziah Yusuf, *Kapasitas Organisasi dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah di Indonesia*, 2018, Responsive, Volume 1 No. 1 Oktober 2018 : 1-5.

organisasi dijadikan sebagai '*second focus*' untuk melihat implikasi penerapan perencanaan strategik yang ada pada yayasan At-Taqwa Gumawang. *Kedua*, pada penelitian terdahulu, obyek penelitiannya merupakan organisasi yang murni bergerak di bidang pengelolaan keagamaan. Sementara pada penelitian peneliti saat ini, obyek penelitiannya lebih pada organisasi yang bersifat multi orientasi, tidak hanya keagamaan, tetapi juga pendidikan, sosial dan bisnis, sehingga pengelolaannya lebih kompleks dan dinamis.

5. Syifa Dwihastari tentang "*Analisis Pengembangan Kapasitas Kelembagaan Pada Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Kota Semarang.*" Hasil penelitian tersebut menegaskan bahwa pengembangan kapasitas kelembagaan berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 59 Tahun 2012 tentang Kerangka Nasional Pengembangan Kapasitas Pemerintahan Daerah pada pasal 6 ayat (2) dilihat melalui : pada struktur organisasi, Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang melakukan penataan struktur organisasi belum sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, dan Peraturan Daerah Nomor 14 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Semarang. Pada mekanisme kerja, Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang telah melaksanakan mekanisme kerja, yaitu dengan mempunyai hubungan kerja dengan beberapa pihak lain yang berkaitan, seperti PT. Taspen dalam penanganan pensiunan pegawai. Pada budaya organisasi, Badan

Kepegawaian Daerah Kota Semarang mempunyai nilai-nilai luhur budaya organisasi yang telah dirumuskan ke dalam kode etik dan kode perilaku, serta Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, untuk mengatur perilaku pegawai, bagi pegawai yang melakukan pelanggaran akan diberikan hukuman.<sup>184</sup>

Secara implementatif, penelitian terdahulu tersebut memiliki perbedaan yang signifikan dengan penelitian peneliti saat ini, diantaranya yaitu: *pertama*, penelitian terdahulu tersebut memiliki fokus utama pada aspek pengembangan kapasitas kelembagaannya. Sementara pada penelitian peneliti, yang menjadi fokus utama adalah aspek perencanaan strategik, sementara kapasitas kelembagaan dijadikan sebagai '*dampak*' untuk melihat implikasi penerapan perencanaan strategik yang ada pada yayasan At-Taqwa Gumawang. *Kedua*, pada penelitian terdahulu, obyek penelitiannya merupakan organisasi yang murni bergerak di bidang tatakelola pemerintahan. Sementara pada penelitian peneliti saat ini, obyek penelitiannya lebih pada organisasi yang bersifat privat (independen), sehingga pengelolaannya jauh lebih kompleks dan dinamis.

6. Penelitian yang dilakukan oleh Amir Tengku Ramly dan Dudung Abdul Syukur tentang "*Strategic Management of Organization Development and Civil Service Based Pumping HR Model at Ibn Khaldun University Bogor.*" Hasil penelitian tersebut menegaskan bahwa para pemimpin

---

<sup>184</sup>. Syifa Dwihastari, Analisis Pengembangan Kapasitas Kelembagaan Pada Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Kota Semarang, *Jurnal Penelitian Departemen Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro*, 2016.

memiliki minat di masa depan untuk menjadikan kampus swasta sebagai kampus modern dan terdepan dengan akar keislaman yang kuat. Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan strategi manajemen sumber daya manusia UIKA yang dapat menjadi sumber daya manusia strategis untuk pencapaian visi misi UIKA. Penelitian ini bersifat evaluatif, deskriptif, hasil pencarian literatur ilmiah dengan data sekunder dan teori modern manajemen strategis. Pengembangan sumber daya manusia UIKA dimulai dari membuat rencana strategis, Struktur organisasi UIKA di masa depan dan menentukan tiga standar kompetensi penting, yaitu (1) standar kompetensi inti, dan (2) standar kompetensi manajerial, dan (3) Kompetensi Pendukung. Sedangkan hasil penelitiannya adalah (1). UIKA organisasi yang fokus sebagai universitas dengan menghasilkan sarjana-sarjana yang menguasai ilmu multidisipliner dengan basis nilai-nilai Islam yang kuat. (2). UIKA dalam mewujudkan visi misinya membuat *strategic plan* terkait manajemen dan pengembangan organisasi kampus menuju *Modern Islamic University* yang sinergis dengan gagasan pemikiran Ibn Khaldun. (3). UIKA menerapkan pengembangan SDM strategi *berbasis PumpingHR Model* dengan 3 kompetensi utama, yaitu: (a). Membangun *core competency* dengan nilai-nilai luhur pendiri dan muqadimahya Ibn Khaldun; (b). Mengembangkan *managerial competency* bagi dosen dan karyawan serta lulusan UIKA yang sinergis dengan Standar Kerja Kompetensi Nasional Indonesia (SKKNI); dan (c). Menggunakan

*supporting competency* individu dan tim civitas akademika dalam menghadapi dan menyelesaikan berbagai masalah.<sup>185</sup>

Penelitian terdahulu tersebut memiliki perbedaan yang signifikan dengan penelitian peneliti saat ini, diantaranya yaitu: *pertama*, pada penelitian terdahulu, fokus utamanya lebih luas yaitu tentang implementasi manajemen strategik secara utuh, sementara pada penelitian peneliti saat ini lebih fokus pada aspek perencanaan strategik yang merupakan salah satu tahapan dari proses manajemen strategik. *Kedua*, walaupun begitu, pada penelitian terdahulu, ruanglingkup obyek penelitiannya lebih terbatas pada aspek pendidikan, karena hanya berpusat pada unit pendidikan tinggi (universitas). Sementara penelitian peneliti, ruang lingkup obyek penelitiannya lebih luas, karena tidak hanya sektor pendidikan, tetapi juga sosial, pendidikan dan bisnis sekaligus, sehingga dimensi cakupan risetnya lebih kompleks dan ariatif.

### **G. Kerangka Pikir**

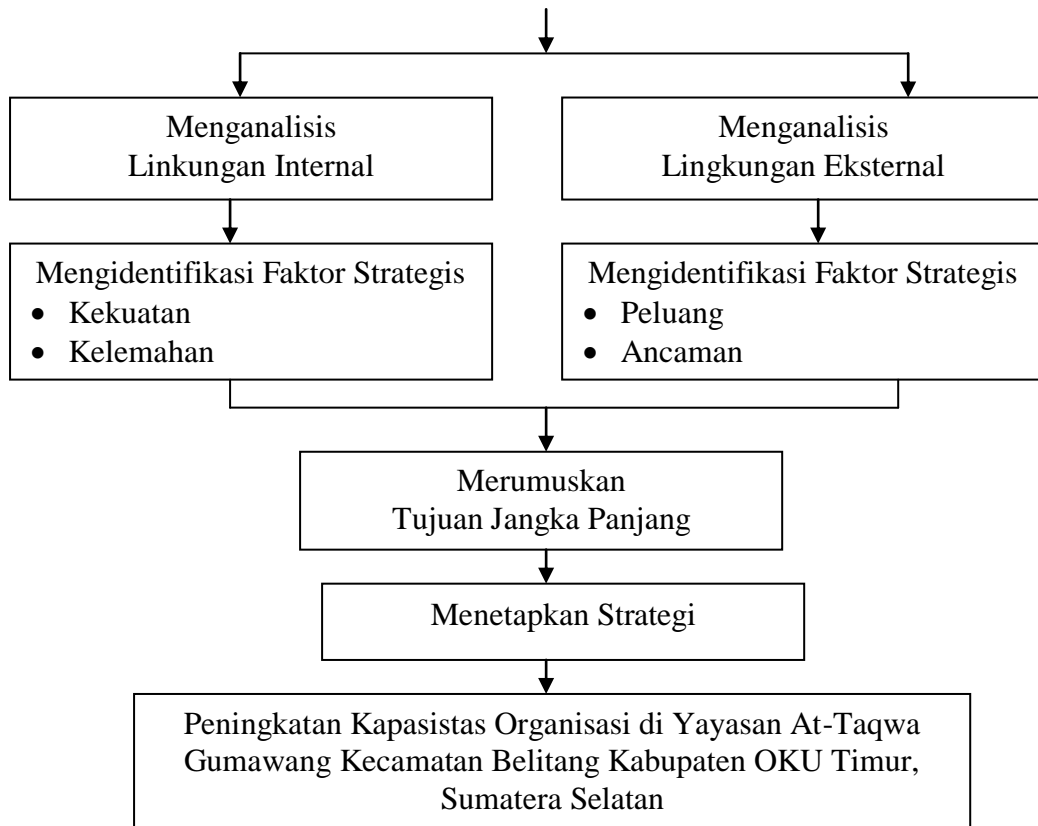
Berdasarkan kajian teoritik dan hasil penelitian sebelumnya, maka dapat disusun kerangka pikir penelitian tentang Perencanaan Strategik Peningkatan Kapasitas Organisasi di Yayasan At-Taqwa Gumawang sebagaimana tertera pada gambar berikut:

#### **Perencanaan Strategik Peningkatan Kapasitas Organisasi/Yayasan**

Merumuskan Visi dan Misi
-----------------------------

---

<sup>185</sup> Amir Tengku Ramly dan Dudung Abdul Syukur, , “*Strategic Management of Organization Development and Civil Service Based Pumping HR Model at Ibn Khaldun University Bogor,IJBE: Integrated Journal of Business and Economics*,” Ibn Khaldun Bogor University, January 2017.



**Gambar 2.5.**  
**Kerangka Pikir Perencanaan Strategis Peningkatan Kapasitas Organisasi**  
**di Yayasan At-Taqwa Gumawang Kecamatan Belitang**  
**Kabupaten OKU Timur, Sumatera Selatan**