

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORITIK**

#### **A. Implementasi Penyusunan Rencana Strategis**

##### **1. Pengertian Rencana Strategis**

Rencana strategis (*strategic planning*) adalah “proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi; penentuan strategi, kebijaksanaan dan program-program strategik yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut; dan penetapan metoda-metoda yang diperlukan untuk menjaga bahwa strategi dan kebijaksanaan telah diimplementasikan”.<sup>1</sup>

Secara lebih ringkas perencanaan strategik merupakan proses perencanaan jangka panjang yang disusun dan digunakan untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Namun kita sebagai umat muslim memiliki pandangan yang lebih bijak dan relevan daripada pendapat pendapat pakar perencanaan tersebut. Islam mengajarkan kita tentang studi perencanaan secara jelas terperinci dalam Al-Quran dan As-Sunnah sebagai sumber segala ilmu yang menjadi pedoman kita untuk menindak lanjuti berbagai macam permasalahan hidup, begitu pun dengan perencanaan. Sebagai muqodimah dapat kita analisis ayat Al-Quran di bawah ini;

---

<sup>1</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi 2*, (Yogyakarta:BPFE Yogyakarta, 2003), h. 92

وَمَا مِنْ دَابَّةٍ فِي الْأَرْضِ وَلَا طَائِرٍ يَطِيرُ بِجَنَاحَيْهِ إِلَّا أُمَمٌ أَمْثَالُكُمْ مَا  
 فَرَّطْنَا فِي الْكِتَابِ مِنْ شَيْءٍ ثُمَّ إِلَىٰ رَبِّهِمْ يُحْشَرُونَ ﴿٣٨﴾

Artinya : “Dan tidak ada seekor burung pun yang ada di bumi dan burung-burung yang terbang dengan kedua sayapnya, melainkan semuanya merupakan umat-umat (juga) seperti kamu. Tidak ada sesuatu pun yang Kami luputkan di dalam Kitab, kemudian kepada Tuhan mereka dikumpulkan. (QS. Al An’am, 38)<sup>2</sup>

Dari ayat tersebut dapat kita ambil makna yang tersirat, bahwasannya setiap makhluk hidup memiliki aktivitasnya masing-masing, dan setiap aktivitas tersebut akan dicatat dalam kitab amal perbuatan. Dari mulai yang terkecil hingga yang terbesar akan dicatat secara rinci dan detail oleh Malaikat. Dan kelak buku amalan tersebut akan menjadi saksi di Yaumul Hisab. Untuk itu perlu adanya perencanaan dalam melakukan suatu aktivitas, karena manusia berbeda dengan makhluk hidup lainnya, manusia memiliki aktivitas yang dinamis, berbeda dengan tumbuhan dan hewan. Karena manusia dibekali oleh akal pikiran, hal ini merupakan faktor yang membedakan manusia dengan makhluk hidup lainnya di alam dunia.

Ada tiga alasan yang menunjukkan pentingnya penyusunan rencana strategik. Pertama, perencanaan strategik memberikan kerangka

<sup>2</sup> Drs.H.Fadhil AR Bafadal,M.Sc, Al-Qur’an dan Terjemahan (Surabaya: Penerbit Karya Agung Surabaya,2002), h. 228

dasar dalam mana semua bentuk-bentuk perencanaan lainnya harus diambil. Kedua, pemahaman terhadap perencanaan strategik akan mempermudah pemahaman bentuk-bentuk perencanaan lainnya. Ketiga, perencanaan strategik sering merupakan titik permulaan bagi pemahaman dan penilaian kegiatan-kegiatan manajer dan organisasi.<sup>3</sup>

Perencanaan strategik tidak hanya merupakan kegiatan perencanaan suatu organisasi; tetapi perencanaan strategik lebih merupakan salah satu peranan manajemen yang paling kritis. Dengan adanya perencanaan strategik, konsep organisasi menjadi jelas. Sehingga memungkinkan manajer untuk merumuskan rencana-rencana dan kegiatan-kegiatan yang memberi arah organisasi mencapai tujuannya. Perencanaan strategik (*strategic planning*) adalah proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijaksanaan dan program-program strategik yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut dan penetapan metoda-metoda yang diperlukan untuk menjamin bahwa strategi dan kebijaksanaan telah diimplementasikan.

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 strategik memberikan kerangka dasar dalam mana semua bentuk-bentuk perencanaan lainnya harus diambil. Kedua, pemahaman terhadap

---

<sup>3</sup> T.Hani Handoko, Loc.Cit

perencanaan strategi akan mempermudah pemahaman bentuk-bentuk perencanaan lainnya. Ketiga, perencanaan strategik sering merupakan titik permulaan bagi pemahaman dan penilaian kegi atan-kegiatan manajer dan organisasi. Perencanaan strategik tidak hanya merupakan kegiatan perencanaan suatu organisasi, tetapi perencanaan strategik lebih merupakan salah satu peranan manajemen yang paling kritis.<sup>4</sup>

*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 you there.*<sup>5</sup>

*Strategic planning as disciplined effort to produce fundamental decisions and actions that shape and guide what an organization (or other entity)is, what it does, why it does it.*<sup>6</sup>

Perencanaan strategis merupakan bagian penting dari manajemen strategis, karena apa yang akan diimplementasikan serta dikontrol tergantung apakah perencanaanannya 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.

---

<sup>4</sup> Ibid

<sup>5</sup> Stephen G. Haines, *The System Thinking Approach to Strategic Planning and Management*, (London: St. Lucie Press, 2000), h. 55

<sup>6</sup> John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, (USA: Jossey Bass, 2004), h. 32

Rencana strategis kadang kala disebut dengan rencana pengembangan usaha atau istitusi, yang merinci tolak ukur, tolok ukur tersebut yang kelak digunakan oleh institusi dalam mencapai misinya. Dalam sebuah pasar pendidikan yang kompetitif, organisasi besar untuk mengembangkan visi dan nilai-nilai masa depan . Produksi rencana strategis adalah hal yang sangat penting. Tanpa rencana tersebut, institusi akan menjadi kurang terarah.

Dalam perencanaan strategis sendiri memiliki beberapa kelebihan dan kekurangan, yakni:

a. Kelebihan Perencanaan Strategis

Kebaikan utama perencanaan strategik adalah dalam memberikan pedoman yang konsisten bagi kegiatan-kegiatan organisasi. Dengan mempergunakan perencanaan strategik, para manajer akan memberikan kepada organisasi tujuan-tujuan yang dirumuskan secara jelas dan metoda-metoda bagi pencapaian tujuan-tujuan tersebut. Jadi, organisasi mempunyai sasaran dan pengarahannya yang jelas. Disamping itu proses perencanaan strategik, membantu manajer mengantisipasi masalah-masalah sebelum timbul dan menanganinya sebelum menjadi lebih berat. Perencanaan strategik adalah membantu para manajer dalam pembuatan keputusan. Perencanaan strategik juga meminimumkan kemungkinan kesalahan karena tujuan atau sasaran dan strategi dirumuskan dengan cermat. Hal ini dapat mengurangi kesalahan atau kemungkinan tidak dapat dikerjakan.

b. Kelemahan Perencanaan Strategis

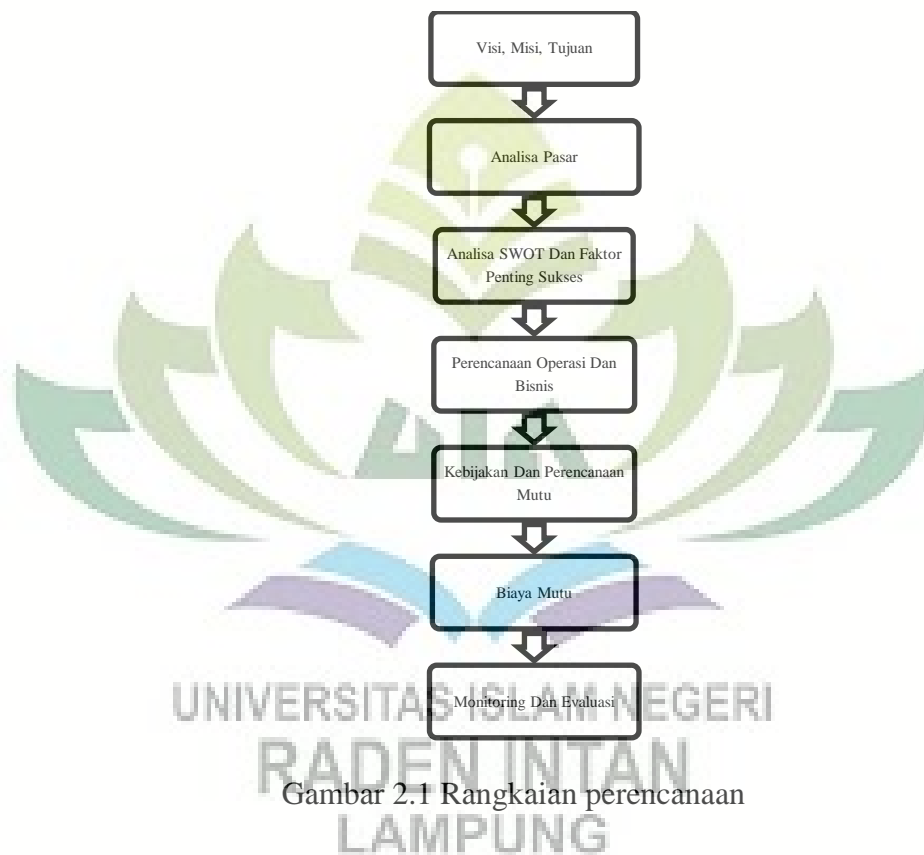
Kelemahan utama perencanaan strategik formal adalah bahwa hal itu memerlukan investasi dalam waktu, uang dan orang yang cukup besar. Dalam banyak organisasi perencanaan strategik memakan waktu bertahun-tahun agar berfungsi dengan lancar, sehingga dapat kehilangan kesempatan. Di samping itu, penetapan dan pemeliharaan suatu sistim formal melibatkan banyak biaya. Perencanaan strategik kadang-kadang cenderung membatasi organisasi hanya terhadap olahan yang paling rasional dan bebas resiko.

Rencana Strategis atau merupakan strategi yang direncanakan atau didesain sesuai dengan kondisi lingkungan yang ada. Dalam mendesain rencana tersebut tentu saja tidak terlepas dari konsep manajemen sebagai tolak ukur dalam keberhasilan tujuan. Untuk meningkatkan mutu tenaga pendidik sendiri diperlukan bebapa strategi yang mengimplementasikan konsep manajemen.

Adapun konsep manajemen yang dimaksud disini memerlukan beberapa tahapan.

Penyusunan Perencanaan Strategis Peningkatan Mutu Pendidikan. Proses penyusunan rencana strategis dalam konsteks pendidikan tidak jauh berbeda dengan yang biasanya digunakan dalam dunia industry dan komersial. Alat-alat yang digunakan untuk memutuskan misi dan tujuan

akhir serta untuk menganalisa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman juga hampir sama, hanya perlu penerjemahan prioritas-prioritas jangka panjang dan perubahan institusional berdasarkan pertimbangan rasional. Rangkaian perencanaan yang dapat diadopsi menurut Edward Sallis adalah sebagai berikut:<sup>7</sup>



Gambar 2.1 Rangkaian perencanaan

a. Visi, Misi, Nilai-nilai, dan Tujuan

Sebagian besar organisasi membedakan visi, misi, nilai-nilai, dan tujuan mereka. Mereka membedakan hal-hal tersebut dengan maksud untuk memperjelas jenis institusi seperti apa yang mereka harapkan nantinya dan memperjelas arah mana yang hendak mereka tuju. Selain itu visi dan misi juga dipandang sangat penting untuk menyatukan

<sup>7</sup> *Ibid*, h. 215.

persepsi, pandangan dan cita-cita, harapan, dan bahkan Visi, Misi, dan Tujuan Analisa Pasar Analisa SWOT dan Faktor penting sukses Perencanaan Operasi dan Bisnis Kebijakan dan Perencanaan Mutu Biaya Mutu Monitoring dan Evaluasi impian-impian semua pihak yang terlibat didalamnya. Keberhasilan dan reputasi organisasi sangat tergantung pada sejauh mana misi yang diembannya dapat dipenuhi. Oleh karenanya, sebuah organisasi, memerlukan visi dan misi yang jelas dan dapat memberikan motivasi dan kekuatan gerak untuk mencapai prestasi menuju masa depan dengan berbagai keunggulannya.

Secara sederhana, visi dapat diartikan sebagai pandangan, keinginan, cita-cita, harapan dan impian-impian tentang masa depan.

Statemen visi mengisyaratkan tujuan puncak dari sebuah institusi dan untuk apa visi itu dicapai. Visi harus singkat, langsung dan menunjukkan tujuan puncak institusi. Statemen misi sangat berkaitan dengan visi dan memberikan arahan yang jelas baik untuk masa sekarang maupun untuk masa yang akan datang. Statemen misi membuat visi memperjelas alasan kenapa sebuah institusi berbeda dari institusi-institusi yang lain. Saat ini statemen misi sangat penting dalam dunia pendidikan. Yang masih kurang lazim adalah bahwa misi harus diterjemahkan ke dalam langkah-langkah penting yang dibutuhkan dalam memanfaatkan peluang yang ada dalam institusi. Terkadang institusi pendidikan sering kali merasa enggan untuk



menyampaikan kepada khalayak umum bahwa mereka mencoba untuk menjadi yang terbaik dalam lingkungan kerja mereka sendiri. Ada sebuah kekhawatiran bahwa jika statemen misi tersebut diungkapkan maka peluang mereka untuk gagal akan meningkat. Akan tetapi jika statemen misi didukung dengan strategi mutu berjangka panjang yang diformulasikan dengan baik, maka tujuan tersebut harus diungkapkan dalam statemen misi.

Sementara nilai-nilai dari sebuah organisasi merupakan prinsip-prinsip yang menjadi dasar operasi dan pencarian organisasi tersebut dalam mencapai visi dan misinya. Nilai-nilai tersebut mengekspresikan kepercayaan dan cita-cita institusi. Ia harus singkat dan padat. Statemen-statemen nilai harus mudah diingat dan harus bisa dikomunikasikan ke seluruh penuru institusi. Nilai-nilai tersebut mengemudikan organisasi dan memberikan arah. Ia juga menyediakan tujuan yang konsisten. Nilai-nilai yang ada dalam sebuah institusi harus disesuaikan dengan lingkungan dimana institusi tersebut beroperasi. Nilai-nilai tersebut harus menancapkan hubungan kuat baik dengan pelanggan maupun dengan parastaf.

Sebuah institusi harus menentukan nilai-nilai sendiri. Setelah visi, misi dan nilai-nilai telah ditetapkan, kegiatannya harus diterjemahkan ke dalam tujuan-tujuan yang bisa dicapai. Tujuan sering diekspresikan sebagai sasaran dan cita-cita. Sebuah tujuan harus diekspresikan dalam

metode yang terukut sehingga hasil akhirnya dapat dievaluasi dengan menggunakan metode tersebut. Tujuan harus realistis dan dapat dicapai.

b. Analisa/Riset Pasar

Riset pasar adalah cara utama untuk mendengarkan pelanggan, dan calon pelanggan. Kalimat mutu yang dirasa tersebut tidak berarti apaapa tanpa riset pasar. Riset pasar dapat digunakan untuk menentukan isu-isu mutu melalui sudut pandang pelanggan. Riset tersebut akan memberikan data yang akan melengkapi kesan institusi terhadap kelompok pelanggan atau calon pelanggan yang bervariasi. Institusi harus mengetahui apa yang dipikirkan aneka kelompok tentang mereka, dan kenapa beberapa orang memiliki pemikiran seperti itu sedang yang lain tidak.

Kelompok pelanggan yang berbeda memiliki kebutuhan yang berbeda pula sehingga memerlukan pendekatan serta bentuk perlakuan yang beraneka. Institusi hanya akan mengetahui pembedaan pasar tersebut saat institusi memiliki bukti tentang hal tersebut. Analisa pasar harus dimasukkan sebagai elemen penting dalam segmentasi pasar. Jarang ada organisasi yang beroperasi dalam sebuah pasar tunggal. Pasar-pasar yang berbeda perlu diidentifikasi. Walaupun demikian analisa segmentasi pasar juga bisa ditetapkan di sekolah. Jika sebuah institusi ingin memenuhi kebutuhan yang diinginkan seluruh

pelanggan, maka institusi tersebut harus mengadopsi strategi-strategi berbeda yang disesuaikan dengan segmen pasar yang ada.

c. Analisis SWOT

SWOT adalah singkatan dari *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (Kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman). Analisis SWOT sudah menjadi alat yang umum digunakan dalam perencanaan strategis pendidikan, namun ia tetap merupakan alat yang efektif dalam menempatkan potensi institusi. SWOT dapat dibagi ke dalam dua elemen: analisa internal yang berkonsentrasi pada prestasi institusi itu sendiri dan analisa lingkungan. Masing-masing komponen penyusun SWOT diartikan sebagai berikut:<sup>8</sup>

- 1) Strengths (Kekuatan) adalah sumber daya atau kapasitas organisasi yang dapat digunakan secara efektif untuk mencapai tujuan.
- 2) Weaknesses (kelemahan) adalah keterbatasan, toleransi, ataupun cacat organisasi yang dapat menghambat pencapaian tujuan.
- 3) Opportunities (peluang) adalah situasi yang mendukung dalam suatu organisasi digambarkan dari kecenderungan atau perubahan sejenis atau pandangan yang dibutuhkan untuk meningkatkan permintaan produk/jasa dan memungkinkan organisasi untuk meningkatkan posisinya melalui kegiatan suplai.
- 4) Threats (ancaman) adalah situasi tidak mendukung (hambatan,

---

<sup>8</sup> Musa Hubeis dan Mukhammad Najib, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*, (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2014), h. 16-17

kendala, atau berbagai unsur eksternal lainnya) dalam lingkungan organisasi yang potensial merusak strategi yang telah disusun sehingga menimbulkan masalah, kerusakan atau kekeliruan.

Uji kekuatan dan kelemahan pada dasarnya merupakan audit internal tentang seberapa efektif performa institusi. Sementara peluang dan ancaman berkonsentrasi pada konteks eksternal atau lingkungan tepat sebuah institusi beroperasi. Analisa SWOT bertujuan untuk menemukan aspek-aspek penting dari hal-hal tersebut diatas: kekuatan kelemahan, peluang, dan ancaman.

Tujuan pengujian ini adalah untuk memaksimalkan kekuatan, minimalkan kelemahan, mereduksi ancaman dan membangun peluang.

Aktivitas SWOT dapat diperkuat dengan menjamin analisa tersebut berfokus pada kebutuhan pelanggan dan konteks kompetitif tempat institusi beroperasi. Ini adalah dua variable kunci dalam membangun dan mengembangkan strategi jangka panjang institusi. Strategi ini harus dikembangkan dengan berbagai metode yang dapat memungkinkan institusi mampu mempertahankan diri dalam menghadapi kompetisi serta mampu memaksimalkan daya tariknya bagi para pelanggan. Jika pengujian tersebut dipadukan dengan pengujian misi dan nilai, maka akan ditemukan sebuah identitas institusi yang berada dari pada pesaingnya. Begitu sebuah identitas distingtif mampu dikembangkan dalam sebuah institusi, maka

karakteristik mutu dalam institusi tersebut akan menjadi lebih mudah diidentifikasi.

d. Rencana Operasi dan Bisnis

Rencana bisnis dan operasi adalah rencana detail jangka pendek, biasanya satu tahun, untuk mencapai aspek-aspek tertentu dari strategi institusional jangka panjang. Ia mencakup ukuran-ukuran nyata dan implikasi financial yang siap diimplementasikan. Disamping mencakup keuntungan financial, ia juga harus mencakup keuntungan non-finansial seperti meningkatnya reputasi, meningkatnya profil, dan sebagainya.

e. Kebijakan Mutu dan Rencana Mutu

Sebuah lembaga harus memiliki statemen kebijakan yang jelas tentang mutu. Kebijakan mutu adalah sebuah statemen komitmen yang disampaikan institusi. Tahap selanjutnya adalah mengembangkan rencana mutu. Selanjutnya rencana mutu harus memiliki tujuan-tujuan yang berkaitan dengan mutu dan dengan metode-metode yang digunakan untuk menerjemahkan komitmen manajemen ke dalam pelaksanaan. Rencana mutu harus merinci proyek-proyek peningkatan yang akan dilaksanakan oleh institusi pendidikan. Ini adalah sebuah dokumen penting, dimana desain utama diwujudkan ke dalam bentuk proyek yang praktis dan teratur.

f. Biaya dan Keuntungan Mutu

Pembiayaan mutu merupakan tolok ukur tentang keuntungan dari peningkatan mutu. Setiap proyek peningkatan mutu harus didekati dengan harapan bahwa ia akan memberikan keuntungan yang dapat menutupi pembiayaannya. Ada banyak cara untuk mengukur biaya mutu, namun ada sebuah hal yang harus ditekankan yaitu perbedaan antara biaya pencegahan dengan biaya kegagalan. Biaya pencegahan adalah biaya yang dibutuhkan dalam menghentikan kesalahan dan menamin bahwa semuanya kembali dilakukan sebagaimana seestinya. Sebagai bagian dari biaya tersebut adalah biaya peningkatan mutu yang mencakup biaya penyusunan sistem mutu, gaji para koordinator dan manajer mutu, biaya pelatihan dan biaya tim kerja. Biaya ini merupakan biaya langsung dan dapat dihitung jumlahnya.

Biaya mutu yang sesungguhnya adalah menghilangkan segala sesuatu selain mutu. Tujuan pembiayaan mutu adalah menghilangkan biaya. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa segala sesuatu selalu dikerjakan dengan benar. Jika ada sesuatu yang keliru, maka perlu ditemukan akar penyebab kegagalan tersebut, sehingga kegagalankegagalan yang serupa dapat dicegah dan tidak terjadi lagi.

g. Monitoring/Pegawasan dan Evaluasi

Sistem mutu selalu membutuhkan rangkaian umpan balik. Mekanisme umpan-balik harus ada dalam sistem mutu. Hal tersebut bertujuan agar hasil akhir sebuah layanan bisa dianalisa menurut rencana.

Pengawasan dan evaluasi adalah elemen kunci dalam perencanaan strategis. Jika sebuah institusi mau belajar dari pengalaman dan tidak statis, maka proses evaluasi dan umpan balik harus menjadi elemen yang esensial dalam budayanya.

## 2. Langkah - langkah Perencanaan Strategis

Sementara menurut John M Bryson, ada langkah-langkah dalam proses perencanaan strategis dapat dijelaskan lebih rinci sebagai berikut:

### ***a. Initiate And Agree On A Strategic Planning Process (Memp rakarsai Dan Menyetujui Suatu Proses Perencanaan Strategis)***

Tujuan langkah pertama adalah menegosiasikan kesepakatan dengan orang-orang penting pembuat keputusan (*decision makers*) atau pembentuk opini (*opinion leaders*) internal dan eksternal tentang seluruh upaya perencanaan strategis dan langkah perencanaan yang terpenting. Pada langkah ini merupakan langkah menegosiasikan kesepakatan untuk menyelenggarakan perencanaan strategis dengan orang-orang penting pembuat keputusan (*decision makers*) atau pembentuk opini (*opinions*

*leaders*) dan para stakeholder baik internal maupun eksternal. Dukungan dan komitmen mereka merupakan hal yang sangat penting jika perencanaan strategis ingin berhasil. Keterlibatan orang-orang penting di luar organisasi adakalanya sangat krusial jika dalam implementasinya melibatkan banyak pihak di luar organisasi. Dalam tahap inilah dibentuk kelompok pemrakarsa, yang salah satu tugasnya menetapkan secara tepat siapa saja yang tergolong orang-orang penting pembuat keputusan.

Tugas berikutnya adalah menetapkan orang, kelompok, unit atau organisasi manakah yang harus dilibatkan dalam penyusunan perencanaan strategis ini. Selanjutnya dalam kesepakatan ini harus mencakup: maksud upaya perencanaan; langkah-langkah yang dilalui dalam proses; bentuk dan jadwal pembuatan laporan; peran, fungsi dan keanggotaan suatu kelompok atau komite yang berwenang mengawasi upaya tersebut; peran, fungsi dan keanggotaan tim perencana strategis; dan komitmen sumber daya yang diperlukan bagi keberhasilan perencanaan strategis. Langkah ini menghasilkan kesepakatan atas :

- 1) Tujuan dan manfaat usaha manajemen strategis
- 2) Keterlibatan organisasi, unit grup dan individu
- 3) Langkah spesifik yang akan dilaksanakan
- 4) Format dan waktu dari laporan



**b. Identify Organizational Mandates (Memperjelas Mandat Organisasi)**

Mengidentifikasi mandat organisasi untuk memperjelas arti mandat yang diberikan otoritas eksternal baik formal maupun informal. Secara formal dan informal, mandat organisasi memuat hal hal yang harus dilaksanakan meliputi; persyaratan-persyaratan, batasan batasan, harapan, tekanan yang dihadapi. Mandat formal dan mandat informal yang berada pada suatu organisasi merupakan keharusan yang dihadapi. Mandat formal adalah tugas dan fungsi dari suatu organisasi yang tercantum dalam undangundang, peraturan-peraturan, piagam, pasal-pasal ataupun perjanjian perjanjian yang mengikat dalam surat keputusan. Mandat informal adalah norma-norma yang menjadi pegangan beroperasinya organisasi yang tidak kalah mengikatnya.

Dari langkah ini diperoleh :

- 1) Identifikasi atas mandat organisasi baik formal dan informal
- 2) Penafsiran mengenai kewajiban dari organisasi berdasarkan mandat
- 3) Klarifikasi tentang bidang aktifitas apa yang tidak dibatasi

**c. Clarify Organizational Mission And Values (Memperjelas Misi Dan Nilai-Nilai Organisasi)**

Memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi yang akan menghasilkan analisis *stakeholder* dan pernyataan misi organisasi. Menurut

Bryson “An organization mission and mandates also point the way toward the ultimate organization and creating public values”.

Analisis *stakeholder* bertujuan:

- 1) Mengetahui dengan tepat siapa *stakeholder* organisasi.
- 2) Kekhususan masing-masing *stakeholder* untuk menentukan apa yang dibutuhkan dari kinerja organisasi.
- 3) Membuat suatu keputusan tentang bagaimana kinerja organisasi dapat mengikuti kriteria kebutuhan *stakeholder*.

Misi organisasi, yang berkaitan erat dengan mandat yang harus dilaksanakan, merupakan deskripsi tentang apa-apa yang harus dilakukan dalam rangka mengemban mandat organisasi. Rumusan misi harus dapat menjawab enam pertanyaan:

- a) Siapakah kita ini sebagai organisasi (komunitas)?
- b) Secara umum, kebutuhan dasar sosial dan atau politik apa yang akan organisasi kita penuhi?
- c) Secara umum, bagaimana kita bekerja untuk mengantisipasi dan merespon kebutuhan-kebutuhan di atas?
- d) Bagaimana kita harus memberikan respon terhadap *stakeholder* kunci?
- e) Apa filosofi dan nilai-nilai inti kita? (menentukan integritas organisasi)

f) Apa yang membuat organisasi kita unik/beda dengan organisasi yang lain?

Misi harus dirumuskan melalui diskusi yang panjang dengan melibatkan para stakeholder, sehingga diperoleh rumusan yang komprehensif.

Nilai-nilai dimaksud dalam hal ini adalah norma-norma yang tumbuh dan berkembang serta dipelihara yang menjadi spirit organisasi dalam melaksanakan fungsinya, misal kejujuran, demokratis, keterbukaan/transparansi, tanggung jawab, dan sebagainya.

**d. *Assess The External And Internal Environments To Identify Strengths, Weaknesses, Opportunities, And Threats* (Menilai Lingkungan Eksternal Dan Internal)**

Tim perencanaan harus mengeksplorasi lingkungan di lingkungan organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi. Menilai lingkungan eksternal adalah tindakan mengeksplorasi lingkungan di luar organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman. Lingkungan eksternal merupakan faktor-faktor yang diluar kontrol organisasi, meliputi kecenderungan politik, ekonomi, sosial budaya dan teknologi (PEST), kelompok masyarakat yang harus dilayani, dan pesaing (compeItitor). Anggota-anggota majelis sekolah yang berasal dari luar sekolah, misal asosiasi profesi, praktisi industri pada umumnya lebih tajam dalam menilai faktor eksternal. Menilai lingkungan internal adalah upaya mengenali kekuatan dan kelemahan yang ada dalam organisasi. Kita dapat

mengenalinya dari sumber daya (*inputs*), strategi yang dijalankan sekarang (*process*), dan kinerja (*outputs*).

Dalam menghadapi perubahan lingkungan, organisasi harus terus mencermati lingkungan internal dan eksternalnya. Pengamatan lingkungan merupakan proses perencanaan strategis untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan internal organisasi, serta adanya peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi yang selanjutnya dapat diidentifikasi isu-isu strategis. Sehingga organisasi dapat bergerak cepat dan tepat untuk mencapai kesuksesan. Analisis lingkungan internal bahwa menilai lingkungan internal organisasi bermanfaat untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya, aspek-aspek yang membantu dan merintangai pencapaian misi organisasi dan pemenuhan mandatnya. Serta ada tiga kategori yang harus dinilai yaitu sumber daya (input); strategi sekarang (process); dan kinerja (output). Analisis lingkungan eksternal, lingkungan eksternal merupakan faktor di luar kendali organisasi. Penilaian lingkungan eksternal bertujuan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi. Peluang dan ancaman dapat diidentifikasi melalui tiga kategori yaitu Kondisi (Politik, Sosial, Ekonomi, Teknologi), Pelanggan/Klien, serta Para Pesaing dan Kolaborator.

- e. Identify the strategic issues Facing the organizations*  
(mengidentifikasi isu strategis yang dihadapi organisasi)

Identifikasi isu strategis adalah jantung dalam perencanaan strategis, yang sekaligus merupakan pilihan kebijakan pokok yang mempengaruhi mandat, misi, nilai organisasi, tingkat dan perpaduan produk atau jasa.

Dengan mempertimbangkan mandat, misi dan nilai, kekuatan dan kelemahan internal, peluang dan ancaman eksternal akan dapat kita identifikasi persoalan kritis organisasi. Pernyataan isu strategis harus mengandung tiga unsur: Pertama, isu harus disajikan dengan ringkas, cukup satu paragraf dan disajikan dalam kalimat tanya. Kedua, faktor yang menyebabkan sesuatu isu menjadi persoalan kebijakan penting harus didaftar, yang mencakup aspek mandat, misi, nilai-nilai, kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman. Ketiga, konsekuensi kegagalan dalam menghadapi isu harus merupakan taruhan hidup dan matinya organisasi. Ada tiga pendekatan dasar untuk mengenali isu strategis: pendekatan langsung (*direct approach*), pendekatan sasaran (*goals approach*) dan pendekatan visi keberhasilan (*vision of success*).

Pendekatan langsung, merupakan proses mengidentifikasi isu dengan cara meruntut dari uraian mandat, misi dan analisis SWOT, sehingga dirumuskan isu strategis organisasi. Pendekatan ini akan sangat baik apabila tidak ada kesepakatan sasaran sebelumnya, tidak ada visi keberhasilan dan tidak ada otoritas hirarkhi yang memaksakan sasaran. Pendekatan ini juga amat baik untuk menghadapi lingkungan yang sangat bergolak. Pendekatan sasaran, lebih sejalan dengan teori perencanaan

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

Mengidentifikasi isu strategis yang dihadapi organisasi. Pada tahap ini berkaitan dengan persoalan kebijakan penting yang mempengaruhi mandat, misi, dan nilai-nilai; tingkat dan campuran produk atau pelayanan; klien, pengguna atau pembayaran, biaya keuangan, atau manajemen organisasi. Selain itu, pernyataan mengenai permasalahan strategis harus mengandung tiga unsur yaitu metode pengukuran yang singkat, melakukan tabulasi faktor penyebab permasalahan, dan menentukan kensekuensi jika terjadi kegagalan dalam mengatasi permasalahan strategis tersebut. Setelah dilakukannya analisis lingkungan internal dan eksternal, maka langkah selanjutnya adalah identifikasi isu strategis. Proses ini merupakan proses vital dalam perencanaan strategis, sebab akan mempengaruhi kebijakan yang akan diambil organisasi.

Manfaat dalam langkah ini antara lain:

1) Perhatian difokuskan kepada apa yang benar-benar penting. Arti penting dari manfaat ini janganlah diremehkan. Identifikasi isu juga membantu mengenali adanya tiga macam isu strategis yang berbeda yaitu:

- a) Isu-isu dimana tidak dibutuhkan tindakan sekarang, tetapi isu itu harus terus dipantau.
- b) Isu-isu yang bisa ditangani sebagai bagian dari lingkaran perencanaan strategis reguler organisasi.
- c) Isu-isu yang memerlukan tanggapan segera dan karenanya tidak bisa ditangani dengan cara yang lebih rutin.

2) Perhatian difokuskan kepada isu, bukan kepada jawaban.

Semua konflik serius yang sering muncul adalah tentang solusi terhadap masalah tanpa satupun kejelasan mengenai apa.

- a) Identifikasi isu biasanya menciptakan semacam ketegangan yang berguna serta diperlukan untuk mendorong perubahan organisasi. Ketegangan itu harus cukup besar untuk mendorong perubahan, tapi tidak menyebabkan kelumpuhan.
- b) Identifikasi isu strategis harus memberikan petunjuk yang bermanfaat mengenai bagaimana memecahkan isu .
- c) Memperjelas proses perencanaan strategis bagi para Stakeholders.

**f. *Formulate Strategies To Manage The Issues* (Merumuskan Strategi Untuk Mengelola Isu-Isu)**

Merumuskan strategi untuk mengelola isu tersebut. Rumusan strategi yang efektif serta implementasinya merupakan proses untuk menghubungkan keinginan, pilihan tindakan dan konsekuensi tindakan. Merumuskan dan mengadopsi strategi dan rencana. Meskipun kedua langkah cenderung terkait erat dalam praktek, mereka harus disimpan terpisah dalam perencanaan pikiran anggota tim.

Tujuan dari perumusan strategi dan langkah rencana pembangunan adalah untuk menciptakan satu set strategi yang efektif akan menghubungkan organisasi dengan lingkungannya dan menciptakan nilai publik. Tahap setelah dilakukannya penilaian terhadap isu-isu strategis adalah perumusan strategis untuk mengelola isu. Strategi dapat dipandang sebagai pola tujuan, kebijakan, program, tindakan, keputusan atau alokasi sumber daya yang mendefinisikan bagaimana organisasi itu, apa yang dilakukan, dan mengapa organisasi itu melakukannya. Perumusan strategi dapat dilakukan melalui analisis SWOT, dengan melihat perbandingan antara faktor internal organisasi (kekuatan dan kelemahan) serta faktor eksternal organisasi (peluang dan ancaman). Pengembangan strategi dimulai dengan identifikasi alternatif praktis, dan impian atau visi untuk memecahkan isu strategis. Selanjutnya, kita memerinci hambatan yang kemungkinan dihadapi untuk mencapai alternatif, impian atau visi tersebut. Setelah identifikasi alternatif, impian atau visi bersama-sama dengan hambatan tersusun, langkah berikutnya. kita mengembangkan usulan pokok untuk mencapai alternatif, impian atau visi secara langsung atau tidak



langsung dengan cara mengatasi hambatan. Setelah usulan utama diajukan, kemudian kita mengidentifikasi tindakan-tindakan yang diperlukan dalam dua hingga tiga atau empat/lima tahun mendatang. Terakhir kita menyusun program kerja yang terperinci untuk setiap tahunnya. Strategi yang efektif harus memenuhi beberapa kriteria: pertama, secara teknis strategi harus dapat bekerja (dilaksanakan) untuk menghadapi isu strategis; kedua, secara politis dapat diterima oleh para stakeholder kunci; dan ketiga, strategi harus menjadi etika, moral dan hukum organisasi.

***g. Review And Adopt The Strategies Or Strategic Plan (Meriview Dan Menagadopsi Strategi Dan Rencana Strategi)***

Mereview dan menyetujui strategi dan rencana untuk mempermudah para pengambil keputusan sehingga saat dilaksanakan dapat berjalan efektif. Merumuskan strategi untuk mengelola isu-isu. Pada langkah ini telah ditentukan strategi yang akan dilakukan organisasi dalam menghadapi permasalahan strategis. Dimana strategi tersebut harus memenuhi kriteria sebagai berikut: secara teknis dapat dilaksanakan, secara politis dapat diterima, dan strategi harus berkaitan dengan permasalahan yang dihadapi.

**B. Hasil Penelitian yang Relevan**

Kajian penelitian terdahulu yang berbicara tentang implementasi penyusunan rencana strategis di SMP Negeri 19 Bandar Lampung, menurut penulis masih jarang, terkhusus pembicaraan yang menekankan pada aspek implementasi penyusunan renstra meliputi proses memprakarsai dan menyepakati suatu proses renstra, memperjelas mandat dalam organisasi, menciptakan visi organisasi yang efektif untuk masa depan, menilai lingkungan eksternal dan internal, mengidentifikasi strategi yang dihadapi organisasi, merumuskan strategi untuk mengelola isu-isu, mengadopsi strategi dan rencana strategi. Pembicaraan tentang perencanaan strategis pernah diteliti oleh A. Mualida dengan judul Implementasi perencanaan strategis pada lembaga swadaya masyarakat ASIAN Muslim Action Network (AMAN) Indonesia<sup>9</sup>. Penelitian ini menekankan pada implementasi perencanaan strategis pada lembaga swadaya masyarakat ASIAN. Sementara penelitian tentang mutu pernah diteliti oleh Diah Kumalasari dengan judul penelitian “Upaya Peningkatan Mutu Sekolah Melalui Manajemen Peningkatan Mutu Tenaga Kependidikan di SMK AL Hikmah Dusun Gubuk Rubuh Getas Playen Gunung Kidul”<sup>10</sup>. Penelitian ini fokus pada peningkatan mutu sekolah melalui peningkatan mutu pendidikannya. Sementara penelitian yang ingin

---

<sup>9</sup> A. Mualidal Mukarom, *Implementasi perencanaan strategis pada lembaga swadaya masyarakat ASIAN Muslim Action Network (AMAN) Indonesia*, (Yogyakarta: Universitas Islam Negeri Sunan Kali Jaga, 2010)

<sup>10</sup> Diah Kumalasari, *Upaya Peningkatan Mutu Sekolah Melalui Manajemen Peningkatan Mutu Tenaga Kependidikan di SMK AL Hikmah Dusun Gubuk Rubuh Getas Playen Gunung Kidul*, (Yogyakarta: Universitas Islam Negeri Sunan Kali Jaga., 2013)

ditulis peneliti fokus pada implementasi penyusunan rencana strategis yang diorientasikan pada langkah perencanaan terhadap program rencana strategis.

