

PERENCANAAN STRATEGIS DALAM PERSPEKTIF ORGANISASI

Rusniati⁽¹⁾ dan Ahsanul Haq⁽²⁾

⁽¹⁾ Staf Pengajar Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin

⁽²⁾ Staf Pengajar Jurusan Akuntansi, Politeknik Negeri Banjarmasin

Ringkasan

Perencanaan strategis merupakan perencanaan untuk mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan sumber daya yang ada. Perencanaan strategis sangat penting dalam organisasi karena perencanaan strategis ini berlaku bagi organisasi secara keseluruhan. Perencanaan strategis dirancang sebagai perencanaan organisasi dalam jangka panjang dan dijadikan pedoman untuk menjabarkan perencanaan-perencanaan lainnya sebagai perencanaan jangka pendek. Organisasi yang memiliki perencanaan strategis berarti memiliki dasar yang kuat dalam menjalankan semua aktivitasnya sehingga berguna untuk memastikan agar semua anggota organisasi bekerja ke arah tujuan yang sama. Perencanaan strategis sangat bermanfaat untuk mencapai tujuan organisasi.

Kata kunci : *perencanaan strategis, perspektif organisasi*

1. PENDAHULUAN

Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen yang harus dijalankan oleh sebuah organisasi, disamping fungsi lainnya yaitu pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Perencanaan dinilai sebagai salah satu fungsi manajemen yang penting dan mempunyai keterkaitan yang erat dengan setiap fungsi manajemen lainnya. Hal ini mengingat bahwa perencanaan memuat segala sesuatu yang bersifat menyeluruh sebagai pedoman untuk melaksanakan semua aktivitas organisasi. Perencanaan pun seringkali juga dikatakan sebagai fungsi manajemen yang utama karena menjadi dasar bagi semua fungsi manajemen lainnya yang dilakukan para manajer. Robbin et al (2000 : 247) mengemukakan *planning is a process that defining the organisation's objectives or goals, establishing an overall strategy for achieving those goals, and developing a comprehensive hierarchy of plans to integrate and coordinate activities*. Robbin dan Mary Coulter (2004 : 174) menyatakan bahwa perencanaan mencakup mendefinisikan sasaran organisasi, menetapkan strategi menyeluruh untuk mencapai sasaran itu, dan menyusun serangkaian rencana yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan pekerjaan organisasi. Perencanaan

menyangkut hasil (apa yang harus dikerjakan) dan sasaran (bagaimana cara melakukannya).

Menurut Daft (2006 : 315) perencanaan merupakan tindakan untuk menentukan tujuan organisasi dan apa yang dibutuhkan untuk mencapainya. Kemudian dinyatakan oleh Stoner et al (1996 : 263) bahwa perencanaan adalah suatu jenis pembuatan keputusan untuk masa depan yang spesifik yang dikehendaki oleh manajer bagi organisasi mereka. Selanjutnya menurut Hasibuan (2006 : 91) bahwa perencanaan adalah fungsi dasar (fundamental) karena *organizing, directing, controlling, evaluating* dan *reporting* harus lebih dahulu direncanakan. Lebih jauh dijelaskan Stoner et al (1996 : 265) bahwa dalam organisasi, perencanaan adalah proses menetapkan sasaran dan memilih cara untuk mencapai sasaran tadi. Tanpa rencana, manajer tidak dapat mengetahui bagaimana mengorganisasikan orang dan sumber daya secara efektif. Mereka mungkin bahkan tidak mempunyai ide yang jelas mengenai apa yang perlu mereka organisasikan. Tanpa rencana, manajer dan bawahannya hanya mempunyai peluang kecil untuk mencapai sasaran atau mengetahui kapan dan di mana mereka keluar dari jalur.

Perencanaan juga dijelaskan Handoko (2009 : 77-78), perencanaan adalah proses dasar dimana manajemen memutuskan tujuan

dan cara mencapainya. Perencanaan dalam organisasi adalah esensial, karena dalam kenyataannya perencanaan memegang peran-an lebih dibandingkan fungsi-fungsi manajemen lainnya. Fungsi-fungsi pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan sebenarnya hanya melaksanakan keputusan-keputusan perencanaan. Sebelum manajer dapat meng-organisasi, mengarahkan, atau mengawasi, mereka harus membuat rencana-rencana yang memberikan tujuan dan arah organisasi. Perencanaan adalah pemilihan sekumpulan kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa.

Kebutuhan akan perencanaan ada di semua tingkatan dan pada kenyataannya meningkat di mana tingkatan tersebut mempunyai dampak potensial terbesar terhadap sukses organisasi atau tingkatan manajemen atas. Manajer puncak biasanya mencurahkan sebagian besar waktu perencanaan mereka untuk rencana-rencana jangka panjang dan strategi-strategi organisasi. Manajer pada tingkatan bawah merencanakan terutama bagi kelompok kerjanya dan untuk jangka pendek.

Menurut Handoko (2009 : 85), dalam suatu organisasi rencana diperinci melalui tingkatan-tingkatan yang membentuk hirarki dan paralel dengan struktur organisasi. Pada setiap tingkatan, rencana mempunyai dua fungsi : menyediakan peralatan untuk pencapaian serangkaian sasaran dari rencana tingkatan di atasnya, dan sebaliknya menunjukkan sasaran yang harus dipenuhi rencana tingkatan di bawahnya. Rencana dari manajemen puncak akan dibuat menjadi rencana-rencana yang lebih terperinci oleh satuan-satuan manajemen menengah dan lini pertama. Ada dua tipe utama rencana, yaitu rencana strategik dan rencana operasional. Rencana-rencana strategik dirancang memenuhi tujuan-tujuan organisasi yang lebih luas dan rencana-rencana operasional menguraikan lebih terperinci bagaimana rencana-rencana strategik akan dicapai.

Perencanaan strategis jelaslah merupakan perencanaan untuk jangka panjang. Keberadaan perencanaan strategis sudah tentu dapat dijadikan sebagai sesuatu yang dapat menjelaskan langkah-langkah tindakan organisasi untuk jangka waktu yang panjang tersebut. Perencanaan strategis dirancang dalam rangka menghasilkan rencana jangka panjang yang tersusun dengan baik dan digunakan untuk menentukan tujuan organisasi serta mencapai tujuan organisasi tersebut. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa kemampuan membuat

perencanaan strategis yang baik dan keberhasilan mengimplementasikan perencanaan strategis tersebut memegang peranan penting dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Dengan demikian jelaslah bahwa perencanaan merupakan suatu fungsi yang sangat pokok dalam organisasi. Perencanaan sudah sangat sering dikatakan sebagai fungsi yang paling mendasar. Perencanaan selalu menyajikan penentuan tujuan organisasi dan yang disertai dengan cara meraih tujuan tersebut. Perencanaan senantiasa dijadikan sebagai dasar untuk menjalankan berbagai aktivitas organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Perencanaan mampu membuat setiap orang yang ada di dalam organisasi itu mengetahui dan memahami tentang apa yang ingin dicapai dan bagaimana cara mencapainya. Adanya perencanaan yang baik akan membuat semua aktivitas yang dilakukan menjadi terarah dengan baik pula. Jika semua aktivitas yang dilakukan sudah dijalankan sebagai mana mestinya maka keberhasilan mencapai tujuan sudah ada di depan mata. Jadi sudah jelaslah bahwa keberhasilan sebuah organisasi membuat perencanaan yang baik merupakan suatu usaha untuk mencapai keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Berdasarkan hal tersebut maka dapat dikatakan bahwa perencanaan mutlak harus ada dalam setiap organisasi.

2. ARTI PENTING PERENCANAAN

Perencanaan merupakan suatu hal pokok yang sangat mendasar bagi organisasi. Keberadaannya membuat segala sesuatu di dalam organisasi tersebut menjadi jelas dan terarah dengan baik. Sehubungan dengan pentingnya memiliki perencanaan yang baik dalam organisasi, maka sudah tentu perencanaan tersebut mempunyai manfaat yang besar pula.

Perencanaan penting sekali untuk dilaksanakan karena ada beberapa alasan mendasar yang menguatkan hal tersebut. Hasibuan (2006 : 91) telah mengungkapkan pentingnya perencanaan, yaitu : (1) Tanpa perencanaan berarti tidak ada tujuan yang ingin dicapai ; (2) Tanpa perencanaan tidak ada pedoman pelaksanaan sehingga banyak pemborosan ; (3) Perencanaan adalah dasar pengendalian, karena tanpa ada rencana pengendalian tidak dapat dilakukan ; (4) Tanpa perencanaan, tidak ada keputusan dan proses manajemen.

Menurut Handoko (2009 : 80-81), ada dua alasan dasar perlunya perencanaan. Perencanaan dilakukan untuk mencapai 1) *protective benefits* yang dihasilkan dari pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan, dan 2) *positive benefits* dalam bentuk meningkatnya sukses pencapaian tujuan organisasi. Perencanaan mempunyai banyak manfaat. Sebagai contoh, perencanaan 1) membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan; 2) membantu dalam kristalisasi persesuaian pada masalah-masalah utama ; 3) memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran operasi lebih jelas ; 4) membantu penempatan tanggung jawab lebih tepat ; 5) memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi ; 6) memudahkan dalam melakukan koordinasi diberbagai bagian organisasi ; 7) membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami ; 8) meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti ; dan 9) menghemat waktu, usaha dan dana.

Selanjutnya Badrudin (2013 : 54) mengemukakan bahwa perencanaan dapat meminimalkan resiko kegagalan dalam organisasi dan ketidakpastian tindakan dengan mengasumsikan kondisi di masa mendatang dan menganalisis konsekuensi dari setiap tindakan yang akan dilaksanakan. Perencanaan yang disusun dapat membantu manajer berpandangan masa mendatang dan menekankan setiap tindakan sesuai tujuan organisasi. Dengan demikian perencanaan berisi tahap-tahap yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Manajer harus bisa menyeimbangkan perencanaan dan fungsi lainnya agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif. Kemudian Robbin dan Mary Coulter (2004:174-175) menyatakan bahwa sekurang- kurangnya ada empat alasan untuk merencana. Perencanaan memberi arah, mengurangi dampak perubahan, meminimalkan pemborosan dan kegiatan rangkap, dan menjadi standar yang digunakan dalam pengendalian.

Perencanaan menghasilkan usaha yang terkoordinasi. Perencanaan memberi arah kepada para manajer dan juga non manajer. Ketika para karyawan mengetahui kemana arah organisasi atau unit pekerjaan tertentu dan apa yang harus mereka sumbangkan untuk mencapai sasaran tersebut, mereka dapat mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan mereka, bekerja sama satu sama lain, dan melakukan berbagai hal untuk mencapai sasaran itu. Tanpa perencanaan, berbagai

departemen dan individu mungkin bekerja dengan tujuan yang saling bertentangan, sehingga menghambat organisasi untuk bergerak secara efisien menuju sasarannya.

Perencanaan juga mengurangi ketidakpastian dengan mendorong para manajer untuk melihat ke depan, mengantisipasi perubahan, mempertimbangkan dampak perubahan, dan menyusun tanggapan yang tepat. Perencanaan juga memperjelas akibat dari berbagai tindakan yang mungkin dilakukan oleh para manajer dalam rangka menanggapi perubahan. Walaupun perencanaan tidak dapat menghapuskan perubahan, para manajer merencana supaya dapat mengantisipasi perubahan dan membuat tanggapan yang paling efektif terhadap perubahan itu.

Selain itu, perencanaan mengurangi kegiatan-kegiatan yang tumpang tindih dan sia-sia. Jika berbagai kegiatan kerja dikoordinasikan ke seputar rencana yang mapan, pemborosan waktu dan sumber daya serta berbagai kegiatan rangkap dapat diminimalkan. Selain itu, apabila sarana dan hasil diperjelas melalui perencanaan, ketidakefisienan menjadi jelas dan dapat dikoreksi atau dihilangkan. Akhirnya, perencanaan digunakan sebagai sasaran atau standar untuk mengendalikan. Apabila kita tidak pasti mengenai apa yang ingin kita capai, bagaimana kita bias menentukan apakah kita sungguh-sungguh sudah mencapainya atau belum. Dalam perencanaan, kita menyusun sasaran dan rencana itu. Kemudian, melalui fungsi pengendalian, kita memperbandingkan kinerja aktual terhadap sasaran tersebut, mengidentifikasi setiap penyimpangan yang besar, dan mengambil berbagai tindakan koreksi yang perlu. Tanpa perencanaan, tidak akan ada cara untuk mengendalikan.

3. JENIS PERENCANAAN

Pada hakikatnya setiap perencanaan yang dibuat oleh organisasi memiliki dasar pijakan yang kuat terkait dengan apa yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut. Setiap perencanaan yang dibuat selalu mengambil peranan penting dalam rangka mewujudkan kesuksesan organisasi. Setiap organisasi boleh jadi memiliki perencanaan yang berbeda, namun yang tak boleh terlupakan adalah bahwa perencanaan tersebut selalu dibuat dengan bertumpu pada pemikiran tentang kesuksesan organisasi. Perencanaan yang dibuat akan

menentukan isi rencana itu sendiri. Ada dua tipe rencana yaitu (1) rencana-rencana strategis (*strategic plan*), yang dirancang memenuhi tujuan-tujuan organisasi yang lebih luas ; dan (2) rencana-rencana operasional (*operational planning*), penguraian lebih terperinci bagaimana rencana-rencana strategis akan dicapai. Ada dua tipe rencana-rencana operasional, yaitu rencana sekali pakai (*single use plans*) dan rencana tetap (*standing plans*). Rencana sekali pakai dikembangkan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dan tidak digunakan kembali bila telah tercapai. Rencana tetap merupakan pendekatan-pendekatan standar untuk penanganan situasi-situasi yang dapat diperkirakan dan terjadi berulang-ulang (Handoko, 2009 : 85-86)

Kemudian Robbin dan Mary Coulter (2004 : 178) mengemukakan bahwa rencana strategis adalah rencana yang berlaku bagi organisasi secara keseluruhan, menjadi sasaran umum organisasi tersebut dan berusaha menempatkan organisasi tersebut ke dalam lingkungannya. Rencana yang memerinci detail cara mencapai sasaran menyeluruh itu disebut rencana operasional. Rencana strategis cenderung mencakup kerangka waktu yang lebih panjang. Rencana strategis juga mencakup perumusan sasaran sedangkan rencana operasional mendefinisikan berbagai cara untuk mencapai sasaran itu. Juga, rencana operasional cenderung mencakup periode waktu yang pendek.

Rencana strategis didesain oleh manajer tingkat tinggi dan menentukan sasaran secara luas untuk organisasi . Rencana operasional berisi rincian untuk melaksanakan, atau mengimplementasikan rencana strategis tadi dalam kegiatan sehari-hari. Rencana strategis dan operasional berbeda dalam tiga hal besar. Pertama, kurun waktu. Rencana strategis cenderung untuk melihat ke depan beberapa tahun. Bagi rencana operasional, satu tahun sering kali merupakan periode yang relevan. Kedua, cakupan. Rencana strategis mempengaruhi aktivitas organisasi secara luas, sedangkan rencana operasional mempunyai cakupan yang sempit dan terbatas. Ketiga, tingkat rincian. Seringkali sasaran strategis dinyatakan dalam istilah yang tampaknya menyederhanakan dan umum. Tetapi cakupan yang luas ini perlu untuk mengarahkan orang dalam organisasi untuk memikirkan operasi perusahaan secara keseluruhan. Sebaliknya, rencana operasional, yang diturunkan dari perencanaan strategis, dinyatakan dalam rincian

yang relatif lebih halus (Stoner et al 1996 : 266-267). Dengan demikian sangat jelas terlihat bahwa rencana strategis sebagai rencana jangka panjang yang dibuat untuk meraih tujuan strategis dan rencana operasional merupakan rencana turunan yang merinci tentang bagaimana mencapainya.

4. PENGERTIAN DAN PROSES PERENCANAAN STRATEGIS

Pada dasarnya, seperti sudah kita ketahui bahwa kata perencanaan strategis merupakan perpaduan antara kata perencanaan-an dan kata strategis. Perencanaan, telah diuraikan sebelumnya, sebagai proses mendasar dalam menentukan apa yang ingin dicapai dan bagaimana cara mencapainya. Menurut Siagian (2008 : 15) istilah strategi semula bersumber dari kalangan militer dan secara populer sering dinyatakan sebagai kiat yang digunakan oleh para jenderal untuk memenangkan suatu peperangan. Dewasa ini istilah strategi sudah digunakan oleh semua jenis organisasi dan ide-ide pokok yang terdapat dalam pengertian semula tetap dipertahankan hanya saja aplikasinya disesuaikan dengan jenis organisasi yang menerapkannya. Hunger (2001 : 16) menyatakan bahwa strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Kemudian David (2010 : 18) mengemukakan bahwa strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang hendak dicapai. Handoko (2009 : 86) menjelaskan bahwa strategi memberikan pengarahannya terpadu bagi organisasi dan berbagai tujuan organisasi, dan memberikan pedoman pemanfaatan sumber daya sumber daya organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuan. Strategi menghubungkan sumber daya manusia dengan sumber daya lainnya dengan tantangan dan risiko yang harus dihadapi dari lingkungan di luar perusahaan.

Perencanaan strategis merupakan rencana jangka panjang yang bersifat menyeluruh, memberikan rumusan arah organisasi atau perusahaan, dan prosedur pengalokasian sumberdaya untuk mencapai tujuan selama jangka waktu tertentu dalam berbagai kemungkinan keadaan lingkungan. Perencanaan strategis juga merupakan proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijaksanaan, program-program strategi yang diperlu-

kan untuk tujuan-tujuan tersebut. Perencanaan strategis adalah proses memutuskan program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan pada setiap program jangka panjang selama beberapa tahun ke depan. Hasil dari proses perencanaan strategi berupa dokumen yang dinamakan *strategic plan* yang berisi informasi tentang program-program beberapa tahun yang akan datang (Badrudin, 2013 : 96).

Pengertian tentang perencanaan strategis juga dikemukakan oleh Handoko (2009 : 92) yang menyatakan bahwa 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 metode-metode yang diperlukan untuk menjamin bahwa strategi dan kebijaksanaan telah diimplementasikan. Secara lebih ringkas perencanaan strategis merupakan proses perencanaan jangka panjang yang disusun dan digunakan untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi. Menilik uraian di atas maka dapat dikatakan bahwa perencanaan strategis dipandang sebagai perencanaan yang dibuat untuk jangka waktu yang panjang, memiliki cakupan yang luas dan bersifat menyeluruh.

Selanjutnya sangat penting untuk diketahui tentang proses perencanaan strategis yang baik. Hal ini mengingat bahwa dalam menyusun perencanaan strategis haruslah dengan cermat dan teliti karena perencanaan strategis merupakan perencanaan yang bersifat menyeluruh. Kesalahan dalam menyusun perencanaan strategis akan berakibat fatal bagi organisasi. Handoko (2009 : 94- 98) menjelaskan bahwa secara ringkas langkah-langkah proses penyusunan strategik dapat diuraikan sebagai berikut : 1) Penentuan misi dan tujuan, yang mencakup pernyataan-pernyataan umum tentang misi dan tujuan organisasi ; 2) Pengembangan profil perusahaan, yang mencerminkan kondisi internal dan kemampuan perusahaan. Langkah ini dilakukan dengan mengidentifikasi tujuan-tujuan dan strategi-strategi yang ada sekarang. Suatu profil perusahaan adalah hasil analisa internal perusahaan untuk mengidentifikasi tujuan-tujuan dan strategi-strategi yang ada sekarang, serta memerinci kuantitas dan kualitas sumber daya-sumber daya perusahaan yang tersedia ; 3) Analisa lingkungan eksternal, dengan maksud untuk mengidentifikasi perubahan-perubahan ling-

kungan ; 4) Analisa internal perusahaan – kekuatan dan kelemahan organisasi. Analisis ini dilakukan dengan memperbandingkan profil perusahaan dengan lingkungan eksternal. Tujuan proses analisa internal adalah untuk mengidentifikasi kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan strategik yang penting bagi perumusan strategi perusahaan ; 5) Identifikasi kesempatan dan ancaman strategik. Penentuan berbagai kesempatan yang tersedia bagi organisasi dan ancaman-ancaman yang harus dihadapi ; 6) Pembuatan keputusan strategik, mencakup identifikasi, penilaian dan pemilihan berbagai alternatif strategik ; 7) Pengembangan strategi perusahaan. Setelah tujuan jangka panjang dan strategi dipilih dan ditetapkan, organisasi perlu menjabarkannya ke dalam sasaran-sasaran jangka pendek (tahunan) dan strategi-strategi operasional ; 8) Implementasi strategi, yang menyangkut kegiatan manajemen untuk mengoperasikan strategi ; 9) Peninjauan kembali dan evaluasi, untuk menilai apakah organisasi berjalan ke arah tujuan yang telah ditetapkan atau tidak.

Proses penyusunan perencanaan strategis yang diuraikan diatas, apabila diikuti dengan baik tentu akan menghasilkan perencanaan strategis yang benar-benar tepat untuk organisasi yang bersangkutan. Setiap orang yang melakukan penyusunan perencanaan strategis untuk organisasinya hampir bisa dipastikan selalu mengharapkan perencanaan strategis itu bisa diimplementasikan dengan baik dan dapat mencapai hasil seperti yang dikehendaki. Adapun beberapa kriteria dapat digunakan untuk menilai efektivitas perencanaan menurut Handoko (2009 : 103), yaitu mencakup kegunaan, ketepatan dan obyektivitas, ruang lingkup, efektivitas biaya, akuntabilitas dan ketepatan waktu.

5. PERAN PERENCANAAN STRATEGIS DALAM ORGANISASI

Perencanaan strategis sebagai perencanaan jangka panjang yang bersifat menyeluruh sudah tentu memegang peranan penting dalam organisasi. Keberadaannya diyakini mampu membuat segala sesuatunya menjadi lebih baik. Hal ini mengingat bahwa perencanaan strategis dijadikan dasar untuk membuat perencanaan operasional dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Perencanaan strategis

dinilai sangat berperan dalam membangun sebuah sistem kerja yang mengarah kepada pencapaian tujuan organisasi. Handoko (2009 : 92-94) mengemukakan bahwa 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 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.

Perencanaan strategis juga dikatakan memiliki peran penting guna memastikan agar semua anggota organisasi bekerja ke arah tujuan yang sama. Peran perencanaan strategis pun menjadi semakin diperlukan dalam organisasi mengingat adanya kebaikan-kebaikan yang terkandung dalam perencanaan strategis tersebut. Handoko (2009 : 99) menyatakan bahwa 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 metode-metode bagi pencapaian tujuan-tujuan tersebut. Jadi organisasi mempunyai sasaran dan pengarahan yang jelas. Di samping itu proses perencanaan strategik, membantu manajer mengantisipasi masalah-masalah sebelum timbul dan menanganinya sebelum menjadi lebih berat.

Kebaikan penting perencanaan strategik lainnya adalah membantu manajer dalam pembuatan keputusan. Analisis hati-hati dari perencanaan strategik memberikan kepada para manajer lebih banyak informasi yang mereka perlukan untuk membuat keputusan-keputusan yang baik. Perencanaan strategik juga meminimumkan kemungkinan kesalahan, karena tujuan atau sasaran, dan strategi dirumuskan dengan sangat cermat. Hal ini akan mengurangi kesalahan atau kemungkinan tidak dapat dikerjakan, terutama dalam organisasi di mana ada periode waktu yang panjang antara suatu keputusan manajer dan hasilnya.

Adanya peran perencanaan strategis yang sangat penting dalam organisasi juga dapat dilihat secara nyata dalam uraian-uraian berikut ini. Penelitian Nugroho (2010) menguraikan tentang implementasi perencanaan strategis

pada organisasi sosial bidang pendidikan, khususnya pada sebuah sekolah. Hasil penelitiannya membuktikan bahwa perencanaan strategis yang disusun pada sebuah sekolah dan diimplementasikan dengan baik mampu memberikan manfaat yang besar bagi sekolah tersebut dalam mencapai tujuannya. Proses penyusunan perencanaan strategis yang tertata rapi pada sebuah sekolah membuat sekolah tersebut berhasil mencapai tujuannya. Adapun proses penyusunan perencanaan strategis di sekolah ini diawali dengan merumuskan visi sekolah, misi sekolah dan tujuan sekolah, kemudian dilanjutkan dengan membentuk satuan tugas penyusun perencanaan strategis, selanjutnya ada proses perumusan dan akhirnya penetapan perencanaan strategis pada sekolah tersebut. Analisis SWOT digunakan dalam menyusun perencanaan strategis sekolah ini. Adanya analisis tentang kekuatan-kekuatan sekolah, kelemahan-kelemahan sekolah, peluang-peluang bagi sekolah dan tantangan-tantangan yang akan dihadapi sekolah dijadikan dasar untuk menyusun perencanaan strategis sekolah tersebut. Selanjutnya dikemukakan pula bahwa implementasi perencanaan strategis pada sekolah ini berjalan efektif. Adapun faktor-faktor yang berperan dalam mempengaruhi efektivitas implementasi perencanaan strategis pada sekolah ini adalah kepemimpinan, pemahaman guru dan staf terhadap rencana strategis, dukungan dari pemerintah, *monitoring* dan evaluasi, kerja sama dan tanggung jawab semua anggota organisasi, dana, dan kerja sama yang baik berupa kerja sama secara internal dan eksternal. Akhirnya diuraikan bahwa kontribusi implementasi perencanaan strategis bagi sekolah ini adalah sekolah mempunyai pedoman dalam menjalankan semua aktivitasnya, sekolah mempunyai dasar kebijakan sehingga kebijakan-kebijakan yang diambil menjadi terarah, memudahkan dalam membuat program tahunan sekolah dan menentukan target-target yang harus dicapai serta sekolah menjadi berkembang secara efektif (Nugroho, 2010).

Studi Ugboro (2011) menunjukkan dengan jelas bahwa efektivitas perencanaan strategis merupakan alat yang efektif dari manajemen strategis. Perencanaan strategis diperlukan dalam mencapai tujuan pada organisasi. Selanjutnya diungkapkan pula bahwa perencanaan strategis yang efektif memerlukan peran aktif pimpinan organisasi dalam menentukan arah strategis organisasi. Peran aktif lainnya adalah menciptakan lingkungan yang mengakui kebe-

radaan perencanaan strategis sebagai alat efektif manajemen strategis. Adanya dukungan yang baik dari semua anggota organisasi terhadap perencanaan strategis tersebut sangat membantu keberhasilan pencapaian tujuan. Perencanaan strategis pun harus bisa merespon perubahan lingkungan yang terjadi dan perencanaan strategis harus bisa menghadapi tantangan yang ada.

Penelitian Moutinho dan P.A. Phillips (2002) menegaskan peran penting perencanaan strategis pada persaingan, kinerja dan efektivitas di sektor perbankan. Penelitian Sudarma (2003) telah menunjukkan hasil yang berbeda antara organisasi yang melakukan perencanaan strategis formal dengan organisasi yang melakukan perencanaan strategis non formal. Dalam hal ini, organisasi yang dimaksud adalah perbankan, yaitu Bank Perkreditan Rakyat. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa organisasi yang melaksanakan perencanaan strategis formal memiliki rata-rata kinerja keuangan yang lebih baik daripada yang melakukan perencanaan strategis non formal (Sudarma, 2003). Kemudian studi Elbanna (2009) mengemukakan tentang praktek perencanaan strategis yang mampu meningkatkan efektivitas perencanaan strategis. Berikutnya adalah penelitian Kargar dan John A. Parnel (1996) menguraikan adanya keterkaitan karakteristik perencanaan strategis dan kepuasan perencanaan pada perusahaan kecil. Kemudian penelitian Pudjadi, Kristianto dan Andre Tommy (2007) menunjukkan bahwa adanya penggunaan perencanaan strategis informasi membuat pihak perusahaan dapat mengetahui tentang faktor-faktor penting yang dibutuhkan perusahaan dalam rangka mengembangkan suatu sistem informasi yang sejalan dengan strategi perusahaan tersebut.

Berdasarkan beberapa uraian di atas jelas membuktikan bahwa perencanaan strategis dalam organisasi memegang peranan penting dalam organisasi. Perencanaan strategis mampu memberikan kontribusi yang berarti untuk meraih keberhasilan organisasi. Oleh karena itu sudah seharusnya setiap organisasi memiliki perencanaan strategis yang tepat untuk dapat mencapai tujuan organisasinya.

Akhirnya dapat dikatakan bahwa organisasi yang mampu menyusun perencanaan strategis dengan cermat akan mampu menghasilkan perencanaan strategis yang tepat bagi organisasi tersebut. Tujuan organisasi ditetapkan dengan tepat sehingga segala sesuatu yang akan dikerjakan untuk mencapai tujuan terse-

but juga akan menjadi lebih jelas. Semua anggota organisasi akan bekerja fokus pada pencapaian tujuan. Semua anggota organisasi akan melakukan aktivitas ke arah yang sama karena mereka memiliki satu tujuan yang sama. Adanya keberhasilan menyusun dan mengimplementasikan perencanaan strategis dalam organisasi akhirnya akan mengantarkan organisasi mencapai kesuksesannya.

6. PENUTUP

Perencanaan strategis merupakan perencanaan yang bersifat menyeluruh bagi organisasi. Perencanaan strategis menjadi sangat penting dalam organisasi mengingat perencanaan tersebut dibuat untuk jangka panjang dan mengingat pula luasnya cakupan yang ada dalam perencanaan strategis tersebut. Adanya perencanaan strategis dalam sebuah organisasi berarti pula bahwa organisasi itu memiliki kerangka dasar yang dapat dijadikan sebagai pedoman untuk melakukan semua aktivitas. Perencanaan strategis merupakan acuan untuk menjabarkan sasaran-sasaran organisasi dalam jangka pendek.

Perencanaan strategis yang tepat sangat berguna untuk meminimumkan kesalahan karena semua aktivitas organisasi yang dijalankan selalu diarahkan untuk menuju arah yang sama. Hal ini berarti pula bahwa setiap anggota organisasi akan melakukan aktivitas sesuai dengan apa yang telah ditentukan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

2. DAFTAR PUSTAKA

1. Badrudin, *Dasar-Dasar Manajemen*, Cetakan kesatu, ALFABETA, Bandung, 2013
2. Daft, Richard L., *Manajemen*, Terjemahan Edward Tanujaya dan Shirly Tiolina, Edisi keenam, Buku 1, Salemba Empat, Jakarta, 2006
3. David, Fred R., *Manajemen Strategis Konsep*, Edisi Dua Belas, Buku 1, Salemba Empat, Jakarta, 2010
4. Elbanna, Said, *Determinants of Strategic Planning Effectiveness : Extension of Earlier Work*, Journal of Strategy and

- Management, Volume 2, Iss :2, pp.175-187, 2009
5. Handoko, Hani T., *Manajemen*, Edisi 2, Cetakan Keduapuluh, BPFE Yogyakarta, 2009
 6. Hasibuan, Malayu P., *Manajemen (Dasar, Pengertian dan Masalah)*, Bumi Aksara, Jakarta, 2006
 7. Hunger, J. David., dan Thomas L. Wheelen., *Manajemen Strategis*, Terjemahan Julianto Agung, Edisi kelima, Andi Yogyakarta, 2001
 8. Kargar, Javad dan John A. Parnell, *Strategic Planning Emphasis and Planning Satisfaction in Small Firms : An Empirical Investigation*, Journal of Business Strategies 13, No.1 (Spring 1996) : 42-64
 9. Moutinho, L. dan P. A. Phillips, *The Impact of Strategic Planning on The Competitiveness, Performance and Effectiveness of Bank Branches : A Neural Network Analysis*, International Journal of Bank Marketing, Volume 20, Iss : 3, pp.102 – 110, 2002
 10. Nugroho, Agung, *Implementasi Perencanaan Strategis di SMK Negeri 1 Slawi Kabupaten Tegal*, Tesis, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, Malang, 2010
 11. Pudjadi, Tri, Kristianto dan Andre Tommy, *Analisis Untuk Perencanaan Strategi Sistem dan Teknologi Informasi Pada PT. Ritrans Cargo*, Prosiding Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi, 2007
 12. Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter, *Manajemen*, Alih Bahasa T. Hermaya dan Harry Slamet, Jilid I, Edisi ketujuh, PT. Indeks, Jakarta, 2004
 13. Robbins, Stephen P., Rolf Bergman, Ian Stagg dan Mary Coulter, *Management*, Edisi kedua, Prentice Hall Australia Pty Ltd, 2000
 14. Siagian, Sondang P., *Manajemen Stratejik*, Cetakan kedelapan, Bumi Aksara, Jakarta, 2008
 15. Stoner, James A. F., R. Edward Freeman, dan Daniel R. Gilbert, *Manajemen*, Alih Bahasa Alexander Sindoro, Jilid I, Simon & Schuster (Asia) Pte. Ltd, 1996
 16. Sudarma, Made, *Pengaruh Perencanaan Strategis Terhadap Kinerja Keuangan (Studi Kasus Pada Bank Perkreditan Rakyat di Malang)*, TEMA, Volume IV, Nomor 1, 2003
 17. Ugboro, Isaiah O., Kofi Obeng dan Ora Spann, *Strategic Planning As an Effective Tool of Strategic Management in Public Sector Organization*, Administration and Society Journal, Volume 43, No 1, 2011

INT © 2014