



# **MANAJEMEN STRATEGIK**



Sanksi Pelanggaran Pasal 113 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, sebagaimana yang telah diatur dan diubah dari Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002, bahwa:

#### Kutipan Pasal 113

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000,- (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000,- (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,- (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,- (empat miliar rupiah).



# **MANAJEMEN STRATEGIK**

**Dr. H. BUDIMAN, M.Si., M.M.  
Dr. UJANG CEPI BARLIAN, M.Si.**





## **MANAJEMEN STRATEGIK**

Edisi Pertama

Copyright © 2020

**Perpustakaan Nasional : Katalog Dalam Terbitan (KDT)**

**ISBN 978-623-93760-0-0**

15 x 23 cm

ix, 307 hlm

Cetakan ke-1, Juli 2020

PJM 2020.0001

Penulis

**Dr. H. BUDIMAN, M.Si., M.M.**

**Dr. UJANG CEPI BARLIAN, M.Si.**

Desain Sampul/Penata Letak

**Raymondus Angwarmase**

Percetakan

**PJM Offset**

Penerbit

**CV. PUTRANA JAYA MANDIRI**

Graha Pjm Jl. Tongkeng 48 Bandung 40113

Telp: (022) 4246111 Faks: (022) 4246111

rymd99@yahoo.com

**INDONESIA**

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apa pun, termasuk dengan cara penggunaan mesin fotokopi, tanpa izin sah dari penerbit.



# KATA PENGANTAR

*Bismillaahirrahmaanirrahiim,  
Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas izin dan ridho-Nya penulis dapat menuntaskan karya mengenai Buku **Manajemen Strategik**.

Dalam memasuki Era Global dewasa ini, para manajer/pengambil keputusan berusaha untuk dapat memperoleh ilmu yang dapat dipergunakannya sebagai pedoman kerja dalam menjalankan tugasnya. Persaingan yang semakin lama semakin tajam serta semakin mendunia dewasa ini menuntut para manajer untuk dapat menjalankan kebijakan (*policy*) secara benar, tidak keliru, serta tidak salah jalan atau salah langkah. Kebijakan yang benar yang seperti itu disebut sebagai kebijakan yang strategik, yang pada umumnya dipelajari dalam suatu cabang ilmu baru yang pada saat ini dikenal sebagai ilmu Manajemen Strategik.

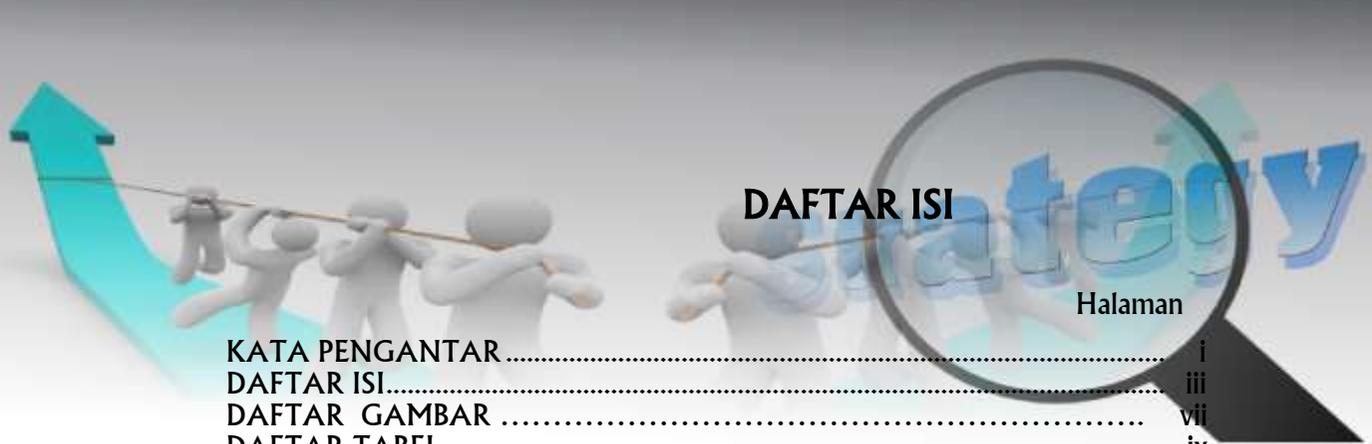
Penulis menyadari atas berbagai keterbatasan, kelemahan, dan kekurangan baik isi maupun tata bahasanya, sehingga diperlukan kritik dan saran yang membangun dari berbagai pihak demi kesempurnaan penulisan buku ini.

Dalam kesempatan ini, penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dan membimbing dengan penuh rasa tanggung jawab, keikhlasan, dan pengorbanan yang besar baik moril maupun materil serta do'a nya yang tiada henti.

Semoga Allah SWT membalas semua amal kebbaikannya dengan pahala yang berlipat ganda.

*Amien. Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Bandung, Januari 2020  
Penulis,  
**Budiman**  
**Ujang Cepi Barlian**



# DAFTAR ISI

Halaman

KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI .....	iii
DAFTAR GAMBAR .....	vii
DAFTAR TABEL .....	ix

## **BAB I PENDAHULUAN**

1.1. Konsep Dasar Manajemen Strategik.....	1
1.2. Gagalnya Perusahaan Menangkap Sinyal Perubahan .....	5
1.3. Perusahaan Sebagai Mesin Ekonomi.....	6

## **BAB II TINJAUAN TENTANG MANAJEMEN**

2.1. Konsep Manajemen .....	11
2.2. Manajemen dan Manajer .....	17
2.3. Evolusi Teori Manajemen .....	28

## **BAB III PENGERTIAN MANAJEMEN STRATEGIK**

3.1. Konsep Manajemen Strategik.....	39
3.2. Strategik Organisasi Perusahaan.....	59
3.3. Manfaat atau Keuntungan Manajemen Strategik.....	61
3.4. Sejarah Manajemen Strategik .....	62
3.5. Ciri-ciri Keputusan Strategik.....	62
3.6. Tingkatan dalam Manajemen Strategik.....	63
3.7. Model Manajemen Strategik .....	67
3.8. Proses Manajemen Strategik.....	69
3.9. Unsur Dasar dan Faktor Penting dalam Proses Manajemen Strategik.....	69
3.10. Aplikasi Manajemen Strategik dalam Bisnis.....	75
3.11. Konsep Manajemen Strategik Pariwisata.....	76
3.12. Tantangan Manajemen Strategik.....	96



**BAB IV BERFIKIR STRATEGIK, VISI, MISI DAN FALSAFAH PERUSAHAAN**

4.1.	Tahapan Berpikir Strategik.....	99
4.2.	Visi .....	101
4.3.	Misi .....	103
4.4.	Falsafah Perusahaan .....	107

**BAB V PERENCANAAN STRATEGIK**

5.1.	Pengertian Perencanaan.....	111
5.2.	Dasar Perencanaan Strategik.....	137
5.3.	Proses Perencanaan Strategik.....	137
5.4.	Ciri Proses Perencanaan Strategik.....	139
5.5.	Karakteristik Perencanaan Strategik.....	139
5.6.	Para Perencana atau Penyusun Strategik.....	140
5.7.	Tujuan Organisasi .....	142
5.8.	Sasaran Perusahaan .....	144
5.9.	Perencanaan Strategik dan Operasional.....	145
5.10.	Rencana Kerja yang Latah dan Ikut-ikutan serta Asal Jadi.....	147
5.11.	Daya Beda sebagai Magnet Bagi Konsumen .....	148
5.12.	Keunggulan Absolut dan Keunggulan Komperatif .....	148
5.13.	Keunggulan Posisi Persaingan.....	149
5.14.	Konsep Koordinasi dalam Perencanaan Strategik.....	151
5.15.	Konsep Dasar Perencanaan Pendidikan.....	159
5.16.	Perencanaan Pendidikan dalam Konteks Kewilayahan .....	161
5.17.	Keterkaitan Konsep <i>Strategic Management</i> & <i>Strategic Planning</i> .....	163
5.18.	Analisis Posisi Pendidikan .....	172
5.19.	Menggambarkan Kondisi Lingkungan External Sistem Pendidikan .....	186
5.20.	Filosofi dan Isu-Isu Kebijakan Pendidikan Nasional.....	196
5.21.	Konsep Pendidikan Dasar dan Menengah.....	203

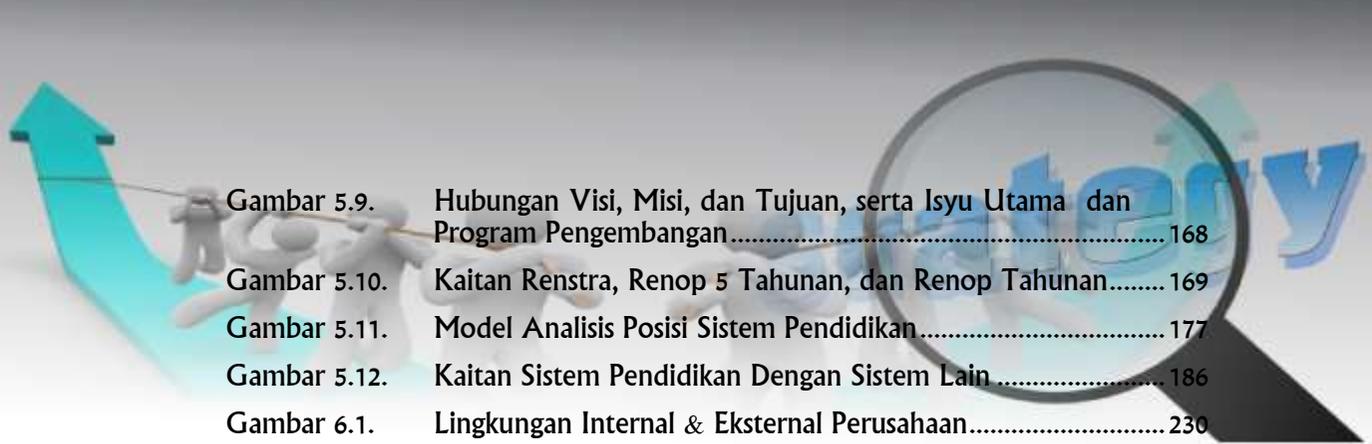
<b>BAB VI</b>	<b>ANALISIS LINGKUNGAN</b>	
6.1.	Pengertian .....	231
6.2.	Faktor-faktor Lingkungan Strategik .....	231
6.3.	Pentingnya Analisis Lingkungan .....	235
6.4.	Analisis <i>SWOT</i> dalam Manajemen Strategik .....	237
<b>BAB VII</b>	<b>IMPLEMENTASI STRATEGIK</b>	
7.1.	Pentingnya Implementasi Strategik.....	243
7.2.	Hakikat Implementasi Strategik.....	246
<b>BAB VIII</b>	<b>VARIASI STRATEGIK.....</b>	<b>249</b>
<b>BAB IX</b>	<b>STRATEGIK GENERIK</b>	
9.1.	Klasifikasi Strategik Generik.....	257
9.2.	Analisis Persaingan .....	260
<b>BAB X</b>	<b>ORGANISASI PERUSAHAAN</b>	
10.1.	Pengertian Organisasi .....	263
10.2.	Organisasi Bisnis Sebagai Sebuah Sistem .....	265
10.3.	Bentuk-bentuk Organisasi.....	268
10.4.	Gaya Manajemen dalam Organisasi .....	273
<b>BAB XI</b>	<b>STRATEGIK GLOBAL</b>	
11.1.	Paradigma Ekonomi Global .....	275
11.2.	Tahap-tahap Memasuki Pasar Global.....	277
<b>BAB XII</b>	<b>MENGEVALUASI DAN MENGONTROL STRATEGIK</b>	
12.1.	Pengertian .....	279
12.2.	Proses Evaluasi dan Kontrol Strategik .....	281
12.3.	Motivasi untuk Mengevaluasi Strategik.....	287
12.4.	Sistem Imbalan .....	287
12.5.	Kriteria untuk Evaluasi Strategik .....	290
12.6.	Kriteria Kuantitatif.....	290
12.7.	Kriteria Kualitatif.....	292
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>		<b>295</b>
<b>INDEKS.....</b>		<b>305</b>



## DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 3.1.	Aktivitas Manajemen strategik mulai dari misi sampai peraturan-peraturan khusus / pekerjaan dalam kebijakan organisasi .....	53
Gambar 3.2.	Model Manajemen Strategik .....	56
Gambar 3.3	Proses Manajemen Strategik.....	57
Gambar 3.4.	Tingkatan dalam Manajemen Strategik .....	63
Gambar3.5.	Proporsi Keterampilan yang Harus Dimiliki oleh Pemimpin .....	65
Gambar 3.6.	Tingkatan Strategik .....	66
Gambar 3.7.	Model Manajemen Strategik .....	67
Gambar 3.8.	Elemen–elemen Dasar dari Proses Manajemen Strategik .....	69
Gambar 3.9.	Proses Pengambilan Keputusan Strategik.....	72
Gambar 3.10.	Proses Manajemen Strategik.....	73
Gambar 3.11.	Langkah-langkah Dalam Proses Perencanaan.....	86
Gambar 3.12.	Model Konsepsional Perencanaan Sinergi Stakeholders Kepariwisataan.....	90
Gambar 3.13.	Pendekatan Sistem .....	91
Gambar 4.1	Tahapan Berfikir Strategik.....	98
Gambar 4.2	Integrasi Visi, Perubahan dan Strategik SDM.....	104
Gambar 4.3.	Tata Kerja Pengembangan Strategik SDM.....	105
Gambar 5.1.	Perbedaan Strategi dan Taktik.....	130
Gambar 5.2.	Dasar Perencanaan .....	135
Gambar 5.3	Proses Perencanaan Strategik.....	136
Gambar 5.4	Pendekatan Sistem .....	149
Gambar 5.5.	<i>A Framework for Strategic Management</i> .....	162
Gambar 5.6.	<i>A Strategic Planning Process Model</i> .....	164
Gambar 5.7.	<i>Strategic planning model centered on GAP analysis</i> .....	166
Gambar 5.8.	Tahapan Proses Penyusunan Rencana Strategis .....	167



Gambar 5.9.	Hubungan Visi, Misi, dan Tujuan, serta Isyu Utama dan Program Pengembangan.....	168
Gambar 5.10.	Kaitan Renstra, Renop 5 Tahunan, dan Renop Tahunan.....	169
Gambar 5.11.	Model Analisis Posisi Sistem Pendidikan.....	177
Gambar 5.12.	Kaitan Sistem Pendidikan Dengan Sistem Lain .....	186
Gambar 6.1.	Lingkungan Internal & Eksternal Perusahaan.....	230
Gambar 7.1.	“The 7-S Framework” .....	242
Gambar 7.2.	Lingkup Implementasi Strategi .....	245
Gambar 8.1.	Variasi Strategik Integrasi.....	254
Gambar 10.1.	The Process of Organization .....	262
Gambar 10.2	Organisasi Bisnis Sebagai Sebuah Sistem.....	263
Gambar 10.3.	Manusia, Manajemen dan Organisasi Menurut Daniel A. Kiren .....	264
Gambar 10.4.	Manusia, Manajemen dan Organisasi .....	265
Gambar 10.5	Organisasi Bentuk Sederhana .....	266
Gambar 10.6.	Organisasi Bentuk Fungsional .....	266
Gambar 10.7.	Organisasi Bentuk Desentralisasi menurut Produk.....	267
Gambar 10.8.	Organisasi Bentuk Desentralisasi Menurut Konsumen .....	267
Gambar 10.9.	Organisasi Bentuk Desentralisasi Menurut Wilayah.....	268
Gambar 10.10	Organisasi Bentuk Matrik.....	269
Gambar 12.1	Proses Evaluasi dan Pengendalian Strategik .....	284



## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1. Pendapat Pakar tentang Manajemen.....	11
Tabel 5.1. Sistem pendidikan Nasional Dengan Perangkat Sub- Sub Sistemnya.....	172



# Bab

# 1



# PENDAHULUAN

## 1.1 Konsep Dasar Manajemen Strategik

Manajemen Strategik merupakan sebuah ilmu yang pada akhir abad ke-20 menjadi sangat terkenal dan populer. Bahkan pada awal abad 21 atau abad millenium ke-3 ini ilmu Manajemen Strategik tersebut dianggap serta diyakini merupakan kunci sukses bagi para manajer dalam menjalankan bisnisnya. Oleh karena itu maka pendidikan manajemen tidak pernah melupakan dan selalu memperhatikan serta memasukkan ilmu Manajemen Strategik ini ke dalam kurikulumnya (Gitosudarmo, 2001:1).

Menurut Hunger & Wheelen (1996:3) bahwa manajemen strategik menjadi bidang ilmu yang berkembang dengan cepat, muncul sebagai respon atas meningkatnya pergolakan lingkungan. Bidang ilmu ini melihat pengelolaan perusahaan secara menyeluruh dan berusaha menjelaskan mengapa beberapa beberapa perusahaan berkembang dan maju dengan pesat, sedang yang lainnya tidak maju dan akhirnya bangkrut. Ciri khusus manajemen strategik adalah penekanan pada pengambilan keputusan strategik, yaitu berorientasi pada lingkungan yang berubah dan berorientasi masa depan. Tidak seperti keputusan-keputusan yang lain, keputusan strategik berhubungan dengan masa yang akan datang dalam jangka panjang untuk organisasi secara keseluruhan dan mempunyai tiga karakteristik, yaitu:

1. *Rare*: keputusan-keputusan strategik yang tidak biasa dan khusus, yang tidak dapat ditiru;

2. *Consequential*: keputusan-keputusan strategik yang memasukkan sumber daya penting dan menuntut banyak komitmen;
3. *Directive*: keputusan-keputusan strategik yang menetapkan keputusan yang dapat ditiru untuk keputusan-keputusan lain dan tindakan-tindakan di masa yang akan datang untuk organisasi secara keseluruhan, (Hunger & Wheelen, 1996:3-4).

Perusahaan yang telah memimpin dapat secara cepat menjadi tertinggal karena gagal beradaptasi terhadap perubahan, atau yang lebih buruk, gagal menciptakan perubahan. Prediksi sekarang menunjukkan bahwa lingkungan akan menjadi lebih kompleks dan bergolak dalam beberapa tahun kedepan. Laporan yang dibuat oleh *American Assembly of Collegiate School of Business* dan *European Foundation Management Development* menyatakan “Hidup dengan ketidakpastian adalah tantangan terbesar dalam manajemen”.

Oleh karena itu ditilik dari konten ataupun isi serta intisari dari masalah yang dipelajari dalam ilmu ini, yaitu membahas tentang bagaimana manajer harus mengambil kebijakan agar bisnisnya dapat memperoleh keberhasilan baik dalam jangka pendek, jangka menengah sampai jangka panjang. Bisnisnya itu harus diusahakan agar dapat dikelola dengan baik dan benar, tidak keliru atau tidak salah arah dan tujuan. Oleh karena itu diperlukan kemampuan yang handal dan akurat, salah satunya yaitu dengan berfikir Strategik (Wahyudi, 1996).

Beberapa tahun terakhir ini perkembangan dunia bisnis sangatlah cepat dan membuat pihak-pihak yang terlibat di dalamnya harus bekerja keras agar keberadaannya tetap diakui oleh pelanggan mereka. Sebagai ilustrasi ketika dahulu pelanggan membutuhkan sesuatu untuk pemutih gigi, mereka akan dapat dengan cepat mendapatkannya. Hal ini terjadi karena pasta gigi yang ada ditujukan untuk semua orang (semua segmen pasar). Saat ini jika kita membutuhkan pasta gigi, akan terdapat banyak pilihan yang ditawarkan

antara lain: Pepsodent, Close-Up, Ciptadent dan lain sebagainya, dan ini akan membuat kesulitan tersendiri bagi pelanggan untuk memilih. Semakin beragamnya jenis dan macam pasta gigi (dan produk lainnya) menggambarkan semakin ketatnya persaingan dalam dunia bisnis.

Bervariasinya merek dan jenis produk menunjukkan bahwa perusahaan tidak dapat hanya berdiam diri dalam melakukan bisnisnya. Mereka harus mulai berfikir untuk mengalahkan (kalau perlu membunuh) para pesaingnya. Hanya perusahaan yang betul-betul kuat yang akan memenangkan persaingan. Dalam usahanya menuju perusahaan yang kuat, para pengambil keputusan (*Chief Executive officer*) di dalam perusahaan diwajibkan untuk merubah cara berfikir. Jika dahulu mereka berfikir hanya untuk mencari keuntungan semata, saat ini mereka harus berfikir secara strategik, karena seperti diungkapkan oleh Jenderal Karl Von Clausewitz pada tahun 1831 dalam bukunya "*On War*", bahwa bisnis adalah sebuah peperangan.

Berfikir Strategik, terbukti banyak digunakan oleh orang yang telah berhasil dalam hidupnya saat ini. Mereka pada umumnya memiliki kerjasama dalam hal faktor-faktor yang mendorong mereka mencapai kesuksesan, yaitu:

1. Memiliki tujuan pencapaian karier jangka panjang yang jelas;
2. Mengenal lingkungan dengan baik;
3. Mengenal dirinya sendiri secara mendalam;
4. Menjalani kariernya dengan konsisten dan penuh komitmen.

Proses manajemen strategik sebagaimana telah diungkapkan bahwa dalam hal ini secara teoritis memang mudah. Akan tetapi dalam praktiknya, melaksanakan proses yang sederhana ini sesungguhnya merupakan pekerjaan yang besar.

Pertanyaan kemudian, fenomena apa sebenarnya yang menyebabkan banyak perusahaan kini tak mampu mempertahankan kelangsungan hidupnya

dan harus berakhir tragis dalam waktu yang relatif singkat? Apakah karena mereka kesulitan penerapan proses manajemen strategik?

Menurut De Geus (dalam Purnomo, 1999:135), setidaknya ada dua alasan mengapa banyak perusahaan yang ada kini tak mampu mempertahankan kelangsungan hidupnya, yaitu:

1. Perusahaan tersebut di tengah dinamisnya perubahan tak mampu membaca, menangkap dan mengidentifikasi sinyal-sinyal perubahan. Oleh karena itu ketika perubahan itu benar-benar terjadi mereka tak siap menghadapinya karena struktur internalnya memang terlambat dan tak mampu melakukan penyesuaian;
2. Perusahaan-perusahaan tersebut bubar dan berakhir karena pihak manajemen perusahaan tersebut hanya memfokuskan diri dan terbelenggu secara sempit pada bahasa dan pemikiran ekonomi belaka. Manajemen hanya memfokuskan diri pada aktivitas memproduksi barang dan jasa dengan kombinasi yang optimal faktor produksi barang dan jasa dengan maksimal, tetapi melupakan esensi hakiki perusahaan sebagai komunitas manusia.

Bubarinya perusahaan akibat ketidakmampuannya menangkap sinyal perubahan seakan mendapat justifikasi ketika Collins dan Porras pada tahun 1994 dari *Stanford University* membeberkan hasil penelitian mereka terhadap 700 perusahaan besar di Amerika sepanjang tahun 1988-1995. Di mana perusahaan-perusahaan yang mampu bertahan hidup dan berusia *sepuh* menurut mereka rata-rata sensitif dan adaptif terhadap perubahan lingkungan. Mereka selalu merubah diri untuk mendahului perubahan. Sehingga ketika terjadi gejolak eksternal, struktur internal perusahaan mampu menyesuaikan diri bahkan mampu memanfaatkan perubahan yang terjadi. Dengan bahasa yang lebih sederhana, perusahaan-perusahaan tersebut mampu membaca,

mengidentifikasi, dan menangkap sinyal-sinyal perubahan lebih cepat sehingga tanggap akan konsekuensi yang ditimbulkannya.

Pertanyaannya kemudian, mengapa ditengah kemajuan teknologi informasi yang memungkinkan akses ke berbagai saluran informasi, manajemen perusahaan kemudian tak mampu membaca, menangkap dan mengidentifikasi sinyal-sinyal perubahan?

## 1.2 Gagalnya Perusahaan Menangkap Sinyal Perubahan

Menurut De Geus (Dalam Purnomo, 1999:136) gagalnya perusahaan membaca, menangkap dan mengidentifikasi perubahan sedikitnya disebabkan oleh tiga alasan:

1. Karena hakikat perusahaan sesungguhnya merupakan kumpulan manusia, maka secara psikologis manusia sendiri memang punya resistensi untuk berubah. Sebagaimana diungkapkan oleh para psikolog dalam hal ini sebenarnya bisa merupakan suatu hal yang positif. *One should not change for sake*, kita tak harus berubah karena sebuah perubahan.
2. Sinyal perubahan yang ada memang tak terbaca dan teridentifikasi oleh perusahaan karena perusahaan memang belum terbiasa dan belum berpengalaman terhadap gejala perubahan itu sendiri. *They can not see what their mind have not experienced before !*.

Betapa banyak pemimpin perusahaan atau organisasi–organisasi lain duduk begitu angkuh dan kaku di ruangnya tanpa menyadari bahwa lingkungan tempat dimana organisasi dan perusahaan mereka beroperasi kini sudah berubah. Perubahan yang dialami bukan hanya perubahan gradual, lingkungan operasi perusahaan memang sudah berubah secara total. “Buta” nya banyak pimpinan perusahaan terhadap pemanfaatan teknologi informasi seperti internet misalnya bisa dijadikan contoh kongkrit. Padahal seperti dikemukakan Hamili (dalam Purnomo,

1999:138) adanya internet telah mengubah perspektif eksekutif terhadap lingkungan bisnis yang begitu dinamis dan turbulen. Karena tidaklah mengherankan jika strategik sukses hari ini, bisa jadi bumerang dan bencana untuk esok hari akibat ketidakmampuan menyimak dan membaca tanda-tanda perubahan.

3. Kegagalan perusahaan menangkap sinyal perubahan karena *memory of the future* dari banyak perusahaan memang tidak terlatih untuk membuat dan menyimpan berbagai alternatif tindakan. Manajemen perusahaan sudah sangat terbiasa dengan pola pikir mekanis dengan menganut pemikiran manajemen rasionalis dimana arah perusahaan seakan mudah ditentukan berdasarkan hasil analisis lingkungan (*SWOT Analysis*).

### 1.3 Perusahaan Sebagai Mesin Ekonomi

Selain karena gagal menangkap sinyal perubahan, sebab mendasar yang menyebabkan kini banyak perusahaan yang benar-benar bubar dan berakhir karena pihak manajemen perusahaan memang hanya mempersiapkan perusahaan sebagai mesin ekonomi belaka. Manajemen hanya memfokuskan diri pada aktifitas memproduksi barang dan jasa dengan kombinasi optimal dimana faktor produksi yang merupakan esensi yang paling hakiki bagi perusahaan sebagai komunitas perusahaan.

Dalam bahasa dan terminologi ekonomi, perusahaan selalu diharapkan menghasilkan keuntungan sebagai target utamanya. Akibatnya manager perusahaan biasanya berpikir praktis dan pragmatis dengan memilih *Return On Investment (ROI)* yang tinggi untuk tetap survive. Alasannya sederhana bukanlah untuk hidup dan bertahan dalam jangka panjang kita harus survive dulu dari kehancuran dan kematian jangka pendek?. Jika persepsi dan orientasi manajemen perusahaan bergeser dari sekedar sebagai *economic*

*machine* menjadi *the living company*, pendapat ini tentu saja tak harus dipertentangkan.

Erat kaitannya dengan hal di atas, maka sebagaimana diungkapkan oleh De Geus (dalam Barlian, 2012) setidaknya ada tiga hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam kondisi seperti sekarang ini, yaitu:

*Pertama*, Orientasi manajemen perusahaan harus berubah. Jika keadaan perusahaan masih harmonis dengan keadaan lingkungannya maka tugas utama manajemen adalah berusaha terus mengejar ia untuk kemudian tumbuh menjadi besar. Esensi manajemen dalam konteks ini adalah alokasi efektif dari sumber daya yang dimiliki perusahaan kepada tempat-tempat yang memungkinkan munculnya maksimalisasi keuntungan. Akan tetapi jika yang sebaliknya terjadi, dimana keadaan lingkungan perusahaan menjadi sangat turbulen atau tercipta keadaan krisis dan resesi seperti saat ini, Kebijakan manajemen perusahaan harus bergeser secara mendasar dari memburu keuntungan untuk tumbuh bisa menjadi bagaimana menyelamatkan diri untuk tetap eksis dan survive. Seperti dipertegas oleh Ansoff (dalam Purnomo, 1999:139) *profit is just like oxygen we need it for life, but it is not the purposes of life*. Keuntungan tetap harus diburu, tetapi keuntungan tersebut bukan merupakan *raison d'être* dari manajemen perusahaan. Tujuan hakiki perusahaan tetap saja untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya agar mampu bertahan lebih lama

*Kedua*, Manajemen perusahaan harus mulai memandang perusahaan tak lagi sebagai mesin ekonomi belaka, yang hanya berfungsi sebagai penghasil barang dan jasa demi maksimalisasi keuntungan segelintir pemilik perusahaan. Manajemen perusahaan harus memandang proses sebagai suatu *entitas hidup* yang lebih mengaksentuasikan proses dan tentu saja menyediakan banyak ruang bagi manajemen untuk berimprovisasi.

Realitas yang ada memang menunjukkan bahwa manajemen perusahaan tidaklah sesederhana mesin yang dengan mudah dioperasikan dan dikendalikan dengan manual yang telah dibuat dan disepakati. Perusahaan pada hakekatnya adalah kumpulan manusia yang senantiasa terus belajar dan beradaptasi. Apabila kita jeli, kemampuan untuk belajar dan beradaptasi ini sesungguhnya hanya bisa dimiliki oleh sesuatu yang “hidup”, sesuatu yang memiliki jiwa. Dan diantara berbagai faktor produksi yang dimiliki perusahaan hanya *labour* atau manusia saja yang “dititipkan” kehidupan hidup dan memiliki jiwa.

Dengan kata lain diantara faktor produksi yang dimiliki perusahaan labor atau manusia kini harus dilihat sebagai faktor produksi yang lebih penting dan dominan sehingga kalau terjadi krisis atau resesi seperti sekarang ini, *labour* atau manusia tidak harus menjadi yang pertama dan utama yang harus dikorbankan oleh manajemen perusahaan dibandingkan faktor produksi lainnya. Ketika manusia yang punya jiwa ini dikorbankan, manajemen perusahaan sesungguhnya sedang menggoreskan luka tajam yang menghilangkan kesetiaan, rasa memiliki, pengalaman, hasil belajar, serta banyak lagi yang lainnya. Luka-luka ini sulit dilupakan serta sulit disembuhkan.

Masih banyaknya PHK (Pemutusan Hubungan Kerja) akibat adanya resesi atau krisis seakan menjadi bukti bahwa *labour* atau manusia memang masih menjadi faktor produksi yang marjinal dibandingkan kapital. Padahal seperti yang dikemukakan Petter Dracker (dalam Hari, 1999:140), *era kapital* ini sudah berlalu dan digantikan oleh era *knowledge society*, era yang lebih menghargai manusia dibandingkan modal.

Bisa dibayangkan, bagaimana perasaan karyawan, kalau dalam masa resesi seperti sekarang ini mereka tak lantas di PHK atau dirumahkan, tetapi upah dan gaji mereka sedikit diturunkan sebagai refleksi keprihatinan, dan

untuk membayar upah dan gaji tersebut para bos atau para pemilik perusahaan atau apapun nama mereka kemudian menjual “sedikit” harta pribadi mereka sehingga mereka kemudian kelihatan sama-sama prihatin, sama-sama miskin dan menderita sebagaimana pekerja lain sebagai wujud rasa senasib dan sepenanggungan.

Dan jika masa resesi ini kemudian berlalu dan tentu saja suatu hal yang pasti dan niscaya rasa senasib dan sepenanggungan, loyalitas, rasa memiliki dan banyak rasa-rasa positif yang lain akan menjelma menjadi keunggulan perusahaan yang sangat dahsyat yang akan mampu membuat perusahaan berlari lebih cepat untuk mengejar ketinggalan dan untuk kemudian memenangkan persaingan.

Mempersepsikan perusahaan sebagai mesin berarti manajemen bisa berubah jika seseorang merubahnya. Mesin tak mungkin merubah dirinya sendiri. Sedangkan melihat perusahaan sebagai suatu entitas yang hidup, berarti melihatnya seperti air yang mengalir, sesuatu yang senantiasa beradaptasi untuk memperbaiki dirinya.

Dengan menganggap bahwa perusahaan sebagai suatu entitas yang hidup juga dapat dimanfaatkan sebagai wacana transendensi yang akan memunculkan kesadaran kepada manajemen perusahaan bahwa tak selamanya “kehidupan” perusahaan senantiasa bahagia dan berjalan mulus. Sebagaimana kehidupan manusia, suka dan duka adalah sesuatu yang datang silih berganti dan menjadi bagian *enternal* dari sebuah proses kehidupan.

Oleh karena itu jika terjadi kerugian dan “goncangan” perusahaan tak lantas panik dan gagap, karena memang esensi kehidupan memang demikian adanya. Menganggap perusahaan sebagai mesin ekonomi belaka, memungkinkan manajemen perusahaan bertindak pragmatis untuk terus mengejar mempertahankan suka, padahal sesungguhnya suka tersebut sedang mendingankan lonceng kematian. Duka kadangkala dibutuhkan, karena memang

duka membuat kita menjadi lebih sabar sehingga kuat dan mampu bertahan untuk hidup lebih lama.

*Ketiga*, agar perusahaan tetap *exist* dan *survive* maka manajemen perusahaan harus memiliki *memory of the future* yang lebih banyak dan lebih variatif. Ketiga hal di atas hanya mungkin terjadi jika proses manajemen strategik yang telah dijelaskan terdahulu tidak selalu mekanistik sifatnya tetapi lebih memahaminya, sebagai sebuah proses yang penuh sentuhan manusiawi, dimana masih banyak ruang yang tersisa untuk membenturkan ide dan berimprovisasi.

Inilah sebuah renungan panjang bagi manajemen perusahaan jika tetap menginginkan strategik yang benar-benar tepat, tangguh, akurat dan sekaligus manusiawi. Strategik yang benar-benar mencerahkan manusia-manusia yang terlibat di dalamnya sehingga memiliki hidup yang penuh dengan makna dan penuh arti. Akan tetapi satu hal perlu diingat bahwa meletakkan filosofi perusahaan yang benar mungkin baru merupakan awal dari sebuah proses perencanaan strategik yang baik. Sedangkan mendasarkan perusahaan pada filosofi yang salah, tidak saja merupakan akhir dari sebuah perencanaan, tetapi bisa jadi merupakan akhir dari perusahaan secara keseluruhan.



# Bab 2

## Tinjauan Tentang Manajemen

### 2.1 Konsep Manajemen

Dari segi bahasa manajemen berasal dari kata *manage* (*to manage*) yang berarti “*to conduct or to carry on, to direct*” (*Webster Super New School and Office Dictionary*), dalam Kamus Inggris Indonesia kata *Manage* diartikan “Mengurus, mengatur, melaksanakan, mengelola” (John M. Echols, Hasan Shadily, Kamus Inggris Indonesia), *Oxford Advanced Learner’s Dictionary* mengartikan *Manage* sebagai “*to succeed in doing something especially something difficult..... Management the act of running and controlling business or similar organization*”

Sementara itu dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia Manajemen diartikan sebagai “Proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran” (KBBI, 2005). Adapun dari segi istilah telah banyak para ahli telah memberikan pengertian manajemen, dengan formulasi yang berbeda-beda, berikut ini akan dikemukakan beberapa pengertian manajemen guna memperoleh pemahaman yang lebih jelas.

**Tabel. 2.1.**

**Pendapat Pakar tentang Manajemen**

No	Pengertian Administrasi/manajemen	Pendapat
1.	<i>The most comporehensive definition views management as an integrating process by which authorized individual create, maintain, and operate an organization in the selection an accomplishment of it’s aims</i>	Lester Robert Bittel (Ed) (1978: 640)

No	Pengertian Administrasi/manajemen	Pendapat
2.	Manajemen itu adalah pengendalian dan pemanfaatan daripada semua faktor dan sumber daya, yang menurut suatu perencanaan ( <i>planning</i> ), diperlukan untuk mencapai atau menyelesaikan suatu prapta atau tujuan kerja yang tertentu	Prajudi Atmosudirdjo (1982: 124)
3.	<i>Management is the use of people and other resources to accomplish objective</i>	Boone & Kurtz. (1984: 4)
4.	Manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan: Perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia serta sumber-sumber lain	George R. Terry, (1986: 4)
5.	Manajemen dapat didefinisikan sebagai 'kemampuan atau ketrampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain'. Dengan demikian dapat pula dikatakan bahwa manajemen merupakan alat pelaksana utama administrasi.	Sondang P. Siagian. (1997: 5)
6.	<i>Management is the process of efficiently achieving the objectives of the organization with and through people</i>	De Cenzo & Robbin (1999: 5)

Dengan memperhatikan beberapa definisi di atas nampak jelas bahwa perbedaan formulasi hanya dikarenakan titik tekan yang berbeda namun prinsip dasarnya sama, yakni bahwa seluruh aktivitas yang dilakukan adalah dalam rangka mencapai suatu tujuan dengan memanfaatkan seluruh sumber daya yang ada, sementara itu definisi nomor empat yang dikemukakan oleh Terry menambahkan dengan proses kegiatannya, sedangkan definisi nomor lima dari Siagian menambah penegasan tentang posisi manajemen hubungannya dengan administrasi. Terlepas dari perbedaan tersebut, terdapat beberapa prinsip yang nampaknya menjadi benang merah tentang pengertian manajemen yakni:

1. Manajemen merupakan suatu kegiatan
2. Manajemen menggunakan atau memanfaatkan pihak-pihak lain
3. Kegiatan manajemen diarahkan untuk mencapai suatu tujuan tertentu

Setelah melihat pengertian manajemen, maka nampak jelas bahwa setiap organisasi termasuk organisasi pendidikan seperti sekolah akan sangat memerlukan manajemen untuk mengatur/mengelola kerjasama yang terjadi agar dapat berjalan dengan baik dalam pencapaian tujuan, untuk itu pengelolaannya mesti berjalan secara sistematis melalui tahapan-tahapan dengan diawali oleh suatu rencana sampai tahapan berikutnya dengan menunjukkan suatu keterpaduan dalam prosesnya, dengan mengingat hal itu, maka makna pentingnya manajemen semakin jelas bagi kehidupan manusia termasuk bidang pendidikan.

Menurut Follet (dalam Winardi, 2001:25) bahwa manajemen telah diberi batasan sebagai seni untuk melaksanakan suatu pekerjaan melalui orang-orang (*the art of getting things done through people*). Manajemen telah berkembang melalui 5 (lima) tahap yaitu: manajemen *autoriter*, manajemen *saintific* (ilmiah), manajemen hubungan manusia, manajemen berorientasikan hasil, dan manajemen tanggung jawab sosial.

Manajemen merupakan upaya manusia untuk memberdayakan sumber daya-sumber daya secara maksimal guna memproduksi barang dan jasa secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (baik mencari laba maupun nirlaba). Salah satu cara baik untuk memahami manajemen adalah mempelajari dan memahami aneka macam definisi tentangnya seperti dikemukakan oleh berbagai pihak yang dianggap pakar dalam bidang tersebut.

Manajemen ilmiah ditemukan dalam karya tiga orang industrialis Inggris, yaitu: James watt, Jr (1769-1848), Robert Owen (1771-1858) dan Charles babbage (1792-1871). Frederick Winslow Taylor (1856-1915) yang

berasal dari Amerika merupakan salah satu penyumbang lain terhadap gerakan itu. Ia dianggap sebagai bapak manajemen ilmiah.

Ancangan baru yang dikembangkannya mempengaruhi praktek manajemen secara mendasar. Ancangan tersebut dianggap radikal pada zamannya, sekarang dianggap ortodoks dan autoriter. Ia beranggapan bahwa ada dua sikap inti dari manajemen ilmiah, yaitu:

1. Baik manajemen maupun para pekerja perlu memalingkan pandangan mereka dari pembagian surplus dan mengalihkan perhatian kepada meningkatkan besarnya perusahaan;
2. Kedua-duanya perlu menggantikan pertimbangan individual atau pendapat tentang tugas-tugas pekerja dengan penelitian dan pengetahuan ilmiah yang pasti.

Alat utama yang dikembangkan oleh manajemen ilmiah adalah:

1. Telaah tentang gerak dan waktu, yang menghasilkan standar kerja;
2. Upah perangsang untuk mencapai tugas yang telah ditetapkan;
3. Penyelia fungsional (spesialis);
4. Perencanaan dan penjadwalan, kartu-kartu instruksi, mistar hitung, tabel-tabel;
5. Penstandisasian metode, alat, dan suku cadang;
6. Penetapan biaya produksi;
7. Pembelian menurut spesifikasi dan penawaran;
8. Sistem-sistem pengendalian produksi, termasuk metode grafik.

Para pelaksana manajemen ilmiah menambahkan sejumlah besar pengetahuan dan teknik kepada pokok-pokok ini, seperti dari Henri Fayol dan Gilbreth. Henry Fayol, seorang warga negara Prancis memberikan beberapa sumbangan besar kepada pemikiran manajemen, namun karyanya tidak diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris sampai tahun 1929. Ia menunjukkan bahwa pekerjaan manajer pada tingkat yang lebih tinggi menjadi semakin kurang teknis dan makin lebih bersifat manajerial. Ia mengembangkan konsep yang sekarang dinamakan administrasi, yaitu fungsi manajerial dari perencanaan, pengorganisasian, komando (pengarahan) serta koordinasi dan pengendalian.

Frank Gilbreth dan istrinya Lilian, memberikan sumbangan kepada manajemen ilmiah dengan telaahan tentang gerakan pekerja. Frank mengurangi gerakan seorang tukang batu dari 18 menjadi 5 dan hampir melipat tiga kali jumlah bata yang dipasang tiap hari. Setelah suaminya meninggal tahun 1924, Lilian meneruskan karyanya. Pengaruh Perang Dunia I mempunyai pengaruh besar terhadap manajemen ilmiah dalam 3 (tiga) hal berikut ini:

1. Mempercepat produksi dan pengembangan teknologi produksi.
2. Diambilnya beberapa konsepsi ilmu kemiliteran oleh para manajer industri.
3. Konsepsi-konsepsi baru tentang seleksi personalia, pelatihan dan penyeliaan.

Tahun 1911 dibentuk Lembaga Pengembangan Ilmu Manajemen. Setelah Frederick Winslow Taylor meninggal pada tahun 1915, nama lembaga diubah menjadi Lembaga Taylor. Tahun 1936 bekerjasama dengan Lembaga Insinyur Industri yang didirikan tahun 1917 dan membentuk Lembaga Kemajuan Manajemen (*Society for Advancement of Management: SAM*)

*American Management Association* (AMA= Himpunan Manajemen Amerika), didirikan tahun 1923 yang tumbuh dari beberapa organisasi. Setelah melampaui perjuangan untuk hidup selama depresi besar tahun 30-an, AMA menjadi suatu organisasi besar yang berhasil secara finansial dengan mengadakan pelatihan dalam berbagai aspek manajemen. Akhirnya AMA memberikan perlindungan kepada SAM.

*American Federation of Labour* (AFL=Federasi Buruh Amerika) didirikan oleh Samuel Gompers pada tahun 1886. AFL sebagian besar terdiri dari para tenaga terampil. Pada permulaan tahun 1900-an Hugo Munsterberg, seorang ahli psikologi Harvard kelahiran Jerman, menunjukkan penerapan psikologi pada hidup sehari-hari.

Dalam dekade sebelum Perang Dunia I, kesejahteraan tenaga kerja mulai mendapat perhatian lebih besar, suatu kecenderungan yang makin meningkat hingga sekarang. Setelah Perang Dunia I, manajemen menjadi lebih sadar akan masalah-masalahnya dan kewajibannya tentang hubungan manusia. Antara tahun 1920 dan 1960, para manajer mulai menyadari bahwa hubungan perburuhan merupakan suatu masalah manajemen yang akut. Masa tahun 1920-1960 dapat digolongkan sebagai masa kebangkitan perhatian manajemen terhadap hubungan manusia.

Manajemen ilmiah menekankan pada metodologi: standar waktu, rencana upah, jadwal kerja, uraian pekerjaan, analisis biaya dan sebagainya. Yang ditentukan adalah kegiatan baik dari pekerja maupun penyelia. Kegiatan tidak selalu membawa hasil dan kadang-kadang membawa kegagalan. Dimensi baru yang ditambahkan pada jangkauan manajemen adalah tanggungjawab sosial. Pendapat umum tekanan dari para karyawan serta syarat-syarat perundang-undangan menunjukkan bahwa masyarakat mengharapkan lebih banyak manajemen ketimbang hanya produk dan laba saja.

Manajemen merupakan kekuatan yang mempersatukan berbagai unsur untuk produksi: bahan mentah, pekerja, alat, kecakapan teknik. Para manajer harus memainkan peranan penting dalam perubahan sosial di masa depan. Inovasi, bidang sosial atau teknologi, dapat menimbulkan masalah yang menuntut pemecahan.

Beberapa hasil khas inovasi adalah:

1. Masalah-masalah pertama kali bisa timbul.
2. Sering terjadi perubahan dalam hubungan organisasi intern.
3. Jika perencanaan dan pengaturan tidak secara luas berbarengan dengan inovasi, maka ada kemungkinan akan digunakan kebijakan sementara yang membingungkan dalam usaha menghubungkan masa lampau dengan masa depan.

4. Para karyawan, manajer, pensuplai dan pelanggan mungkin mengalami kesulitan untuk menyesuaikan diri dengan keadaan baru yang diakibatkan oleh inovasi.
5. Inovasi teknis mempunyai akibat sampingan yang bersifat sosial.

Umat manusia memperkenalkan televisi, tenaga nuklir, pil pencegah kehamilan atau komputer elektronik tanpa memikirkan akibat-akibat sosialnya. Para manajer sering melakukan kelalaian semacam itu. Manajer zaman dahulu menyesuaikan diri dengan struktur organisasi, garis wewenang, peraturan dan tujuan-tujuan yang ditentukan untuknya. Ganjaran datang dari organisasi itu sendiri, tidak dari perasaannya bahwa ia berjasa atau dari pengaruh-pengaruh di luar perusahaannya.

Manajer sekarang menganggap dirinya seorang profesional, terutama jika terlatih secara teknis. Ganjaran datang karena prestasi kerja yang memuaskan, karena sumbangan pada bidangnya, atau karena rasa hormat rekan-rekannya dalam bidang itu

Para manajer menghadapi tiga tantangan, yaitu:

1. Menghasilkan barang yang lebih banyak dan lebih baik.
2. Memperbaiki lingkungan hidup dan kondisi lainnya.
3. Menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan besar dalam lingkungan politis dan ekonomis.

Untuk menghadapi permasalahan diatas memerlukan keca-kapan manajerial.

## **2.2 Manajemen dan Manajer**

Seperti disebutkan di atas bahwa Manajemen telah diberi batasan sebagai seni untuk melaksanakan suatu pekerjaan melalui orang-orang (*the art of getting things done through people*). Kenyataannya adalah manajer mencapai tujuan organisasi dengan cara mengatur orang-orang lain untuk menjalankan tugas-tugas apapun yang perlu, bukan dengan menjalankannya

secara sendirian. Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses pembangunan semua lain-lain sumberdaya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut Iskandar (2001:9) Proses adalah suatu cara yang sistematis untuk menjalankan suatu pekerjaan. Perencanaan secara tidak langsung menyatakan bahwa manajer terlebih dahulu memikirkan dengan matang tujuan dan tindakannya. Tindakan manajer biasanya berdasarkan atas suatu metode, rencana atau logika tertentu dan bukan atas suatu firasat atau wangsit.

Pengorganisasian berarti bahwa manajer mengkoordinasikan sumber daya manusia serta sumberdaya bahan yang dimiliki organisasi yang bersangkutan. Keefektifan sebuah organisasi tergantung kepada kemampuannya mengerahkan sumberdaya guna mencapai tujuannya. Semakin terpadu dan terkoordinasi tugas-tugas sebuah organisasi, akan semakin efektif organisasi itu.

Pemimpinan memberikan bagaimana manajer mengarahkan dan mempengaruhi para bawahan, bagaimana cara agar orang lain melaksanakan tugas-tugas yang esensial. Dengan menciptakan suasana yang tepat, manajer membantu bawahannya untuk bekerja sebaik-baiknya.

Pengendalian berarti bahwa manajer berusaha untuk menjamin bahwa organisasi bergerak ke arah tujuannya. Apabila ada bagian tertentu dari organisasi itu berada pada jalan yang salah, manajer berusaha untuk menemukan penyebabnya kemudian membelokkannya kembali ke arah yang benar.

Selanjutnya Iskandar (2002:11) mengatakan bahwa Manajer berfungsi sebagai perencana, pengorganisasian, pemimpin dan pengendali organisasi. Setiap manajer memegang peranan yang luas untuk mengerakkan organisasi

yang bersangkutan menuju ke arah tujuan yang telah ditetapkan, dimana manajer:

1. *Manajer bekerja dengan dan melalui orang lain.* Manajer bekerja dengan siapa saja pada setiap tingkat di dalam atau di luar organisasinya yang dapat membantu dalam mencapai tujuan unit atau organisasi. Manajer bertindak sebagai saluran komunikasi di dalam organisasi.
2. *Manajer bertanggung jawab atas terlaksananya tugas-tugas tertentu dengan baik dan bertanggung jawab atas tindakan para bawahannya.* Keberhasilan atau kegagalan bawahannya secara langsung mencerminkan keberhasilan atau kegagalan manajer yang bersangkutan.
3. *Manajer menyeimbangkan tujuan-tujuan yang saling bertentangan dan menentukan prioritas.* Setiap saat manajer dihadapkan pada sejumlah tujuan, masalah dan kebutuhan organisasi yang semuanya itu bersaing untuk memperoleh sumberdaya dan waktu manajer. Karena sumberdaya terbatas maka, manajer harus mencari keseimbangan diantara bermacam-macam tujuan dan kebutuhan.
4. *Manajer harus berfikir secara analitik dan secara konseptual.* Manajer harus mampu memisahkan sebuah masalah mejadi komponen-komponen, dan menganalisis komponen-komponen tersebut yang kemudian muncul suatu penyelesaian yang sangat mungkin.
5. *Manajer itu penengah.* Organisasi terdiri dari orang-orang dan kadang timbul perselisihan yang dapat melemahkan moral dan produktivitas dan pegawai yang berkualitas mengambil keputusan untuk meninggalkan organisasi bersangkutan. Manajer harus mampu menjadi penengah dan menyelesaikan perselisihan tersebut. Manajer yang sembrono dalam menangani perselisihan, bisa membuat persoalan menjadi semakin rumit dan suasana semakin bertambah kacau-balau.

6. *Manajer itu politikus.* Maksudnya, manajer harus membangun hubungan dan menggunakan bujuk rayu serta kompromi dalam mencapai tujuan organisasi.
7. *Manajer itu diplomat.* Manajer dapat bertindak sebagai wakil resmi dari unit kerja pada rapat-rapat organisasi. Manajer dapat mewakili organisasi sebagai keseluruhan, juga mewakili suatu unit tertentu dalam berurusan dengan klien, pelanggan, kontraktor para pejabat pemerintah dan karyawan dari organisasi lain.
8. *Manajer itu lambang.* Manajer melambangkan keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi.
9. *Manajer mengambil keputusan yang sulit.* Manajer adalah orang yang diharapkan akan datang dengan penyelesaian atas masalah-masalah yang sulit dan pantang untuk mudur menjalankan keputusan-keputusannya walaupun dengan berbuat demikian ia menjadi tidak disukai.

Menurut Peter Drucker (dalam Iskandar, 2002:14) bahwa prestasi seorang manajer dapat diukur berdasarkan dua konsep, yaitu Efisiensi dan efektifitas. Efisiensi berarti menjalankan pekerjaan dengan benar. Efektivitas berarti menjalankan pekerjaan yang benar.

Efisiensi, yakni kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan benar, merupakan sebuah konsep masukan-keluaran. Manajer yang efisien adalah manajer yang mencapai keluaran atau hasil, yang memiliki sifat-sifat yang dikehendaki masukan (tenaga kerja, bahan-bahan, dan waktu) yang dipergunakan untuk mencapai keluaran atau hasil itu.

Efektivitas adalah kemampuan untuk memilih sasaran yang tepat. Manajer yang efektif adalah manajer yang memilih pekerjaan yang benar untuk dijalankan. Manajer yang memilih suatu sasaran yang tidak tepat

adalah manajer yang tidak efektif. Efisiensi berapa pun besarnya tidak dapat mengkompensasi kekurangan efektivitas.

Sebuah studi dilakukan oleh Thomas J. Peters dan Robert H. Waterman meneliti kualitas 43 buah perusahaan yang dikelola dengan baik sekali di AS, termasuk diantaranya IBM, Eastman Kodak, 3M, Boeing, Bechtel, Procter & Gamble dan Mc Donald's. Dari penelitian itu, diperoleh delapan atribut yang mencirikan pola manajemen perusahaan-perusahaan unggul tersebut; yaitu:

1. Ringan tangan, gemar bertindak; suatu kegemaran melakukan sesuatu, bukannya menyampaikan suatu masalah melalui analisis dan laporan komite yang dilakukan berulang-ulang kali.
2. Tetap dekat dengan pelanggan: mempelajari kesukannya dan memenuhinya.
3. Otonomi dan kewiraswastaan: memecah-mecah perusahaan menjadi perusahaan-perusahaan kecil dan mendorong mereka untuk berpikir secara mandiri dan secara kompetitif.
4. Produktivitas melalui orang-orang menumbuhkan kesadaran pada semua karyawan bahwa upaya mereka yang paling baik adalah penting dan bahwa mereka akan turut menikmati keberhasilan-keberhasilan perusahaan sebagai imbalannya.
5. Siap membantu, mengutamakan nilai menekankan bahwa para eksekutif tetap menjaga hubungan baik dengan bisnis-bisnis penting dari perusahaan yang bersangkutan.
6. bersitahan keras: tetap mempertahankan bisnis yang perusahaan itu paling banyak tahu.
7. Bentuk sederhana, staf lugas: sedikit lapisan administrasi, pada jenjang puncak hanya beberapa orang saja.
8. Sifat-sifat ketat dibarengi luwes: mengembangkan suatu iklim di mana ada dedikasi kepada nilai-nilai inti perusahaan disertai dengan toleransi

terhadap semua karyawan yang mengkui atau menerima nilai-nilai tersebut.

Manajer dapat diklasifikasikan dalam dua cara, yaitu:

1. Menurut tingkatnya dalam organisasi, yaitu: manajer lini-pertama, manajer menengah, serta manajer puncak.
2. Menurut rentang kegiatan organisasi yang ada di bawah tanggung-jawabnya, yaitu: manajer fungsional dan manajer umum.

Manajemen lini-pertama atau manajemen tingkat pertama, tingkatan yang terendah dalam sebuah organisasi di mana seorang bertanggungjawab atas pekerjaan orang lain. Manajer lini pertama hanya mengarahkan karyawan operasional, tidak mensupervisi manajer lain. Manajer lini pertama sering dinamai *supervisor*.

Manajemen menengah dapat menunjukkan tingkatan atau jenjang. Manajer menengah mengarahkan kegiatan-kegiatan yang mengimplementas kebijakan organisasi dan membuat keseimbangan antara apa yang dituntut oleh atasannya dengan kemampuan para bawahan. Contoh manajer menengah adalah manajer pabrik pada sebuah perusahaan elektronika.

Manajemen puncak bertanggungjawab atas manajemen yang menyeluruh dari organisasi yang bersangkutan. Mereka menetapkan kebijakan operasional dan menuntun interaksi organisasi dengan lingkungannya.

Manajer fungsional bertanggung jawab atas hanya satu kegiatan organisasi, seperti produksi, pemasaran, penjualan atau keuangan. Orang-orang dan kegiatan-kegiatan yang dikepalai oleh seorang manajer fungsional dipersatukan oleh seperangkat kegiatan yang sama. Sebaliknya, manajer umum mengatur sebuah unit yang kompleks; dan bertanggung jawab atas semua kegiatan unit tersebut, seperti produksi, pemasaran, penjualan, dan keuangan.

Empat kegiatan atau fungsi-fungsi manajemen adalah:

1. *Perencanaan*

Rencana memberikan sasaran bagi organisasi dan menetapkan prosedur terbaik untuk mencapai sasaran tersebut; serta memungkinkan:

- a. Organisasi dapat memperoleh serta mengikat sumberdaya yang diperlukan untuk mencapai tujuannya.
- b. Anggota organisasi dapat melanjutkan kegiatan-kegiatan konsisten dengan tujuan dan prosedur yang telah dipilih.
- c. Kemajuan ke arah tujuan dapat dimonitor dan diukur, sehingga tindakan perbaikan dapat diambil apabila kemajuan itu tidak memuaskan.

Langkah-langkah perencanaan adalah pemilihan tujuan organisasi, sasaran ditetapkan untuk sub unit-sub unit organisasi, dan program-program yang ditetapkan.

2. *Pengorganisasian*

Manajer telah menetapkan sasaran dan mengembangkan rencana atau program untuk mencapainya, maka ia harus merancang dan mengembangkan sebuah organisasi yang dapat menjalankan program itu dengan berhasil. Sasaran yang berbeda membutuhkan organisasi yang berbeda untuk mencapainya. *Staffing* adalah perekrutan, penempatan dan pelatihan karyawan yang memenuhi syarat untuk melaksanakan tugas-tugas organisasi.

3. *Pimpinan*

Setelah rencana disusun, struktur organisasi telah ditentukan, serta staf telah direkrut dan dilatih, maka langkah selanjutnya adalah mengatur gerakan ke arah sasaran organisasi yang telah ditetapkan. Fungsi ini dikenal dengan sebutan: pimpinan (*leading*), pengarahan (*directing*), pemotivasian (*motivating*), penggerakan (*actuating*), dan masih banyak

lagi. Fungsi ini menyangkut kegiatan yang dimaksudkan agar menyangkut kegiatan yang dimaksudkan agar para anggota organisasi dapat bekerja dengan cara yang akan membantu tercapainya sasaran yang telah ditetapkan.

#### 4. *Pengendalian*

Fungsi pengendalian dari manajemen mencakup tiga unsur utama, yaitu:

- a. Menetapkan standar prestasi;
- b. Mengukur prestasi yang sedang berjalan dan membandingkan dengan standar yang telah ditetapkan;
- c. Mengambil tindakan untuk memperbaiki prestasi yang tidak sesuai dengan standar.

Melalui fungsi pengendalian, manajer dapat menjaga organisasi tetap berjalan dengan benar dan tidak membiarkannya menyimpang terlalu jauh dari tujuannya. Adanya fungsi-fungsi manajemen yang berbeda tidak berarti bahwa setiap manajer yang manapun memiliki kebebasan penuh untuk melaksanakannya sesuka hatinya atau kapan pun ia mau.

Robert L. Katz, seorang pendidik dan eksekutif perusahaan, telah mengidentifikasi tiga jenis utama keterampilan yang dibutuhkan oleh semua manajer yaitu:

1. Keterampilan teknis adalah kemampuan untuk menggunakan alat-alat, prosedur, dan teknik suatu bidang yang khusus;
2. Keterampilan manusiawi adalah kemampuan untuk bekerja dengan orang lain, memahami orang lain dan memotivasi orang lain; baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok. Manajer perlu cukup memiliki keterampilan hubungan manusia agar dapat bekerja dengan para anggota lainnya dalam organisasi itu dan memimpin kelompoknya sendiri;

3. Keterampilan konseptual adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasikan dan memadukan semua kepentingan dan kegiatan organisasi. Ini mencakup kemampuan manajer untuk melihat organisasi sebagai keseluruhan dan memahami bagaimana perubahan pada setiap bagian dapat mempengaruhi keseluruhan organisasi.

Ketiga keterampilan ini penting bagi manajemen yang efektif, namun arti penting relatifnya masing-masing keterampilan tersebut untuk seorang manajer tertentu tergantung pada tingkatan manajer itu dalam organisasi.

Keterampilan teknis adalah yang terpenting pada tingkatan manajemen rendah, dan menjadi kurang penting kalau naik ke atas rantai perintah. Arti penting keterampilan konseptual akan meningkat kalau kita menanjak ke atas jenjang manajemen. Semakin tinggi seorang manajer dalam hierarki, semakin besar ia terlibat dalam keputusan yang lebih luas, keputusan yang lebih luas, keputusan jangka panjang yang mempengaruhi bagian yang besar dari organisasinya.

Bagi manajemen puncak, yang bertanggungjawab atas organisasi secara keseluruhan, mungkin yang paling penting adalah keterampilan konseptual. Keterampilan manusiawi sangat penting pada setiap tingkatan, sebab manajer melaksanakan tugas-tugasnya melalui orang lain. Keterampilan teknis dan keterampilan konseptual yang tinggi tidak akan tinggi nilainya jika tidak dapat dipergunakan untuk memberi semangat dan mempengaruhi anggota-anggotanya dalam organisasi itu.

Sekelompok manajer dari semua tingkatan manajemen dan dari berbagai jenis serta ukuran yang mereka gunakan pada 8 (delapan) tugas manajemen, yaitu: perencanaan (*planning*), penyelidikan (*Investigating*), pengkoordinasian (*coordinating*), penilaian (*evaluating*), pensupervisian (*supervising*), kepegawaian (*staffing*), perundingan (*negotiating*), dan perwakilan (*representing*). Manajer tingkat bawah dan manajer tingkat

menengah menyatakan bahwa supervisi merupakan kegiatan mereka yang dominan, sedangkan manajer puncak mengklaim bahwa secara sebanding waktu mereka lebih banyak digunakan pada perencanaan, (Iskandar,2002:24).

Henry Mintzberg mengemukakan pendapat mengenai manajemen yang menyoroti pandangan tentang bagaimana manajer menggunakan waktunya dan melaksanakan tugas-tugasnya. Ia menyimpulkan bahwa terdapat kesamaan yang kuat dalam perilaku manajer pada semua tingkatan. Semua manajer mempunyai wewenang formal atas unit-unit organisasi mereka sendiri dari memperoleh status dari wewenang tersebut. Status ini menyebabkan semua manajer terlibat dalam hubungan antar pribadi dengan bawahan, rekan dan atasan, yang pada gilirannya mereka memberikan manajer informasi yang dibutuhkan untuk mengambil keputusan.

Aspek-aspek pekerjaan manajer yang berbeda menyebabkan semua manajer pada semua tingkatan terlibat dalam serangkaian peran antar-pribadi, peran informasional dan peran mengambil keputusan, oleh Mintzberg disebut sekumpulan perilaku yang terorganisasi.

Menurut Mintzberg ada 3 (tiga) peran antar-pribadi membantu manajer menjaga agar organisasi berjalan lancar yaitu:

1. Sebagai tokoh: melakukan tugas-tugas seremonial;
2. Sebagai pemimpin: mengangkat pegawai, melatihnya, memotivasinya dan menggiatkannya;
3. Sebagai penghubung: yaitu dengan berhubungan terhadap orang yang bukan bawahan atau atasan.

Ada 3 (tiga) peran informasional, dimana manajer mengumpulkan dan menyebarkan informasi, yaitu:

1. Peran pemonitor: manajer secara terus menerus mencari informasi yang dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya;

2. Peran penyebar: manajer menyalurkan kepada para bawahannya informasi penting yang tanpa dia informasi tersebut tidak dapat diperoleh;
3. Juru bicara: manajer menyampaikan sebagian dari informasi yang dikumpulkannya kepada para individu di luar unitnya atau pihak lain di luar organisasi itu.

Pengambilan keputusan yang dapat diambil oleh manajer, bertalian dengan empat peran berikut ini:

1. Peran wiraswasta: manajer berusaha menyempurnakan unitnya;
2. Peran pereda gangguan: manajer bertindak terhadap keadaan yang berada di luar pengendaliannya, misalnya pemogokan, pelanggan yang pailit, pembatalan kontrak dan lain-lain;
3. Pengalokasian sumber daya: manajer bertanggung jawab dalam menentukan bagaimana dan kepada siapa sumber daya yang dimiliki organisasi dan waktu yang dimilikinya sendiri akan digunakan;
4. Perunding: manajer menggunakan banyak waktunya sebagai perunding, karena mereka yang mempunyai informasi dan wewenang yang dibutuhkan seorang perunding.

Follet memberi batasan manajemen sebagai suatu seni, namun batasannya tidak diterima secara universal. Luther Gulick, seorang pendidik dan pengarang manajemen, dalam pidatonya pada sebuah konferensi manajemen internasional, memberikan batasan manajemen sebagai suatu bidang yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerjasama untuk mencapai sasaran dan menjadikan sistem kerjasama ini lebih berguna bagi kemanusiaan.

Sebaliknya, Henry M. Boettinger, seorang pejabat perusahaan dan dosen manajemen, berpendapat bahwa manajemen suatu seni. Menurutnya, lukisan atau puisi (seni sastra lainnya) membutuhkan 3 (tiga) unsur yaitu pandangan seniman, pengetahuan teknis, dan komunikasi yang berhasil.

Dalam hal ini, manajemen merupakan suatu seni karena memerlukan unsur yang sama.

Edgar H. Schein membuat suatu perbandingan antara ciri-ciri profesional dan ciri-ciri manajer. Ia secara khusus mencatat 3 (tiga) karakteristik, yaitu:

1. Para profesional mendasarkan keputusannya pada prinsip-prinsip umum;
2. Para profesional mencapai status profesional mereka karena prestasi, bukan karena favoritisme atau karena faktor-faktor lain yang sama sekali tidak ada hubungannya dengan jabatan yang dipangkunya;
3. Para profesional dituntut oleh suatu kode etik yang harus ditaati sepenuhnya, yang melindungi klien mereka.

J. Sterling Livingstone mengemukakan 3 (tiga) sifat yang berkaitan dengan manajer yang berhasil yaitu:

1. Kebutuhan untuk mengelola: hanya orang yang ingin mempengaruhi prestasi orang lain yang memperoleh kepuasan kalau mereka berbuat demikian, kemungkinan menjadi manajer yang efektif;
2. Kebutuhan akan kekuasaan: manajer yang baik mempunyai kebutuhan untuk mempengaruhi orang lain, mereka tidak mengandalkan pada wewenang dari kedudukannya melainkan mengandalkan pengetahuan dan keterampilan mereka yang luar biasa;
3. Kemampuan berempati: manajer yang efektif membutuhkan kemampuan untuk memahami dan mengatasi reaksi-reaksi emosional yang sering tidak diungkapkan dari orang lain dalam organisasi yang bersangkutan dengan tujuan memperoleh kerjasama dari mereka.

### 2.3 Evolusi Teori Manajemen

Pelopop-pelopop Manajemen Ilmiah adalah:

1. **Robert Own (1771-1858)**, seorang manajer pada beberapa pabrik pemintal kapas di New Lanmark Skotlandia di awal 1800-an. Own membangun perumahan bagi para pekerjanya dan membuka toko perusahaan yang barang-barangnya dapat dibeli dengan murah. Ia mengurangi jam kerja menjadi 10,5 jam dan menolak menerima anak-anak di bawah umur sepuluh tahun untuk bekerja. Ia

berpendapat bahwa dengan memperbaiki kondisi pekerja, maka produksi dan laba dengan sendirinya akan meningkat.

2. **Charles Babbage (1792-1871)**, seorang dosen matematika keturunan Inggris yang menghabiskan waktunya untuk mempelajari cara membuat pekerjaan pabrik lebih efisien. Babbage adalah penganjur awal dari prinsip pembagian kerja. Menurutnya, pekerjaan dalam pabrik dipecah menjadi bermacam-macam keterampilan, pekerja dididik dalam satu keterampilan khusus dan bertanggungjawab hanya sebagian dari keseluruhan proses. Dengan demikian, pendidikan mahal dapat dikurangi dan pengulangan yang terus menerus dari satu pekerjaan akan meningkatkan keterampilan pekerja dan menambah efisiensi.
3. **Frederick W. Taylor (1856-1915)**. Gagasan Taylor berkembang dari pengalaman dan eksperimennya di tiga perusahaan, yaitu Midvale Steel, Simondus Rolling Machine dan Bethlehem Steel.
  - Masa-masa di Midvale Steel:

Taylor mendasarkan sistem manajerial pada studi waktu kerja di bagian produksi tempatnya bekerja. Ia membagi setiap pekerjaan menjadi komponen-komponen dan merancang cara pengerjaan yang tercepat dan terbaik untuk setiap pekerjaan. Di Midvale, para pekerja takut untuk bekerja cepat karena menganggap upahnya akan dikurangi atau akan diberhentikan kalau menyelesaikan pekerjaan terlalu cepat. Taylor menyarankan para majikan membayar pekerja yang produktif lebih tinggi dari pekerja lainnya. Kenaikan upah dihitung dan didasarkan pada tambahan laba yang diakibatkan oleh naiknya produksi.
  - Masa-masa konsultasi di Simonds dan Betlehem Steel:

Tahun 1893, Taylor membuktikan gagasan terbaiknya dengan menjadi ahli teknik konsultan manajemen swasta. Ketika bekerja sebagai konsultan pada pabrik Simonds Rolling Machine Company, ia menghasilkan perbaikan pada produktivitas, kualitas, semangat pekerja dan upah pekerja. Perbaikan produktivitas pada *The Simonds Rolling Machine Company* adalah sebagai berikut:

- a. Tugas: Pengawasan peluru yang digunakan untuk bantalan sepeda. Pekerjaan untuk 120 orang ‘lama’ dan terampil pekerjaannya;
- b. Perubahan penting yang dibuat: latihan tambahan didasarkan penelitian terhadap pekerja yang berprestasi tinggi. Penyaringan didasarkan keterampilan yang tepat, memberhentikan atau memindahkan pekerja yang berprestasi rendah. Efisiensi sistem pengawasan ditingkatkan (tetapi tidak ada perubahan dalam standar pengawasan).
- c. Hasil yang dilaporkan: 35 pengawas dapat menggantikan pekerjaan yang sebelumnya dilakukan oleh 120 orang. Keakuratan meningkat sebesar dua pertiga kali. Upah yang diterima pekerja naik 80 sampai 100 persen.

Perbaikan yang nyata pada semangat pekerja, namun demikian para pekerja takut bahwa pekerja yang bekerja lebih keras atau lebih cepat akan cepat menghabiskan pekerjaan apapun yang tersedia dan berakibat pemberhentian di perusahaan Simonds dan organisasi lain yang menggunakan metode Taylor, menyebabkan timbulnya kekhawatiran itu. Tahun 1912, perlawanan terhadap Taylorisme menyebabkan pemogokan pada Watertown Arsenal di

Massachusetts, dan anggota-anggota Kongres yang memusuhinya memanggil Taylor untuk menjelaskan gagasan dan teknikanya. Kesaksian Taylor dalam dua bukunya (*Shop Management* dan *The Principles of Scientific Management*), menjelaskan bahwa gagasannya itu berdasarkan pada 4 macam prinsip yaitu:

- a. Pengembangan manajemen ilmiah yang sebenarnya;
- b. Penyeleksian secara ilmiah terhadap pekerja sehingga setiap pekerja dapat diberi tanggungjawab atas tugas yang paling cocok baginya;
- c. Pendidikan dan pengembangan ilmiah untuk para pekerja;
- d. Kerjasama yang erat dan bersahabat di antara manajemen dan pekerja.

4. **Henry L. Gantt (1861-1919)**, bekerja pada Midvale, Simonds dan Bethlehem Steel; Gantt meneliti kembali sistem insentif Taylor, ia meninggalkan sistem tarif upah diferensial karena dampak motivasinya terlalu kecil. Ia mengemukakan gagasan baru, yaitu setiap pekerja yang menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya, suatu hari ia berhak menerima bonus 50 sen dollar untuk hari itu. Motivasi kedua, mandor akan menerima bonus bila semua pekerja mencapai standar itu. Hal ini akan mendorong melatih para pekerja untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik.

Selain itu, Gantt menyempurnakan gagasan Owen dalam mengumumkan hasil penilaian pekerjaan karyawan. Setiap kemajuan karyawan dicatat pada kartu pribadi, warna hitam pada hari pekerja itu memenuhi standar dan merah kalau di bawah standar. Gant memperkenalkan sistem baru untuk penggambaran jadwal produksi disebut daftar Gantt.

5. **Frank B. Gilbreth (1868-1924) dan Lillian M Gilbreth (1878-1972).** Pasangan ini mengembangkan suatu rencana tiga kedudukan (*three-position plan*) untuk kenaikan jabatan yang dimaksudkan untuk berperan sebagai program pengembangan karyawan dan sekaligus pendorong semangat. Menurut rencana ini, seorang pekerja harus mengerjakan saat ini, bersiap-siap untuk jabatan yang lebih tinggi, dan melatih penggantinya, semua dalam waktu yang sama. Manajemen ilmiah menaruh perhatian pada meningkatnya produktivitas pabrik dan pekerja sebagai perorangan. Cabang lain manajemen klasik adalah teori organisasi klasik, timbul dari kebutuhan akan pedoman untuk mengelola organisasi yang kompleks.
6. **Henry Fayol (1841-1925)** merupakan seorang insinyur pertambangan. Ia terkenal sebagai seorang industrialis dan bekerja di sebuah perusahaan Perancis gabungan pabrik batu bara dan pabrik besi Commentry-Fourchambault. Ia menegaskan bahwa keberhasilannya bukan karena kemampuan pribadinya sebagai manajer, melainkan metode-metode yang digunakannya. Dalam pengembangan ilmu manajemen, Fayol mulai membagi perusahaan dalam enam kegiatan, masing-masing tergantung satu sama lain. Kegiatan itu adalah:
  1. Teknis, memproduksi dan membuat produk;
  2. Komersial, membeli bahan baku dan menjual produk;
  3. Keuangan, memperoleh dan menggunakan modal;
  4. Keamanan, melindungi para pekerja dan harta;
  5. Akuntansi, mencatat dan mengecek biaya, keuntungan, kewajiban, menyediakan neraca dan mengumpulkan statistik;
  6. Manajerial.

Fayol mendefinisikan manajemen dalam bentuk lima fungsi, yaitu:

1. Perencanaan yaitu menentukan suatu cara bertindak yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya;
2. Pengorganisasian;
3. Kepemimpinan yaitu memberikan pengarahan kepada para karyawan dan mengupayakan mereka merampungkan tugas-tugas mereka;
4. Pengkoordinasian yaitu memastikan bahwa sumber daya dan kegiatan-kegiatan organisasi berjalan dengan serasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan;
5. Pengendalian berarti memantau rencana-rencana guna memastikan bahwa rencana itu dilaksanakan dengan benar dan tepat.

Kemampuan manajer dalam suatu organisasi tergantung pada kedudukan manajer itu dalam jenjang organisasi. Makin tinggi tingkatannya, kemampuan manajerial menjadi lebih penting dibandingkan dengan keterampilan teknik.

Ada 14 (empat belas) prinsip manajemen menurut Fayol adalah:

1. Pembagian kerja: makin spesialis seseorang makin efisien ia dalam melaksanakan pekerjaannya;
2. Wewenang: Manajer harus memberikan perintah agar orang lain dapat bekerja. Wewenang formalnya memberikan hal untuk memerintah, manajer tidak akan selalu mendapat kepatuhan dari bawahannya kalau ia tidak mempunyai wewenang pribadi;
3. Disiplin: Anggota organisasi harus menghormati aturan dan kesepakatan yang mengatur organisasi itu. Menurut Fayol, disiplin merupakan hasil kepemimpinan yang baik di semua tingkatan organisasi, kesepakatan yang adil dan dengan bijaksana menghukum yang melanggar;
4. Kesatuan perintah: Setiap karyawan harus menerima instruksi tentang kegiatan tertentu dari satu orang saja. Kalau seorang atasan, akan terjadi perintah yang bertentangan dan wewenang yang membingungkan;
5. Kesatuan arah: Kegiatan-kegiatan dalam organisasi yang mempunyai tujuan sama seyogyanya diarahkan oleh satu manajer dengan menggunakan satu perencanaan;

6. Mengemudikan kepentingan pribadi di atas kepentingan umum: Dalam setiap perusahaan, kepentingan karyawan tidak boleh diutamakan melebihi kepentingan organisasi sebagai keseluruhan;
  7. Pemberian upah: Balas jasa atas kerja harus adil, baik untuk karyawan maupun untuk perusahaan;
  8. Pemusatan: Mengurangi peran bawahan dalam pengambilan keputusan adalah pemusatan (sentralisasi), menambah peran berarti desentralisasi;
  9. Hierarki: Garis wewenang dalam suatu organisasi menunjukkan kedudukan manajer dari puncak sampai ke tingkat bawah;
  10. Tertib: Bahan-bahan dan manusia harus di tempat dan waktu yang tepat;
  11. Keadilan: Para manajer harus bersahabat dan adil terhadap semua bawahannya;
  12. Kestabilan staf: Perputaran karyawan yang terlalu tinggi tidak baik untuk kelancaran perusahaan;
  13. Prakarsa: Bawahan harus diberi kebebasan membuat dan menjalankan rencananya sendiri, walaupun bisa saja terjadi kesalahan;
  14. Semangat korps: Menggalakkan semangat kelompok menimbulkan rasa bersatu. Menurut Fayol, faktor sekecil apapun dapat membantu mengembangkan semangat.
7. **Mary Parker Follet (1869-1933) dan Chester Barnard (1886-1961)** mendasarkan teori pada kerangka dasar aliran klasik. Follet menganggap benar pendapat Taylor bahwa pekerja dan manajemen mempunyai kepentingan yang sama sebagai anggota organisasi yang sama. Namun ada perbedaan semu antara manajer dan bawahan yang menutupi hubungan alami ini. menurut Barnard, manusia berkumpul dalam organisasi untuk mendapatkan hal-hal yang mereka tidak mampu mengerjakan sendiri. Tetapi dalam mencapai tujuan organisasi, mereka harus memuaskan kebutuhan pribadinya juga.

Aliran perilaku timbul karena para manajer mendapatkan bahwa dengan pendekatan klasik tidak dapat dicapai efisiensi produksi dan keserasian kerja yang sempurna. Beberapa ahli berusaha memperkuat teori organisasi klasik dengan wawasan sosiologi dan psikologi.

8. **Hugo Munsterberg (1963-1916)**, dalam karyanya *Psychology and Industrial Efficiency* (Psikologi dan Efisiensi Industri) mengemukakan bahwa produktivitas dapat ditingkatkan dengan tiga cara, yaitu:

1. Menemukan orang yang terbaik (pekerja yang kualitas mentalnya terbaik untuk pekerjaan itu);
2. Menciptakan pekerjaan yang terbaik (pekerja yang berkualitas mentalnya terbaik untuk pekerjaan itu);
3. Menciptakan pekerjaan yang terbaik (kondisi psikologis yang ideal untuk mencapai produktivitas maksimum);
4. Menggunakan pengaruh psikologis, yang disebut pengaruh yang mungkin (*possible effect*), untuk mendorong karyawan.

9. **Elton Mayo (1880-1949)** bersama beberapa rekannya dari Harvard, termasuk Fritz J. Roethlisberger dan William J. Dickson memutuskan bahwa rangsangan keuangan tidak menyebabkan peningkatan produksi. Menurut mereka, pekerja akan bekerja lebih keras apabila mereka yakin bahwa manajemen memikirkan tentang kesejahteraan mereka dan supervisor memberikan perhatian khusus kepada mereka. Fenomena ini dinamakan efek Hawthorne (*Hawthorne Effect*).

Permulaan Perang Dunia II, Inggris menghadapi sejumlah masalah baru yang rumit dalam peperangan yang harus segera dipecahkan. Dibentuk tim riset operasinya (*operation research = OR*) yang terdiri atas kelompok ahli matematik, ahli fisika, dan ahli-ahli lain. Setelah perang selesai, diterapkannya OR dalam masalah-masalah industri. Dengan perkembangan komputer, prosedur OR

dirumuskan perkembangan menjadi apa yang sekarang disebut aliran ilmu manajemen.

Ilmu manajemen belum dapat digunakan untuk menghadapi masalah manusia dalam perusahaan. Sumbangan dalam manajemen adalah kegiatan perencanaan dan pengendalian. Tetapi masih sangat sederhana di bidang pengorganisasian, *staffing* dan pimpinan organisasi. Sebagian manajer mengeluh bahwa konsep dan bahasa ilmu manajemen terlalu rumit sehingga sulit untuk segera dipahami dan diterapkan. Sebagian lagi berpendapat bahwa mereka tidak banyak melibatkan para ilmuwan manajemen dalam mengembangkan teknik-teknik pengambilan keputusan, sehingga penerapan teknik tersebut secara terus menerus seting tidak berhasil.

Teori manajemen dapat berevolusi ke lima arah yang mungkin, yaitu sebagai berikut:

1. Dominan: salah satu aliran utama dapat muncul sebagai aliran yang paling berguna;
2. Divergensi: aliran-aliran utama masing-masing dapat melintas di atas relnya sendiri, dengan pembuahan silang yang semakin kecil karena memperlihatkan minat yang kecil atas perspektif di antara sesamanya;
3. Konvergensi: aliran-aliran tersebut makin menjadi serupa, dengan batas-batas di antaranya cenderung kabur;
4. Sintesis: para teoritis melihat konvergensi menjurus kepada suatu integrasi perspektif dari aliran-aliran yang ada. Integrasi ini akan merupakan suatu pendekatan konseptual yang segar bidang manajemen;
5. Proliferasi: masih banyak aliran-aliran atau perspektif-perspektif yang akan muncul. Banyak pendekatan baru tidak tampak sebagai aliran baru kecuali hanya memfokuskan khusus pada seperangkat masalah yang terbatas.

Pendekatan sistem terhadap manajemen berusaha memandang organisasi sebagai sebuah sistem yang menyatu dan bagian-bagiannya yang saling berhubungan. Pendekatan sistem memberikan manajer suatu cara memandang organisasi sebagai suatu keseluruhan dan sebagai bagian dari yang lebih besar - lingkungan ekstern. Kegiatan bagian manapun dari sebuah organisasi mempengaruhi kegiatan dari setiap bagian lainnya. Sebagai manajer harus terbiasa dengan perbendaharaan kata sistem, yaitu sebagai berikut:

1. Subsistem, yaitu bagian-bagian yang membentuk keseluruhan suatu sistem;
2. Sinergi, berarti bahwa keseluruhan itu lebih besar daripada hasil penjumlahan bagian-bagiannya. Dilihat dari sudut organisasi, sinergi berarti bahwa dengan bekerjasama dan saling berhubungan, bagian-bagian yang terpisah dalam suatu organisasi menjadi lebih produktif dibandingkan jika bertindak sendiri-sendiri;
3. Sistem terbuka atau tertutup: suatu sistem dipandang sebagai sistem terbuka jika berhubungan dengan lingkungannya, sedangkan dipandang sebagai sistem tertutup jika tidak berhubungan dengan lingkungannya. Semua organisasi berhubungan dengan lingkungannya, tetapi tingkatannya berbeda-beda;
4. Batas sistem: setiap sistem mempunyai batasan yang memisahkan dari lingkungannya. Sistem tertutup batas sistemnya kaku, dalam sistem terbuka batasnya luwes;
5. Arus: suatu sistem mempunyai arus informasi, bahan dan energi (termasuk manusia). Ini berupa masukan (bahan baku, misalnya), mengalami proses transformasi di dalam sistem dan keluar dari sistem (operasi yang mengubahnya) sebagai keluaran (barang atau jasa);
6. Umpan balik: merupakan kunci untuk pengendalian sistem. Proses berjalan dalam sistem, informasi diumpan balik pada orang yang tepat atau pada sebuah komputer sehingga pekerjaan dapat dinilai dan kalau perlu dibetulkan.

Teori manajemen berusaha menentukan hubungan yang dapat diperkirakan antara keadaan, tindakan dan hasil. Tidak mengherankan jika pendekatan baru yang memadukan bermacam-macam aliran manajemen pada dasarnya memfokuskan pada ketergantungan bermacam-macam faktor yang terlibat dalam situasi manajerial.

Pendekatan kontingensi dikembangkan oleh para manajer, konsultan, dan peneliti yang berusaha menerapkan konsep-konsep dari aliran-aliran utama ke situasi nyata. Seringkali didapati bahwa metode yang sangat efektif dalam suatu situasi tidak akan berlaku dalam situasi lain. Mengidentifikasi teknik mana dalam situasi tertentu, dalam suasana tertentu dan pada waktu tertentu akan paling baik menyumbang pada pencapaian tujuan organisasi. Para pekerja membutuhkan dorongan untuk meningkatkan produktivitasnya. Para ilmuwan perilaku berusaha menciptakan suasana psikologi pendorong dan mengusulkan yang sebaliknya: memperkayaan kerja. Manajer yang terlatih dalam pendekatan kontingensi akan bertanya metode mana yang terbaik?. Jika pekerja berpendidikan rendah dan kesempatan serta peralatan untuk melatihnya terbatas, maka penyederhanaan kerja mungkin jawaban terbaik (Iskandar, 2002:46).

Sebagai manajer yang harus mempelajari pendekatan kontingensi, kita tidak boleh puas hanya dengan menganalisis suatu masalah tertentu. Kita juga harus menaruh perhatian pada bagaimana penyelesaian masalah itu cocok dengan struktur, sumber daya dan kemampuan perusahaan secara keseluruhan.





# Bab 3



## Pengertian Manajemen Strategik

### 3.1. Konsep Manajemen Strategik

Pengertian atau definisi Manajemen Strategik dalam khasanah literatur ilmu manajemen memiliki cakupan yang luas, dan tidak ada suatu pengertian yang dianggap baku (Nisjar, 1997:85). Itulah sebabnya, definisi Manajemen Strategik berkembang luas tergantung kepada pemahaman atau penafsiran seseorang.

Meskipun demikian, dari berbagai pengertian atau definisi yang diberikan oleh para pakar ilmu manajemen dapat ditemukan suatu kesamaan pola pikir, bahwa Manajemen Strategik merupakan ilmu yang menggabungkan fungsi-fungsi manajemen dalam rangka pembuatan keputusan-keputusan organisasi secara strategik, guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Barlian, 2009).

Manajemen strategik pada intinya adalah memilih alternatif strategik yang terbaik karena adanya perubahan dan selalu berorientasi masa depan bagi kemajuan organisasi/perusahaan dalam segala hal untuk mendukung gerak usaha perusahaan. Perusahaan harus melakukan manajemen strategik secara terus menerus dan harus fleksibel sesuai dengan tuntutan kondisi di lapangan.

Manajemen Strategik merupakan perpaduan dari dua kata yaitu Manajemen dan Strategik, oleh karena itu penyusun akan mengutip dulu pengertian Manajemen, Strategik dan Manajemen Strategik.

## 1. Pengertian Manajemen menurut :

Pengetian Manajemen menurut beberapa penulis, yang dikutip penulis diantaranya

a. *Holt (dalam Winardi, 2000:25)*

*“Management is the process of planning, organizing, leading, and controlling that encompasses human, material, financial and information resources in an organizational environment.”*

b. *Van Fleet dan Peterson*

*Management as a set of activities directed at the efficient and effective utilization of resources in the pursuit of one or more goals.* (manajemen sebagai serangkaian kegiatan yang diarahkan pada pemanfaatan sumber daya secara efisien dan efektif dalam mengejar satu atau lebih tujuan).

c. *Megginson, Mosley dan Pietri*

Manajemen sebagai pekerjaan yang melibatkan sumber daya manusia, keuangan dan fisik untuk mencapai tujuan organisasi dengan melakukan fungsi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian.

d. *Kreitner berpendapat bahwa*

Manajemen adalah proses penyelesaian masalah untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif melalui penggunaan sumber daya secara efisien sesuai dengan perkembangan.

e. *F. Taylor,*

Manajemen adalah seni mengetahui apa yang harus dilakukan, kapan harus dilakukan dan melihat bahwa itu bisa dilakukan dengan cara terbaik dan termurah.

f. *Mary Parker Follet,*

Manajemen adalah sebuah seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Dengan kata lain, seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan sebuah organisasi.

g. *George Robert Terry,*

Manajemen adalah sebuah proses yang khas yang terdiri dari beberapa tindakan; perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan pengawasan. Semua itu dilakukan untuk menentukan dan mencapai target atau sasaran yang ingin dicapai dengan memanfaatkan semua sumber daya, termasuk sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

h. *Menurut Henry Fayol,*

Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengawasan/ kontrol terhadap sumber daya yang ada agar mencapai tujuan secara efektif dan efisien

i. *Menurut Ricky W. Griffin,*

Manajemen adalah sebuah proses perencanaan, proses organisasi, proses koordinasi, dan proses kontrol terhadap sumber daya untuk mencapai tujuan dengan efektif dan efisien. Efektif berarti tujuan dapat tercapai sesuai rencana, sedangkan efisien artinya tugas dijalankan dengan benar, terorganisir, dan selesai sesuai jadwal.

j. *Menurut Lawrence A. Appley,*

Manajemen adalah sebuah keahlian yang dimiliki seseorang atau organisasi untuk menggerakkan orang lain agar mau melakukan sesuatu.

k. *Menurut James A. F. Stoner,*

Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, leadership, serta pengendalian upaya dari anggota organisasi tersebut serta penggunaan Sumber daya yang tersedia di organisasi tersebut

guna mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan organisasi sebelumnya.

*l. Menurut Oey Liang Lee,*

Manajemen adalah ilmu atau seni dalam perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengendalian terhadap sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

*m. Hilman,*

Manajemen adalah fungsi untuk mencapai suatu tujuan melalui perantara kegiatan orang lain serta mengawasi usaha-usaha setiap individu guna mencapai tujuan yang sama.

*n. Dr. Ahujae,*

Manajemen adalah pihak-pihak yang menawarkan/ menyediakan jasa untuk bidang yang berhubungan dengan manajemen.

*o. Renville Siagian,*

Manajemen adalah salah satu bidang usaha yang bergerak di bidang jasa pelayanan yang dikelola oleh tenaga ahli yang terlatih dan berpengalaman.

*p. Dr. Bennett N.B Silalahi, M.A,*

Manajemen adalah ilmu perilaku yang terdiri dari aspek sosial eksak bukan dari tanggungjawab keselamatan serta kesehatan kerja baik dari sisi perencanaannya.

Dari pengertian manajemen yang dikemukakan oleh para penulis dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah seperangkat prinsip yang berkaitan dengan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian, dan penerapan prinsip-prinsip ini dalam memanfaatkan sumber daya fisik, keuangan, manusia dan informasi secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

## 2. Pengertian Strategik

Pengertian strategik yang dikemukakan oleh para pakar menunjukkan keaneka ragaman, seperti yang dikemukakan oleh Mintzberg (1994: 13–25) sebagai berikut: “*Strategy: is a plan; is a pattern; is a position; is a perspective*”. Sedangkan dari Kreitner (1992: 176) menyatakan: “*Strategy is pattern of decision of organization makes*”, dan menurut Certo et al. yang mengutip pendapat Quinn, menyatakan bahwa: “*Strategy as pattern or plan that integrates an organization’s major goals, policies, and action sequences into a cohesive whole*”.

Dari pengertian strategik yang dikemukakan oleh para penulis tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa strategik pada dasarnya dapat diibaratkan sebagai peta jalan yang dapat menunjukkan arah yang paling tepat “pada saat itu” untuk mencapai tujuan dari organisasi, sehingga dengan dirumuskannya suatu strategik tersebut berarti bagi organisasi tersebut:

1. Sudah jelas memiliki tujuan yang jelas yang akan dicapai;
2. Sudah mengetahui berbagai kelemahan dan kekuatan dari organisasi yang bersangkutan;
3. Sudah mengetahui berbagai sumber yang dibutuhkan untuk mendukung pencapaian tujuan tersebut;
4. Sudah mengetahui berbagai faktor lingkungan luar yang mendukung dan yang menghambat.

Pengertian yang lain dikatakan bahwa strategik adalah kerangka yang membimbing dan mengendalikan pilihan-pilihan yang menetapkan sifat dan arah suatu organisasi, seperti dikemukakan :

- a. Menurut Drucker (dalam Wahyudi, 1996:16 dan Barlian 2003 : 45) Strategik adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right things*). Sejalan dengan pendapat Clausewitz (dalam Wahyudi 1996:16)

bahwa “strategik merupakan suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan perang”.

b. *Menurut Skinner (dalam Rangkuti, 2000:56)*

“Strategik merupakan filosofi yang berkaitan dengan alat untuk mencapai tujuan”.

c. *Sedangkan menurut Hayes dan Weel Wright (dalam Rangkuti, 2000:56)*

“Strategik mengandung arti semua kegiatan yang ada dalam lingkup perusahaan, termasuk di dalamnya pengalokasian semua sumber daya yang dimiliki perusahaan”.

d. *Pendapat lain yaitu Hill (dalam Rangkuti, 2000:56).*

“Strategik merupakan suatu cara yang menekankan hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan manufaktur dan pemasaran.” Semuanya bertujuan untuk mengembangkan produktivitas perusahaan untuk mencapai tujuannya.

e. *Menurut stephanie K. Marrus*

Strategik merupakan suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai suatu penyusunan, cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai

f. *Menurut Chandler (1962:13)*

Strategik adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut.

g. *Menurut Kenneth R. Andrews,*

Strategik adalah suatu proses pengevaluasian kekuatan dan kelemahan perusahaan dibandingkan dengan peluang dan ancaman yang ada dalam

lingkungan yang dihadapi dan memutuskan strategi pasar produk yang menyesuaikan kemampuan perusahaan dengan peluang lingkungan.

*h. Menurut Quinn (1990)*

strategik adalah pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan, kebijakan dan aksi utama dalam hubungan yang kohesif. Suatu strategi yang baik akan membantu organisasi dalam mengalokasikan sumber daya yang dimiliki dalam bentuk unique berbasis kompetensi internal serta kemampuan mengantisipasi lingkungan.

*i. Menurut David Hunger dan Thomas L. Wheelen,*

*j.* strategik adalah merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian.

*k. Menurut Ismaun, (1999:20)*

Pada dasarnya yang dimaksud dengan strategik bagi suatu manajemen organisasi ialah rencana berskala besar yang berorientasi pada jangka panjang yang jauh ke masa depan serta menetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang kesemuanya diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang bersangkutan.

Dalam membahas perkataan “strategik” sulit untuk dibantah bahwa penggunaannya diawali atau bersumber dari dan populer di lingkungan militer. Di lingkungan tersebut penggunaannya lebih dominan dalam situasi peperangan, sebagai tugas seorang komandan dalam menghadapi musuh, yang bertanggung jawab mengatur cara atau taktik untuk memenangkan peperangan. Tugas itu sangat penting yang dalam arti sangat strategik bagi

pencapaian kemenangan sebagai tujuan peperangan. Oleh karena itu jika keliru dalam memilih dan mengatur cara dan taktik sebagai strategik peperangan, maka nyawa prajurit akan menjadi taruhannya. Dengan demikian yang dimaksud strategik dalam peperangan adalah pengaturan cara untuk memenangkan peperangan.

Di samping itu secara lebih bebas perkataan “strategik sebagai teknik dan taktik dapat diartikan juga sebagai ” kiat” seorang komandan untuk memenangkan peperangan yang menjadi tujuan utamanya”. Kondisi itu menunjukkan bahwa selain strategik, ternyata terdapat unsur tujuan memenangkan perang yang sangat penting pengaruh dan peranannya dalam memilih dan mengarahkan strategik peperangan, sehingga disebut sebagai “tujuan strategik”.

Pilihan adalah ruang lingkup produk/jasa pasar, kemampuan inti, growth, laba, pembagian sumber-sumber organisasi. Taktik adalah bagaimana cara mencapainya, bagaimana untuk mengerjakan sesuatu. Menurut Drucker (dalam Nisjar 1996:16) “Taktik adalah mengerjakan sesuatu yang benar (doing the thing right).” “Taktik adalah seni menggunakan tentara dalam sebuah pertempuran perang (Wahyudi 1996:16).”

Dalam dunia bisnis taktik merupakan sekumpulan program kerja yang dibentuk untuk melengkapi strategik bisnis. “Taktik merupakan penjabaran operasional jangka pendek dari sebuah strategik agar strategik tadi dapat diterapkan (Wahyudi 1996:17)”. Pendapat yang lain diungkapkan Tregoe (1985:6) “Taktik adalah bagaimana cara mencapainya”. Sedangkan Model adalah: pola, contoh, acuan, ragam dari sesuatu yang akan dibuat atau dihasilkan.

Sejalan dengan pengertian di atas, dari sudut etimologis (asal kata), berarti penggunaan kata “strategik” 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 strategik organisasi. Rancangan yang bersifat sistematis itu, di lingkungan sebuah organisasi disebut “perencanaan strategik”.

Dalam perjalanan sejarahnya di lingkungan organisasi profit dan non profit pengertian manajemen strategik ternyata telah semakin berkembang. Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan, yang mana isu kritis atau faktor keberhasilan dapat dibicarakan, serta keputusan strategik bertujuan untuk membuat dampak yang besar serta jangka panjang kepada perilaku dan keberhasilan.

Strategi pada hakikatnya adalah perencanaan (*planning*) dan manajemen (*management*) untuk mencapai suatu tujuan. Tetapi, untuk mencapai tujuan tersebut, strategi tidak berfungsi sebagai peta jalan yang hanya menunjukkan arah saja, melainkan harus mampu menunjukkan bagaimana taktik operasionalnya. Dengan demikian penggunaan kata strategik 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 strategik organisasi. Kegiatan tersebut dalam lingkungan organisasi pada dasarnya disebut “manajemen strategik”.

Manajemen strategik merupakan rangkaian dua perkataan terdiri dari kata “manajemen dan strategik” yang masing-masing memiliki pengertian tersendiri, yang setelah dirangkaikan menjadi satu terminology berubah dengan memiliki pengertian tersendiri pula. Oleh karena itu penulis akan mengutip dulu pengertian Manajemen dan Strategik.

### **3. Pengertian Manajemen Strategik**

Manajemen strategik awal mulanya dikembangkan didunia bisnis. Hal ini didasarkan kepada kenyataan empirik bahwa, lingkungan luar dari organisasi bisnis ini telah banyak mengalami perubahan dan perubahan ini sering terjadi diluar daya jangkau pikiran manusia yang sifatnya sangat

mendadak dan sulit diprediksi. Karena itu dalam dunia manajemen bisnis terdapat adanya pergeseran dari pendekatan yang bersifat “*inward looking*” kearah “*outward looking*”. Berikut ini ini diuraikan beberapa pengertian Manajemen Strategik:

Berikut ini diuraikan beberapa pengertian Manajemen Strategik dirangkum dari beberapa sumber, antara lain :

**1. Wahyudi (1996:15)**

Manajemen Strategik adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) tentang keputusan-keputusan strategik antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa mendatang.

**2. Tregoe & Zimmerann, 1985:5),**

Manajemen Strategik adalah proses yang berkesinambungan dimulai dari perumusan strategik, dilanjutkan dengan pelaksanaan kemudian bergerak ke arah suatu peninjauan kembali dan penyempurnaan strategik tersebut, karena keadaan di dalam dan di luar perusahaan/ organisasi yang selalu berubah.

**3. William F. Gluek & Lawrence R Jauch (dalam Saladin, 1999:4)**

“*Stragic Management is a stream of the decisions and actions which leads to the development of an affective strategy or strategikes to help achieve objectivies. The strategy management process is the way in which strategikc determine objectivies and make strategikc decisions*”. Manajemen strategik merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategik atau strategik-strategik yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Proses manajemen strategik ialah suatu cara dengan jalan bagaimana para perencana strategik menentukan sasaran dan membuat kesimpulan strategik.

**4. Wheelen & Hunger (dalam Saladin, 1999:4)**

*Strategikc management is that set of managerial and actions that determine the long-run performance of corporation. It includes strategy*

*formulation, strategy implemtation and evaluation.* (Manajemen strategik adalah serangkaian daripada keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Kegiatan tersebut terdiri dari perumusan/perencanaan strategik, palaksanaan/implementasi, dan evaluasi).

**5. Gregory G Dees Alex Miller (dalam Saladin,1999:4)**

*Strategikc management is a process that combines tree major interrlated activities: Strategikc analisis, strategy formulation, and strategy implementation.* (Manajemen strategik adalah suatu proses kombinasi antara tiga aktivitas, yaitu analisis strategik perumusan strategik dan implementasi strategik).

**6. Chareles W.L. Hill/Gareth R. Jones, (dalam Saladin, 1999:5)**

*Strategikc managers are individuals who bear responsibility for the overal performance of the organication or for one of its major self-contained divisions.* (Manajemen strategik adalah individu-individu yang bertanggung jawab secara keseluruhan dari pada organisasi atau bertanggung jawab merumuskan satu tugas utama dari divisi-divisi).

**7. Menurut Jauch (1994:6) terjemahan Murad**

Manajemen Strategik adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategik atau sejumlah strategik yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Proses manajemen strategiks adalah cara dengan jalan mana para perencana strategik menentukan sasaran dan mengambil keputusan.

**8. Budiman CHR. (1988:14)**

Manajemen Strategik adalah serangkaian keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan yang menuju kepada penciptaan sebuah atau beberapa strategik yang efektif untuk mencapai tujuan perusahaan. Proses manajemen strategik adalah cara yang akan dilakukan para penyusun strategik menentukan tujuan-tujuan dan juga membuat keputusan-keputusan strategik. Keputusan strategik adalah juga alat

untuk mencapai tujuan. Keputusan ini meliputi definisi bisnis, produk yang dibuat, pasar yang dilayani, fungsi-fungsi yang dilaksanakan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan utama yang diperlukan perusahaan untuk melaksanakan keputusan-keputusan tadi agar tujuan perusahaan dapat dicapai.

9. **Unit Usaha Strategik (*Strategik Bussines Unit = SBU*)** adalah bagian operasional perusahaan yang melayani produk/segmen pasar tertentu, atau melayani daerah tertentu. SBU diberi wewenang untuk membuat keputusan-keputusan strategiknya sendiri asal tidak melanggar garis pedoman yaitu strategik induk (*corporate strategy*) yang telah ditentukan perusahaan.

**10. Anwar (2003:23)**

Manajemen Strategik diartikan sebagai rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Hal yang sama dikatakan manajemen strategik adalah ilmu dan kiat tentang perumusan (*formulating*), pelaksanaan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategik antar fungsi-fungsi manajemen yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan-tujuan masa depan secara efektif dan efisien (Ismaun, 1999:17).

**11. Nawawi (2003: 148)**

Manajemen Strategik adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplemen-tasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuannya.

Dari pengertian tersebut terdapat beberapa aspek yang penting, antara lain : (a) manajemen strategik merupakan proses pengambilan keputusan. Bagaimana prosesnya berlangsung dapat dilakukan dengan mengimplementasikan teori spektrum pengambilan keputusan yang telah diuraikan terdahulu, (b) Keputusan yang ditetapkan bersifat mendasar dan menyeluruh yang berarti berkenaan dengan aspek-aspek yang penting dalam kehidupan sebuah organisasi, terutama tujuannya dan cara melaksanakannya atau cara mencapainya, (c) Pembuatan keputusan tersebut harus dilakukan atau sekurang-kurangnya melibatkan pimpinan puncak, sebagai penanggung jawab utama pada keberhasilan atau kegagalan organisasinya, (d) Pengimplementasian keputusan tersebut sebagai strategik organisasi untuk mencapai tujuan strategiknya dilakukan oleh seluruh jajaran organisasi, dalam arti seluruhnya harus mengetahui dan menjalankan peranan sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dan (e) Keputusan yang ditetapkan manajemen puncak yang harus diimplementasikan oleh seluruh jajaran organisasi dalam bentuk kegiatan/pelaksanaan pekerjaan yang terarah pada tujuan strategik organisasi.

Pengertian yang lain masih menurut Nawawi (2003:149) bahwa Manajemen Strategik adalah arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada pengembangan suatu strategik atau strategik-strategik yang efektif untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Pengertian ini menekankan bahwa arus keputusan dari para pimpinan organisasi dan tindakan berupa pelaksanaan keputusan, harus menghasilkan satu atau lebih strategik, dengan memilih yang paling efektif atau yang paling handal dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

## **12. Shafritz (2005:333)**

*“Strategic Management is the modern application of this ancient art to contemporary business and public administration”.*

### 13. Cetro dan Peter (1991)

*“strategic management is a continuous, interactive process aimed at keeping the organization appropriately matched to its environment”.*

(Manajemen strategik adalah suatu proses yang berulang dan berkelanjutan yang bertujuan agar dapat memelihara organisasi senantiasa sepadan dengan lingkungannya).

Dari beberapa definisi tentang manajemen strategik yang ada menurut penulis pada prinsipnya adalah sama, ialah menggabungkan pola berfikir strategik dengan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian serta evaluasi. Dalam definisi tersebut unsur berkelanjutan, berulang kembali secara sekuensial dalam satu siklus dan unsur kesepadanan dengan kebutuhan serta aspirasi yang berkembang dalam masyarakat merupakan ciri utama konsep manajemen strategik.

Dalam perjalanan sejarahnya di lingkungan organisasi *profit* dan *non profit* pengertian manajemen strategik ternyata telah semakin berkembang. Apabila kita perhatikan dari beberapa definisi di atas maka manajemen strategik adalah seorang atau mereka yang bertanggung jawab dalam merumuskan strategik perusahaan, baik secara keseluruhan ataupun salah satu divisi, dalam upaya mencapai tujuan yang diharapkan. Jadi kesimpulan yang didapat, dari pengertian tadi adalah:

1. Manajemen strategik pada intinya adalah memilih alternatif strategik yang terbaik bagi organisasi atau perusahaan dalam segala hal untuk mendukung gerak usaha perusahaan.
2. Perusahaan harus melaksanakan manajemen strategik secara terus menerus dan harus fleksibel sesuai dengan tuntutan kondisi di lapangan.

Manajemen strategik pada hakekatnya mengandung dua hal penting, yaitu:

1. Manajemen strategik terdiri dari tiga macam proses manajemen yaitu pembuatan strategik, penerapan strategik dan evaluasi atau kontrol terhadap strategik.
2. Manajemen strategik memfokuskan pada penyatuan atau penggabungan atau *integrasi* aspek-aspek pemasaran, riset dan pengembangan, keuangan atau akuntansi dan produksi atau operasional dari sebuah bisnis (Nisjar, 1997:86).

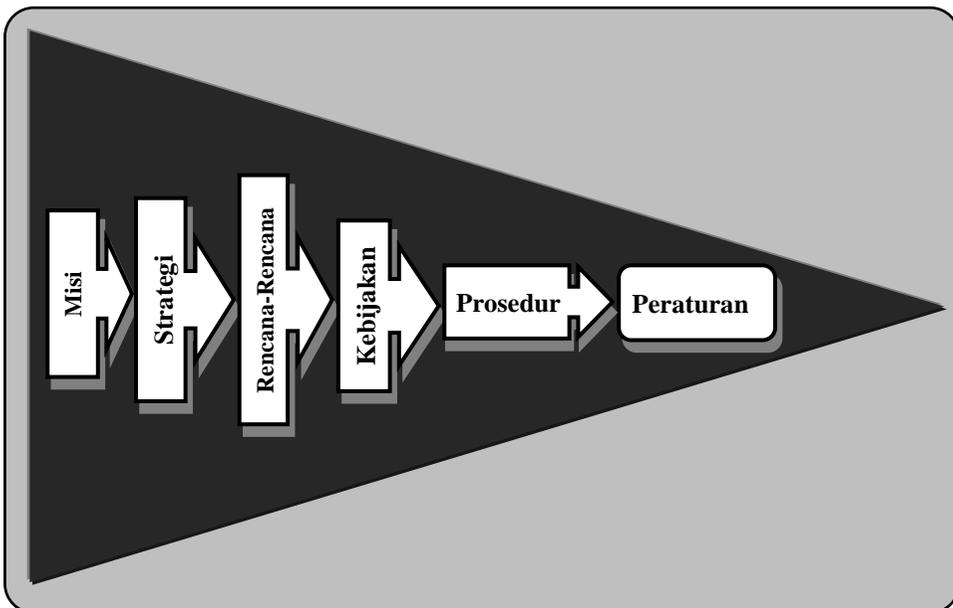
Dari beberapa definisi tentang manajemen strategik yang ada menurut penulis pada prinsipnya adalah sama, ialah menggabungkan pola berfikir strategik dengan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian serta evaluasi. Manajemen strategik adalah “seperangkat keputusan dan aksi manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang suatu organisasi”.

Manajemen strategik meliputi *scanning* lingkungan, perumusan strategik (perencanaan strategik), dan pelaksanaan strategik serta pengendalian dan evaluasi. Karena itu studi tentang “manajemen strategik menekankan pada pemantauan dan evaluasi peluang serta ancaman lingkungan berdasarkan analisis kekuatan dan kelemahan organisasi (Hunger dan Wheelen, 2001:17)”. Pengertian lain yang penulis kutip menurut Nawawi (2003:149) bahwa :

“Manajemen Strategik adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategik) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut visi), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang/jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut tujuan strategik) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi”.

Pengertian yang cukup luas ini menurut penulis menunjukkan bahwa manajemen strategik merupakan suatu sistem yang merupakan satu kesatuan yang memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi, dan bergerak secara serentak (bersama-sama) ke arah yang sama pula.

Komponen pertama adalah perencanaan strategik dengan unsur-unsurnya yang terdiri dari visi, misi, tujuan strategik dan strategik utama (induk) organisasi. Sedang komponen kedua adalah perencanaan operasional dengan unsur-unsurnya sasaran atau tujuan operasional, pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi penganggaran, kebijakan situasional, jaringan kerja (*net work*) internal dan eksternal, fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik. Seperti terlihat pada Gambar 3.1



**Gambar 3.1. Aktivitas Manajemen strategik mulai dari misi sampai peraturan-peraturan khusus / pekerjaan dalam kebijakan organisasi**

Sumber: Winardi, 1997:97

Implikasi dari berbagai paradigma baru ialah makin pentingnya penguasaan berbagai teori manajemen strategik dan menerapkannya secara tepat dalam mengelola organisasi. Ini penting bagi manajer masa kini dan masa yang akan datang (Siagian, 1995:v-vi). Meskipun memiliki ciri-ciri yang berbeda, manajemen bisnis berpengaruh pula dan dapat diterapkan dalam organisasi publik dan organisasi *non profit*. Dalam hubungan ini Pemerintah Provinsi Banten perlu merumuskan atau meninjau kembali dan memantapkan misi, tujuan dan sasaran jangka panjang. Salah satu kebijakan untuk menjawab tantangan, masalah dan peluang tersebut adalah dengan memanfaatkan manajemen strategik dalam penyelenggaraan diklat.

Definisi lainnya menurut Samuel C. Certo dan J. Paul Peter (1991) menyebutkan bahwa,

*“Strategik management is a continuous, iterative process aimed at keeping the organization appropriately matched to its environment”*. (Manajemen strategik adalah suatu proses yang berulang dan berkelanjutan yang bertujuan agar dapat memelihara organisasi senantiasa sepadan dengan lingkungannya).

Dalam definisi tersebut unsur berkelanjutan, berulang kembali secara sekuensial dalam satu siklus dan unsur kesepadanan dengan kebutuhan serta aspirasi yang berkembang dalam masyarakat merupakan ciri utama konsep manajemen strategik.

Di dalam konsep “manajemen strategik terdapat lima unsur dasar yang berkaitan satu sama lain dalam proses manajemen tersebut” (Ismaun, 1999: 9), yaitu:

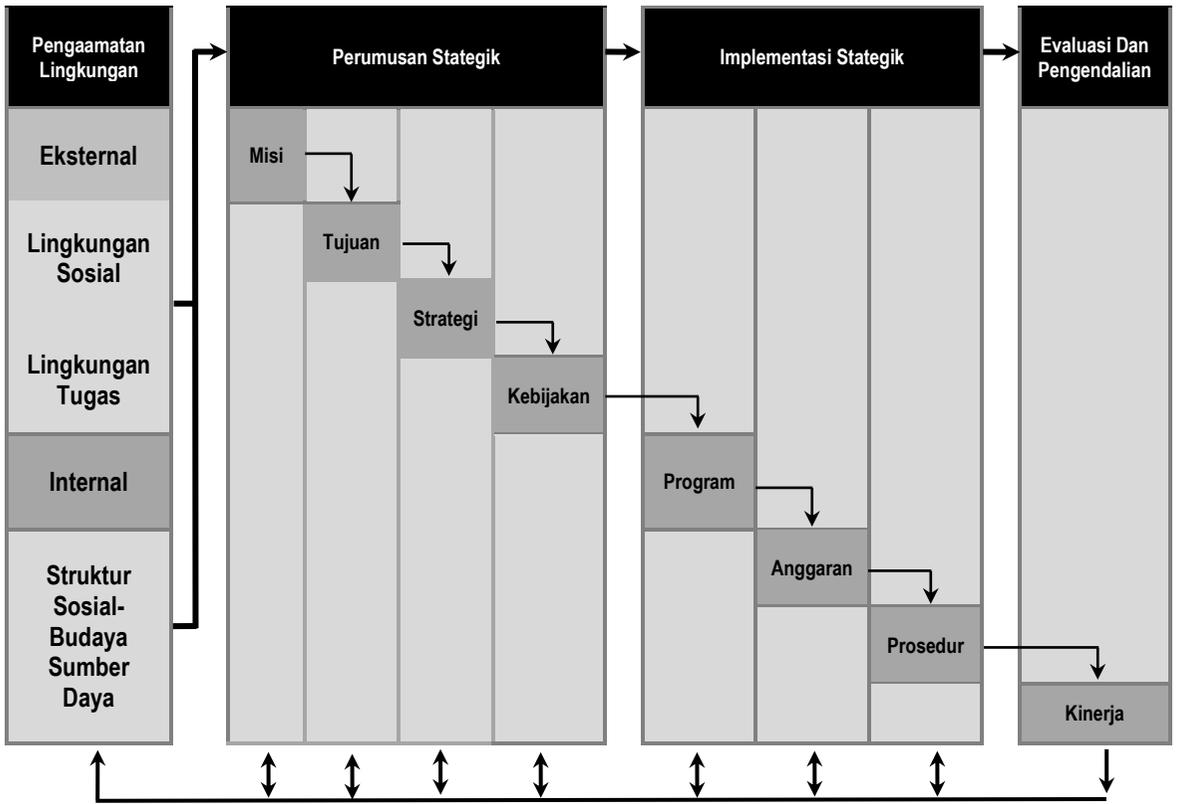
- (1) Analisis lingkungan, yang meliputi faktor-faktor lingkungan internal dan lingkungan eksternal organisasi.
- (2) Penentuan arah organisasi yang mencakup faktor-faktor visi, misi, arah, tujuan, dan sasaran organisasi.
- (3) Perumusan strategi, yang meliputi faktor-faktor program, sumber daya, dan prosedur.

- (4) Pelaksanaan strategi, yang meliputi faktor-faktor program, sumber daya dan prosedur.
- (5) Pengendalian dan evaluasi terhadap kinerja organisasi maupun hasil-hasilnya.

Pada dasarnya yang dimaksud dengan strategik bagi suatu manajemen organisasi ialah rencana berskala besar yang berorientasi pada jangka panjang yang jauh ke masa depan serta menetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang kesemuanya diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang bersangkutan (Ismaun, 1999: 20). Menurut Nisjar (1997:92) bahwa ciri-ciri dari keputusan strategik adalah:

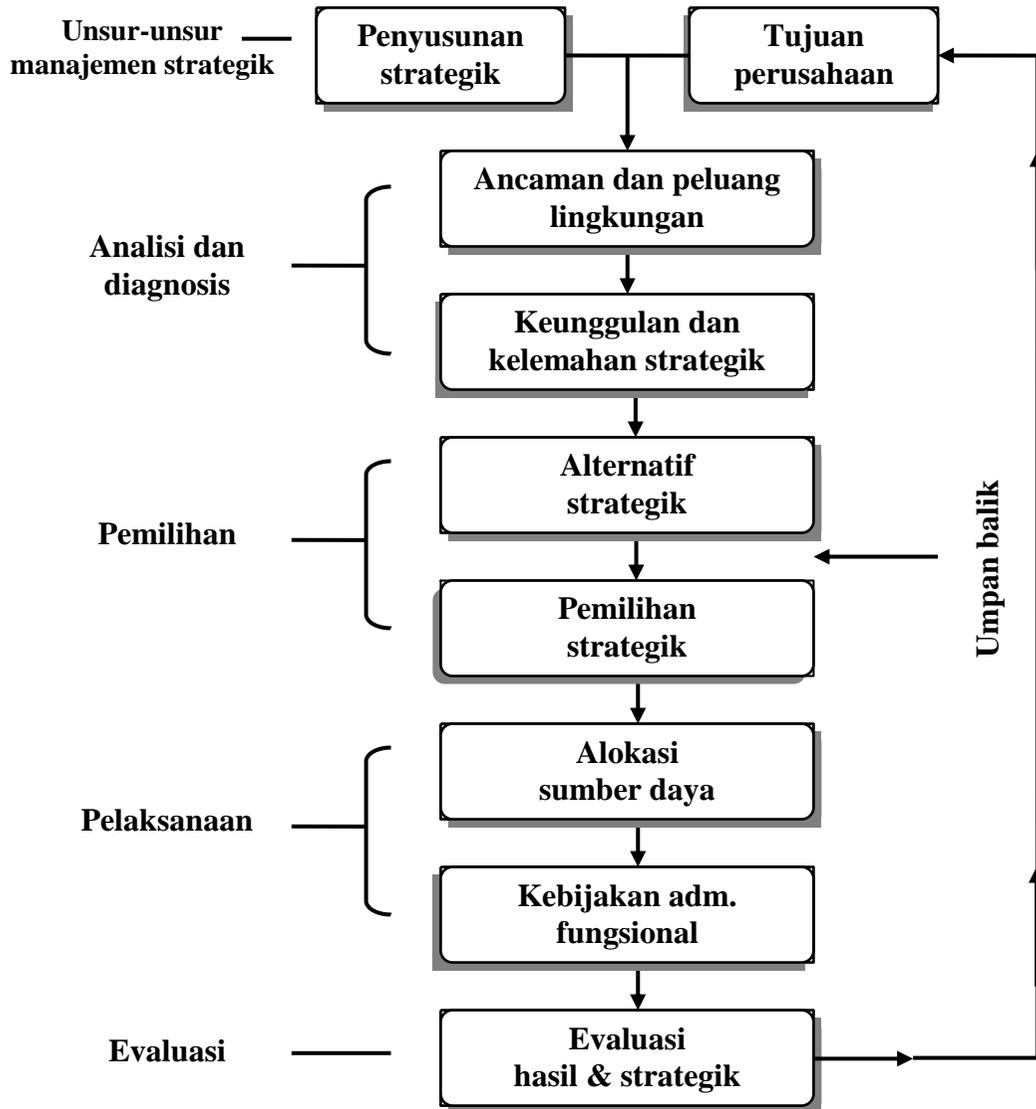
1. Skope aktivitas-aktivitas sesuai organisasi;
2. Disesuaiakannya aktivitas-aktivitas sesuai organisasi dengan lingkungannya;
3. Disesuaiakannya aktivitas-aktivitas sesuatu organisasi dengan kemampuan sumber-sumber dayanya;
4. alokasi dan realokasi sumber-sumber daya utama di dalam sesuatu organisasi;
5. Nilai-nilai, ekspektasi dan tujuan-tujuan dari pihak yang mempengaruhi strategik;
6. Arah ke mana sesuatu organisasi akan bergerak dalam jangka panjang;
7. Implikasi-implikasi bagi perubahan melalui seluruh organisasi yang ada, maka oleh karenanya mereka akan bersifat kompleks.

Untuk lebih jelasnya penulis akan mengilustrasikan salah satu gambaran tentang konsep manajemen strategik yang dapat disimak dalam Gambar 3.2. Berikut mengenai Model Manajemen Strategik menurut J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen.



**Gambar 3.2. Model Manajemen Strategik**  
 Sumber: Hunger & Wheelen (2001:1)

Adapun proses manajemen strategik dapat dilihat pada gambar 3.3.:



Gambar. 3.3 Proses Manajemen Strategik

Sumber : Barlian (2003:98)

### 3.2. Strategik Organisasi Perusahaan

Strategik memegang peranan penting dalam mewujudkan tujuan organisasi dan tercapainya suatu visi organisasi tergantung dari strategik yang disepakati dan dipahami serta dilaksanakan oleh keseluruhan unit dalam organisasi tersebut. Karena itu strategik sangat berkaitan dengan visi bahkan beberapa penulis manajemen seperti Hammael dan Prahalad (1995) dalam bukunya "*Competity for the future*" memakai istilah: "*strategikc intent*" atau perencanaan strategiks yang lama mencakup tujuan (ke mana pergi), cara (bagaimana kita mencapai tujuan itu) dan alat (dengan apa atau bagaimana kita mengatur sumber daya yang dimiliki).

Secara sempit, strategik seperti diuraikan diatas diartikan sebagai suatu teknik pencarian arah, atau teknik untuk memenangkan suatu peperangan. Pada awalnya strategik merupakan istilah yang sangat populer di kalangan militer dan dianggap sebagai tipu-daya yang digunakan seorang jenderal perang terhadap musuhnya melalui rencana-rencana operasi dan cara menggerakkan pasukan ke medan perang.

Sejak tahun 1960-an istilah strategik telah berkembang dan muncul dengan nama baru yaitu "*grand strategy*" atau strategik tingkat tinggi yang berarti seni memanfaatkan semua sumber daya suatu bangsa atau kelompok bangsa untuk mencapai sasaran perang dan damai (Matlof dalam Supriatna, 2001:48).

Definisi strategik yang ditawarkan dewasa ini adalah: suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungan yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan (Salusu dalam Supriatna, 2001:49).

Strategik suatu organisasi harus dipahami oleh setiap individu yang berperan dalam organisasi mulai dari level yang tertinggi sampai ke level staf yang berada di setiap tingkatan.

Schendel, Charles Hofer, dan Hignis, (dalam Supriatna, 2001:49) membagi strategik menjadi 4 (empat) tingkat yaitu *enterprise strategy*, *corporate strategy*, *bussiness strategy* dan *functional strategy* (Salusu, 1997:101) yang dibedakan berdasarkan substansinya.

- a. *Enterprise strategy*  
berkaitan dengan kebutuhan dan tuntutan masyarakat sehingga strategik ini memperlihatkan relasi antara organisasi dengan masyarakat luar sejauh relasi tersebut akan menguntungkan organisasi. Jadi masyarakat percaya bahwa organisasi sungguh-sungguh berusaha untuk memberikan pelayanan yang baik terhadap tuntutan dan kebutuhan masyarakat dan telah dipertimbangkan;
- b. *Corporate strategy*  
adalah strategik yang berkaitan dengan misi organisasi dan meliputi seluruh bidang yang digeluti oleh organisasi tersebut. Strategik ini akan menjawab pertanyaan “apa yang menjadi urusan kita dan bagaimana mengendalikan urusan itu;
- c. *Bussiness strategy*,  
menjabarkan langkah-langkah bagaimana merebut pasaran di tengah masyarakat. Strategik ini memusatkan perhatian pada keunggulan kompetitif atau di kalangan organisasi non profit lebih dikenal dengan keuntungan komparatif;
- d. *Functional strategy*,  
yaitu strategik pendukung untuk menunjang suksesnya strategik lainnya yang mencakup aspek ekonomi, aspek manajemen, dan isu strategik yang fungsi utamanya mengontrol situasi lingkungan yang selalu berubah.

Strategik suatu organisasi hendaknya dapat dipercaya dan dapat dilaksanakan oleh setiap individu organisasi tersebut. Hatten memperkenalkan beberapa petunjuk bagaimana suatu strategik dirumuskan sehingga dapat dilaksanakan dengan sukses (Salusu, dalam Supriatna, 2001:50).

1. Konsisten dengan lingkungannya sehingga memberi peluang untuk bergerak maju;
2. Bila ada beberapa strategik, maka setiap strategik tersebut hendaknya konsisten dan serasi satu sama lain;

3. Memfokuskan dan menyatukan semua sumber daya dan tidak menceraiberaikan satu dengan yang lain sehingga merupakan strategik efektif;
4. Memusatkan perhatian pada apa yang merupakan kekuatanny dan tidak pada titik yang justru adalah kelemahannya serta memanfaatkan kelemahan pesaing sehingga menggambarkan langkah-langkah yang tepat untuk posisi dan dapat dilaksanakan;
5. Strategik tersebut hendaknya layak dan dapat dilaksanakan;
6. Harus dapat dikontrol sehingga tidak memiliki resiko besar;
7. Disusun atas landasan keberhasilan yang telah dicapai bukan landasan kegagalan;
8. Dapat didukung oleh semua pihak yang terkait tpihak yang terkait terutama oleh semua pimpinan unit dalam organisasi.

### **3.3. Manfaat atau keuntungan Manajemen Strategik**

Menurut Wahyudi, (1996:19) Ada beberapa manfaat yang diperoleh organisasi/ perusahaan jika mereka menerapkan manajemen strategik, yaitu:

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

### 3.4. Sejarah Manajemen Strategik

Dilihat dari pembabakan waktunya, maka sejarah perkembangan Manajemen Strategik dapat dikelompokkan dalam 4 (empat) tahapan, yakni sebagai berikut (Muhammad, 2000:8).

- a. Anggaran dan Pengawasan Keuangan (*Budgetting & Financial Controlling*).

Anggaran dan Pengawasan Keuangan ini merupakan model perencanaan perusahaan yang dikenal pertama kali, di mana perencanaan dilakukan berdasarkan estimasi penghasilan dan biaya untuk masa satu tahun yang akan datang.

- b. Perencanaan Jangka Panjang (*Long Range Planning*)

Pada tahap kedua ini perusahaan sudah mulai menerapkan konsep, teknik dan alat analisa untuk jangka waktu panjang, misalnya lima tahunan.

- c. Perencanaan Strategik Perusahaan (*Corporate Strategik Planning*)

Model ketiga dari perkembangan Manajemen Strategik ini membedakan secara tajam teknik dan konsep analisa dari tahap-tahap sebelumnya. Hal ini terjadi karena lingkungan eksternal organisasi/perusahaan sudah banyak berubah, khususnya sejak pertengahan dasawarsa enam puluhan.

- d. Manajemen Strategik (*Strategik Management*)

Pada tahapan ini, pola berpikir perencanaan strategik digabung dengan proses manajemen, sehingga segala sesuatu yang bersifat strategiks dimulai dari proses perencanaan hingga proses operasi dan pengendaliannya.

### 3.5. Ciri-ciri Keputusan Strategik

Ada sejumlah ciri yang berkaitan dengan istilah strategik dan keputusan-keputusan strategik yaitu:

1. Keputusan-keputusan strategik pada umumnya berkaitan dengan skup dari aktivitas-aktivitas sesuatu organisasi.
2. Strategik berkaitan dengan upaya menyesuaikan (*Matching*) aktivitas-aktivitas organisasi dengan lingkungan dimana ia beroperasi;
3. Strategik juga berhubungan dengan tindakan dan upaya menyesuaikan aktivitas-aktivitas organisasi yang bersangkutan dengan kemampuan sumber dayanya;
4. Keputusan-keputusan strategik seringkali menimbulkan implikasi-implikasi serius terhadap sumber daya sesuatu organisasi;
5. Keputusan-keputusan strategik, besar kemungkinan mempengaruhi keputusan-keputusan operasional;
6. Strategik sesuatu organisasi, bukan saja akan dipengaruhi oleh kekuatan-kekuatan lingkungan, dan ketersediaan sumber-sumber data, tetapi mereka pula akan dipengaruhi oleh nilai-nilai dan ekspektasi-ekspektasi pihak yang memiliki kekuasaan dalam organisasi yang bersangkutan;
7. Keputusan-keputusan strategik, kiranya akan memengaruhi arah jangka panjang sesuatu organisasi;
8. Keputusan-keputusan strategik seringkali bersifat kompleks.

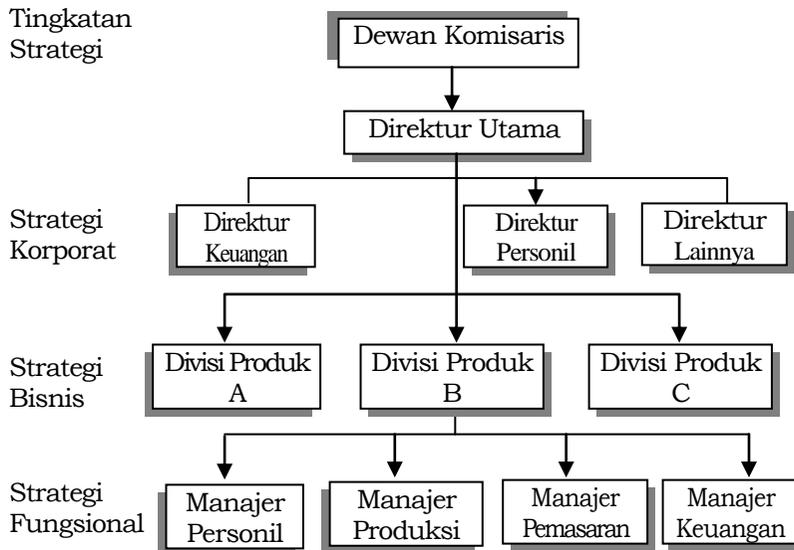
### **3.6. Tingkatan dalam Manajemen Strategik**

Meskipun Strategik merupakan suatu konsep yang komprehensif, tetapi strategik dapat diformulasikan serta diterapkan pada berbagai macam tingkatan dalam organisasi dan aktivitas perusahaan. Dengan sifatnya yang fleksibel tersebut, maka manajemen strategik dapat dibagi menjadi beberapa tingkatan sesuai dengan tingkatan dalam struktur organisasi (Gambar 3.5), yaitu:

1. Strategik Korporat (*Corporate Strategy*) yang terdiri dari beberapa bisnis unit.

2. Strategik Bisnis (*Business Strategy*) yang terdiri dari 1 bisnis unit.
3. Strategik Fungsional (*Functional Strategy*) yang terdiri dari unit-unit pendukung.

### Tingkatan dalam Manajemen Strategik



**Gambar 3.4. Tingkatan dalam Manajemen Strategik**

Sumber: Wahyudi, 1996:23

Tingkatan-tingkatan dalam manajemen strategik di atas, sesuai juga seperti yang dikemukakan Tracey, (1980); Terry (alih bahasa Winardi, 1986); dan Blanchard (1993), bahwa keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah sebagai berikut: “(a) *Technical Skill*; (b) *Human Skill*; and (c) *Conceptual Skill*”.

a) *Technical Skill*,

yaitu keterampilan untuk menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan perlengkapan yang dibutuhkan untuk mengerjakan untuk mengatur perusahaan.

b) *Human Skill,*

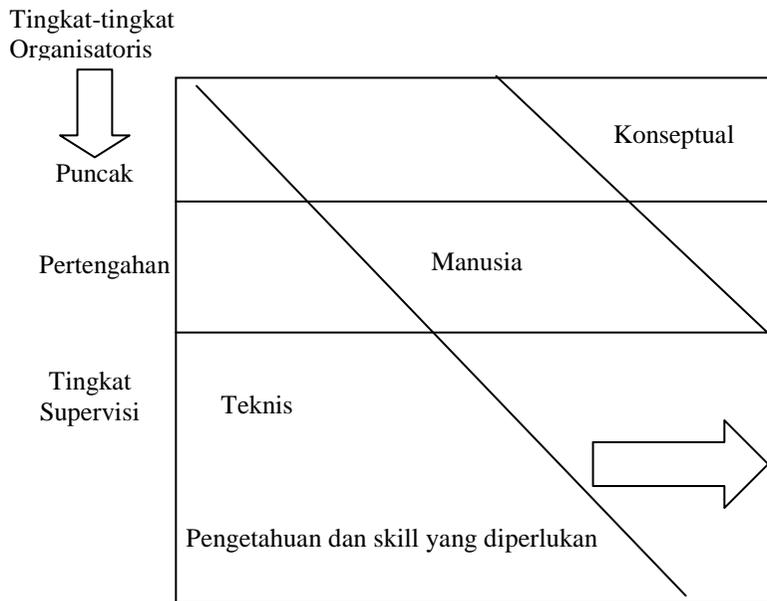
keterampilan dan keputusan dalam bekerja dengan melalui orang-orang termasuk pengertian dari motivasi dan aplikasi dari kepemimpinan yang efektif. Manusia merupakan sumber daya organisasi yang paling penting. Aspek manusia dalam suatu organisasi bersifat kompleks, manusia tidak dapat dibakukan, baik secara fisik, emosi, maupun aspek-aspek konseptual organisasi.

*Human skill* adalah kemampuan seseorang untuk bekerjasama secara efektif dalam suatu kelompok serta membentuk upaya yang bersifat kooperatif diantara anggota kelompok. Robert & Terry (dalam Alfonso, 1981:336) mengidentifikasi kualitas yang merupakan dasar dalam peningkatan human skill adalah: *Empathy, self awereness, acceptance of individual difference, perceptual awereness, and orientation to colleagues*. Empati, kemawasan diri, menerima adanya perbedaan, kemawasan perseptual, dan orientasi pada teman sejawat. Jadi, seorang pemimpin harus dapat menerima adanya perbedaan pendapat dengan orang lain, dengan demikian akan dapat menyelesaikan masalah. Meskipun human skill bukanlah satu-satunya dimensi untuk mencapai hasil yang efektif, tetapi merupakan keterampilan yang sangat penting bagi pemimpin yang tercermin dalam perilakunya sehari-hari.

c) *Conceptual Skill,*

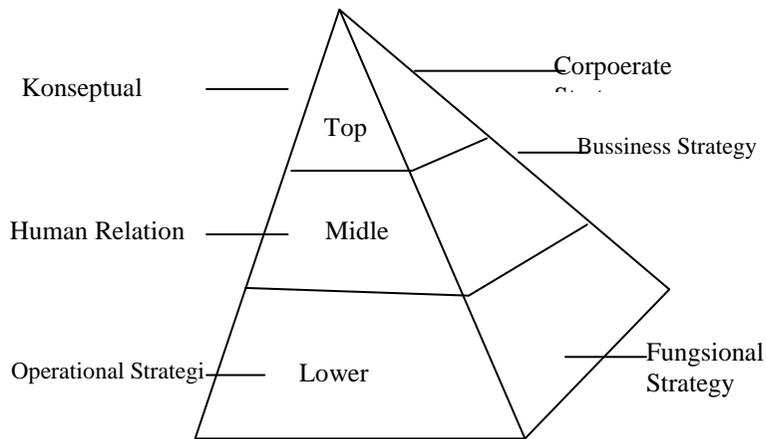
Keterampilan untuk mengetahui kerumitan sepanjang kegiatan organisasi berlangsung dan agar orang-orang dapat bekerja dengan baik dalam suatu organisasi. Seorang pemimpin dapat membuat konsep yang baik untuk kemajuan organisasinya, supaya organisasi yang dipimpinya lebih produktif dalam memperoleh hasil yang diharapkan.

Dari ketiga keterampilan yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin, maka proporsinya dapat dilihat pada gambar berikut ini:



**Gambar 3.5. Proporsi Keterampilan yang Harus Dimiliki oleh Pemimpin**  
Sumber: Winardi, (1986:9)

Pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk setiap jenjang manajemen berubah-ubah sesuai dengan tingkat organisatoris. Gambar di atas, menunjukkan bahwa pekerjaan manajerial pada tingkat organisatoris puncak biasanya mengharuskan adanya relatif lebih banyak pengetahuan tentang manusia dan konseptual serta keterampilan dibandingkan dengan pengetahuan serta keterampilan teknis, akan tetapi pada tingkat organisatoris yang lebih rendah diperlukan lebih banyak pengetahuan teknis dan manusia serta lebih sedikit pengetahuan serta keterampilan konseptual.



**Gambar 3.6. Tingkatan Strategik**  
Sumber : Winardi,2001

### 3.7. Model Manajemen Strategik

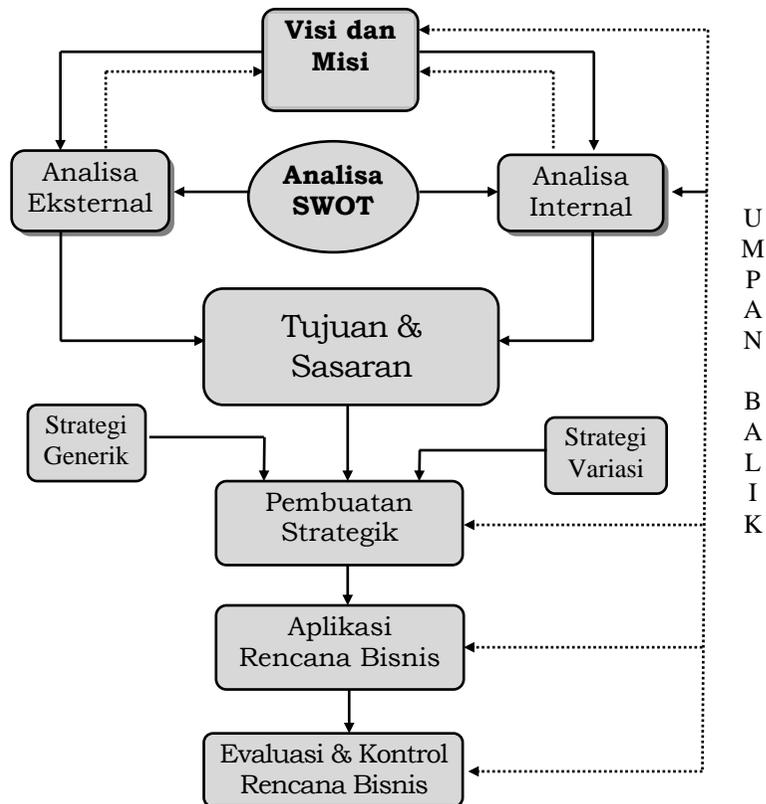
Manajemen strategik pada prinsipnya adalah suatu proses, dimana informasi masa lalu, saat ini, dan ramalan masa datang dari operasi dan lingkungan bisnis mengalir melalui tahap-tahap yang saling berkaitan ke arah pencapaian suatu tujuan.

Melihat manajemen strategik sebagai suatu proses mempunyai beberapa akibat antara lain adalah:

- Perubahan salah satu komponen akan mempengaruhi beberapa atau seluruh komponen yang lain.
- Proses pembuatan, penerapan dan evaluasi strategik merupakan suatu proses yang berurutan.
- Perlunya membuat umpan balik (*feedback*) pada setiap tahap awal proses.
- Sistem manajemen strategik merupakan suatu sistem yang dinamis, dimana kondisi dan situasi yang secara berubah akan mempengaruhi hubungan antar aktivitas dalam manajemen strategik.

Untuk mempermudah pemahaman proses manajemen strategik, maka disusunlah suatu model sederhana agar pembaca dapat memahami proses dan langkah-langkah yang digunakan dalam manajemen strategik. Model-model manajemen strategik telah berkembang sedemikian cepat sehingga setiap penulis memberikan model-model yang semakin rumit, tetapi pada prinsipnya model-model tersebut dapat disederhanakan seperti terlihat pada model berikut ini (Gambar 3.7).

### Model Manajemen Strategik



U  
M  
P  
A  
N  
  
B  
A  
L  
I  
K

**Gambar 3.7. Model Manajemen Strategik**  
Sumber : Wahyudi, 1996:32

### 3.8. Proses Manajemen Strategik

Pengertian manajemen strategik menurut Samuel C. Certo dan J. Paul Peter (1991), yaitu:

*strategik management is a continuous, iterative process aimed at keeping the organization appropriately matched to its environment.* (Manajemen strategik adalah suatu proses yang berulang dan berkelanjutan yang bertujuan agar dapat memelihara organisasi senantiasa sepadan dengan lingkungannya).

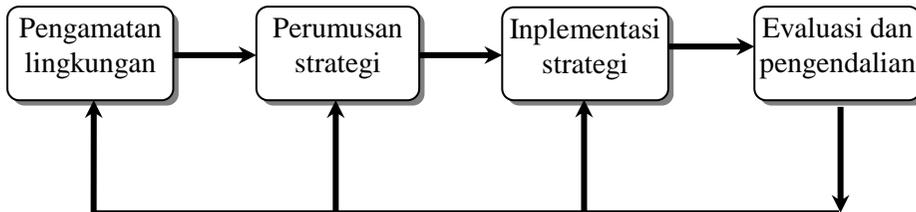
Dalam definisi tersebut unsur berkelanjutan, berulang kembali secara sekuensial dalam satu siklus dan unsur kesepadanan dengan kebutuhan serta aspirasi yang berkembang dalam masyarakat merupakan ciri utama konsep manajemen strategik.

Definisi tersebut di atas juga diperjelas lebih lanjut meliputi konsep proses manajemen strategik yang terdiri atas: (1) menganalisis lingkungan, (2) menentukan arah organisasi, (3) merumuskan strategik, (4) melaksanakan strategik, dan (5) melakukan pengendalian (Gaffar, 1994:8). Pada dasarnya yang dimaksud dengan strategik bagi suatu manajemen organisasi ialah rencana berskala besar yang berorientasi pada jangka panjang yang jauh ke masa depan serta menetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang kesemuanya diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang bersangkutan (Ismaun, 1999: 20).

### 3.9. Unsur Dasar dan Faktor Penting dalam Proses Manajemen Strategik

Berdasarkan konsep manajemen strategik dan gambaran model manajemen strategik menurut Hunger dan Wheelen di muka, selanjutnya dapat dijelaskan unsur-unsur dasar tersebut dalam proses manajemen strategik.

Ada empat unsur dasar yakni (1) Analisis lingkungan (2) perumusan strategik (3) pelaksanaan strategik, dan (4) evaluasi dan pengendalian yang dapat dilukiskan dalam gambar dan uraian penjelasannya sebagai berikut:



**Gambar 3.8. Elemen–elemen Dasar dari Proses Manajemen Strategik**  
Sumber: Hunger & Wheelen (2001:11)

### 1) Analisis Lingkungan

Lingkungan internal terdiri dari variable-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada di dalam organisasi itu sendiri, tetapi biasanya tidak berada di dalam kendali jangka pendek manajemen puncak. Variabel-variabel ini merupakan konteks di dalam pekerjaan yang dilakukan (Ismaun, 1999:24). Variable-variabel ini meliputi struktur, budaya dan sumber daya organisasi. Struktur adalah cara penyusunan organisasi dalam arti komunikasi, otoritas, dan aliran kerja. Sering hal itu ditunjukkan pada atau sebagai mata rantai komando dan dilukiskan secara grafis di dalam bagan organisasi. Budaya ialah pola keyakinan, ekspektasi, dan nilai-nilai bersama para anggota korporasi.

### 2) Perumusan Strategik

Perumusan strategik ialah pengembangan rencana jangka panjang untuk pengelolaan secara efektif peluang dan ancaman lingkungan, menurut analisis kekuatan dan kelemahan organisas. Perumusan strategik meliputi penentuan misi organisasi penspesifikasian sasaran-sasaran yang dapat dicapai, pengembangan strategik, dan penetapan pedoman kebijakan.

**a). Misi**

Misi organisasi ialah maksud dan tujuan atau alasan keberadaan organisasi.

**b). Sasaran (*objective*)**

Sasaran ialah hasil-hasil akhir dari aktivitas yang direncanakan. Sasaran menyatakan tentang apa yang harus dicapai dengan cara bagaimana dan kapan serta harus dikuantifikasikan jika memungkinkan. Pencapaian sasaran korporasi seharusnya berhasil dalam memenuhi misi organisasi (Ismaun, 1999:26).

**c). Strategik**

Strategik organisasi merupakan rencana komprehensif yang menyatakan bagaimana organisasi ingin mencapai misi dan sasarnya. Strategik memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimumkan kelemahan kompetitif.

**d). Kebijakan (*policy*)**

Sebagai kelanjutan dari strategik, kebijakan memberikan pedoman yang luas untuk pembuatan keputusan dalam organisasi. Kebijakan adalah pedoman dalam garis besar yang berkaitan dengan perumusan pelaksanaan strategik. Kebijakan organisasi adalah pedoman luas bagi bagian-bagian untuk diikuti sesuai dengan strategik organisasi. Kebijakan ini ditafsirkan dan dilaksanakan dalam tiap-tiap sasaran dan strategik bagian itu sendiri. Unsur-unsur kemudian dapat mengembangkan kebijakannya sendiri yang akan menjadi pedoman bagi area fungsionalnya untuk diikuti (Ismaun, 1999:26).

**3) Pelaksanaan Strategik**

Pelaksanaan strategik adalah proses dengan cara itu manajemen menerjemahkan strategik dan kebijakan menjadi aksi melalui pengembangan program, anggaran biaya, dan prosedur pelaksanaan. Proses ini tentu

mencakup perubahan-perubahan di dalam budaya, struktur, dan/atau sistem manajemen secara menyeluruh dalam organisasi. Kecuali jika ada perubahan secara menyeluruh dan drastis organisasi itu diperlukan, maka manajer menengah dan manajer bawah secara tipikal melaksanakan strategik, dengan analisis oleh manajemen puncak. Kadang-kadang mengacu pada rencana operasional, pelaksanaan strategik sering termasuk keputusan-keputusan sehari-hari dalam alokasi sumber daya.

**a). Program**

Program adalah pernyataan tentang aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai hanya satu rencana yang dipergunakan, yang menjadi strategik dan berorientasi pada aksi. Program dapat mencakup merestrukturisasi organisasi, pengubahan biaya internal organisasi, atau memulai suatu upaya penelitian baru.

**b). Anggaran Biaya**

Anggaran biaya adalah pernyataan tentang program-program organisasi menurut perhitungan rupiah/dollar, pembuatan daftar secara rinci biaya tiap-tiap program, yang digunakan oleh manajemen, baik dalam perencanaan dan pelaksanaan maupun pengendalian. Anggaran biaya tidak hanya memberikan uraian rencana terinci tentang strategik baru dalam aksi, tetapi juga menspesifikasikan di dalam pernyataan proforma pernyataan finansial yang diharapkan berdampak pada kondisi finansial organisasi.

**c). Prosedur**

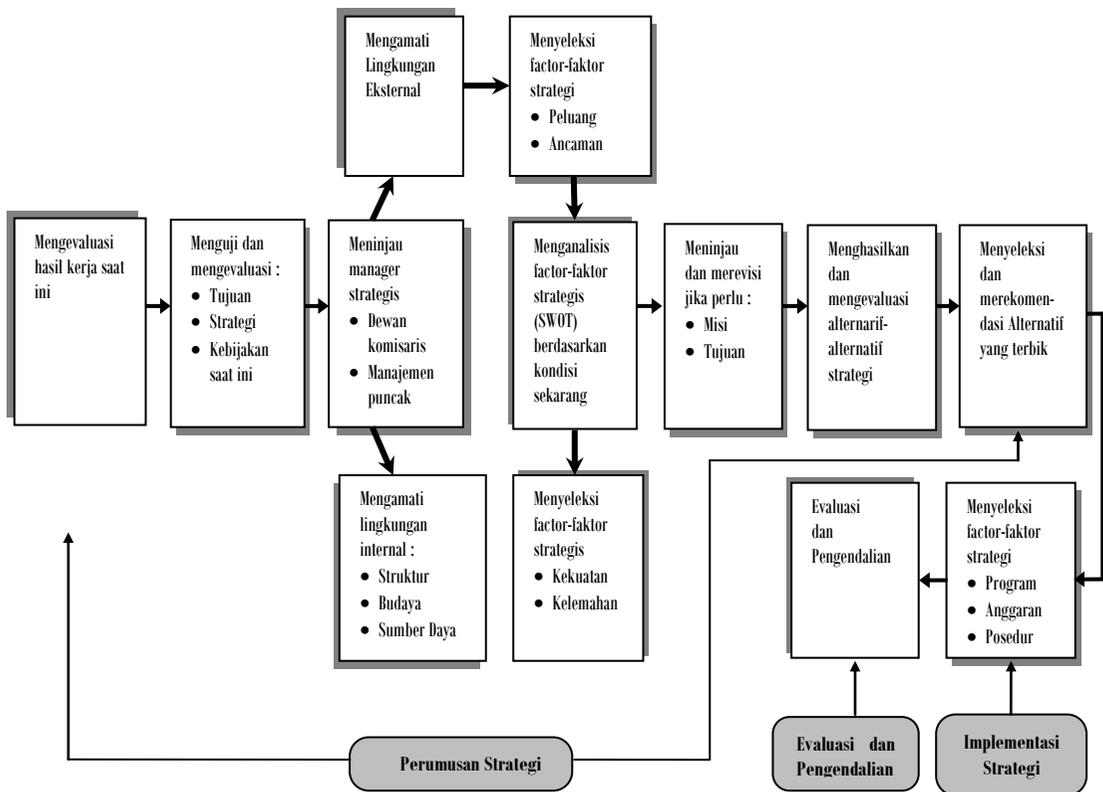
Apabila digunakan *Standard Operating Prosedurs* (SOPs), maka prosedur adalah sistem tentang langkah-langkah sekuensial atau teknik-teknik yang menguraikan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan tertentu harus dilaksanakan. Prosedur secara tipikal merinci

berbagai aktivitas yang harus dilakukan untuk menunaikan tugas pelaksanaan program organisasi.

**d). Evaluasi dan Pengendalian**

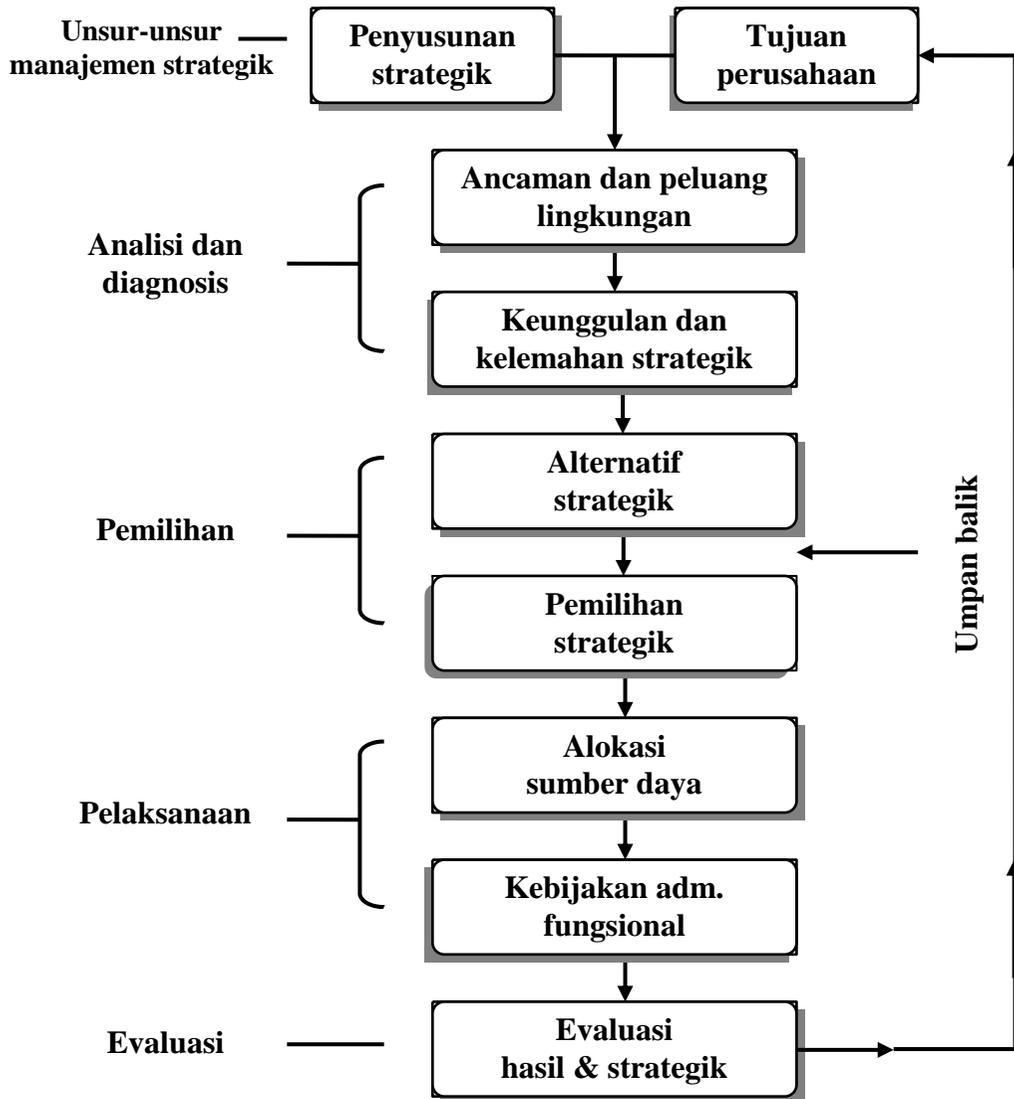
Evaluasi dan pengendalian adalah proses dengan cara itu aktivitas pada kinerja organisasi dipantau dan kinerja aktualnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan. Manajer pada semua level menggunakan informasi hasil untuk melakukan koreksi dan pemecahan masalah.

Untuk lebih jelasnya kegiatan dari manajemen strategik seperti terlihat dalam gambar 3.9. di bawah ini :



**Gambar 3.9. Proses Pengambilan Keputusan Strategik**  
*Sumber Wheelen & Hunger (2001:5)*

Sedangkan proses manajemen strategik yang lainnya pada suatu perusahaan dapat dilihat pada gambar 3.10 berikut ini:



**Gambar. 3.10. Proses Manajemen Strategik**

Sumber: Budiman CHR (1988:1.8)

### 3.10. Aplikasi Manajemen Strategik dalam Bisnis

Perencanaan yang efektif merupakan suatu proses yang dalam perancangannya melibatkan banyak pihak, baik pihak internal maupun eksternal yang terkait dengan perencanaan tersebut. Oleh karena itu, maka kebutuhan yang esensial dalam proses perencanaan adalah sinergi. Dalam konteks dunia usaha dalam era globalisasi seperti sekarang ini, untuk dapat mencapai tujuan perusahaan yang ditetapkan, diperlukan suatu perencanaan yang mampu mengakomodasikan semua sektor dalam mengelola kompleksitas sumber daya yang ada.

Manajemen strategik adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategik) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut visi), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang/jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut tujuan strategik) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi. Pengertian yang cukup luas ini menurut penulis menunjukkan bahwa manajemen strategik adalah suatu sistem yang merupakan satu kesatuan yang memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi, dan bergerak secara serentak (bersama-sama) ke arah yang sama pula. Komponen pertama adalah perencanaan strategik dengan unsur-unsurnya yang terdiri dari visi, misi, tujuan strategik dan strategik utama (induk) organisasi. Sedang komponen kedua adalah perencanaan operasional dengan unsur-unsurnya sasaran atau tujuan operasional, pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi penganggaran, kebijakan

situasional, jaringan kerja (*net work*) internal dan eksternal, fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik.

Implikasi dari berbagai paradigma baru dari manajemen strategik adalah makin pentingnya penguasaan berbagai teori manajemen strategik dan menerapkannya secara tepat dalam mengelola organisasi. Ini penting bagi manajer masa kini dan masa yang akan datang (Siagian, 1995:v-vi). Meskipun memiliki ciri-ciri yang berbeda, manajemen bisnis berpengaruh pula dan dapat diterapkan dalam organisasi publik dan organisasi *non profit*.

### **3.11. Konsep Manajemen Strategik Pariwisata**

Salah satu alternatif potensial yang dimiliki negara berkembang dalam melaksanakan pembangunan, antara lain adalah industri pariwisata. Potensi tersebut dapat dikembangkan sebagai aktivitas ekonomi negara yang dapat menjadi sumber penghasil devisa yang sifatnya "*quick yielding*", bahan baku tak terbatas bagi industri pariwisata sebagai suatu industri karena seolah-olah tidak pernah habis, seperti dikemukakan oleh Koswara (1993:44) sebagai berikut:

Banyak sektor yang dihadapkan pada tersedianya sumber daya yang terbatas bagi pertumbuhan ekonomi dan investasi di suatu negara. Yang potensial untuk menghasilkan devisa dan untuk meningkatkan pendapatan nasional, lapangan kerja, serta pembangunan regional yang sebanding atau lebih besar yaitu sektor dari wisata. Adalah logis untuk suatu negara mulai membangun sektor pariwisata untuk menentukan bagaimana layakannya memasukkan ke dalam rencana pembangunan nasional.

Dewasa ini negara-negara yang menggalakkan pembangunan industri pariwisata dihadapkan pada tantangan tertentu akibat dari pertumbuhannya yang mengalami peningkatan sangat besar, bahkan cenderung melampaui pertumbuhan ekonomi. Tantangan itu mendorong pemikiran akan kebijakan untuk mengantisipasi agar industri pariwisata itu mampu berperan sebagai

katalisator pembangunan bagi sektor lain sehingga dapat mendukung perekonomian negara.

Pariwisata sebagai industri menuntut rancangan mekanisme yang terpadu dari berbagai unsur untuk menjadi suatu sistem, seperti dijelaskan oleh Mill dan Morrison (1985:xix) sebagai berikut:

Sistem kepariwisataan terdiri dari empat bagian yaitu pasar wisata, perjalanan wisata, tempat tujuan dan pemasaran pariwisata. Tujuan untuk melakukan perjalanan atau menjadi seorang wisatawan dapat dipahami melalui suatu pengujian bagian pasar dari sistem tersebut. Keputusan untuk melakukan perjalanan terjadi apabila individu menghendaki kepuasan atas kebutuhan tertentu yang dapat dipenuhi dengan melakukan perjalanan wisata.

Sistem industri pariwisata mencakup empat bagian pokok; yaitu pasar wisata, yang merupakan suatu pendekatan terhadap tingkah laku wisatawan sebagai konsumen guna menekankan tingkat permintaan serta memperkirakan pengaruh internal dan eksternal dari pariwisata. Unsur kedua dalam sistem pariwisata, yaitu perjalanan wisata yang merupakan suatu gambaran dan jurnalistik mengenai segmen perjalanan wisata utama, alur perjalanan wisata dan jenis transportasi yang digunakan. Unsur ketiga, yaitu tempat tujuan yang merupakan pengidentifikasian terhadap kawasan tujuan wisata yang mencakup penelitian, rencana, peraturan, pengembangan dan aktivitas pelayanan pariwisata. Unsur keempat yaitu pemasaran pariwisata yang merupakan suatu pengujian dari suatu proses dengan menawarkan atraksi di daerah tujuan wisata serta produk dan jasa wisata yang potensial kepada para wisatawan dengan menekankan pada penggunaan secara efektif saluran distribusi.

Penerimaan devisa dari sektor industri pariwisata dapat dihasilkan dalam waktu yang relatif singkat dibandingkan dengan devisa dari pembangunan sektor industri barang modal. Pertumbuhan ekonomi dapat

dicapai melalui perkembangan usaha akomodasi (*hotel*), makanan dan minuman (*bar and restaurant*), pengangkutan wisatawan, (*tourist transportation*), perencana perjalanan (*tour operator*), pramuwisata (*tourist guide*), tenaga terlatih (*school of tourism*). Pariwisata juga memerlukan prasarana ekonomi, seperti jalan, jembatan, terminal, lapangan udara, *public utilities* (pembangkit tenaga listrik, air bersih), fasilitas olah raga, kantor pos dan telekomunikasi, bank, *money changer*, dan perusahaan asuransi.

Pariwisata adalah suatu industri jasa yang digolongkan sebagai industri ketiga yang memiliki peranan cukup penting dalam memberikan kesempatan kerja. Apalagi penciptaan kesempatan kerja yang permanen merupakan suatu faktor yang selalu perlu dipertahankan.

Menurut Hunziker dan Kraff (1993:51) mengenai pariwisata:

Pariwisata adalah sebagai total hubungan dan fenomena yang dihubungkan dengan tinggalnya orang asing di suatu tempat tertentu untuk sementara waktu dan bukan untuk tujuan mencari nafkah, dengan meninggalkan aktivitas utamanya di tempat tinggal asal.

Pariwisata merupakan sejumlah hubungan dan gejala yang dihasilkan dari keberadaan orang asing di suatu tempat, asalkan bersifat sementara dan tidak menyebabkan mereka menetap untuk melakukan usaha atau mencari penghasilan.

Batasan pengertian pariwisata yang lain seperti yang dikemukakan oleh Boniface dan Cooper (1987:2) menekankan akan pengerahan orang, yaitu sebagai berikut:

Pariwisata adalah pergerakan temporer dari orang-orang ke suatu tempat tujuan tertentu dengan meninggalkan tempat tinggalnya dan tempat kerjanya, aktivitas yang dilakukan selama mereka berada di tempat tujuan wisata adalah menikmati fasilitas-fasilitas yang dibuat untuk memenuhi kebutuhan mereka. Tentu saja pariwisata itu sendiri hanya merupakan bagian dari spektrum perjalanan yang telah disusun dari kegiatan sehari-hari, atau untuk berbelanja, bermigrasi, di mana pelaku perjalanan bermaksud untuk tinggal sementara di tempat lain.

Namun pengertian pariwisata modern seperti sekarang ini, dapat dikatakan bahwa semua perjalanan dianggap perjalanan wisata. Pendapat ini bertitik tolak dari pemikiran bahwa kebanyakan orang selalu mengandalkan, bila perjalanan dinasnya selesai, sebagian waktunya untuk melihat dan menyaksikan obyek dan atraksi wisata di tempat yang dikunjungi. Wisatawan pada perinsipnya harus diartikan sebagai orang-orang yang sedang melaksanakan perjalanan wisata, yang oleh Pendit (1987:33-34) dijelaskan sebagai berikut:

1. Orang-orang yang sedang mengadakan perjalanan untuk bersenang-senang, untuk keperluan pribadi, untuk keperluan kesehatan, dan sebagainya.
2. Orang-orang yang sedang mengadakan perjalanan untuk maksud menghadiri pertemuan, konferensi, musyawarah, atau di dalam hubungan sebagai utusan berbagai badan/organisasi (ilmu pengetahuan, administrasi, diplomatik, olah raga, keagamaan, dan sebagainya).
3. Orang-orang yang sedang mengadakan perjalanan dengan maksud bisnis.
4. Pejabat pemerintah dan orang-orang militer beserta keluarganya yang diposkan di suatu negara lain hendaknya jangan dimasukkan dalam kategori ini; tetapi apabila mereka mengadakan perjalanan ke negara lain, maka hal ini dapat digolongkan sebagai wisatawan.

Pendit (1987:24) mengelompokkan secara terpisah antara bentuk dan jenis pariwisata, tetapi Wahab (1975:10-11) tidak mengelompokkan bentuk dan jenis pariwisata, yang dikaitkan dengan tujuh kategori berikut:

1. *According to the number of people traveling:*
  - a). *Individual tourism;*
  - b). *Group tourism.*
2. *According to the purpose served by travel:*
  - a). *Recreational tourism or leisure tourism;*
  - b). *Cultural tourism;*
  - c). *Health tourism;*
  - d). *Sport tourism;*

- e). *Conference tourism.*
- 3. *According to the means of transport:*
  - a). *Land tourism;*
  - b). *Sea and river tourism;*
  - c). *Air tourism.*
- 4. *According to geographical locality:*
  - a). *National domestic tourism;*
  - b). *Regional tourism;*
  - c). *International Tourism.*
- 5. *According to age:*
  - a). *Youth tourism;*
  - b). *Adult tourism.*
- 6. *According to sex:*
  - a). *Masculine tourism;*
  - b). *Feminine tourism.*
- 7. *According to prices and social class:*
  - a). *Deluxe tourism;*
  - b). *Middle – class tourism;*
  - c). *Social tourism.*

Pariwisata itu dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu pariwisata perorangan (*individual tourism*) dan pariwisata kolektif (*organized collective tourism*) yang diorganisasikan secara baik. Kategori pertama, meliputi seseorang atau kelompok orang (teman atau keluarga) yang mengadakan perjalanan wisata dengan melakukan sendiri pilihan daerah tujuan wisata maupun programnya, sehingga bebas pula mengadakan perubahan setiap waktu yang dikehendaki; mereka melakukan sendiri semua persiapan. Kategori kedua, meliputi biro perjalanan (*travel agent atau tour operator*) yang menjual suatu program perjalanan menurut jadwal waktu yang telah ditentukan.

Pembagian pariwisata menurut lamanya perjalanan dibedakan atas pariwisata jangka panjang, yaitu suatu perjalanan yang berlangsung beberapa minggu atau bulan. Perjalanan seperti ini mempunyai arti penting bagi tempat-tempat yang dikunjungi, lebih-lebih pada jenis *recreation* dan *cultural tourism*. Selama ini terdapat *pleasure tourism* sebagai akibat dari peningkatan mobilitas wisatawan modern sekarang, terutama mereka yang melakukan perjalanan dengan kendaraan bermotor. *Pleasure trips* dalam kategori jangka waktu manapun pada umumnya mencakup kunjungan ke berbagai daerah yang disinggahi dalam waktu jangka pendek di setiap kota atau daerah yang dikunjungi.

Pariwisata jangka pendek atau "*short term tourism*" mencakup perjalanan yang berlangsung antara tujuh sampai sepuluh hari. Bentuk perjalanan itu yang seringkali dilakukan oleh mereka yang tidak dapat mengambil liburan panjang. *Ekskursi* atau "*excursionist tourism*" adalah suatu perjalanan wisata yang tidak lebih dari 24 jam dan tidak menggunakan fasilitas akomodasi, cukup dengan istirahat sambil makan. Ada berbagai bentuk pariwisata menurut alat angkutan yang dipakai, sedangkan wisatawan yang berjalan kaki atau *pedestrian tourism* (*hikers*) sampai sekarang masih banyak penggemarnya. Bentuk ini patut diperhatikan terutama dalam kebijaksanaan investasi dari berbagai bidang.

Perencanaan mutlak dilaksanakan sehingga dapat mengoptimalkan benefit dari kegiatan dan menghindari atau meminimalkan masalah-masalah yang mungkin timbul. Selain itu, tujuan pengembangan kepariwisataan akan lebih mudah untuk dicapai secara efektif apabila perencanaan dilakukan secara tepat dan terintegrasi dengan rencana pembangunan daerah dan nasional secara keseluruhan. Namun demikian, perencanaan harus dibuat sesuai dengan karakteristiknya.

*“Effective tourism planning utilizes those general planning concepts that have proven to be effective in meeting the challenges facing modern development processes, but adapted to the particular characteristics of tourism” (Inskeep, 1991:28).*

Untuk itu perencanaan kepariwisataan yang akan dikembangkan tetap mengacu pada rencana umum pembangunan daerah namun harus bersifat berkelanjutan, incremental, berorientasi pada system, komprehensif, terintegrasi, dan berwawasan lingkungan dengan fokus pada pencapaian tujuan pembangunan yang berkelanjutan dan melibatkan seluruh komponen masyarakat. Untuk dapat menghasilkan rencana kepariwisataan yang bersifat komprehensif dan terintegrasi, maka proses perencanaan yang bersifat koordinatif, komunikatif, dan sinergis merupakan kemutlakan yang harus dilakukan oleh setiap pihak yang terlibat sesuai dengan kapasitas, fungsi, tugas dan tanggung jawab masing-masing. Secara definitif, sinergi dapat diartikan sebagai berikut:

*“The feature of a system whereby, when the parts are properly interrelated and functioning, an output is achieved that is greater than or superior to the effect obtained when the parts function independently” (Rosenberg, 1995:335).*

Dari kompleksitas berbagai sumber daya serta melibatkan berbagai stakeholders, dan memiliki banyak titik singgung dengan berbagai kegiatan perekonomian dan sektor pembangunan lainnya, pengelolaan kepariwisataan memerlukan penanganan administratif yang mampu memposisikan dan mensinergikan segala sumber daya maupun *stakeholders* tersebut secara profesional.

Dalam upaya menjaga kelangsungan hidup organisasi, seorang manajer senantiasa memperhatikan masalah internal dan eksternal organisasi atau lingkungan sosial serta pemeliharaan keserasian antara efektivitas dan efisiensi. Pemikiran tentang organisasi sebagai suatu sistem dipelopori oleh

Chester I. Barnard. Peran Barnard sebagai pelopor pemikiran “sistem terbuka” di bidang manajemen dikemukakan oleh Winardi (1990:68):

Analisis Barnard tentang manajer, benar-benar berlandaskan suatu pendekatan sistem sosial, karena dalam rangka memahami dan menganalisis fungsi-fungsi para eksekutif, Barnard memperhatikan tugas-tugas pokok mereka di dalam sistem di mana mereka bekerja.

Manajemen merupakan sebuah proses khas yang terdiri dari aktivitas perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan aktivitas pengawasan yang dilaksanakan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang ditetapkan dengan bantuan manusia dan sumber lain (Terry, 1986:55).

Manajemen sebut saja, dalam pengembangan kepariwisataan menunjukkan cakupan, bahwa (1) perencanaan harus dilakukan oleh instansi yang berwenang dengan sebaik-baiknya dalam merumuskan rencana yang matang, kemudian dibentuk organisasi yang memadai untuk melaksanakan aktivitas pengembangan kepariwisataan dalam kerangka otonomi daerah; (2) perlu pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang jelas; (3) pengarahan dan pengerahan orang atau satuan kerja berikut sumber daya lain, diarahkan kepada tercapainya tujuan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan; dan (4) mekanisme dan hasil kerja perlu dilakukan pengawasan untuk membuat standar hasil kerja sesuai dengan rencana.

Menurut Gullick (1997:31), fungsi manajemen adalah : (1) perencanaan (*planning*); (2) pengorganisasian (*organizing*); (3) pengisian jabatan (*staffing*); (4) pengarahan (*directing*); (5) pengkoordinasian (*coordinating*); (6) pelaporan (*reporting*); dan (7) penganggaran (*budgeting*), atau lebih dikenal dengan akronim **POSDCORB**. Dengan demikian, fungsi manajemen tersebut, dapat diterapkan dalam pelaksanaan pengembangan kepariwisataan. Selain itu setiap organisasi bentukan manusia tidak terlepas dari perubahan, bukan hanya karena hakekat manusia yang berubah tetapi juga oleh kondisi

lingkungan mereka. Salah satu segi kehidupan organisasional yang penting dan selalu mendapat perhatian pucuk pimpinan adalah menyesuaikan kemampuan organisasi menurut perubahan pimpinan. Akibat perubahan yang terjadi, pucuk pimpinan perlu mengamati segala perubahan dengan seksama dan melakukan analisis sejauhmana pengaruh derajat perubahan itu terhadap kelangsungan hidup organisasi.

Setiap perubahan akan membawa tantangan yang harus dihadapi, selain kesempatan yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi untuk kepentingan sekarang maupun masa depan. Dengan demikian pucuk pimpinan dihadapkan kepada masalah pelik, karena harus melakukan kebijakan yang strategik bagi organisasi, menurut Siagian (1995:10) dalam menghadapi perubahan, pimpinan perlu memperhatikan hal berikut: Salah satu "senjata" manajerial yang ternyata ampuh untuk digunakan oleh manajer puncak dalam melakukan tugas dan kewajibannya ialah pengetahuan yang mendalam tentang kekuatan yang dimiliki oleh organisasi, kelemahan yang terdapat dalam tubuh organisasi, kesempatan yang terdapat pada setiap keadaan, dan ancaman yang harus dihadapi dan dihilangkan (*SWOT: Strength, Weakness, Opportunities, and Threats*).

Setiap pucuk pimpinan pada dasarnya menghadapi masalah serupa, tetapi pada tingkatan tertentu masalah yang dihadapi selalu bersifat khas karena sesungguhnya tidak ada dua organisasi yang menghadapi masalah yang tepat sama, baik dalam kemampuan intern maupun pengaruh lingkungan terhadap organisasi tersebut.

Apabila letak masalahnya pada organisasi, maka mekanisme perencanaan strategik yang koordinatif dan sinergistik diperlukan dalam pengembangan kepariwisataan. Mekanisme kerja seperti itu menurut Winardi (1990:389-3990), merupakan proses yang terkait antara aktivitas individu dengan kelompok guna memastikan bahwa tujuan bersama dapat dicapai.

Mekanisme tersebut menyediakan komunikasi yang tepat antara komponen organisasi dan memungkinkan memahami aktivitas mereka serta membantu bekerjasama dengan baik dalam hubungan vertikal dan horizontal.

Analisis tentang masyarakat selalu mendasarkan pada sistem sosial dengan penekanan terhadap fungsi nilai-nilai yang terintegrasi. Penekanan itu bukan suatu kesalahan bila berhenti pada penjelasan yang jernih demi kepentingan kepercayaan yang spesifik, tentang aturan dan pola tindakan. Akan menyalahi aturan dan pola tindakan bila nilai-nilai itu dianggap sebagai sesuatu yang abadi tidak mengalami perubahan, sebagai sumber permanen berbagai perbedaan dalam sistem sosial atau setidaknya merupakan suatu pembatas yang tidak tertembuskan oleh penemuan yang menyebabkan perubahan sosial sebagai suatu bentuk kegiatan ekonomi. Ternyata karena fungsi integratif, persebaran, nilai-nilai serasa berubah secara perlahan-lahan dan seolah-olah ada resistensi terhadap pembaharuan dalam cara-cara yang tidak wajar, sehingga nilai-nilai berubah selangkah demi selangkah seolah-olah beradaptasi dengan perubahan yang diperlukan dalam kondisi sosial, bahkan mungkin merupakan suatu penurunan atau kemunduran.

Adapun elemen input organisasi perusahaan yang diperkenalkan oleh Terry yang terdiri 6 M (*man, materials, machines, methods, money, dan markets*). Hal tersebut diungkapkan oleh Wren (1994:351) sebagai berikut:

*Terry defined management as “the activity which plans, organizes, and controls the operations of the basic element of man, materials, machines, methods, money, and markets, providing direction and coordination and giving leadership to human efforts, so as to achieve the sought objectives of enterprise.*

(Terjemahan bebas peneliti: Terry mendefinisikan manajemen sebagai aktivitas yang mencakup perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian operasi-operasi elemen dasar yang terdiri dari manusia, material, mesin-mesin, metoda-metoda, uang, dan pasar, untuk

mengarahkan, mengkoordinasikan dan memimpin bagi usaha-usaha manusia guna mencapai tujuan perusahaan).

Bila dicermati elemen 6 M ini masih bisa disederhanakan menjadi 2 M + 1 R, yaitu *man* (manusia), *methods* (metode atau piranti lunak), dan *resources* (sumber daya yang terdiri dari: *machines*, *materials*, *money*, dan *markets*). Dengan menggunakan formula 2 M+1R ini, maka faktor kritikal Edwards III dapat dikelompokkan dalam: sikap pelaksana (*man*), struktur birokrasi/SOPs (*methods*) dan *resources* (sumber daya dan komunikasi).

Sedangkan faktor-faktor yang dikemukakan Hoogerwerf, dikelompokkan dalam *resources* (informasi, dukungan dan pembagian potensi). Ia tidak mengemukakan faktor *man* (manusia/pelaksana) dan *methods* (metode); sebaliknya ia menekankan pentingnya isi kebijakan (memuat tujuan, sasaran dan prioritas) yang akan menjamin keberhasilan kebijakan. Untuk lebih menjamin kelancaran penelitian, peneliti mempelajari prakondisi yang berkaitan dengan hal-hal yang dapat menunjang serta hambatan ataupun rintangan bagi keberhasilan manajemen kebijakan publik. Pendekatan semacam itu telah digunakan Edwards III (1980:9), sebagaimana ia menyatakan berikut ini:

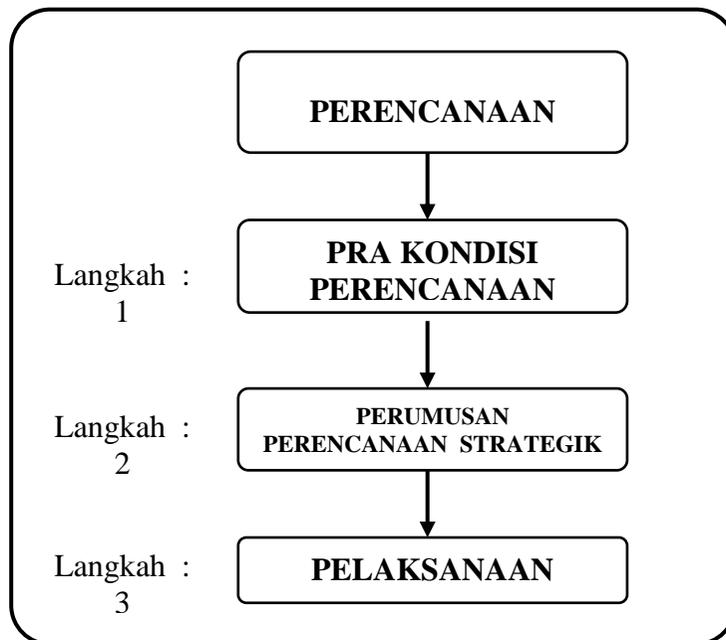
*In our approach to the study of policy formulating, we begin in the abstract and ask; What are the preconditions for successful policy implementation? What are the primary obstacles to successful policy implementation?* (Terjemahan bebas peneliti: Dalam pendekatan terhadap studi implementasi kebijakan, kami mulai pada abstrak dan bertanya: prakondisi apa untuk keberhasilan formulasi kebijakan? Apa tujuan-tujuan utama untuk keberhasilan formulasi kebijakan?)

Menurut Winardi (1993:27), bahwa:

Formulasi merupakan landasan bagi performa pekerjaan seseorang manajer dan senantiasa ditujukan untuk masa yang akan datang. Mengingat bahwa masa yang akan datang penuh ketidakpastian maka oleh karena manusia tidak dapat mengetahui dengan pasti apa yang akan terjadi pada masa yang akan datang tersebut, terpaksa manusia melakukan ramalan atau membuat perkiraan tentangnya.

Sedangkan menurut Trewatha dan Newport (dalam Winardi,1993:28) mengatakan bahwa formulasi adalah proses pemanfaatan fakta-fakta yang berhubungan dan asumsi-asumsi masa yang akan datang untuk merumuskan rangkaian tindakan yang akan dilaksanakan dalam rangka upaya mencapai tujuan-tujuan khusus. Kemudian pendapat tersebut dikuatkan oleh Winardi (1993:55) yang mengatakan kebijakan strategik mencakup langkah-langkah yang ditempuh oleh para manajer (biasanya para manajer puncak) untuk mengalokasikan sumber-sumber daya kepada aktivitas-aktivitas yang menggariskan hubungan organisasi-organisasi yang bersangkutan dengan lingkungannya.

Adapun *output* atau keluaran dari proses formulasi kebijakan strategik yaitu pengembangan sebuah rencana strategikk, meliputi empat macam komponen sebagai berikut: (1) misi; (2) sasaran-sasaran; (3) strategik-strategik; dan (4) rencana portofolio.



**Gambar 3.11. Langkah-langkah Dalam Proses Perencanaan**  
(Sumber: Rosadi; 1997)

Perencanaan strategik adalah perencanaan untuk melaksanakan kebijakan yang diambil pemerintah untuk mewujudkan tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan. Perencanaan merupakan aspek yang sangat penting dan paling kritis dalam proses kebijakan (Anderson, 1987:92-124; Jones, 1994:296; Islamy, 1997:107-108; Mazmanian and Sabatier dalam Wahab, 1997:65). Implementasi perencanaan sesungguhnya bukanlah sekedar bersangkut paut dengan mekanisme penjabaran keputusan-keputusan politik ke dalam prosedur-prosedur rutin lewat saluran-saluran birokrasi, melainkan lebih dari itu, ia menyangkut masalah konflik, keputusan dan siapa yang memperoleh apa dari suatu kebijakan (Wahab, 2001:59).

Implementasi perencanaan merupakan aspek yang penting dari keseluruhan proses kebijakan. Udoji (2001:32) dengan tegas mengatakan bahwa *“the execution of policies is as important if not more important than policy making. Policies will remain dreams or blue print a file Jackets Unless they are implemented”* (pelaksanaan kebijakan adalah sesuatu yang penting, bahkan mungkin jauh lebih penting daripada pembuatan kebijakan. Kebijakan-kebijakan akan sekedar berupa impian atau rencana bagus yang tersimpan rapi dalam arsip kalau tidak diimplementasikan).

Berbagai pihak yang terlibat dalam formulasi kebijakan manajemen itu dapat dikelompokkan menjadi: (1) pemrakarsa/pembuat kebijakan atau *the center* (2) pejabat pelaksana di lapangan atau *the periphery* dan (3) kelompok sasaran atau *target group*. Pendapat lainnya dikemukakan oleh Danim (1987:232-238) yang melakukan pengelompokan melalui analisis *stakeholder* yaitu individu atau badan yang memiliki kepentingan terhadap kebijakan publik, berdasarkan atas kesamaan sikap dan motif dalam perencanaan strategik. *Stakeholder* dibagi dalam kelompok yang: (1) mendukung, (2) netral, (3) menolak, (4) berperan membuat kebijakan, dan (5) berperan mempengaruhi kebijakan.

Kebijakan dari pemerintah tidak selalu dapat mencapai hasil yang diinginkan (Anderson, 1978:114-119); Edwards III, 1980:9-12; 1980:42-45; Hoogerwerf, 1983:169-174; Jones, 1994:293-298; Wahab, 1997:71-78; Islamy, 1997:108-112). Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan kebijakan antara lain dapat disimak pendapat Edwards III dan Hoogerwerf. Edwards III (1980:9-12) mengemukakan empat faktor kritikal atau variabel yang mempengaruhi keberhasilan formulasi kebijakan yaitu: komunikasi, sumber daya, disposisi/sikap para pelaksana dan struktur birokrasi yang memuat prosedur pelaksanaan (SOPs).

Formulasi kebijakan dapat mencakup kegiatan yang sangat luas, hal itu sebagaimana dinyatakan oleh Edwards III (1980:3) berikut:

*Formulating a public policy may include a wide variety of actions: issuing and enforcing directives, disbursing funds, making loans, awarding grants, signing contracts, collecting data, disseminating information, analysing problems, assigning and hiring personnel, creating organizational units, proposing alternatives, planning for the future and negotiating with private citizens, businesses, interest groups, legislatives commities, bureaucratic units and even other countries.*

(Terjemahan bebas oleh peneliti: Formulasi kebijakan publik dapat mencakup berbagai kegiatan yang luas: pengeluaran dan penegakkan petunjuk, pembayaran dana, pembuatan pinjaman, pemberian bantuan, penandatanganan kontrak, pengumpulan data, penunjukkan dan penempatan karyawan, pembentukkan unit-unit organisasi, pengajuan alternatif-alternatif, perencanaan masa depan, negosiasi dengan pihak swasta, para pengusaha, kelompok, kepentingan, komite legislatif, unit-unit birokrasi dan bahkan dengan negara-negara lain).

Pengembangan pariwisata misalnya, memerlukan mekanisme kerja yang koordinatif dan sinergistik. Mekanisme kerja seperti itu menurut Winardi (1990:389-390), merupakan proses yang terkait antara aktivitas individu dengan kelompok guna memastikan bahwa tujuan bersama dapat dicapai.

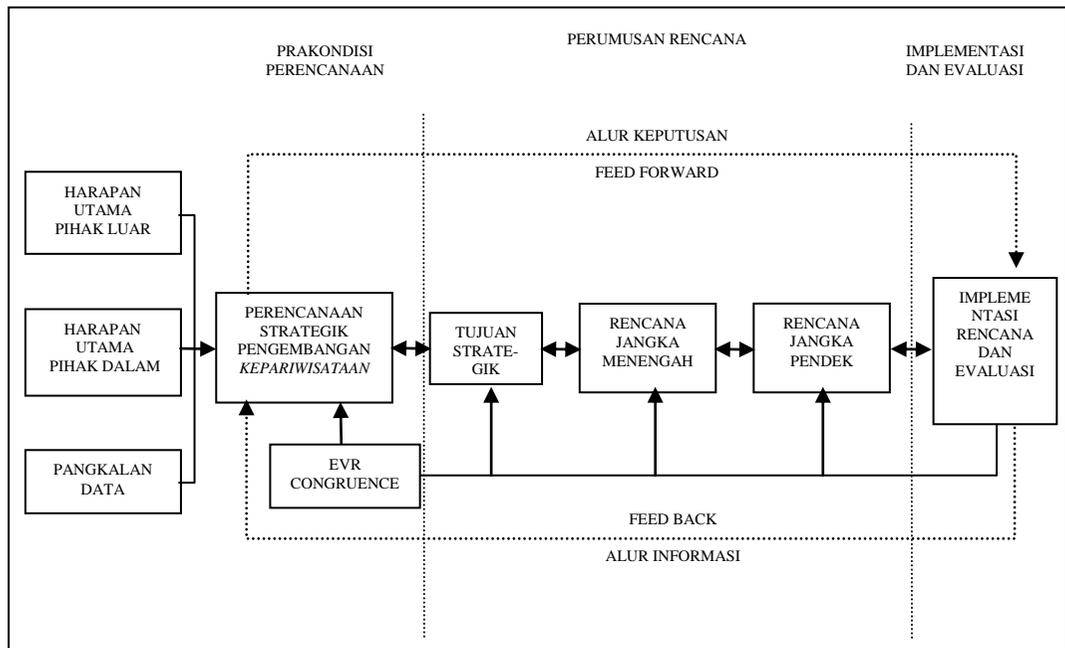
Perkembangan kegiatan kepariwisataan yang sangat cepat membawa implikasi terhadap pertumbuhan berbagai ragam produk pariwisata yang terbentuk dari hasil transformasi sumber daya yang memiliki muatan (*contents*), sistem nilai dan utilitas yang menjadi suatu tatanan produk dengan kapabilitas dan nilai tertentu (*product behaviour*) untuk dapat dinikmati oleh wisatawan dengan minat dan harapan yang dimiliki diberbagai wilayah atau kawasan wisata yang kaya akan potensi sumber daya wisatanya. Perkembangan produk wisata yang marak tersebut, tentunya perlu diperhatikan dengan cermat agar kualitas produk dapat terjaga dan sekaligus memberikan dampak yang positif bagi perekonomian daerah setempat.

Tindakan-tindakan perencanaan dan pengembangan yang tidak tepat justru akan mengaburkan atau bahkan merusak tatanan produk yang dihasilkannya. Middleton (1988) menegaskan: *“There is no natural or automatic harmony between components (attractions, facilities, accessibilities, price and image).”* Lebih lanjut ditegaskan kembali oleh Middleton (1988:79), bahwa pembentukan produk wisata yang berinteraksi secara fungsional dan tidak terpisahkan dengan rangkaian yang dikonsumsi oleh wisatawan yaitu: *“The product may be defined as a bundle or package of tangible and intangible components, based on activity at a destination. The package is perceived by the tourist as an experience available at price.”*

Salah satu masalah yang perlu menjadi perhatian dalam pembangunan kepariwisataan di daerah dewasa ini adalah “bagaimana mengemas berbagai potensi kepariwisataan yang dimiliki daerah secara lebih profesional, sehingga memiliki kemampuan untuk mendorong pasar untuk datang/berkunjung ke setiap daerah dan sekaligus mampu meningkatkan citra positif. Islamy (2000:17) antara lain mengemukakan bahwa “Kebijakan merupakan serangkaian tindakan yang diusulkan seseorang, kelompok atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu dengan menunjukkan hambatan-

hambatan, kesempatan-kesempatan terhadap pelaksanaan usulan kebijakan tersebut dalam rangka mencapai tujuan tertentu”. Untuk mengkonkritkan pemikiran itu, dibuat suatu model yang merupakan abstraksi dari fenomena riil dan mencakup faktor-faktor yang esensial (Bartalanffy, 1975:24-29, Rosadi, 1990:5-8, Winardi, 1990:131-133, Amrin, 1992:77:93). Amrin (1992:78) mendefinisikan model sebagai berikut Dalam kaitan dengan teori sistem, istilah model diartikan sebagai “tiruan” dari kenyataan yang sebenarnya, tiruan realita (tiruan bukan dalam arti imitasi). Dikenal adanya (1) model skematik (2) model sistem arus (3) model sistem statik, dan (4) model sistem dinamik (Amrin, 1992:77-93).

Model lainnya adalah deskriptif, prediktif, prespektif, dan model kotak hitam atau black box (Winardi, 1990:131-133). Model kotak hitam termasuk model sistem dinamik, model ini lebih memperhatikan input dan output sistem, dan bukan apa yang berlangsung di dalam sistem yang bersangkutan. Model konsepsional perencanaan sinergi pengembangan kepariwisata-an, didasari pada model Steiner (1997:17) .Mmodifikasi terhadap model Steiner ini dilakukan pada alur proses perencanaan dan mengganti *SWOT analysis* dengan *EVR congruence* (Puno dan Winardi, 1995:1) dengan maksud untuk meningkatkan keandalan analisis pengaruh perencanaan strategik sebagai salah satu determinan manajemen strategik, seperti tergambar pada gambar berikut:



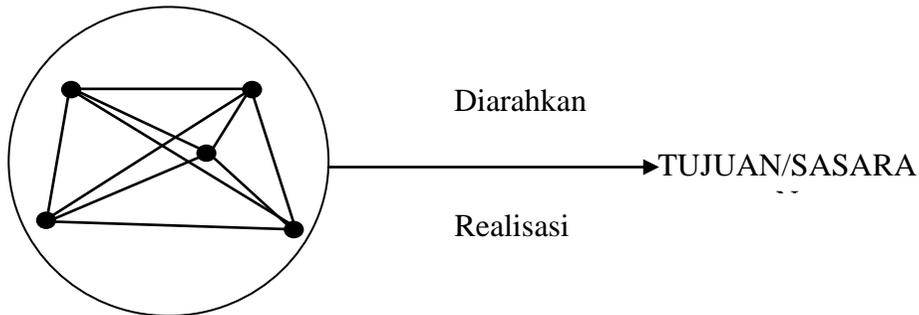
**Gambar 3.12. Model Konsepsional Perencanaan Sinergi Stakeholders Kepariwisata**

Sumber : Modifikasi Model Steiner (dalam Bahar, 2003:36)

Dalam model konsepsional di atas terlihat bahwa perencanaan strategik terdiri dari tiga tahapan perencanaan, yaitu tahap prakondisi perencanaan, tahap perumusan rencana, serta tahap implementasi dan evaluasi. Prakondisi perencanaan merupakan tahap pengenalan situasi (*situation assessment*) untuk mengetahui berbagai kondisi yang mempunyai peran penting dalam proses perencanaan. Yang tercakup dalam tahapan ini adalah harapan utama pihak luar, harapan utama pihak dalam, serta pangkalan data yang menggambarkan masa lalu, saat ini serta perkiraan dan proyeksi mengenai kondisi di masa yang akan datang.

Kerangka pikir pembahasan manajemen strategik, menurut penulis dapat mempergunakan pendekatan teori sistem, karena sebuah sistem dapat dirumuskan sebagai suatu keseluruhan yang kompleks, terintegrasi, yang

dicirikan oleh elemen-elemen yang saling berinteraksi yang diharapkan kearah pencapaian tujuan tertentu (Winardi dalam Dja'far, 1998:37).



**Gambar 3.13**  
**Pendekatan Sistem**

Teori sistem itu sendiri sebenarnya telah memiliki pengaruh kuat di bidang manajemen sejak diperkenalkan oleh Von Bertalanffy. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Wren (1994:389) berikut ini:

*Although Chester Barnard broke with the conventional wisdom of intraorganizational analysis and viewed organizations as open systems the included inventors, suppliers, costumers, and others, it was not until the 1960s that systems theory made an impact on management though. Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972), a biologist, noted that certain similar characteristics appeared in all disciplines: (1) a study of a whole, or organism; (2) a tendency on the part of organizations to strive for a steady state of equilibrium, and (3) the "openness" of all systems, that is, an organism was both affected by and affected its environment.*

(Terjemahan bebas peneliti adalah: Walaupun Chester Barnard memecahkan secara konvensional dengan analisis intraorganisasi dan pandangan organisasi sebagai sistem terbuka yang melibatkan investor, pemasok, konsumen dan lain-lainnya; hal ini tidak terjadi sampai tahun 1960 di mana teori sistem membuat suatu hentakan terhadap pemikiran manajemen. Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972), seorang biologis, mencatat bahwa karakteristik tertentu yang muncul di semua disiplin adalah: (1) sebuah studi dari keseluruhan atau organisme; (2) suatu

kecenderungan pada bagian dari organisasi untuk berusaha mencapai keadaan yang stabil atau keseimbangan; dan (3) suatu keterbukaan dari sistem secara keseluruhan, dimana suatu organisme dipengaruhi oleh dan mempengaruhi lingkungannya).

Pemikiran atas dasar sistem, pada awalnya digunakan dalam lingkungan ilmu alam (*natural sciences*), khususnya pada bidang biologi yang diperkenalkan oleh Von Bertalanffy (1975:10-17 dan 30-36) sekitar tahun 1932. Selanjutnya pendekatan sistem tersebut diadopsi untuk diterapkan pada fenomena-fenomena sosial.

Menurut Winardi (1998:1), masha sistem berlandaskan sebuah perspektif teoretis yang dinamakan teori sistem umum. Tokoh-tokoh yang melancarkan revolusi ilmiah ini, disamping Von Bertalanffy (Biolog dan ahli filsafat), adalah Anatol Raport (ahli logika), Kenneth Boulding (ahli ekonomi dan filsafat), serta Talcott Parsons (ahli sosiologi). Beberapa definisi sistem disampaikan oleh Von Bertalanffy (1975), Schoderbek et al. (1985), Rusadi (1990), Winardi (1990), dan Suradinata (1994).

1. Von Bertalanffy (1975:38) yang memberikan pengertian tentang sistem, walaupun diakuinya terlalu umum dan samar, yaitu "*sets of elements standing in interrelation*" (rangkaian-rangkaian terdiri dari bagian-bagian yang saling berhubungan).
2. Schoderbek et al. (1985:12) memberikan definisi sistem sebagai berikut: A system is here defined as: (1) a set (2) of objects (3) together with relationships (4) between the objects and between their attributes (5) related to each other and to their environment (6) so as to form a whole. (Terjemahan bebas oleh peneliti: suatu sistem dapat didefinisikan sebagai: 1 suatu rangkaian; 2 dari obyek-obyek; 3 bersama-sama saling berhubungan; 4 antara obyek-obyek dan antara atribut-atribut mereka; 5 yang berkaitan satu sama lain dan lingkungan mereka; 6 selanjutnya membentuk satu keseluruhan).

3. Rusadi (1990:5) memberikan pengertian sistem sebagai: Kesatuan (unity) yang terdiri dari bagian-bagian (parts, components, elements, secondary-sitem, subsystem) yang secara fungsional terkait satu sama lain dalam ikatan superordinatnya yang menunjukkan suatu gerak dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu.
4. Winardi (1990:125) memberikan definisi sistem sebagai berikut: “.....sekumpulan elemen diantara mana terdapat adanya hubungan-hubungan. Kerap kali dalam literatur dapat ditemukan kata-kata tambahan:.....elemen-elemen mana ditujukan ke arah sasaran-sasaran umum tertentu”.

Beranjak dari cara pandang atau pendekatan kesisteman, kiranya perlu lebih didalami lagi hal-hal yang berkaitan dengan: tujuan, ciri-ciri atau sifat-sifat, fungsi, batas-batas, komponen-komponen, tingkat-tingkat, klasifikasi, keseimbangan, permodelan, serta aplikasi/penerapan dari sistem.

Mengenai tujuan sistem, menurut Von Bertalanffy (1975:35-38) adalah: (1) adanya kecenderungan umum ke arah keterpaduan pada berbagai ilmu, baik alam maupun sosial, (2) keterpaduan tersebut nampak terpusat dalam teori sistem umum, (3) teori tersebut dapat menjadi alat yang penting untuk mencapai tujuan melalui teori yang eksak dalam bidang ilmu non fisik (4) pengembangan penyatuan prinsip-prinsip ke arah “yang bersifat vertikal” dengan menarik hal-hal yang umum (universe) dari masing-masing ilmu, sehingga teori ini membawa kita mendekati tujuan untuk kesatuan ilmu, dan (5) mendorong ke arah yang memerlukan banyak keterpaduan dalam kegiatan ilmiah.

Mengenai kemampuan penerapan pendekatan sistem dalam ilmu sosial, Rusadi (1990:59) menegaskan sebagai berikut: Pendekatan sistem itu

menurut sementara orang merupakan alat ampuh guna menganalisa sistem-sistem sosial. Sepanjang tinjauannya bersifat makro, kemampuan pendekatan sistem itu tidak diragukan lagi. Akan tetapi, menurut para ahli, kemampuan pendekatan sistem ini akan berkurang atau bahkan menjadi tidak memadai apabila harus turun ke wilayah yang sangat mikro, misalnya yang menyangkut masalah perilaku (behavior).

### 3.12. Tantangan Manajemen Strategik

Strategi pada dasarnya adalah sebuah fungsi keputusan manajemen yang ingin menghubungkan tiga faktor utama atau kunci, yakni lingkungan tempat dimana organisasi/lembaga melaksanakan aktivitasnya, sumber-sumber daya yang dimiliki, serta harapan dan tujuan berbagai kelompok dalam organisasi tersebut. Meskipun hubungan antar faktor ini terlihat sederhana, tetapi sebenarnya mengandung implikasi yang cukup rumit. Kerumitan ini muncul sebagai akibat lingkungan eksternal maupun internal yang memiliki tingkat ketidakpastian cukup tinggi.

Menghadapi ketidakpastian faktor lingkungan ini, maka setiap manajer perusahaan dituntut memiliki kemampuan yang tinggi, baik dalam hal antisipasi situasi, maupun dalam meramalkan ukuran-ukuran di masa depan. Kemampuan ini jelas merupakan syarat mutlak bagi seorang manajer, mengingat tantangan yang dihadapi pertama kali adalah kerumitan tugas. Adanya *kerumitan tugas* ini mengharuskan manajer untuk dapat menentukan keputusan-keputusan manajemen tidak hanya dalam aspek pelaksanaan (operasional), namun juga Manajemen Strategik. Perbedaannya, manajemen operasional terkait dengan pokok-pokok masalah manajerial jangka pendek yang dibuat menurut cara-cara rutin; sedangkan manajemen strategik berarti mengatur dan menangani kerumitan dalam jangka lebih panjang yang kadang tidak jelas, kaitan-kaitannya bukan cara rutin yang dibiasakan tetapi dengan

pokok masalah yang dapat dilihat dari segi organisasi secara menyeluruh dan mendasar (Faulkner & Johnson, dalam Winardi, 1997).

Masalah lebih jauh yang dihadapi para manajer berkaitan dengan ketidakpastian lingkungan tadi dan merupakan tantangan kedua adalah *cara menangani perubahan*. Perlu diperhatikan di sini bahwa menangani perubahan tidak saja berarti mengelola konsep-konsep atau gagasan-gagasan, tetapi yang lebih penting adalah pengelolaan yang berhubungan dengan manusia. Oleh karena itu, untuk menjadi efektif, strategi harus dapat mempengaruhi perubahan tindakan dan tingkah laku dari manusia pendukungnya. Jadi, realisasi tantangan manajer dalam menangani gagasan yang rumit tentang hari depan bisnis sekaligus segi-segi detail perilaku manusia di dalam organisasi secara bersamaan dan serempak.

Selanjutnya, tantangan bagi manajer yang harus dihadapi secara tepat adalah *menangani keadaan lingkungan*. Ini dapat dilakukan dengan mengembangkan bentuk kenyataan yang disusun dari pengandaian-pengandaian tentang sifat organisasi mereka dan lingkungannya. Pengandaian ini, yang sering disebut resep (*recipe*) atau paradigma (*paradigm*) berfungsi sebagai instrumen strategis dalam mengambil gagasan-gagasan yang berbeda, sekaligus mengubah tingkah laku manusia termasuk anggapan dan keyakinannya.





# Bab 4



## Berpikir Strategik, Visi, Misi dan Falsafah Perusahaan

### 4.1. Tahapan Berfikir Strategik

Berfikir secara strategik akan menghasilkan penyelesaian yang lebih kreatif dan berbeda bentuknya dari pada hanya berdasarkan berfikir mekanik dan intuisi. Dengan semakin kreatif dalam memecahkan masalah, dibuktikan dengan semakin banyaknya bentuk pemecahan/alternatif, maka akan semakin kecil tingkat kesalahan yang mungkin timbul di masa yang akan datang.

Tahapan berfikir strategik secara garis besar adalah :

#### 1. Identifikasi masalah

Tahap ini adalah berusaha untuk mengidentifikasi masalah-masalah strategik yang muncul dengan cara melihat gejala-gejala yang mengikutinya.

#### 2. Pengelompokan masalah

Sangat sering dari tahap di atas akan muncul beberapa masalah yang beraneka ragam. Untuk mempermudah pemecahannya, seseorang perlu untuk mengelompokkan/mengklasifikasikan masalah-masalah tersebut sesuai sifatnya.

#### 3. Proses Abstraksi

Setelah kelompok masalah terbentuk, maka tahap selanjutnya adalah identifikasi masalah-masalah yang “*crusial*” dari tiap kelompok.

#### 4. Penentuan metode/cara pemecahan

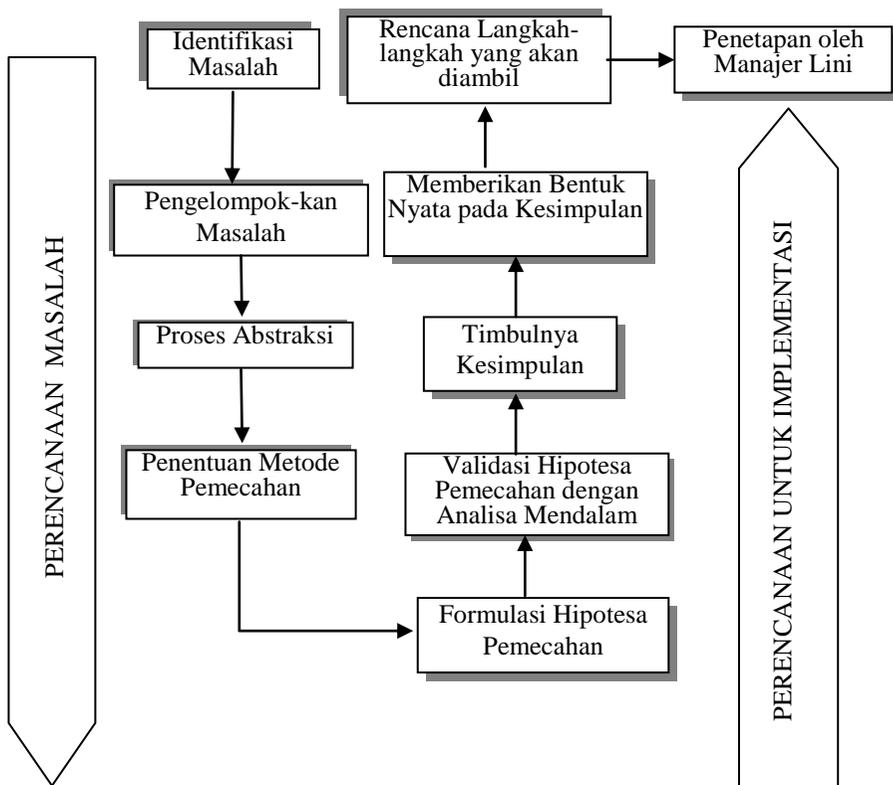
Setelah tahap abstraksi selesai. Ditentukanlah cara/metode yang paling tepat untuk menyelesaikan/memecahkan masalah yang telah teridentifikasi-

kasi pada tahap pertama. Metode penyelesaian ini haruslah kongkret dan lebih spesifik.

### 5. Perencanaan untuk implementasi

Taapan ini merupakan langkah penting yang harus dilakukan seseorang dalam rangka penerapan metode/cara pemecahan masalah pada tahap keempat.

Berfikir strategik memerlukan beberapa tahapan seperti ditunjukkan pada gambar 4.1, sebagai berikut :



**Gambar 4.1 Tahapan Berfikir Strategik**

Sumber: Wahyudi (1996:7)

## 4.2. Visi

Langkah awal dalam *formulation strategic* 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 misionis dalam melihat tantangan masa depan organisasi. Visi merupakan gambaran tentang masa depan (*future*) yang realistik dan ingin diwujudkan dalam kurun waktu tertentu (Akdon, 2007).

Visi menjawab pertanyaan "*what do we want to become?*". *Vision statement thinking about "what is our business in the future?"*. Or about "*our mission in the future*". *A vision is a statement about the future, spoken or written today; it is a process of managing the present from a stretching view of the future*. Visi adalah pernyataan yang diucapkan atau ditulis hari ini, yang merupakan proses manajemen saat ini yang menjangkau ke depan.

Visi adalah cita-cita luhur yang sangat fundamental yang harus dimiliki oleh sebuah perusahaan, atau menurut Winardi (2001) visi yaitu cara pandang yang bersifat abstrak yang merupakan kerangka acuan atau peranan yang aktif sebagai suatu kesatuan dalam kegiatan yang nyata.

Visi memberikan informasi kepada semua pihak yang berkepentingan mengenai arah dan fokus dari organisasi yang bersangkutan. Visi mengandung tiga pengertian yaitu: (1) gambaran atau image mental, (2) orientasi ke masa depan, dan (3) berbagai aspek yang memberi petunjuk atau sasaran/tujuan. Suatu petunjuk bagi semua pihak yang ingin memahami suatu organisasi dan ke mana organisasi tersebut diarahkan Nanus (dalam Supriatna, 2001:92), atau suatu kekuatan yang mampu memberi makna dari visi adalah sebagai berikut:

1. Mengandung komitmen dan memberi kekuatan orang;
2. Memberi makna pada kehidupan karyawan;
3. Memandu penerapan standar prima;
4. Transender pada status quo, yang mengakibatkan adanya :

**a. Visi Bersama**

Secara singkat dapat dikatakan bahwa visi akan menjadi nyata apabila dimiliki bersama, Westley dan Minsberg, 1989 (dalam Supriatna, 2001:92). Dalam upaya mengembangkan visi secara bersama hal-hal yang perlu dipahami adalah : (1) pahami organisasi, (2) pahami individu penentu yang krisis, (3) gali kemungkinan-kemungkinan (masa depan), dan (4) rumuskan visi.

**b. Proses Perumusan Visi**

Agar dapat merumuskan visi dengan baik maka ada dua kemampuan yang harus dimiliki oleh para pimpinan istitusi/ lembaga, yaitu kemampuan memahami situasi (*scanning*) dan kemampuan mengelola keadaan (*managing the contex*).

*Kriteria-kriteria pembuatan visi meliputi, antara lain:*

- a. Visi bukanlah fakta, tetapi gambaran pandangan ideal masa depan yang ingin diwujudkan.
- b. Visi dapat memberikan arahan mendorong anggota organisasi untuk menunjukkan kinerja yang baik.
- c. Dapat menimbulkan inspirasi dan siap menghadapi tantangan.
- d. Menjembatani masa kini dan masa yang akan datang.
- e. Gambaran yang realistik dan kredibel dengan masa depan yang menarik.
- f. Sifatnya tidak statis dan tidak untuk selamanya.

Adapun langkah-langkah perumusan visi secara singkat adalah sebagai berikut:

1. Temukan rentang waktu dan lingkup analisis secara tepat;
2. Identifikasi kecenderungan sosial, ekonomi, politik dan teknologi yang akan mempengaruhi masa depan;
3. Identifikasi kondisi persaingan;
4. Evaluasi sumberdaya dan kapabilitas internal.

#### **a. Pimpinan dan Visi**

Pimpinan mempunyai kapasitas untuk menciptakan visi yang kuat, membawa pengikutnya pada suatu tempat yang baru, serta kemampuannya untuk menterjemahkan visi menjadi kenyataan. Aspek kepemimpinan yang demikian disebut sebagai kepemimpinan yang bervisi (*visionary leadership*).

Kepemimpinan yang bervisi terlihat dalam tiga tahap kesinambungan:

1. Suatu organisasi masa depan yang diinginkan organisasi;
2. Dikomunikasikan (menjadi milik bersama) yang melayani;
3. Pemberdayaan para pengikut/karyawan

#### **b. Mengembangkan Visi Bersama**

1. Pahami organisasi;
2. Pahami individu penentu yang kritis;
3. Gali kemungkinan-kemungkinan masa depan;
4. Rumuskan visi.

### **4.3. Misi**

Visi yang telah kita peroleh harus kita terjemahkan ke dalam *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 kegiatan bisnis/produk/layanan yang ditawarkan yang sangat diperlukan oleh masyarakat untuk pencapaian misi.

Misi merupakan bagian dari visi, lebih bersifat operasional atau banyaknya batasan sasaran yang akan dicapai. Bila visi merupakan pernyataan yang mencoba menjawab pertanyaan "*what the institution want to be*" maka misi merupakan pernyataan yang mencoba menjawab pertanyaan "*what the institution as trying to do*". Dengan demikian, bila visi mengungkapkan posisi dan citra institusi di masa depan, maka misi merupakan ungkapan mengenai ruang lingkup kegiatan yang sedang dan hendak dilakukan oleh sebuah institusi.

Fungsi utama misi adalah sebagai titik tolak bagi perumusan strategik. Artinya dalam merumuskan strategik, langkah pertama yang harus dilakukan adalah merumuskan misi institusi. Selain itu perumusan misi juga berfungsi sebagai pedoman dalam menentukan prioritas kebijakan, penyusunan program dan dalam melakukan pengalokasian sumberdaya. Perumusan misi jelas akan merupakan pedoman bagi segenap anggota institusi dalam menentukan peranannya masing-masing dalam melaksanakan misi institusi.

Misi dapat dirumuskan dengan tahapan-tahapan yang dapat dikemukakan sebagai berikut:

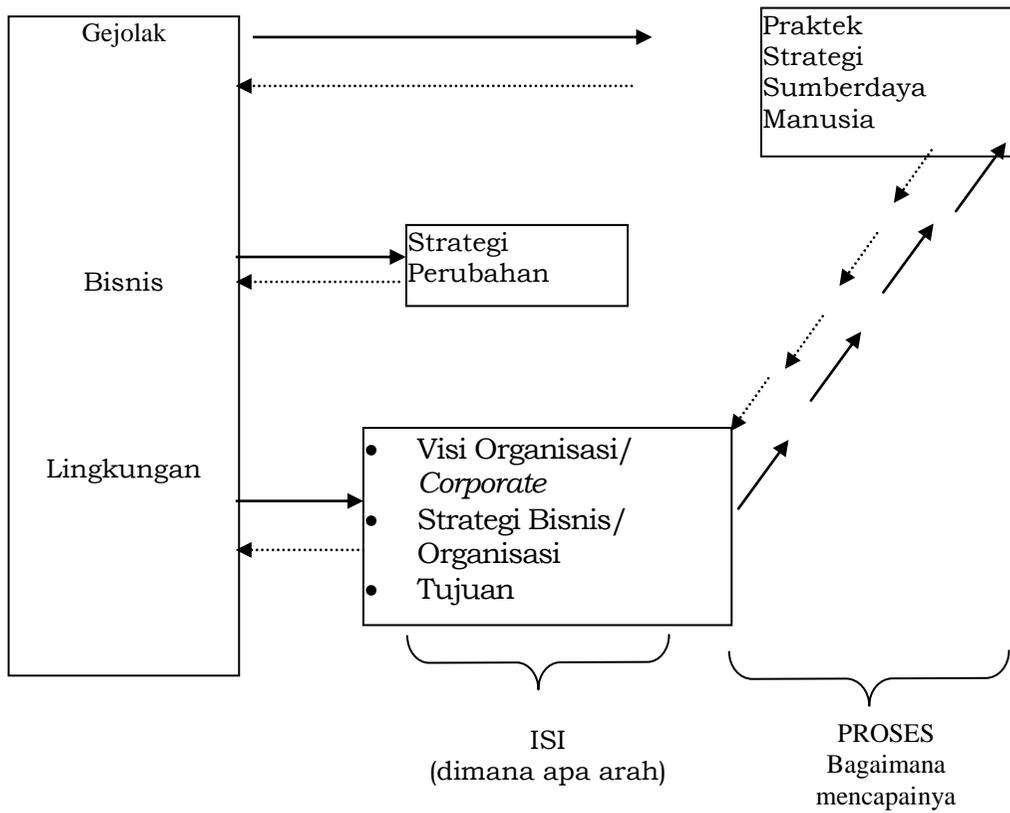
1. Spesifikasi publik atau pasar yang hendak dilayani;
2. Spesifikasi barang dan jasa utama yang hendak dilayani;
3. Spesifikasi wilayah geografis utama yang hendak dilayani;
4. Spesifikasi komitmen institusi terhadap pilihan teknologi;

5. Spesifikasi komitmen institusi terhadap alternatif tujuan;
6. Spesifikasi elemen filosofi institusi kunci dalam;
7. Spesifikasi konsep kedirian (*self concept*);
8. Spesifikasi citra diri insitusi dalam pandangan publik.

*Pernyataan misi harus:*

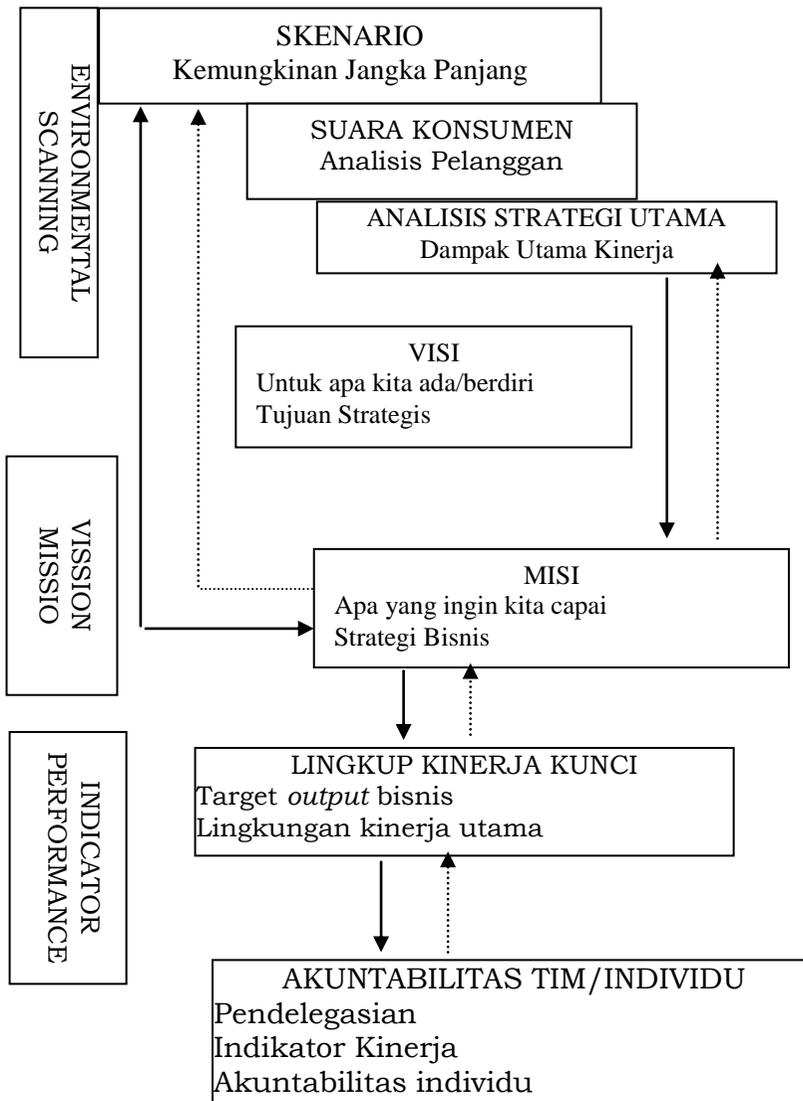
- a. Menunjukkan secara jelas mengenai apa yang hendak dicapai oleh organisasi dan bidang kegiatan utama dari organisasi yang bersangkutan.
- b. Secara eksplisit mengandung apa yang harus dilakukan untuk mencapainya.
- c. Mengundang partisipasi masyarakat luas terhadap perkembangan bidang utama yang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

Strategik suatu organisasi harus dipahami oleh setiap individu yang berperan dalam organisasi mulai dari level yang tertinggi sampai ke level staf yang berada di setiap tingkatan. Konsep Pengintegrasian Visi, Misi, dan Strategik disajikan dalam gambar berikut dan konsep pengintegrasian Visi dengan pengembangan sumberdaya manusia disajikan dalam gambar 4.2 dan gambar 4.3 berikut ini:



**Gambar 4.2 Integrasi Visi, Perubahan dan Strategik SDM**

Sumber: Supriatna, 2001



**Gambar. 4.3. Tata Kerja Pengembangan Strategik SDM**

Sumber: Supriatna, 2001

#### 4.4. Falsafah Perusahaan

Pada perjalanan waktu, sering perusahaan mengalami benturan ataupun masalah-masalah yang sangat sulit dipecahkan. Masalah tersebut terkadang akan mempengaruhi tercapainya visi dan misi perusahaan. Untuk

mengatasi hal tersebut, setiap perusahaan akan menyusun missionstatement perlu untuk mengembangkan suatu falsafah (*philosophy*) yang akan menuntun perusahaan dalam menyelesaikan setiap masalah yang timbul serta menjadi bimbingan dalam beraktivitas sehari-hari. Falsafah perusahaan tersebut biasanya disebut sebagai Kredo dan nilai-nilai dari kredo tersebut harus ditanamka pada setiap hati dan tingkah laku karyawan.

Salah satu kredo terkenal adalah yang dimiliki oleh perusahaan Johnson & Johnson (J&J). Kredo ini diciptakan tahun 1920 oleh General Johson. Kredo J&J meyebutkan bahwa J&J bertanggung jawab terhadap: Palanggan, karyawan, masyarakat dan pemegang saham. Urutan dari kredo J&J itu tidak boleh dibalik-balik dan hal tersebut sudah terbukti ampuh digunakan J&J pada saat perusahaan tersebut menghadapi masalah pencemaran pada salah satu produknya (*Tylenol*) di salah satu kota di Amerika. Pemegang saham menghadapi agar J&J tidak usah memperdulikan hal itu karena akan memakan biaya yang besar untuk mengurusnya. Tetapi J&J mengikuti falsafah yang berlaku bahwa kepentingan pelanggan adalah yang nomor satu, sehingga dengan segera J&J menarik seluruh produknya di seluruh dunia. Hal ini akan mengakibatkan J&J mengalami kerugian dalam jangka pendek tetapi merasakan keuntungan yang besar untuk jangka panjang karena kepercayaan konsumen bahwa mutu produk J&J pasti terjamin aman.

Di Indonesia, beberapa tahun yang lalu kasus serupa juga terjadi yaitu kasus pencemaran produk Aqua dan Indomie. Akhirnya kedua perusahaan tersebut melakukan hal yang sama dengan yang dilakukan J&J yaitu menarik semua produknya pada saat diketahui tercemar. Gobel yang dikenal sebagai pelopor industri elektronik Indonesia (merk Nasional & Panasonic) dalam menjalankan usahanya senantiasa berpegang pada falsafah “pohon pisang”. Alasannya: *Pertama*, batang (pohon) pisang walaupun dipangkas berkali-kali ia akan tetap tumbuh kembali sebelum berbuah. Kalau sudah berbuah (yang

dapat dimakan oleh manusia atau makhluk hidup lain) barulah pohon pisang akan mati. *Kedua*, sebelum pohon pisang mati terlebih dahulu membentuk tuas baru untuk menggantinya. Jadi ada regenerasi. *Ketiga*, pohon pisang hidup berkelompok, tidak menyendiri. Ini mencerminkan kebersamaan. *Keempat*, pohon pisang dapat dimanfaatkan hampir seluruhnya, dari akar hingga daun, pucuk dan buahnya. Daunnya untuk bungkus, batangnya bisa dimakan, pelapah untuk tali, pucuk untuk sayur, dan buah untuk dimakan. Semua bermanfaat, tidak ada yang terbuang.

Sedangkan perusahaan Jepang yang menjadi Gobel yaitu Matsushita memilih “air” menjadi falsafahnya. Alasannya: air ada di mana-mana dan diperlukan setiap insan, air mengalir ke tempat yang lebih rendah. Artinya produk perusahaan tersebut harus memenuhi kebutuhan masyarakat kecil. Falsafah air mengalir membawa konsekuensi pemerataan pendapatan bagi karyawan. Mc Donald’s menjadi populer dengan falsafah bisnisnya yaitu: kualitas, pelayanan, kebersihan, dan nilai. Sebagai satu organisasi yang besar, Negara Indonesia juga memiliki suatu falsafah yang menjadi pegangan bagi anggota-anggotanya. Falsafah tersebut adalah Pancasila.





# Bab

# 5

# Perencanaan Strategik

## 5.1. Pengertian Perencanaan

Pengertian perencanaan bermakna sangat kompleks. Perencanaan didefinisikan dalam berbagai macam ragam tergantung dari sudut pandang mana mereka melihat, serta latar belakang apa yang mempengaruhi orang tersebut dalam merumuskan definisi. Diantara beberapa definisi tersebut dirumuskan sebagai berikut:

- a. Perencanaan adalah perhitungan dan penentuan tentang sesuatu yang akan dijalankan dalam rangka mencapai tujuan tertentu, bilamana, oleh siapa dan bagaimana (Atmosudirdjo, 1987).
- b. Perencanaan dalam arti seluas-luasnya tidak lain adalah proses mempersiapkan kegiatan-kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu ( Tjokroamidjojo, 1977).
- c. Perencanaan dapat diartikan sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang dari hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan (Siagian, 1990).
- d. Perencanaan adalah sebagai suatu proses penyiapan seperangkat keputusan untuk dilaksanakan pada waktu yang akan datang yang diarahkan pada pencapaian sasaran tertentu (Dror, 1991).

Dari beberapa definisi di atas, dapat kita analisis dan tarik beberapa butir penting yang perlu kita jadikan pegangan dalam menyusun suatu rencana, butir-butir tersebut yaitu: (1) berhubungan dengan masa depan, (2)

seperangkat kegiatan, (3) proses yang sistematis, dan (d) hasil serta tujuan tertentu.

Dalam sejumlah literatur lainnya, ditemukan beberapa pernyataan menyangkut esensi perencanaan seperti:

*“Planning is intelligent attempts to shape the future; to make the future better than the past”. “Planning is trying to understand the present situation, to analyze it in formal way. “Planning is looking ahead”. ‘Planning is to bring about better future; current problems are to be overcome, to see what happen in the future”.*

Sementara itu Makmun (2000:5) menyatakan beberapa tekanan terhadap definisi perencanaan dengan menyebutkan bahwa: *“Planning is future thinking; planning, controlling the future; planning is decision making; planning is integrated decision making”.*

Penuturan berbagai pengertian dan pandangan tentang perencanaan di atas tidak dimaksudkan untuk memunculkan atau menambah kebingungan. Dengan pemaparan tersebut, kita diharapkan memiliki wawasan dan pemahaman yang luas mengenai perencanaan, karena fungsi perencanaan adalah (a) sebagai pedoman pelaksanaan dan pengendalian, (b) menghindari pemborosan sumber daya, (c) alat bagi peningkatan *quality assurance*, dan (d) upaya untuk memenuhi *accountability* kelembagaan.

Perencanaan merupakan sebuah fungsi manajemen primer yang bersifat fundamental dan melalui perencanaan dapat memungkinkan terjadinya pengurangan ketidakpastian, karena diantisipasi kejadian-kejadian di masa yang akan datang dalam batas-batas yang dianggap mungkin dalam menghadapi pengaruh internal dan eksternal yang sering mengalami perubahan yang sulit untuk diramalkan. Atas kejadian ini maka kegiatan yang dilakukan oleh dan dalam setiap organisasi yang besar atau yang kecil, memerlukan perencanaan.

Perencanaan pada hakekatnya berupaya mengantisipasi perubahan-perubahan tersebut dan mendesain suatu lingkungan untuk suatu prestasi yang efektif bagi organisasi, dimana tugas yang paling esensial adalah melihat bahwa tujuan dan sasaran serta metoda untuk mencapainya sudah dipahami dengan jelas oleh semua pihak yang terlibat dalam organisasi tersebut (Rosadi, 1997:31).

Fayol (dalam Winardi, 1993:31) mengatakan:

Perencanaan merupakan suatu upaya pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang diterapkan, dengan apa para manajer bertindak, guna memastikan pencapaian sukses organisasi dan kesatuan-kesatuan kerja mereka maupun diri mereka sendiri pada masa yang akan datang.

Berdasarkan pengertian di atas, menurut Winardi (1993:31) perencanaan memiliki tiga macam ciri aktivitas yang menjadi tantangan bagi para manajer, yaitu sebagai berikut:

1. Pemikiran ke masa yang akan datang. Melalui perencanaan para manajer memutuskan apa yang harus mereka lakukan dan bagaimana hal tersebut harus dilaksanakan;
2. Pengambilan keputusan. Perencanaan meliputi aktivitas mengambil keputusan, yang merumuskan keadaan masa yang akan datang yang diinginkan dan tindakan-tindakan yang perlu dilaksanakan guna mencapainya;
3. Orientasi pada tujuan. Perencanaan menetapkan upaya-upaya guna mencapai sasaran-sarana dan keadaan masa mendatang yang diinginkan.

Dalam tatanan manajemen, perencanaan merupakan fungsi dasar atau fungsi fungsi fundamental (Hasibuan, 1995; Winardi, 1993). Disebut sebagai fungsi dasar dari manajemen, dimaksudkan bahwa setiap operasi manajemen untuk mencapai tujuan, perencanaan menunjukkan sebagai fungsi yang mendahului atau mendasari fungsi manajemen lainnya seperti pengorganisasian, penggerakkan, dan pengawasan.

Dari ulasan itu menunjukkan bahwa pelaksanaan fungsi manajemen lainnya hanya dilaksanakan bila ada perencanaan atau dengan kata lain berbicara perencanaan sebenarnya tidak dapat dipisahkan dengan seluruh proses manajemen. Jadi dengan demikian perencanaan menggunakan pendekatan rasional terhadap tujuan yang ditetapkan sebelumnya, yang mana termasuk adanya upaya pembaharuan dan kemampuan untuk menciptakan hal yang baru (Bauwo, 2003:57). Menurut Rosadi (1997:32) :

Perencanaan pada hakekatnya merupakan proses yang melahirkan tuntutan secara intelektual dan dari sini arah tindakan perlu ditentukan secara sadar, dengan keputusan yang diambil didasarkan pada tujuan, pengetahuan dan pada kalkulasi yang dipertimbangkan secara masak.

Esensi utama dari perencanaan adalah perumusan tujuan; dan dari tujuan yang telah dirumuskan tadi dapat diketahui adanya unsur-unsur penting seperti Busri (dalam Rosadi, 1997:37): “(1) data dan informasi; (2) kontinuitas; (3) tenggang waktu tertentu; (4) subjek pelaksana; (5) tempat pelaksanaan; (6) tata cara pencapaiannya; (7) proses penggunaan rasio”. Dalam hubungan dengan perumusan tujuan tersebut Rosadi (1997:37) mengatakan ”perlu dikemukakan bahwa apa yang akan dicapai dari perencanaan tersebut, adalah harus ditentukan secara jelas, tegas, sistematis serta rasional”.

Atas dasar itu Atmosudirdjo (1980:1993) menyatakan bahwa :

dalam perumusan tujuan perlu diperhatikan hal-hal berikut: “ (1) tujuan atau finish; (2) *skope* atau ruang lingkup; (3) spesifikasi atau perincian dari apa yang hendak dicapai; (4) kriteria, standar, norma-norma yang harus diperhatikan; (5) maksud atau arah serta kaitannya dengan *objective*/sasaran/ prapta lainnya.”

Bila memperhatikan perumusan tujuan tersebut, Rosadi (1997:37) menyatakan bahwa

“Kemampuan perencana amat relevan untuk mendapatkan perhatian, yang didasarkan atas pemikiran bahwa kontribusi perencana

mempunyai andil yang besar dalam menetapkan tujuan dan bertanggungjawab terhadap proses pencapaiannya”.

Rosadi (1997:37) lebih mempertegas pernyataannya bahwa

“Kemampuan perencana adalah berhubungan dengan upaya memadukan berbagai kepentingan, kondisi yang dihadapi, seperti kepentingan top manajer, staf, bawahan, (pegawai) berbagai sarana dan prasarana yang dimiliki serta kondisi eksternal lainnya”.

Dari keadaan ini akan melahirkan suatu pilihan kerja yang akan dapat menjawab fenomena di lapangan yang dihadapi, karena itu para manajer dalam suatu organisasi mampu mengambil keputusan dalam rangka pencapaian tujuan. Pengertian strategik yang dikemukakan oleh para pakar menunjukkan keaneka ragaman, seperti yang dikemukakan oleh Mintzberg (1994: 13–25) sebagai berikut: “*Strategy: is a plan; is a pattern; is a position; is a perspective*”. Sedangkan dari Kreitner (1992: 176) menyatakan: “*Strategy is pattern of decision of organization makes*”, dan menurut Certo et al. yang mengutip pendapat Quinn, menyatakan bahwa: “*Strategy as pattern or plan that integrates an organization’s major goals, policies, and action sequences into a cohesive whole*”.

Strategik adalah kerangka yang membimbing dan mengendalikan pilihan-pilihan yang menetapkan sifat dan arah suatu organisasi perusahaan. Sedangkan menurut Drucker (2003:45), Strategik adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right things*). Sejalan dengan pendapat Clausewitz (dalam Wahyudi 1996:16) bahwa strategik merupakan suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan perang. Menurut Rangkuti (2000:56) strategik merupakan filosofi yang berkaitan dengan alat untuk mencapai tujuan. Sedangkan menurut Hayes dan Wheel Wright (2000:56) Strategik mengandung arti semua kegiatan yang ada dalam lingkup perusahaan, termasuk di dalamnya pengalokasian semua sumber daya yang dimiliki perusahaan. Pendapat lain yaitu Hill (2000:56) menyatakan bahwa

strategik merupakan suatu cara yang menekankan hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan manufaktur dan pemasaran. Semuanya bertujuan untuk mengembangkan perspektif perusahaan di masa depan.

Dari pengertian strategik yang dikemukakan oleh para penulis tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa strategik pada dasarnya dapat diibaratkan sebagai peta jalan yang dapat menunjukkan arah yang paling tepat “pada saat itu” untuk mencapai tujuan dari organisasi. Jadi dengan dirumuskannya suatu strategik tersebut berarti bagi organisasi tersebut: (1) Sudah jelas memiliki tujuan yang jelas yang akan dicapai; (2) Sudah mengetahui berbagai kelemahan dan kekuatan dari organisasi yang bersangkutan; (3) Sudah mengetahui berbagai sumber yang dibutuhkan untuk mendukung pencapaian tujuan tersebut; dan (4) Sudah mengetahui berbagai faktor lingkungan luar yang mendukung dan yang menghambat. Dengan demikian penggunaan kata strategik 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 strategik organisasi. Kegiatan tersebut dalam lingkungan organisasi pada dasarnya disebut “manajemen strategik”.

Manajemen strategik awal mulanya dikembangkan didunia bisnis. Hal ini didasarkan kepada kenyataan empirik bahwa, lingkungan luar dari organisasi bisnis ini telah banyak mengalami perubahan dan perubahan ini sering terjadi diluar daya jangkau pikiran manusia yang sifatnya sangat mendadak dan sulit diprediksi. Karena itu dalam dunia manajemen bisnis terdapat adanya pergeseran dari pendekatan yang bersifat “*inward looking*” kearah “*outward looking*”. Dengan berkembangnya teknologi, pendidikan dan juga pengaruh globalisasi, maka akan makin kompleks tuntutan masyarakat kepada pemerintah untuk meminta pelayanan dari pemerintahnya

yang sesuai dengan tuntutan. Maka dari itu perkembangan manajemen strategik dalam dunia publikpun tidak dapat dihindari.

Tuntutan masyarakat akan keterbukaan, akuntabilitas dan tuntutan-tuntutan lainnya sudah tidak bisa lagi dilayani dengan manajemen yang bersifat konvensional, tapi ia pun harus memulai berorientasi “*outward looking*” yaitu pandangan yang diarahkan bagaimana pemerintah berupaya untuk memenuhi kepentingan masyarakat yang semakin meningkat dengan sebaik-baiknya. Jadi dengan demikian peran manajemen strategik dalam dunia publik tidak dapat dihindari lagi. Tanpa mengurangi arti dari peran lainnya dalam manajemen strategik seperti peran “implementasi dan *control* strategik”, maka perencanaan strategik merupakan fungsi yang amat vital dari manajemen strategik, sehingga Kreitner (1992: 172) menyatakan bahwa: “*Strategic management: Planning for long term success*”. Mengenai hal ini diungkapkan pula oleh Friedmann (1987: 97) yang menyatakan bahwa:

*As a planning paradigm of considerable staying power, its leading idea was simple enough: “the institutional mind” – Persons quaint term for the Central Planning Board – has the ability to lay out the future in advance with something approaching scientific rigor. It knows how problems must be defined to be amenable to solution, and it can also determine which solutions are likely to be the most cost effective. Operating the basis of a strong social consensus, the institutional mind can rely on the willing cooperation of all participants in the planning process and on the acquiescence of a more or less silent, demobilized lay of public. With nothing more than a simple command or set of instructions, blueprint will begin to materialize in stone and mortar. It was an altogether eguiling vision and a manager’s dream.*

Pengertian perencanaan (strategik) mempunyai makna yang sangat kompleks. Hal ini didasarkan kepada pemikiran bahwa berbicara mengenai perencanaan, berarti kita berbicara yang berhubungan dengan masa yang akan datang, berbicara mengenai seperangkat kegiatan yang akan dilakukan, berbicara mengenai proses yang harus dilakukan secara sistematis, dan

terakhir berbicara mengenai hasil dari suatu tujuan tertentu. Perlu kiranya diketahui bahwa kekomplekan perencanaan itu menyangkut keadaan masa yang akan datang. Orang tidak akan tahu apa yang akan terjadi pada masa yang akan datang itu, dan kemampuannya itu hanya sampai memprediksi keadaan masa yang akan datang itu dari gejala-gejala yang terjadi pada masa lalu dan sekarang. Karena itu kegiatan perencanaan itu pada dasarnya merupakan kegiatan mental dari para perencana.

Meskipun kegiatan perencanaan itu merupakan kegiatan yang paling kritis dibandingkan dengan kegiatan lainnya, namun orang tetap melakukan kegiatan perencanaan, dikarenakan perencanaan itu bagaimanapun juga mempunyai kegunaan yang sangat besar bagi kelangsungan hidup organisasi. Adapun kegunaan dari perencanaan itu antara lain, sebagai: (a) pedoman dan pelaksanaan pengendalian; (b) menghindari pemborosan sumber daya; (c) alat bagi peningkatan "*quality assurance*" dan (d) upaya untuk memenuhi "*accountability*" kelembagaan.

Mengingat bahwa posisi dan peran dari perencanaan dalam suatu organisasi sangat penting, maka yang perlu mendapat perhatian dari pimpinan adalah mencari orang yang mempunyai kemampuan sebagai perencana, sebab kemampuan perencana mempunyai kontribusi yang sangat besar dalam berbagai hal yang menyangkut pemikiran dalam hal merumuskan tujuan organisasi dengan melihat berbagai kondisi yang berhubungan dengan kondisi internal dan eksternal dari organisasi yang bersangkutan. Rosadi (1997: 37) mempertegas bahwa:

Kemampuan perencana adalah berhubungan dengan upaya memadukan berbagai kepentingan, kondisi yang dihadapi seperti kepentingan top manajer, staf, bawahan (pegawai), kepentingan pihak luar yang terdiri dari para *stakeholders* dan penyediaan berbagai sarana dan prasarana yang diperlukan.

Kenyataan menunjukkan bahwa perencanaan strategik telah dikenal dalam dunia bisnis; maka dalam dunia publik pun perencanaan strategik ini telah dikenal pula, dan ini dapat dibuktikan dengan “rencana-rencana strategik” yang telah dibuat oleh berbagai instansi pemerintah pusat maupun lokal. Searah dengan pernyataan tersebut diatas, Bryson (2003: 10) menyatakan bahwa: “Perencanaan strategik adalah sekumpulan konsep, prosedur, dan alat serta sebagian karena sifat khas praktik perencanaan sektor publik di tingkat lokal”. Dilihat dari posisinya, fungsi perencanaan strategik menempati posisi yang paling krusial dibandingkan dengan fungsi lainnya, hal ini didasarkan kepada pemikiran bahwa perencanaan strategik menentukan: “Kekomprehen-sifan, kekoherenan, dan keseimbangan antara rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek yang dihasilkan organisasi” (Yurniwati, 2003: 5). Perencanaan strategik menghasilkan keluaran, yaitu: (1). Sasaran strategik (*strategic objective*); (2). Inisiatif strategik (*strategic initiative*); (3). Target.

Perencanaan strategik dalam sektor publik terutama diterapkan untuk tujuan dan praktik penyelenggaraan Negara (*statecraft*) dalam skala yang sangat besar (Quinn, 1980; Bracker, 1980), yang mana perencanaan strategik dapat diterapkan kepada:

1. Lembaga publik, departemen, atau divisi penting dalam organisasi;
2. Pemerintahan umum, seperti pemerintahan *city*, *country* atau negara bagian;
3. Organisasi nirlaba yang pada dasarnya memberikan pelayanan publik;
4. Fungsi khusus yang menjembatani batasan-batasan organisasi dan pemerintah, seperti transportasi, kesehatan, dan pendidikan;
5. Seluruh komunitas, kawasan perkotaan atau metropolitan, daerah, atau negara bagian.

Meskipun perencanaan strategik dapat memberikan seluruh manfaat diatas, namun tidak ada jaminan semuanya akan berhasil. Hal ini disebabkan

bahwa perencanaan strategik hanyalah sekumpulan konsep, prosedur, dan alat. Disini para perencana perlu bersikap ekstra hati-hati mengenai bagaimana mereka ikut serta dalam kegiatan perencanaan strategik. Hal ini berlandaskan pada keadaan bahwa tidak semua pendekatan memiliki kegunaan yang sama, karena diperlukan berbagai syarat yang akan memengaruhi keberhasilan penggunaan masing-masing pendekatan.

Pada kalangan bisnis/sektor swasta, lebih banyak digunakan istilah manajemen strategik untuk perencanaan strategik (Toft Graham, dalam Mustopadidjaja, 2003:58) mengemukakan bahwa Perencanaan strategik merupakan proses yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai selama kurun waktu 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) tahun dengan memperhitungkan potensi, peluang, dan kendala yang ada atau mungkin timbul.

Perencanaan strategik adalah integrasi antara keahlian dan sumber daya manusia, pemanfaatan kondisi lingkungan strategik organisasi. Dengan hal lain, suatu instansi pemerintah dapat memanfaatkan berbagai sumber daya yang dimilikinya secara efisien, efektif dan ekonomi. Dan terus menerus melakukan perubahan ke arah perbaikan sehingga secara adaptif mampu bertahan dalam lingkungan yang berubah secara cepat.

Perencanaan Strategik adalah perencanaan untuk melaksanakan kebijakan yang diambil pemerintah untuk mewujudkan tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan. Perencanaan merupakan aspek yang sangat penting dan paling kritis dalam proses kebijakan (Anderson, 1987:92-124; Udoji, 1981:32; Jones, 1994:296; Islamy, 1997:107-108; Mazmanian and Sabatier dalam Wahab, 1997:65; Meter and Horn dalam Wahab, 1997:65; dan Dunn, 1999:132).

Perencanaan strategik (*strategic planning*) menurut Steiner (1997:15) adalah sebagai berikut:

*“Strategic planning is the systematic and more or less formalized effort of a company to establish basic company purposes, objectives, policies, and strategies and to develop detailed plans to implement policies and strategies to achieve objectives and basic company purposes.”*

Sedangkan menurut Olsen dan Eadie (1982:4) bahwa:

Perencanaan strategik adalah sebagai upaya yang didisiplinkan untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana menjadi organisasi (atau entitas lainnya), apa yang dikerjakan organisasi (atau entitas lainnya), dan mengapa organisasi (atau entitas lainnya) mengerjakan seperti itu. Yang terbaik, perencanaan strategik mensyaratkan pengumpulan informasi secara luas, eksplorasi alternatif, dan menekankan implikasi masa depan keputusan sekarang. Perencanaan strategik dapat memfasilitasi komunikasi dan partisipasi, mengakomodasi kepentingan dan nilai yang berbeda, dan membantu pembuatan keputusan secara tertib maupun keberhasilan implementasi keputusan.

Secara lebih jelas dikatakan bahwa perencanaan strategik adalah sekumpulan konsep, prosedur, dan alat, serta sebagian karena sifat khas praktik perencanaan sektor publik di tingkat lokal ( Bryson dan Einsweiler, 2003:10). Steiner (1997: 17) yang menyatakan bahwa perencanaan strategik pada dasarnya disebut sebagai *“Plan to plan”* (rencana untuk merencanakan). Hal ini mengandung arti bahwa perencanaan strategik ini pada dasarnya merupakan perencanaan turunan atau penjabaran dari suatu rencana yang dibuat oleh top manajemen (*policy level*).

Untuk menjelaskan mengenai *“Plan to plan”* ini, kembali kepada pendapat Bromley dalam bukunya *Economic Interest and Institutions*, yang menggambarkan bahwa tingkatan kebijakan yang dibuat oleh organisasi tingkat tinggi merupakan kebijakan yang bila dilihat dari tujuannya mempunyai sifat yang bersifat umum, relatif dan *“no time horizons”* (tidak mempunyai batas waktu).

Kebijakan ini dibuat pada *“policy level”* dan dikenal pula sebagai *“plan”*. Kebijakan yang dibuat oleh *policy level* tersebut kemudian

dijabarkan oleh *organizational level*, yang mana tujuan dari *organizational level* tersebut sudah merupakan tujuan yang sifatnya lebih terukur dan mempunyai tenggang waktu dalam pencapaian tujuannya itu, dan tenggang waktu itu disebut tenggang waktu jangka panjang (antara 5–7 tahun). Proses yang dilakukan pada *area organizational level* itu sering disebut proses strategik. Tujuan yang dibuat ditingkat *organizational level* itu kemudian dijabarkan lagi oleh *operational level*, dan tujuan yang dibuatnya lebih konkrit lagi dan tenggang waktu pencapaiannya mempunyai tenggang waktu yang pendek yaitu 1 tahun.

Kembali kepada arti *plan to plan* yang dimaksud diatas, jelas bahwa perencanaan yang dibuat oleh tingkat *organizational level* itu pada dasarnya merupakan proses perencanaan strategik dalam menjabarkan apa yang dikehendaki oleh tujuan (*plan*) yang dibuat oleh *policy level*. Mengingat bahwa tujuan yang ditentukan oleh *organizational level* (dalam arti strategik) tersebut sifatnya telah konkrit dan mengenal waktu dalam proses pencapaiannya, maka berbagai syarat yang dituntut untuk melaksanakan proses perencanaan strategik itupun harus bersifat konkrit.

Steiner (1997: 19), mengemukakan bahwa hal-hal yang perlu diperhatikan dalam penyusunan perencanaan strategik itu antara lain:

1. *Expectation of major outside interests*, yang terdiri dari: *society, community (local), stakeholders, customers, investors*.
2. *Expectation of major inside interests*, yang terdiri dari: *top managers, other managers, staff, and workers*.
3. *The data base: past performance, current situation and forecast*.

Adapun manfaat dari perencanaan strategik seperti diungkapkan beberapa ahli (Steiner, 1979; Bryson, Ven, dan Roering, 1987) bahwa perencanaan strategik dapat membantu suatu organisasi:

1. Berfikir secara strategik dan mengembangkan strategik-strategik yang efektif;
2. Memperjelas arah masa depan;

3. Menciptakan prioritas;
4. Membuat keputusan sekarang dengan mengingat konsekuensi masa depan;
5. Mengembangkan landasan yang koheren dan kokoh bagi pembuatan keputusan;
6. Menggunakan keleluasaan yang maksimum dalam bidang-bidang yang berada di bawah kontrol organisasi;
7. Membuat keputusan yang melintasi tingkat dan fungsi;
8. Memecahkan masalah utama organisasi;
9. Memperbaiki kinerja organisasi;
10. Menangani keadaan yang berubah dengan cepat secara efektif;
11. Membangun kerja kelompok dan keahlian.

Yurniwati (2003:5) mengatakan bahwa :

perencanaan strategik merupakan suatu proses manajemen yang sistematis yang dapat diartikan sebagai suatu proses pengambilan keputusan atas program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan dalam setiap program selama beberapa tahun ke depan. Perencanaan strategik menempati posisi yang krusial karena menentukan kekomprehensipan, kekoherenan, dan keseimbangan rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek yang dihasilkan oleh organisasi (Yurniwati 2003:5).

Perencanaan strategik menghasilkan keluaran, yaitu: (1) sasaran strategik (*strategic objective*), (2) inisiatif strategik (*strategic initiative*), dan (3) target. Menurut Mustopadidjaja (2003:59). Beberapa manfaat yang dapat diidentifikasi dengan adanya perencanaan strategik, adalah:

1. Organisasi dapat menyiapkan perubahan secara proaktif, tidak hanya sekedar bersifat reaktif. Perencanaan strategik dibuat atas dasar perhitungan yang mendalam mengenai potensi, peluang dan kendala yang mungkin akan dihadapi, sehingga perencanaan strategik didisain untuk secara proaktif menyiapkan perubahan yang mungkin akan terjadi.
2. Diperlukan dalam rangka mengelola keberhasilan. Perencanaan strategik akan menuntun organisasi untuk menyusun strategik yang berorientasi pada hasil melalui optimalisasi kapabilitas dan sumber daya yang dimilikinya.

3. Berorientasi ke masa depan. Perencanaan strategik memungkinkan organisasi dapat memberikan komitmen pada kegiatan di masa mendatang.
4. Organisasi dapat lebih adaptif. Perencanaan strategik sangat fleksibel terhadap perubahan, karena mampu menyesuaikan terhadap perubahan lingkungan strategik yang terjadi.
5. Organisasi dapat lebih memberikan pelayanan prima. Perencanaan strategik juga memperhitungkan kepuasan pelanggan sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi.
6. Meningkatkan komunikasi. Perencanaan strategik, yang dibuat atas dasar komitmen bersama seluruh anggota organisasi, akan mampu memfasilitasi terciptanya komunikasi antar anggota organisasi, baik vertikal, horizontal, maupun diagonal.

Sedangkan menurut Anthony & Govindarajan (2003:84) mengemukakan bahwa perencanaan strategik yang dilaksanakan secara formal dan baik dapat memberikan manfaat bagi organisasi antara lain:

1. Adanya formula yang jelas dalam penyusunan anggaran yang efektif, terutama anggaran operasional.
2. Sebagai sarana untuk memfasilitasi keputusan alokasi sumber daya yang optimal dalam mendukung (*support*) pilihan kunci strategik (*key strategic option*). Jadi rencana strategik membantu organisasi untuk mengerti implikasi keputusan strategik untuk rencana kegiatan dalam jangka pendek.
3. Sebagai alat pendidikan yang baik dan alat pelatihan yang menghasilkan manajer untuk berfikir strategik dan mengimplementasikannya dengan baik.
4. Memaksa manajer menyisihkan waktu untuk berfikir mengenai masalah-masalah jangka panjang.
5. Sebagai sarana untuk menyatukan (*align*) para manajer untuk satu strategik, dan mengungkapkan implikasi dari strategik korporasi untuk masing-masing manajer.

Disamping manfaat di atas, ada beberapa keterbatasan dari perencanaan strategik, yaitu seperti diungkapkan Anthony & Govindarajan (2003:84) adalah sebagai berikut:

1. Adanya kecenderungan bahwa perencanaan strategik hanya akan menjadi “isi formulir”, pelaksanaan birokrasi, dan tidak ada pemikiran strategik.

2. Adanya kecenderungan dari departemen perencana strategik mendelegasikan persiapan rencana strategik pada sifatnya sehingga menghilangkan input atau peran dari pihak manajemen kunci atau senior.
3. Boros waktu dan biaya.

Secara umum, organisasi harus melakukan beberapa hal di bawah ini untuk mempersiapkan rencana strategik, yaitu: (1) Menentukan visi, misi, tujuan, dan sasaran sebagai acuan operasionalisasi organisasi; (2) Mengenal lingkungan di mana organisasi melakukan interaksinya; (3) Melakukan berbagai analisis dalam melihat *positioning* organisasi; dan (4) Mempersiapkan semua faktor penunjang yang diperlukan.

Perencanaan strategik dalam sektor publik terutama diterapkan untuk tujuan militer dan praktik penyelenggaraan negara (*statecraft*) dalam skala yang sangat besar (Quin, 1980; Bracker, 1980). Namun, perencanaan strategik dapat juga diterapkan untuk beberapa tujuan publik dan nirlaba lainnya. Secara khusus perencanaan strategik dapat diterapkan kepada:

1. Lembaga publik, departemen, atau divisi penting dalam organisasi;
2. Pemerintahan umum, seperti pemerintahan *city*, *country*, atau negara bagian;
3. Organisasi nirlaba yang pada dasarnya memberikan pelayanan publik;
4. Fungsi khusus yang menjembatani batasan-batasan organisasi dan pemerintah, seperti transportasi, kesehatan, atau pendidikan;
5. Seluruh komunitas, kawasan perkotaan atau metropolitan, daerah, atau negara bagian.

Meski perencanaan strategik dapat memberikan seluruh manfaat di atas, tidak ada jaminan semuanya akan tersedia. Karena satu hal, perencanaan strategik hanyalah sekumpulan konsep, prosedur, dan alat. Para perencana perlu bersikap sangat hati-hati mengenai bagaimana mereka ikut serta dalam perencanaan strategik, karena tidak semua pendekatan memiliki kegunaan

yang sama, karena beberapa syarat mempengaruhi keberhasilan penggunaan masing-masing pendekatan. Selanjutnya, perencanaan strategik tidak selalu dapat memberikan nasihat.

Ada dua alasan yang memaksa bertahan pada upaya perencanaan strategik. *Pertama*, perencanaan strategik tidak dapat menjadi langkah pertama yang terbaik bagi organisasi yang runtuh atapnya. Contohnya, organisasi mungkin perlu memperbaiki kegentingan arus kas (*cash flow*) atau mengisi posisi kepemimpinan kunci sebelum melakukan perencanaan strategik. *Kedua*, perencanaan strategik akan menjadi kegiatan yang buang-buang waktu saja jika organisasi tidak memiliki keterampilan, sumber daya, atau komitmen para pembuat keputusan guna menghasilkan rencana yang baik.

Perencanaan strategik oleh Steiner (1997:13) dideskripsikan melalui 4 (empat) pemahaman sebagai berikut:

**1. *Futurity of current decision***

Pemahaman pertama mengenai perencanaan strategik berhubungan dengan pemahaman akan perencanaan, yang berhubungan dengan kondisi masa depan dari keputusan yang diambil saat ini. Hal ini berarti bahwa perencanaan strategik harus mempertimbangkan segala penyebab maupun dampak dan implikasi yang disebabkan oleh setiap keputusan yang dibuat oleh pihak manajemen.

**2. *Process***

Perencanaan strategik merupakan suatu proses yang diawali dengan penentuan tujuan organisasi, pendefinisian strategik dan kebijakan untuk mencapai tujuan organisasi tersebut, serta pengembangan rencana rinci untuk memastikan bahwa strategik yang telah dibuat dapat diimplementasikan untuk mencapai hasil yang dituju.

**3. *Philosophy***

Pemahaman ketiga adalah bahwa perencanaan strategik merupakan suatu *attitude* atau perilaku, dimana kepentingan-kepentingan dalam perencanaan ditujukan kepada suatu tindakan yang didasari pada kontemplasi dari masa depan, serta determinasi untuk membuat rencana

secara konstan dan sistematis sebagai suatu bagian integral dari manajemen.

#### 4. *Structure*

Suatu sistem perencanaan strategik formal menghubungkan tiga bentuk utama perencanaan, yaitu rencana strategik (*strategic plans*), program jangka menengah (*medium range program*), serta pendanaan jangka pendek dan rencana operasional (*short-range budgets and operating plans*).

Konsepsi struktur dari rencana strategik juga dapat digambarkan melalui definisi bahwa perencanaan strategik merupakan suatu usaha sistematis dan formal dari suatu perusahaan/organisasi untuk menghasilkan fungsi, tujuan, kebijakan, dan strategik dasar perusahaan serta untuk mengembangkan rencana detail untuk mengimplementasikan kebijakan dan strategik dalam upaya mencapai tujuan dan fungsi dasar perusahaan atau organisasi tersebut.

Model konseptual perencanaan strategik yang digambarkan Steiner (1997:17), menggambarkan proses perencanaan strategik yang terdiri dari 3 bagian besar, yaitu prakondisi perencanaan, perumusan rencana, serta implementasi dan evaluasi.

##### 1. **Prakondisi Perencanaan**

Premis dari perencanaan strategik sebagaimana digambarkan dalam model konseptual perencanaan strategik terdiri dari dua bagian, yaitu *the plan to plan* atau rencana untuk membuat rencana, dan informasi mendasar yang diperlukan dalam pengembangan dan implementasi rencana. Steiner (1997:19) memaparkan bahwa premis perencanaan strategik yang paling mendasar mencakup 4 (empat) faktor, yaitu:

##### a. *Ekspektasi dari pihak luar*

Yang dimaksud dengan pihak luar organisasi adalah orang, kelompok, atau organisasi yang memiliki kepentingan dengan kegiatan dan

perkembangan organisasi. Keberhasilan pelaksanaan kegiatan organisasi salah satunya ditentukan oleh dukungan dan penilaian pihak luar. Oleh karenanya pandangan dan harapan pihak luar tersebut sangat perlu diperhatikan dalam proses perencanaan strategik. Contoh dari pihak luar tersebut antara lain, instansi pemerintah terkait, pemegang saham, pelanggan, pesaing, *suppliers*, organisasi masyarakat, dan sebagainya.

*b. Ekspektasi dari pihak dalam*

Yang dimaksud dengan pihak dalam bagi organisasi adalah seluruh unsur atau komponen yang ada dalam organisasi, baik secara individu maupun kelompok, baik pada level pimpinan puncak, pimpinan menengah, maupun unsur pelaksana. Meskipun demikian, aspirasi dan sistem nilai yang dianut pimpinan puncak seringkali sangat menentukan tatanan yang dianut organisasi.

*c. Pangkalan Data*

Informasi yang dihimpun dalam pangkalan ini mencakup informasi-informasi kegiatan dan keadaan masa lalu, situasi sekarang, dan prakiraan masa datang. Informasi ini dibutuhkan organisasi untuk menentukan alternatif tindakan dalam menyikapi peluang dan tantangan organisasi, tindakan jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang. Contohnya antara lain daftar sumber daya organisasi, data dan analisis pasar, data organisasi luar yang terkait dengan kegiatan organisasi, situasi persaingan, produktivitas organisasi, kepentingan pihak eksternal, prakiraan usaha di masa datang, dan lain sebagainya.

*d. Evaluasi Lingkungan*

Evaluasi lingkungan yang dimaksud adalah keadaan ekonomi, demografi, sosial politik, teknologi, dan kebijakan. Steiner (1997:124) serta Steiner dalam Burhan (1989:131) menyampaikan lima tujuan

pokok evaluasi lingkungan. *Pertama*, untuk mengidentifikasi dan menganalisis kecende-rungan-kecenderungan utama, kekuatan dan gejala-gejala yang sangat berpengaruh dalam perumusan dan implementasi strategik perusahaan yang dibutuhkan. *Kedua*, perkiraan situasi menekankan pentingnya analisis pengaruh dari lingkungan organisasi secara sistematis. *Ketiga*, perkiraan situasi adalah suatu forum untuk membahas dan memperdebatkan berbagai pendapat tentang perubahan-perubahan lingkungan organisasi yang relevan. *Keempat*, usaha evaluasi lingkungan secara sistematis dapat mengarahkan organisasi dalam memanfaatkan sumber daya dan menggerakkan kekuatan dalam berinteraksi dengan lingkungannya. *Kelima*, evaluasi lingkungan menstimulasi organisasi untuk berfikir secara kreatif. Dengan demikian, evaluasi lingkungan mutlak dilakukan organisasi dalam kaitan untuk memperoleh gambaran tentang peta situasi dan posisi organisasi dalam lingkungannya.

## **2. Perumusan rencana**

Sebagaimana digambarkan pada model konseptual perencanaan strategik, strategik induk (*master strategy*) didefinisikan *sebagai basic missions, purposes, objectives, dan policies*.

Strategik program (program strategikes) terdiri dari akuisisi, penggunaan, dan disposisi dari sumber daya untuk proyek-proyek spesifik. Misi mencakup tujuan atau dorongan yang diharapkan dapat dicapai oleh organisasi. Misi merupakan konsep dasar suatu organisasi yang menjadi petunjuk umum bagi penyusunan perencanaan dan menentukan lingkungan dimana organisasi melakukan kegiatannya.

## **3. Implementasi dan Evaluasi**

Setelah rencana operasional dikembangkan, maka tahap selanjutnya adalah melakukan implementasi rencana yang telah disusun. Proses

implementasi mencakup seluruh aktivitas manajerial termasuk motivasi, kompensasi, management appraisal, dan proses kontrol.

Tahapan perencanaan maupun pelaksanaan dari perencanaan strategik dilaksanakan sebagai upaya untuk menciptakan perencanaan dan pengembangan sebut saja, “kepariwisataan” yang mampu membangun sinergi antar *stakeholder* kepariwisataan, sehingga pengembangan kepariwisataan dapat berlangsung optimal dan memberikan hasil yang maksimal, yang salah satu parameternya berupa peningkatan tingkat kunjungan wisatawan, yang berarti peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan peningkatan sektor *private* dan masyarakat.

Apabila kita perhatikan definisi dari beberapa sarjana di atas maka manajemen strategik adalah seorang atau mereka yang bertanggungjawab dalam merumuskan strategik perusahaan, baik secara keseluruhan ataupun salah satu divisi, dalam upaya mencapai tujuan yang diharapkan.

Jadi kesimpulan yang didapat adalah : (1) Manajemen strategik pada intinya adalah memilih alternatif strategik yang terbaik bagi organisasi atau perusahaan dalam segala hal untuk mendukung gerak usaha perusahaan; (2) Perusahaan harus melaksanakan manajemen strategik secara terus menerus dan harus fleksibel sesuai dengan tuntutan kondisi di lapangan.

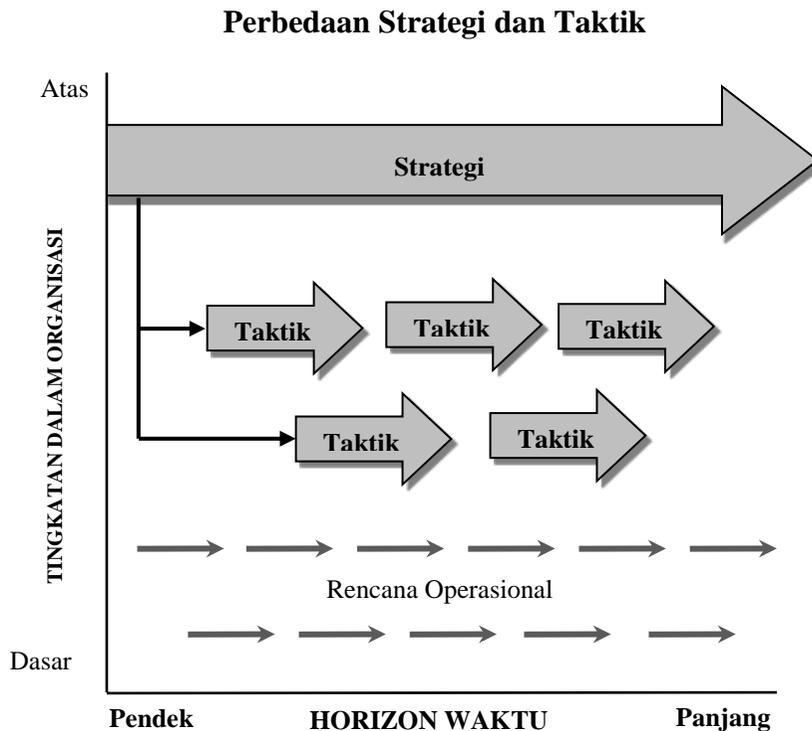
Dari beberapa definisi tersebut pada perinsipnya sama yaitu mereka menggabungkan pola berfikir strategik dengan fungsi-fungsi manajemen yaitu: perencanaan, penerapan, dan pengawasan. Selanjutnya dikatakan bahwa manajemen strategik pada hakekatnya mengandung dua hal penting, yaitu:

1. Manajemen strategik terdiri dari tiga macam proses manajemen yaitu pembuatan strategik, penerapan strategik, dan evaluasi atau kontrol terhadap strategik.

2. Manajemen strategik memfokuskan pada penyatuan atau penggabungan atau *integrasi* aspek-aspek pemasaran, riset dan pengembangan, keuangan atau akuntansi dan produksi atau operasional dari sebuah bisnis, (Nisjar, 1997:86).

Dalam konteks ini, seringkali dihadapkan pada sebuah pilihan dan taktik dalam operasional dari sebuah bisnis yaitu. Pilihan adalah ruang lingkup produk/jasa pasar, kemampuan inti, *growth*, laba, pembagian sumber-sumber organisasi. Taktik adalah bagaimana cara mencapainya, bagaimana untuk mengerjakan sesuatu. Menurut Drucker (dalam Nisjar, 1996:16) Taktik adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the thing right*). Taktik adalah seni menggunakan tentara dalam sebuah pertempuran perang (Wahyudi, 1996:16).

Dalam dunia bisnis taktik merupakan sekumpulan program kerja yang dibentuk untuk melengkapi strategik bisnis. Taktik merupakan penjabaran operasional jangka pendek dari sebuah strategik agar strategik tadi dapat diterapkan (Wahyudi, 1996:17). Sedangkan menurut Tregoe (1985:6) bahwa taktik adalah bagaimana cara mencapainya, sebagaimana dijelaskan dalam visualisasi gambar 5.1. tentang perbedaan strategi dan taktik berikut.



**Gambar 5.1. Perbedaan Strategi dan Taktik**

Sumber: Wahyudi, (1996:7)

Permasalahan yang pertama kali harus kita pikirkan apabila kita mempelajari suatu konsep adalah merupakan upaya untuk menjawab 3 pertanyaan utama yaitu: pertanyaan “apa” atau “*what*”, kemudian “mengapa” atau “*why*” dan yang terakhir adalah persoalan “bagaimana” atau “*how*”. Apakah yang dimaksudkan dengan konsep Perencanaan Strategik itu, kemudian mengapa kita harus mempelajarinya, serta bagaimana kita dapat memahami konsep tersebut sehingga kita menjadi mahir dan tahu betul jawaban dari ketiga pertanyaan tersebut.

Pertama-tama marilah kita membahas mengenai persoalan yang diungkapkan dalam pertanyaan: Apakah yang dimaksud dengan Perencanaan Strategik itu, yang dalam bahasa asing berbunyi : “*what is strategic plan ?*”. Setelah itu dalam bab ini akan dibahas mengenai berbagai alasan yang

mendorong para manajer serta kita semua untuk melakukan perencanaan strategik tersebut.

Alasan-alasan tersebut sebenarnya sekaligus akan merupakan tujuan yang harus dicapai oleh perencanaan yang strategik itu. Hal ini terungkap dalam pertanyaan “mengapa” atau “*why*” kita harus menyusun perencanaan strategik tersebut. Pembahasan mengenai pertanyaan “bagaimana” atau “*how*” memerlukan pembahasan yang cukup panjang. Untuk mengetahui arti serta hakikat yang sebenarnya mengenai apakah yang dimaksud dengan Perencanaan Strategik itu, maka marilah kita ikuti pembahasan berikut ini.

Merencanakan pada hakekatnya merupakan kegiatan memikirkan masa depan. Dikatakan dalam suatu ungkapan “*the future without planning is nonsense*”, yang berarti bahwa masa depan tanpa perencanaan adalah omong kosong. Memang harus diakui bahwa masa depan bukan merupakan hayalan atau impian kosong belaka, namun merupakan peluang dan tantangan yang memerlukan pengelolaan secara kreatif dan profesional.

Secara historis Anen dan Sofyanis (dalam Satori, 2000:3) perencanaan diawali dengan perencanaan tradisional, dimana kita menyediakan anggaran terlebih dahulu baru kemudian dibuat sebuah rencana. Disatu sisi para pakar perencanaan merasakan bahwa menyusun suatu rencana merupakan suatu pekerjaan besar dan rumit sedangkan disisi lainnya menganggap bahwa menyusun rencana itu tidak lebih hanya merupakan pekerjaan sia-sia. Namun banyak diantara pakar percaya bahwa dengan membuat perencanaan, suatu pekerjaan akan dapat dilaksanakan dengan baik daripada tanpa perencanaan sama sekali.

Sebagai salah satu fungsi manajemen, perencanaan menempati fungsi pertama dan utama di antara fungsi-fungsi manajemen lainnya. Para pakar manajemen menyatakan bahwa apabila perencanaan telah selesai dan dilakukan dengan benar, sebagian pekerjaan besar telah selesai dilaksanakan.

Dari beberapa definisi di atas, dapat kita analisis dan tarik beberapa butir penting yang perlu kita jadikan pegangan dalam menyusun suatu rencana, butir-butir tersebut yaitu: (1) berhubungan dengan masa depan, (2) seperangkat kegiatan, (3) proses yang sistematis, dan (d) hasil serta tujuan tertentu.

Dalam sejumlah literatur lainnya, ditemukan beberapa pernyataan menyangkut esensi perencanaan seperti:

*“Planning is intelligent attempts to shape the future; to make the future better than the past”. “Planning is trying to understand the present situation, to analyze it in formal way. “Planning is looking ahead”. ‘Planning is to bring about better future; current problems are to be overcome, to see what happen in the future”.*

Sementara itu Anen (dalam Makmun, 2000:5) menyatakan beberapa tekanan terhadap definisi perencanaan dengan menyebutkan bahwa: *“Planning is future thinking; planning, controlling the future; planning is decision making; planning is integrated decision making”.* Penuturan berbagai pengertian dan pandangan tentang perencanaan di atas tidak dimaksudkan untuk memunculkan atau menambah kebingungan. Dengan pemaparan tersebut, kita diharapkan memiliki wawasan dan pemahaman yang luas mengenai perencanaan, karena fungsi perencanaan adalah (a) sebagai pedoman pelaksanaan dan pengendalian, (b) menghindari pemborosan sumber daya, (c) alat bagi peningkatan *quality assurance*, dan (d) upaya untuk memenuhi *accountability* kelembagaan.

Perencanaan sumber daya manusia akan dapat dilaksanakan dengan baik dan benar, jika perencananya mengetahui apa dan bagaimana kondisi sumber daya manusianya yang memiliki kemampuan berfikir serta mempunyai fisik yang sehat (Harun, 2000:4). Menurut Vembrianto (dalam Satori, 2000:14) Perencanaan yang baik hendaknya memenuhi kriteria sebagai berikut:

1. *Politically dependable*, artinya bahwa perencanaan itu dipandang secara politik harus dapat dibela atau dipertahankan. Artinya, kepentingan perencanaan berfihak kepada kepentingan pembangunan masyarakat.
2. *Socially and culturally acceptable*, artinya bahwa perencanaan dan implementasi tindakannya secara sosial dan kultural diterima oleh masyarakat.
3. *Technically workable*, artinya bahwa perencanaan, kebijakan atau tindakan itu secara teknis harus bisa dilaksanakan, dalam arti harus ada kesesuaian dengan peralatan, keahlian, dan kesanggupan dalam proses penyelenggarannya sehingga tidak menimbulkan kesulitan-kesulitan yang fatal.
4. *Administratively, managerially, organizationally practicable*, artinya bahwa perencanaan, kebijakan atau tindakan itu secara administratif, manajemen, atau secara organisasi dapat diselenggarakan.
5. *Economically feasible*, artinya bahwa perencanaan, kebijaksanaan, atau tindakan itu secara ekonomis harus bisa diukur kemanafaatannya.
6. *Financially feasible*, artinya bahwa perencanaan, kebijakan, dan tindakan itu harus tidak menimbulkan hambatan pembiayaan, sebab untuk melakukan sesuatu kegiatan selalu diperlukan sumber-sumber, khususnya dana atau biaya.
7. *Legally permissible*, artinya bahwa perencanaan, kebijaksanaan, atau tindakan itu harus memenuhi persyaratan-persyaratan hukum yang berlaku.

Perencanaan strategik (*stragic planning*) adalah suatu perencanaan ke depan yang ditetapkan untuk dijadikan pegangan, mulai dari tingkat korporat sampai pada tingkat unit bisnis, produk, dan situasi pasar. Perencanaan strategik merupakan strategik induk dari manajemen strategik, yaitu visi, misi, tujuan strategik, dan kebijakan. Dapat disimpulkan bahwa tujuan perencanaan strategik adalah:

1. Mengukur dan memanfaatkan kesempatan atau peluang sehingga mampu mencapai keberhasilan;
2. Membantu meringankan beban manajemen dalam tugasnya menyusun dan mengimplementasikan manajemen strategik;

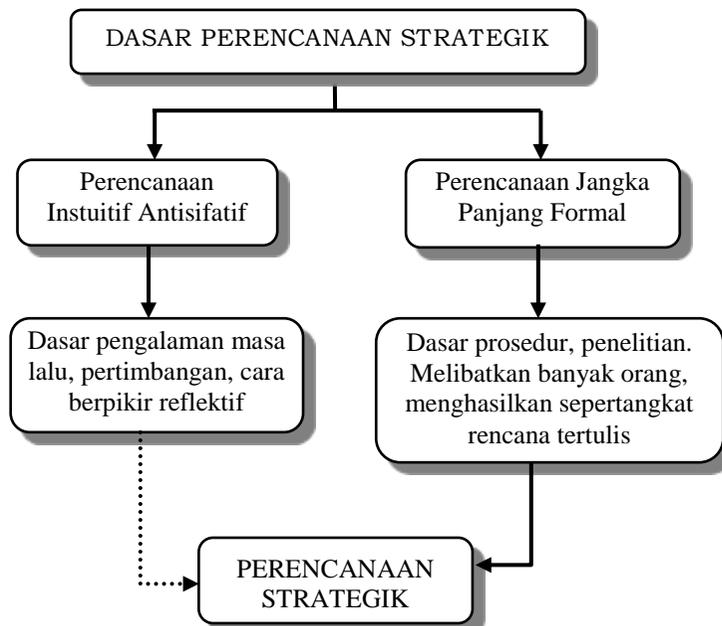
3. Agar lebih terkoordinasikan aktivitas-aktivitas yang dilakukan;
4. Sebagai landasan untuk memonitor perubahan-perubahan yang terjadi, sehingga dapat segera dilakukan penyesuaian;
5. Sebagai cermin atau bahan evaluasi perencanaan selanjutnya sehingga bisa mejadi bahan penyempurnaan perencanaan strategik yang akan datang.

Meskipun dalam revolusi teori manajemen, bahwa menurut Cahyono (dalam Saladin, 1999:24) bahwa perencanaan sudah tidak dijadikan suatu awal dari kegiatan bisnis. Seorang pengusaha tidak perlu membuat perencanaan, karena semua jenis barang sudah ada di pasar dan semua usaha sudah dicoba orang. Sehingga untuk memulai suatu bisnis mereka awali dengan kontrol ke semua pasar yang ada, kemudian melakukan aksi bisnis. Perencanaan dilakukan setelah kontrol dan aksi berjalan mulus, dimana sudah dipastikan bahwa yang direncanakan akan dapat dikerjakan dengan baik. Bila perencanaan dilakukan di awal bisnis, biasanya sering terjadi kelebihan atau kekurangan sumber daya. Pendapat tersebut bisa dipegang apabila dalam keadaan yang jelas kondisi yang dihadapi bahkan sudah mendekati kepastian. Akan tetapi pada umumnya tidaklah demikian. Oleh karena itu, menurut pendapat penulis, perencanaan strategik tetap menjadi titik awal bagi manajemen strategik, hanya saja perencanaan strategik tidak boleh kaku, melainkan harus fleksibel sesuai dengan perubahan-perubahan yang terjadi.

Perencanaan strategik konsepnya tidak hanya mengembangkan bisnis tapi juga mencakup manajemen lain seperti manajemen sumber daya manusia (MSDM). Di Indonesia, banyak pengusaha membuat perencanaan strategik hanya sebagai macan kertas saja, tentu saja hal ini tidak memberikan manfaat bahkan mungkin menjadi suatu pangkal kegagalan.

## 5.2. Dasar Perencanaan Strategik

Ada 2 (dua) dasar perencanaan strategik yang dipakai perusahaan, yaitu: (1) Perencanaan *Intuitif Antisipatif*, adalah perencanaan yang didasarkan pada pengalaman-pengalaman, naluri, pertimbangan dan reflektif seorang manajer dengan perkataan lain perencanaan strategik intuitif antisipatif adalah perencanaan berdasarkan pengalaman masa lalu, pertimbangan dan cara berpikir reflektif, (2) Perencanaan Formal Jangka Panjang, adalah perencanaan berdasarkan prosedur, penelitian, melibatkan banyak orang dan menghasilkan seperangkat rencana tertulis. Secara visual strategik tersebut di atas dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 5.2. Dasar Perencanaan**

Sumber: Saladin, 1999:25

## 5.3. Proses Perencanaan Strategik

Proses perencanaan strategik adalah analisis situasi, dengan maksud untuk menghimpun unsur-unsur yang termasuk ke dalam kelompok

pengenalan situasi yaitu, (1) Harapan masyarakat, (2) Harapan perusahaan, (3) Data dasar, dan (4) Analisis SWOT

1. **Harapan Masyarakat:**
  - a. Harapan pemegang saham
  - b. Harapan pelanggan
  - c. Harapan pemasok
  - d. Harapan kreditur
  - e. Komunitas
2. **Harapan Perusahaan:**
  - a. Harapan manajemen puncak
  - b. Harapan manajemen lain
  - c. Harapan karyawan
3. **Data Dasar**
  - a. Prestasi masa lalu
  - b. Situasi saat ini
  - c. Peramalan
4. **Analisis SWOT**
  - a. Kekuatan perusahaan
  - b. Kelemahan perusahaan
  - c. Peluang lingkungan
  - d. Ancaman lingkungan

Secara visual dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 5.3 Proses Perencanaan Strategik**  
Sumber: Saladin, 1999:26

#### **5.4. Ciri Proses Perencanaan Strategik**

1. Sarana pengambilan keputusan yang penting bagi suatu perusahaan.
2. Periode waktu meliputi jangka pendek sampai jangka panjang.
3. Walaupun proses menghasilkan dokumen tertulis berkala namun proses tersebut merupakan kegiatan manajemen puncak yang berlangsung terus menerus.
4. Meliputi setiap unsur bisnis dan memberikan dasar bagi implementasi.

#### **5.5. Karakteristik Perencanaan Strategik**

1. Keputusan sekarang berkaitan dengan situasi masa depan;
2. Memperhatikan rangkaian konsekuensi sebab akibat sepanjang waktu;
3. Memperhatikan rangkaian tindakan alternatif yang terbuka di masa yang akan datang;
4. Mengidentifikasi secara sistematis tentang peluang dan ancaman di masa yang akan datang;
5. Merupakan suatu proses penentuan misi, tujuan, strategik dan kebijakan;
6. Proses pemikiran, latihan intelektual dari prosedur, struktur dan teknis;
7. Struktur yang mengidentifikasikan rencana strategik dengan rencana operasional jangka pendek.

#### **Tujuan Analisis Situasi**

1. Mengetahui kecenderungan faktor dan masalah utama yang diperkirakan mempunyai dampak penting terhadap perumusan strategik.

2. Berfungsi untuk menekankan peranan penilaian yang sistematis terhadap pengaruh lingkungan.
3. Merupakan arena untuk menemukan pandangan yang berbeda mengenai perubahan lingkungan.
4. Memberikan landasan untuk melengkapi perencanaan strategik dalam semua tahapan.

Merupakan suatu kegiatan untuk merangsang cara berfikir yang kreatif.

### **5.6. Para Perencana atau Penyusun Strategik**

1. Chief Executive Officer (CEO)
2. CEO atau Excektif puncak atau di Indonesia dikenal dengan istilah Direktur Utama, merupakan manajer puncak yang bertanggung jawab atas kelangsungan hidup perusahaan. Manajer puncak atau CEO ini sebagai perencana Strategik Induk (misi perusahaan, tujuan, sasaran, dan strategik). Eksekutif puncak atau Direktur Utama berbeda dengan manajer line devisi utama (disebut juga dewan direksi). Manajer puncak lebih memfokuskan pikirannya pada kelangsungan hidup perusahaan secara keseluruhan, sedangkan manajer line divisi lebih memfokuskan pikirannya pada bidang umum yang dikuasai atau dipimpinnya masing-masing. CEO atau Direktur mempunyai peranan interpersonal, informasional, dan peranan pengambilan keputusan.

#### **Peranan interpersonal:**

- Malaksanakan sejumlah serimoni rutin yang bersifat resmi sosial.
- Mempunyai tanggung jawab untuk menetapkan staf organisasi dan melatih serta memotivasi bawahannya.

- Melakukan dan menjaga jaringan hubungan ke luar untuk mendapatkan peluang dan informasi.

**Peranan informasional:**

- Memantau para manajer, melakukan perjalanan atau mengikuti pertemuan untuk melihat perubahan lingkungan.
- Mentransformasikan informasi kepada para manajer, baik secara lisan maupun secara tulisan.

**Peranan pengambilan keputusan :**

- Sebagai pengambil keputusan dalam memilih strategik perusahaan dalam menangani suatu proyek atau peluang bisnis yang menguntungkan.
- Menentukan penglokasian danan sesuai dengan anggaran yang diajukan dan disetujui untuk masing-masing bidang dan memberikan pengarahan seperlunya.
- Sebagai perunding, baik dengan palanggan, penyalur maupun serikat buruh.

2. *Dewan Komisaris*

Secara hukum dewan komisaris memegang kekuasaan tertinggi dalam suatu perusahaan. Pada masa lalu, dewan komisaris mempunyai peranan pula dalam menentukan/memilih strategik perusahaan, bahkan bisa menolak strategik perusahaan yang telah dipilih eksekutif puncak. Akan tetapi pada masa sekarang, campur tangan dewan komisaris sudah dibatasi. Dewan komisaris lebih memfokuskan pada pemantauan dan mengevaluasi hasil-hasil telah dicapai, apakah implementasi strategik sesuai dengan tujuan perusahaan.

### 3. *Eksekutif SBU*

Manager SBU dapat merencanakan strategik unitnya masing-masing sepanjang tidak bertentangan dengan strategik induk.

### 4. *Staf Perencana Strategik Eksekutif Puncak*

Dalam menghadapi proyek-proyek tertentu atau peluang bisnis tertentu, eksekutif puncak dapat mendelegasikan perencanaan pada staf yang dapat dipercayai, akan tetapi biasanya hanya terbatas dalam penyusunannya, sedangkan keputusan tetap dimufakatkan dengan eksekutif puncak. Di samping keempat perencana strategik di atas, dapat pula perencanaan strategik dengan membentuk team dimana orang-orang ditentukan oleh eksekutif puncak, seperti menyerahkan pada konsultan.

## 5.7. Tujuan Organisasi

Tujuan merupakan suatu pernyataan kualitatif mengenai keadaan/hasil yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Menurut Glueck (dalam Saladin, 1999:31) bahwa Tujuan adalah hasil akhir yang dicari atau dicapai organisasi dengan kemampuan dan aktivitas-aktivitasnya.

Sedangkan Kotler (dalam Saladin, 1999:31) Tujuan adalah suatu sasaran organisasi yang dibuat khusus sehubungan dengan besarnya waktu dan kesiapan yang bertanggungjawab. Termasuk pendapat Wahyudi (1996:75) Tujuan adalah suatu pernyataan kualitatif mengenai keadaan atau hasil yang ingin dicapai pada masa yang akan datang.

Menurut Wahyudi (1996:73) bahwa tujuan perusahaan adalah:

- Pendapatan (*Revenue*)
- Pangsa pasar (*Market share*)
- Biaya terendah (*lowest cost*)
- Pelayanan terhadap pelanggan (*service*)
- Keuntungan (*profit*)

- Inovasi yang tinggi (*innovation*)
- Tanggung jawab sosial dalam masyarakat (*Public and social responsibility*)
- Efisiensi (*efficiency*)

Seorang ahli pembuat strategik yang bernama Steiner (dalam Wahyudi, 1996:74) memberikan beberapa prinsip yang harus dipertimbangkan dalam proses penentuan perusahaan. Prinsip-prinsip tersebut adalah:

1. Sesuai/cocok (*suitable*)

Tujuan harus mempunyai sumbangan yang berarti untuk menggerakkan perusahaan dalam arah yang benar untuk mencapai misinya.

2. Layak/dapat dicapai (*Feasible/Achievable*)

Tujuan adalah sesuatu yang benar-benar dapat dicapai oleh perusahaan dengan sumber daya yang tersedia.

3. Lentur/fleksibel (*Flexible*)

Tujuan harus dimungkinkan untuk dimodifikasi di masa akan datang jika keadaan mendesak karena adanya perubahan lingkungan yang mendadak.

4. Memotivasi (*Motivating*)

Tujuan yang baik adalah yang dapat memotivasi karyawan untuk mencapainya, sehingga tujuan tidak harus terlalu mudah ataupun terlalu ulit dan menyebabkan hal tersebut di luar jangkauan perusahaan.

5. Dapat dimengerti (*Understandable*)

Bahasa yang dipakai untuk melukiskan/menyatakan tujuan haruslah mudah dimengerti sehingga pihak-pihak yang terkait dalam pencapaiannya tidak mengalami kebingungan.

6. Terkait (*Lingage*)

Tujuan haruslah konsisten dan mendukung misi perusahaan. Pencapaian tujuan diharapkan mencerminkan pencapaian misi.

7. Dapat diukur (*Measurable*)

Tujuan harus secara jelas dan kongkrit menyatakan apa yang dicapai dan kapan tujuan tersebut dicapai, sehingga dapat diterjemahkan ke dalam sasaran operasional. Dengan demikian, tujuan dapat diukur sepanjang waktu.

### 5.8. Sasaran Perusahaan

Adapun sasaran perencanaan strategik yang objektif adalah:

- ✚ Sasaran lebih spesial daripada tujuan
- ✚ Debitasi waktu
- ✚ Dapat diukur
- ✚ Dapat dikuantifikasi

Ada dua dasar perencanaan strategik, yaitu:

1. Perencanaan intuitif antisipatif. Adalah suatu perencanaan yang berdasarkan pengalaman, naluri, pertimbangan, dan reflektif seorang manajer.
2. Perencanaan jangka panjang formal. Adalah perencanaan berdasarkan prosedur, penelitian, melibatkan banyak orang dan menghasilkan seperangkat rencana yang tertulis.

Proses Perencanaan Strategik adalah analisis situasi dengan maksud untuk menghimpun unsur-unsur yang termasuk ke dalam kelompok pengenalan strategik. Ada empat komponen dalam proses perencanaan strategik yang harus dipenuhi, yaitu:

1. Harapan masyarakat  
Harapan pengundang saham, pelanggan, pemasok, kreditor.
2. Harapan perusahaan  
Harapan manajemen puncak termasuk karyawan lainnya.
3. Data dasar  
Prestasi masa lalu, situasi saat ini, termasuk prakiraan atau *forecasting*.
4. Analisis SWOT

Ada tiga konsep yang harus dimiliki CEO, yaitu:

1. *Method Knowledge*

Adalah ilmu-ilmu dasar atau pengetahuan yang harus dipunyai oleh seorang pimpinan.

2. *Realitas Method*

Adalah kenyataan atau realitas yang ada di perusahaan kita.

3. *Gold Method*

Adalah berhubungan dengan visi, misi perusahaan.

### **5.9. Perencanaan Strategik Operasional**

Setelah kegiatan direncanakan dengan baik, benar serta strategik, maka haruslah dilakukan perencanaan berikutnya untuk melaksanakan operasionalisasi dari rencana strategik tersebut. Rencana yang berikutnya itu merupakan perencanaan terhadap operasionalisasi ataupun berupa penjabaran terhadap cara kerja ataupun metode kerja yang harus dilakukan untuk melaksanakan program kerja atau kegiatan yang telah direncanakan dalam perencanaan sebelumnya yaitu perencanaan strategik tadi. Dalam hal rencana kegiatan untuk menciptakan produk baru tadi misalnya, maka perencanaan operasionalnya adalah berupa pemilihan proses produksi ataupun pola produksi yang akan dipergunakannya.

Perencanaan yang berkaitan dengan operasionalisasi ataupun pemilihan metode kerja yang akan dipergunakan tersebut lalu dikenal dengan sebutan "*Perencanaan Operasional*". Karena perencanaan operasional ini berkaitan dengan perencanaan terhadap cara kerja ataupun metode kerja sebagai pelaksanaan selanjutnya dari perencanaan strategik, maka hal tersebut merupakan masalah yang berkaitan dengan ungkapan "*doing thing right*" atau dengan kata lain "melakukan pekerjaan dengan cara ataupun metode kerja yang baik dan benar". Jadi dengan demikian maka meskipun sudah dilakukan perencanaan yang strategik sehingga menjamin bahwa pekerjaan

yang akan dikerjakan tersebut nantinya akan berbeda pada jalur yang akan benar dan tidak keliru, akan tetapi hal itu belumlah cukup, harus diikuti dengan perencanaan operasional untuk merancang cara kerja serta metode kerja yang baik dan benar pula.

Perencanaan Strategik atau Strategik yang telah kita bahas bersama tersebut di muka haruslah kita pelajari dengan lebih terinci dengan mencoba untuk melihat dan mengetahui aspek-aspek yang terkandung di dalamnya. Adapun suatu rencana yang strategik itu adalah suatu rencana yang memiliki berbagai aspek yaitu:

1. Jangka panjang;
2. Komprehensif atau menyeluruh;
3. Terpadu atau integred;
4. Skupnya luas dan;
5. Daya tahannya tinggi.

Lain halnya dengan perencanaan berikutnya yang harus dilakukan untuk memperoleh perencanaan operasionalnya yang mengikuti perencanaan strategik tersebut memiliki berbagai aspek yaitu:

1. Jangka pendek;
2. Terpisah-pisah;
3. Persial atau bagian demi bagian;
4. Skupnya sempit dan;
5. Daya tahannya rendah.

Setelah melihat secara rinci terhadap sifat-sifat ataupun aspek-aspek yang terkandung dari kedua bentuk perencanaan tersebut yaitu perencanaan strategik dan perencanaan operasional seperti tertera di atas, maka kita seringkali keliru tangkap terhadap keduanya. Kekeliruan yang biasa terjadi adalah bahwa setelah melihat aspek-aspek terkandung dari keduanya kita lalu beranggapan bahwa kedua bentuk perencanaan tersebut saling berlawanan.

Artinya, kita lalu mengira bahwa perencanaan strategikk adalah lawan dari perencanaan operasional.

Pemahaman seperti itulah yang sering kita lakukan dan kita harus berhati-hati karena pemahaman tersebut adalah keliru. Hal ini disebabkan karena perencanaan operasional bukanlah lawan dari perencanaan strategik, bahkan perencanaan operasional itu adalah pengikut setia, atau dapat pula dianggap sebagai sahabat karib yang selalu setia menyertai perencanaan strategik, jadi sekali lagi bahwa mereka berdua bukanlah sesuatu yang berlawanan.

#### **5.10. Rencana Kerja yang Latah dan Ikut-ikutan serta Asal Jadi**

Apabila perencanaan operasional itu adalah bukan lawan dari perencanaan strategik, maka kita akan bertanya, lalu apa yang merupakan lawan dari perencanaan strategik itu? Upaya untuk melihat lawan kata seringkali merupakan suatu upaya yang baik untuk dapat memperoleh arti yang sebenarnya dari kata yang kita cari itu, yaitu dalam hal ini arti kata Strategik tersebut, apa arti yang sesungguhnya dari kata strategik itu.

Upaya yang seringkali dilakukan untuk mencari lawan kata, pada umumnya kita melakukannya dengan menggunakan insting yaitu dengan mencari kata negatifnya dari kata yang ingin kita cari tersebut. Kata negatif dari strategik tentu saja adalah “Tidak Strategik”. Cara mencari lawan kata seperti itu seringkali menyesatkan kita, karena dengan cara itu kita justru sering keliru dalam penangkapan terhadap makna yang sesungguhnya. Misalnya saja kalau kita ingin mencari lawan kata “Hitam” maka kita dengan gegabah lalu menyebutnya bahwa lawannya hitam adalah “tidak hitam”. Oleh karena itu lawan strategikk harus kita cari untuk mendapatkan lawan dari kata Strategikk adalah “*Latah*” atau “*Ikut-ikutan*” serta “*Asal Jadi*”. Apabila

kita selalu latah dan hanya ikut-ikutan, apalagi hanya asal jadi, maka bisnis kita akan menjadi tidak strategik dan keliru serta tidak benar.

### **5.11. Daya Beda sebagai Magnet bagi Konsumen**

Kita harus mencari sesuatu yang berbeda atau “*Something Different*” atau lebih tegasnya “*Something Good Different*” dan jangan sampai justru *Something Bad Different*. *Something different* atau sesuatu yang berbeda dan bahkan memiliki daya beda yang tinggi itulah yang akan membuat bisnis kita akan memiliki posisi yang strategik. Kalau toh! kita berusaha untuk juga menjual “*pecel lele*” misalnya, maka kita harus mengusahakan agar pecel lele yang kita usahakan tersebut memiliki sesuatu yang berbeda, pecel lele kita harus merupakan pecel lele yang bukan sembarang pecel lele, akan tetapi pecel lele yang lebih gurih, lebih lezat serta lebih nikmat dari pecel lele yang lain. Produk kita harus memiliki daya beda yang akan berfungsi untuk menarik konsumen agar segera pergi menikmati pecel lele yang kita usahakan tersebut. Buatan kita haruslah diusahakan agar mereka tidak menjadi kecewa serta kapok, akan tetapi mereka akan menjadi puas dan kemudian menjadi loyal dan bahkan menjadi fanatik pada produk kita. Loyalitas serta fanatisme konsumen itulah yang akan membuat mereka menjadi tidak mau membeli sesuatu produk kecuali hanya pada produk buatan perusahaan kita.

### **5.12. Keunggulan Absolut dan Keunggulan Komperatif**

Keunggulan absolut (*Absolute advantage*) adalah suatu keunggulan yang dimiliki oleh seorang pengusaha yang berupa berbagai aset yang tidak akan dapat dimiliki oleh pengusaha lain karena sifatnya yang mutlak dan tidak dapat ditiru oleh orang lain. Keunggulan semacam ini merupakan keunggulan yang bersifat alami karena pemberian Tuhan kepada pengusaha tersebut dan tentu saja tidak akan dapat dimiliki oleh pengusaha lain.

Kekayaan absolut seperti kekayaan alam Indonesia merupakan keunggulan absolut yang kita miliki bersama berkat pemberian Tuhan kepada negeri kita tercinta ini. Keunggulan Kompetitif (*Comperative Advantage*) adalah keunggulan yang telah terbentuk dan dapat dibentuk oleh semua orang dengan berbagai cara terutama adalah dengan cara belajar, melatih diri, misalnya saja keunggulan kita dalam mengendalikan pertumbuhan penduduk dengan program Keluarga Berencana (KB) kita. Berbagai teknologi yang telah dapat kita peroleh misalnya dalam industri tekstil, industri kayu lapis, industri mebelair dan sebagainya. Keterampilan serta teknologi terhadap berbagai cabang industri tersebut telah banyak kita miliki dan hal itu dapat merupakan inspirasi bagi para manajer untuk merancang *strategic planning*-nya. Bentuk-bentuk keterampilan tersebut di atas merupakan berbagai keunggulan yang bersifat dapat ditiru dan dipelajari oleh orang lain, pengusaha lain ataupun negara yang lain.

### **5.13. Keunggulan Posisi Persaingan**

Suatu perencanaan strategik haruslah mampu untuk membuat perusahaan itu dapat meraih posisi persaingan yang lebih unggul dalam peredaran bisnisnya. Dengan kata lain perencanaan kita dianggap keliru atau salah serta tidak strategik apabila kita tidak berhasil untuk meraih posisi persaingan yang lebih unggul dalam kancah pertempuran bisnis. Oleh karena itu maka sasaran yang pertama-tama harus dapat diwujudkan bagi perencanaan strategik adalah harus mampu meningkatkan posisi persaingan bisnisnya.

Keberhasilan untuk mengangkat posisi persaingan bagi suatu bisnis akan ditunjukkan oleh berbagai bentuk yaitu posisi persaingan yang paling tidak baik adalah suatu bentuk persaingan sempurna atau persaingan murni (*Pure Competition*). Dalam persaingan ini kita akan sudah berhasil membentuk perusahaan kita menjadi berkembang dan tumbuh menjadi

perusahaan yang cukup besar dan kemudian kita akan bertanding melawan perusahaan-perusahaan lain yang cukup besar pula.

Posisi yang paling akhir yang dapat diraih oleh pengusaha dalam kancah persaingan tersebut adalah bahwa apabila perusahaan yang sudah menduduki posisi persaingan oligopolitistik tadi berhasil mengalahkan lawan-lawan bisnisnya dan kemudian para konsumen akan menjadi sangat loyal serta sangat fanatik terhadap produk-produk yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut. Keadaan itu akan merupakan suatu kondisi persaingan yang disebut sebagai persaingan monopoli. Di mana dalam posisi ini perusahaan tersebut akan merupakan suatu perusahaan yang sangat disenangi oleh konsumen dan kemudian dalam hal ini perusahaan tersebut lalu disebut sebagai perusahaan yang berhasil menduduki posisi “*Pemimpin*” atau “*Leader*”, sedangkan perusahaan lain yang menantang yang notabene lebih kecil lalu disebut sebagai posisi “*Penantang*” atau “*Challenger*” ataupun “*Attacker*”. Perusahaan-perusahaan lain yang berada lebih rendah lagi lalu disebut sebagai “*Pengikut*” atau “*Follower*”.

### ***Corporate Image (Citra Perusahaan)***

Setelah suatu perusahaan dapat memperoleh keberhasilan yang pertama dan mendasar bagi strategik planningnya yaitu posisi persaingan yang unggul yaitu menduduki leader, maka pengusaha harus berusaha untuk dapat meraih keberhasilan atau tujuan serta sasaran yang lebih tinggi lagi dalam menyusun perencanaan strategiknya. Adapun sasaran yang lebih tinggi itu adalah untuk memperoleh *image* atau citra yang baik bagi perusahaannya yang lazimnya disebut sebagai “*Corporate Image*”.

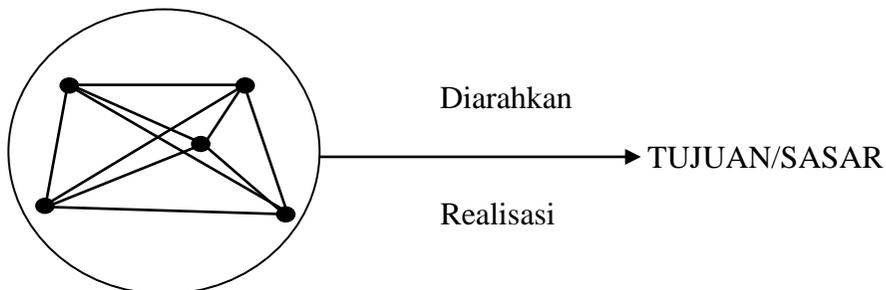
Nama baik atau citra bagi perusahaan tersebut pada umumnya akan dimulai dari diperolehnya citra atau *image* terhadap merek dagang atau brand yang dimiliki oleh produk yang dihasilkan oleh perusahaan itu. Brand image ini apabila dapat dipelihara dan dikembangkan maka akan membentuk

menjadi nama baik terhadap produknya yang kemudian dikenal sebagai “*Product Image*”. Setelah product image ini dapat dipertahankan maka akan tumbuh menjadi *corporate image*. Bahkan kita harus mampu untuk mengembangkan citra atau image terhadap perusahaan itu menjadi suatu yang sudah banyak dimiliki oleh berbagai negara maju yaitu apa yang sering dikenal sebagai “*Country Image*”.

#### 5.14. Konsep Koordinasi dalam Perencanaan Strategik

Pentingnya koordinasi didasarkan pada alasan bahwa tujuan-tujuan tertentu hanya dapat dicapai melalui kegiatan sejumlah individu dalam suatu hubungan berpola yang saling tergantung dan terpadu (Gibson at al., 1976; Wexley dan Yukl, 1976). Dengan demikian koordinasi merupakan suatu kesatuan sosial yang nyata (*social entity*) dengan batas-batas yang relatif dapat dikenali dan berfungsi atas kesinambungan relatif dalam upaya mencapai seperangkat tujuan bersama.

Dalam penerapan konsep koordinasi dapat mempergunakan pendekatan teori sistem, karena sebuah sistem dapat dirumuskan sebagai suatu keseluruhan yang kompleks, terintegrasi, yang dicirikan oleh elemen-elemen yang saling berinteraksi yang diharapkan kearah pencapaian tujuan tertentu (Winardi dalam Dja'far, 1998: 37).



**Gambar 5.4. Pendekatan Sistem**

Sumber : Winardi, 2000

Teori sistem itu sendiri sebenarnya telah memiliki pengaruh kuat di bidang manajemen sejak diperkenalkan oleh Ludwig Von Bertalanffy. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Wren (1994: 389) berikut ini.

*Although Chester Barnard broke with the conventional wisdom of intraorganizational analysis and viewed organizations as open systems the included investors, suppliers, costumers, and others, it was not until the 1960s that systems theory made an impact on management though. Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972), a biologist, noted that certain similar characteristics appeared in all disciplines: (1) a study of a whole, or organism; (2) a tendency on the part of organizations to strive for a steady state of equilibrium, and (3) the "openness" of all systems, that is, an organism was both affected by and affected its environment.*

(Terjemahan bebas penulis adalah: Walaupun Chester Barnard memecahkan secara konvensional dengan analisis intraorganisasi dan pandangan organisasi sebagai sistem terbuka yang melibatkan investor, pemasok, konsumen dan lain-lainnya; hal ini tidak terjadi sampai tahun 1960 di mana teori sistem membuat suatu hentakan terhadap pemikiran manajemen. Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972), seorang biologis, mencatat bahwa karakteristik tertentu yang muncul di semua disiplin adalah: (1) sebuah studi dari keseluruhan atau organisme; (2) suatu kecenderungan pada bagian dari organisasi untuk berusaha mencapai keadaan yang stabil atau keseimbangan; dan (3) suatu keterbukaan dari sistem secara keseluruhan, dimana suatu organisme dipengaruhi oleh dan mempengaruhi lingkungannya).

Pemikiran atas dasar sistem, pada awalnya digunakan dalam lingkungan ilmu alam (natural sciences), khususnya pada bidang biologi yang diperkenalkan oleh Ludwig Von Bertalanffy (1975:10-17 dan 30-36) sekitar tahun 1932. Selanjutnya pendekatan sistem tersebut diadopsi untuk diterapkan pada fenomena-fenomena sosial.

Menurut Winardi (1998:1), mashab sistem berlandaskan sebuah perspektif teoretis yang dinamakan teori sistem umum. Tokoh-tokoh yang melancarkan revolusi ilmiah ini, disamping Ludwig Von Bertalanffy (Biolog dan ahli filsafat), adalah Anatol Raport (ahli logika), Kenneth Boulding (ahli ekonomi dan filsafat), serta Talcott Parsons (ahli sosiologi).

Beberapa definisi sistem disampaikan oleh Ludwig Von Bertalanffy (1975), Schoderbek et al. (1985), Rusadi (1990), Winardi (1990), dan Suradinata (1994).

1. Ludwig Von Bertalanffy (1975:38) yang memberikan pengertian tentang sistem, walaupun diakuinya terlalu umum dan samar, yaitu *"sets of elements standing in interrelation"* (rangkaian-rangkaian terdiri dari bagian-bagian yang saling berhubungan).
2. Schoderbek et al. (1985:12) memberikan definisi sistem sebagai berikut:

*A system is here defined as: (1) a set (2) of objects (3) together with relationships (4) between the objects and between their attributes (5) related to each other and to their environment (6) so as to form a whole.* (Terjemahan bebas oleh peneliti: suatu sistem dapat didefinisikan sebagai: 1 suatu rangkaian; 2 dari obyek-obyek; 3 bersama-sama saling berhubungan; 4 antara obyek-obyek dan antara atribut-atribut mereka; 5 yang berkaitan satu sama lain dan lingkungan mereka; 6 selanjutnya membentuk satu keseluruhan).

3. Rusadi (1990:5) memberikan pengertian sistem sebagai:

Kesatuan (unity) yang terdiri dari bagian-bagian (*parts, components, elements, secondary-sitems, subsystem*) yang secara fungsional terkait satu sama lain dalam ikatan superordinatnya yang menunjukkan suatu gerak dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu.

4. Winardi (1990:125) memberikan definisisi sistem sebagai berikut:

.....sekumpulan elemen diantara mana terdapat adanya hubungan-hubungan. Kerap kali dalam literatur dapat ditemukan kata-kata tambahan:.....elemen-elemen mana ditujukan ke arah sasaran-sasaran umum tertentu.

Beranjak dari cara pandang atau pendekatan kesisteman , kiranya perlu lebih didalami lagi hal-hal yang berkaitan dengan: tujuan, ciri-ciri atau sifat-

sifat, fungsi, batas-batas, komponen-komponen, tingkat-tingkat, klasifikasi, keseimbangan, permodelan, serta aplikasi/penerapan dari sistem.

Mengenai tujuan sistem, menurut Ludwig Von Bertalanffy (1975:35-38) adalah: (1) adanya kecenderungan umum ke arah keterpaduan pada berbagai ilmu, baik alam maupun sosial, (2) keterpaduan tersebut nampak terpusat dalam teori sistem umum, (3) teori tersebut dapat menjadi alat yang penting untuk mencapai tujuan melalui teori yang eksak dalam bidang ilmu non fisik (4) pengembangan penyatuan prinsip-prinsip ke arah “yang bersifat vertikal” dengan menarik hal-hal yang umum (*universe*) dari masing-masing ilmu, sehingga teori ini membawa kita mendekati tujuan untuk kesatuan ilmu, dan (5) mendorong ke arah yang memerlukan banyak keterpaduan dalam kegiatan ilmiah.

Mengenai kemampuan penerapan pendekatan sistem dalam ilmu sosial, Rusadi (1990:59) menegaskan sebagai berikut:

Pendekatan sistem itu menurut sementara orang merupakan alat ampuh guna menganalisa sistem-sistem sosial. Sepanjang tinjauannya bersifat makro, kemampuan pendekatan sistem itu tidak diragukan lagi. Akan tetapi, menurut para ahli, kemampuan pendekatan sistem ini akan berkurang atau bahkan menjadi tidak memadai apabila harus turun ke wilayah yang sangat mikro, misalnya yang menyangkut masalah perilaku (*behavior*).

Dalam kaitan ini pada hakekatnya perencanaan strategik pendidikan secara umum bertujuan untuk menciptakan kesejahteraan masyarakat. Dalam upaya untuk mencapai tujuan tersebut, pemerintah daerah dituntut untuk mengembangkan suatu pandangan yang visioner yang tercermin dalam kegiatan pembangunan, baik yang berskala pendek, menengah, maupun panjang, dan kemudian diimplementasikan dalam kesatuan sikap dan tindak yang konsisten oleh seluruh jajaran pemerintah, mulai dari pucuk pimpinan sampai dengan aparat di bawahnya.

Karena sifat pendidikan yang multi sektor dan multi-dimensi, maka konsekuensi logis dari pencapaian tujuan yang telah ditetapkan akan bersinggungan tidak saja dengan instansi-instansi atau dinas-dinas yang berada di lingkungan pemerintah daerah, akan tetapi juga dengan swasta dan masyarakat. Kondisi ini menimbulkan kerumitan dalam pengembangan pendidikan yang harus diatasi dengan menciptakan suatu usaha menyatupadukan berbagai kegiatan yang disebut koordinasi. Rosadi (dalam Bahar, 2003: 50), menyatakan bahwa:

Setiap rencana kegiatan membutuhkan masukan dari semua unit kerja dan semua instansi yang terkait yang tidak jarang kepentingan satu unit kerja dengan unit lainnya tumpang tindih, dan untuk mencegah terjadinya hal itu maka diperlukan usaha menyatupadukan berbagai rencana dari setiap unit. Usaha yang dimaksud itu adalah koordinasi.

Hal ini berarti bahwa koordinasi membantu suatu organisasi dalam menggerakkan dan mengendalikan pemanfaatan sumber daya organisasi secara tepat dan optimal sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Stoner et al. (1986: 263) menyatakan bahwa: "*Coordination is the process integrating the objectives and activities of separate units (departments or functional areas) of an organization in order to achieve organizational goals*". Oleh karena itu dalam setiap koordinasi selalu terkandung komponen-komponen sebagai berikut: Koordinator; Unit-unit atau organisasi-organisasi; Kesatupaduan; Gerak kegiatan; Keserasian; Arah yang sama (Bahar, 2003: 57).

Dalam kegiatan perencanaan (perencanaan strategik), peran dari koordinasi sudah menunjukkan kontribusinya yang besar dalam penentuan tujuan dan upaya pencapaian tujuan itu sendiri. Pemikiran seperti ini dikemukakan pula oleh Mooney (dalam Hicks & Gullet, 1975: 164), yang menyatakan bahwa: "*Coordination ..... is the beginning and the end of all organized effort*". Sejalan dengan pemikiran Mooney, maka Friedmann

(1987: 96) lebih tandas dan tegas dalam mengemukakan peran koordinasi dalam proses perencanaan, dengan mengemukakan sebagai berikut: “*An early planning paradigm: Coordination*”. Hal tersebut mengungkapkan bahwa koordinasi harus dilaksanakan sejak awal kegiatan, yang berarti bahwa pada tahap perencanaan, koordinasi itu sudah banyak dilaksanakan terutama yang menyangkut kegiatan yang kompleks yang banyak melibatkan unit organisasi baik internal maupun eksternal. Jadi dengan adanya koordinasi, dimungkinkan bahwa unit kerja atau instansi terkait itu akan mengetahui fungsi dan peran masing-masing dalam pencapaian tujuan. Apabila hal ini diabaikan, maka tidak mustahil unit kerja atau instansi lainnya akan mengejar kepentingan mereka sendiri, dan yang menjadi korban adalah tujuan organisasi secara keseluruhan.

Koordinasi antar institusi dilakukan sebagai bagian dari perencanaan strategik. Hal ini dimaksudkan agar terbentuk hubungan kerja yang baik antar institusi perencanaan. Dengan koordinasi yang baik, maka pemanfaatan sumber daya-sumber daya akan dapat dilakukan secara lebih efektif dan efisien. Dalam hubungan ini, institusi pemerintah harus tetap memperhatikan peran stakeholders lainnya, institusi ini sangat berperan dalam kegiatan koordinasi dalam rangka menyamakan persepsi tentang substansi kebijakan perencanaan strategik pendidikan dalam memanfaatkan sumber daya-sumber daya tadi.

Dengan melihat paparan singkat yang menyangkut koordinasi, maka sudah tidak dapat dipungkiri lagi peran koordinasi dan perencanaan strategik pendidikan merupakan hal yang sangat vital. Tanpa mengurangi hasil pemikiran dari para pakar yang dikemukakan diatas, maka peneliti akan memasukkan unsur koordinasi sebagai tambahan dari dimensi perencanaan strategik pendidikan.

Koordinasi memungkinkan dan menjamin adanya kesatuan, keterpaduan antar unit kerja maupun antar *stakeholders* terkait dalam menciptakan keselarasan pelaksanaan perencanaan strategik pendidikan. Koordinasi menempatkan *stakeholders* dalam posisi sentral dalam menjamin keberhasilan pembangunan. “*the best coordination occurs when individuals see how their jobs contribute to the dominant goals of organization*” (Koonz, O’Donell, dan Weichrich, 1983: 82).

Pentingnya koordinasi dalam perencanaan strategik dimaksudkan untuk menghindarkan terjadinya tindakan atau kegiatan yang tidak selaras antar unit yang satu dengan yang lainnya akibat perbedaan persepsi ataupun prioritas sasaran. Koordinasi merupakan suatu teknik untuk mempersatukan sejumlah keahlian dan perhatian (*skills and interests*) yang saling bertentangan, dan memimpinya ke arah tujuan yang sama. Konteks koordinasi dalam perencanaan strategik sebagaimana dikemukakan oleh Friedmann (1987: 96) bahwa: “*An early planning paradigm: coordination,*” dalam tatanan ini Rosadi (1996: 52) menyatakan bahwa: “Berbagai kegiatan yang terkoordinasi dengan baik akan menciptakan keharmonisan karena akan memberikan efek pemberdayaan yang lebih besar dalam pencapaian tujuan.”

Dalam menciptakan koordinasi, baik antar unit dalam suatu organisasi maupun antar *stakeholders* pendidikan, menurut Bahar (2003: 59) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhinya:

#### **1. Struktur Organisasi.**

Desain organisasi harus sesuai dengan konstelasi lingkungan yang dihadapi organisasi dalam menjalankan kegiatan organisasinya. Struktur organisasi yang tersusun secara hirarkis dapat menggerakkan pemanfaatan sumber daya organisasi dan interaksi secara efektif dan efisien;

## 2. Rencana

Ketersediaan rencana yang akuntabel merupakan sarana pemersatu visi dan kegiatan, baik oleh unit internal maupun *stakeholders* terkait. Rencana akan menjadi patokan bagi pelaksanaan dan pengendalian kegiatan sehingga mempermudah pelaksanaan koordinasi yang dilakukan;

## 3. Prosedur

Kerjasama menuntut adanya suatu mekanisme yang teratur dan dipahami oleh perencana strategik secara jelas. Adanya prosedur akan mempermudah dalam menentukan dan menggunakan saluran komunikasi dan koordinasi dalam menyampaikan suatu program untuk disebarluaskan atau untuk dapat dipahami pihak lain;

## 4. Pengawasan

Mekanisme pengawasan tetap diperlukan dalam menciptakan keberhasilan koordinasi. Pengawasan diperlukan dalam rangka menjaga kesesuaian kegiatan yang dilakukan dengan rencana yang telah ditetapkan dan kondisi lingkungan. Pengawasan juga merupakan salah satu instrumen dalam menghimpun *input* bagi penyempurnaan program di masa yang akan datang;

## 5. Sistem Informasi

Sistem informasi merupakan sarana menghimpun informasi secara terpadu. Adanya sistem informasi mempermudah perencana strategik untuk mendapatkan informasi secara lengkap dan mudah sehingga proses perencanaan dan pelaksanaan kegiatan di setiap organisasi akan berjalan lebih efektif.

## 5.15. Konsep Dasar Perencanaan Pendidikan

### 1. Beberapa Pendekatan dalam Perencanaan Pendidikan

Tujuan pendidikan yang bersifat eksternal antara lain diarahkan untuk (1) pemenuhan kebutuhan akan tenaga kerja, (2) perluasan kesempatan atau pemerataan pendidikan, serta (3) peningkatan efektivitas dan efisiensi dalam penyelenggaraan pendidikan. Pemenuhan kebutuhan akan tenaga kerja yang terampil dan berkualitas menempati prioritas utama, karena tanpa didukung tenaga kerja yang terampil, maka pembangunan ekonomi sukar dilaksanakan. Pemerataan pendidikan merupakan upaya pembebasan yang bersifat politis. Sedangkan peningkatan efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pendidikan merupakan prasyarat bagi terwujudnya pemenuhan kebutuhan akan tenaga kerja dan perluasan kesempatan pendidikan.

Ketiga tujuan pendidikan yang bersifat *external* tersebut telah melatarbelakangi munculnya tiga pendekatan klasik dalam perencanaan pendidikan, yaitu: (1) *social demand*; (2) *man power pianning*; dan (3) *rate of return*. Davis (1980) menambahkan dengan pendekatan yang keempat, yaitu *cost-effectiveness analysis*, sebagaimana dikemukakan Davis bahwa:

*“Educational planning is said to have three basic approaches used at the national level, and we would add a fourth applied mainly at the project, or program level; (1) estimation of social demand; (2) manpower planning; (3) rate of return analysis; and (4) cost efectiveness analysis”* (Blaugh 1967; dalam Davis 1980: 2).

*Social demand approach* menekankan pada tujuan pendidikan yang mengandung misi pembebasan, yakni pembebasan masyarakat dari kebodohan dan kemiskinan, seperti kebutuhan akan pendidikan dasar yang memadai, yang implementasinya tertuang dalam bentuk kebijakan wajib belajar. *Man power approach* menekankan pada kesesuaian atau relevansi antara *output* atau lulusan suatu sistem pendidikan dengan kebutuhan akan tenaga kerja diberbagai bidang kehidupan, implementasinya tertuang dalam

kebijakan “*link and match*”. *Cost benefit approach* menekankan pada analisis untung rugi yang lebih bersifat ekonomis dan berlandaskan pada konsep *investment in human capital*. Pendidikan dipandang sebagai investasi sumber daya manusia, yang harus mendatangkan keuntungan yang dapat diukur dengan nilai moneter. Sedangkan *Cost effectiveness approach* lebih menekankan pada penggunaan dana dan fasilitas secermat mungkin, untuk mencapai hasil yang optimal, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Pada umumnya perencanaan pendidikan yang digunakan merupakan sintesa dari keempat pendekatan tersebut.

## 2. Bentuk-bentuk Perencanaan Pendidikan

Ditinjau dari segi *waktu*-nya, perencanaan pendidikan dibedakan atas perencanaan jangka panjang (25-30 tahun), jangka menengah ( 5-10) dan jangka pendek (1 tahun). Ketiga bentuk perencanaan tersebut berkaitan antara yang satu dengan yang lainnya, perencanaan jangka pendek merupakan bagian dari perencanaan jangka menengah, dan keduanya merupakan bagian dari perencanaan jangka panjang.

Dari segi *ruang lingkup*-nya, perencanaan pendidikan dapat dibedakan atas: (1) perencanaan makro, bersifat nasional, meliputi seluruh usaha pendidikan pada semua jenjang dan jenis pendidikan, kurikulum, peserta didik dan pendidikan dalam suatu sistem pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan nasional; (2) Perencanaan meso, yaitu perencanaan yang bersifat regional/lokal, meliputi semua jenis dan jenjang pendidikan di suatu daerah; (3) perencanaan mikro, biasanya bersifat institusional, meliputi berbagai kegiatan perencanaan pada suatu lembaga atau beberapa lembaga yang sama dan berdekatan lokasinya.

Dari segi *karakteristik*-nya, perencanaan pendidikan dibedakan atas: (1) *integrated planning*, mencakup keseluruhan aspek pendidikan sebagai suatu sistem dalam pola dasar pembangunan nasional; (2) *komprehensif planning*,

yaitu perencanaan yang disusun secara sistematis dan sistemik sehingga membentuk suatu kesatuan yang utuh dan menyeluruh; (3) *strategic planning*, yaitu perencanaan yang disusun berdasarkan skala prioritas, sehingga berbagai sumber daya yang ada dapat diatur dan dimanfaatkan secermat dan seefisien mungkin; serta (4) *operasional planning*, yang mencakup kegiatan pengembangan dari perencanaan strategis.

### **5.16. Perencanaan Pendidikan dalam Konteks Kewilayahan**

Otonomi daerah adalah hak, wewenang dan kewajiban daerah untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. “Titik berat otonomi daerah dalam undang-undang dilaksanakan dengan menyerahkan sebagian besar urusan pemerintahan oleh pemerintahan dan atau Pemerintah Propinsis (Dati I) kepada Pemerintah Kabupaten/Kota (Dati II) secara bertahap dan berkelanjutan. Penyelenggaraan pemerintahan di daerah didasarkan pada asas desentralisasi, dekontralisasi, dan asas tugas pembantuan.

Sasaran desentralisasi ditujukan untuk mengoptimalkan pemanfaatan posisi geografis Indonesia yang strategis, memiliki kebhinekaan sumber daya alam serta memanfaatkan perubahan struktural yang tengah terjadi dalam sistem kehidupan dunia yang tengah berlangsung dewasa ini. Desentralisasi manajemen pembangunan dipandng lebih baik dibandingkan pembangunan yang sentralis, yang banyak menghadapi hambatan dalam pelaksanaannya, dan hanya dapat dilaksanakan secara baik oleh daerah-daerah yang memenuhi persyaratan tertentu.

Dengan menganut strategi pembangunan dari bawah, maka peranan pemerintah perlu dititikberatkan pada aspek-aspek yang strategis dan memberi peluang kepada masyarakat untuk mengembangkan kemampuannya. Sistem yang kita anut dengan sendiri adalah “sistem terbuka” yang lebih

responsif terhadap dinamika keadaan lingkungan sekitarnya” (Moerdiono, dalam Somantri, 1999).

Sedangkan Mubyarto (2000) mengemukakan bahwa “setiap daerah sesungguhnya mempunyai keistimewaan yang dapat dikenali dan dikembangkan bagi keuntungan daerah yang bersangkutan”. Kata kuncinya adalah *partisipasi* yang kompak dari seluruh masyarakat di daerah. Apabila partisipasi masyarakat itu dapat dikembangkan dari bawah, maka manajemen pembangunannya jauh lebih mudah pada semua tingkatannya, dengan demikian secara otomatis akan terjadi desentralisasi dalam pelaksanaan manajemen pembangunan.

Urusan pemerintahan yang dapat diserahkan adalah semua urusan pemerintahan, kecuali: (a) Bidang Hankam; (b) Peradilan; (c) Luar Negeri; (d) Moneter; (e) Agama; dan (f) Sebagian urusan pemerintahan umum yang menjadi wewenang, tugas dan kewajiban kepala wilayah; serta (g) Urusan Pemerintahan lainnya yang secara nasional lebih berdayaguna dan berhasilguna jika tetap diurus oleh pemerintah. Oleh karena itu, penyelenggaraan pemerintah, pelaksanaan pembangunan, dan pelayanan masyarakat dalam bidang pendidikan termasuk dalam urusan yang dapat diserahkan kepada pemerintah daerah.

Di negara-negara dengan sistem pemerintahan yang *sentralistik*, dengan pemerintah hasil pemeliharaan mayoritas, *participatory planning* tidak berhasil untuk menggeser *quantitative-authorize planning*. Sedangkan di negara yang sistem pemerintahannya menganut sistem desentralisasi, *participatory planning* mendapat tempat yang baik terutama pada tingkat lokal (Gaffar, 2005).

Perencanaan pendidikan harus berorientasi kepada sistem perencanaan yang lebih terbuka dan *fleksibel*. Untuk itu diperlukan adanya pergeseran dari perencanaan yang birokratik ke arah perencanaan *partisipatoris*, yang lebih

diarahkan pada kebutuhan riil manusia. Sentralisasi administrasi pendidikan pada kantor wilayah yang luas merupakan hal yang tidak tepat dan tidak responsif bagi pemenuhan kebutuhan peserta didik, guru-guru dan kepala sekolah, juga akan mengurangi daya kritis persatuan guru, orang tua dan kepala sekolah terhadap kegagalan sekolah .

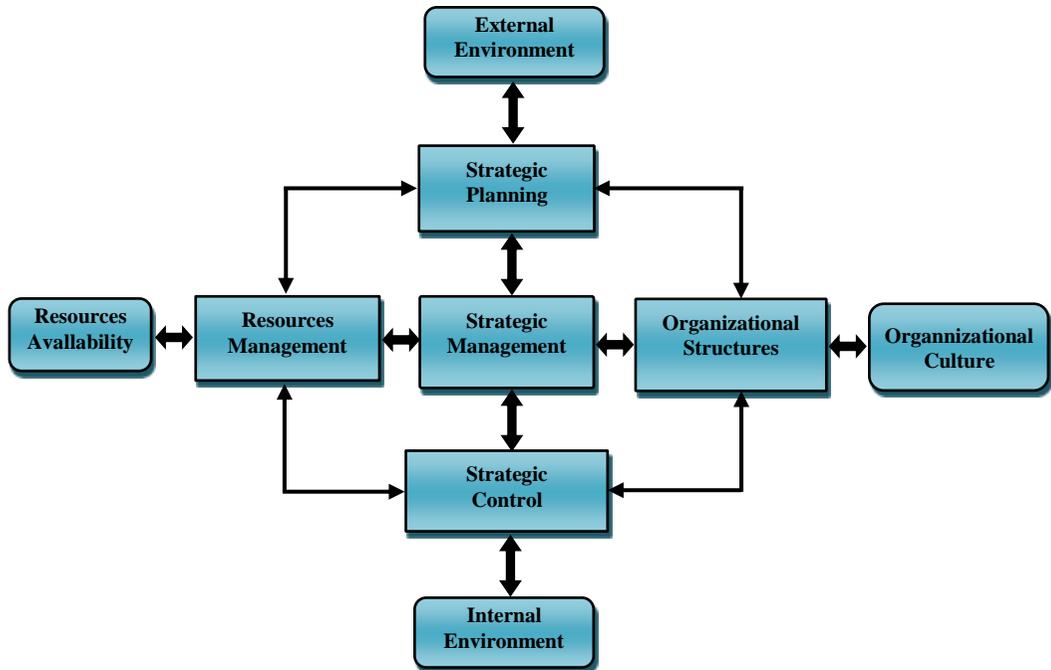
### **5.17. Keterkaitan Konsep *Strategic Management & Strategic Planning***

#### **1. Perencanaan dan Manajemen Strategik**

Perkembangan yang terjadi di segala aspek kehidupan cenderung menimbulkan permasalahan dan tantangan-tantangan baru, yang variasi dan intensitasnya cenderung meningkat. Keadaan itu akan membawa dampak pada luas dan bervariasinya tugas-tugas pengelolaan pendidikan. Praktis pengelolaan pendidikan dewasa ini sudah tidak memadai lagi untuk menangani perkembangan yang ada, apalagi untuk menjangkau jauh ke depan sesuai dengan tuntutan terhadap peranan pendidikan yang sesungguhnya, maka kebutuhan akan aplikasi konsep *Strategic Management & Strategic Planning* dalam pengelolaan pendidikan amat diperlukan. Aplikasi konsep tersebut diharapkan dapat mengurangi adanya stagnasi bagi akselerasi pembangunan pendidikan.

Tiga langkah utama pendekatan strategis dalam konteks manajemen, meliputi: (1) *Strategic Planning*, sebagai dokumen formal; (2) *Strategic Thinking*, sebagai kerangka dasar untuk menilai kebutuhan, merumuskan tujuan dan hasil-hasil yang ingin dicapai secara berkesinambungan (Rowe, 1993). *Strategic Planning* merujuk pada adanya keterkaitan antara *internal strenghts* dengan *external needs*. Dalam hal ini, strategi mengandung unsur analisis kebutuhan, proyeksi, peramalan, pertimbangan ekonomis dan finansial, serta analisis terhadap rencana tindakan yang lebih rinci.

Dikatakan bahwa suatu strategi harus ditangani dengan baik, sebab “... *it is not only knowing the competitive environment, allocating resources, restructuring organization, and implementing plans, but it also involves controlling the management process*” (Porter, 1987; Rowe, 1993).



Gambar 5.5. *A Framework for Strategic Management*

Sumber: Rowe, 1993: 1

Kerangka kerja *strategic management* yang dikemukakan Rowe (1993) terdiri atas empat komponen utama yaitu: *strategic planning*, *organizational structure*, *strategic control*, dan *resource requirements* seperti dilukiskan pada gambar 5.5. di atas, Rowe menyatakan bahwa *strategic management* merupakan suatu proses dalam mengelola keempat gugus komponen tersebut.

Dari keempat gugus komponen yang harus dikelola tersebut aktivitas kuncinya terletak pada *strategic planning*, sebab pada fase ini dilakukan analisis terhadap tantangan dan peluang eksterla, serta kekuatan dan

kelemahan internal organisasi, atau lebih populer dengan sebutan analisis SWOT. *Strategic management* berfungsi untuk mengarahkan operasi internal organisasi berupa alokasi sumberdaya manusia, fisik dan keuangan, untuk mencapai interaksi optimal dengan lingkungan eksternalnya. Sebagaimana dikemukakan Rowe bahwa

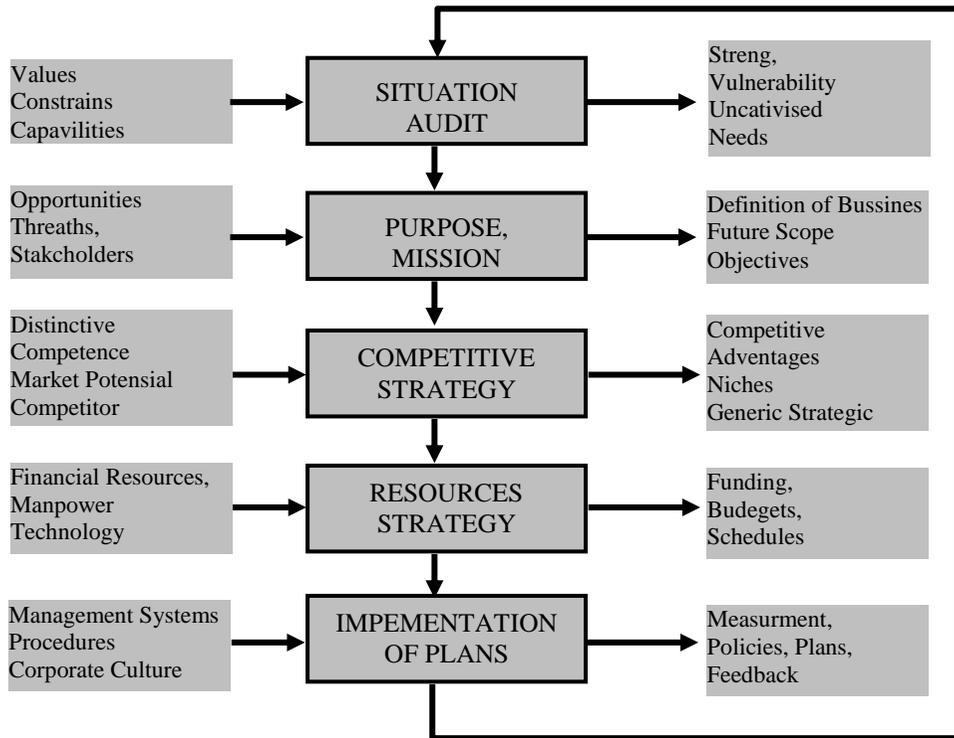
*“Strategic management is the proses of managing of four factors to achieve a strategy. The function of strategic management is to align internal operation of the organization, including te alocation of human physial and financial resources, to achieve optimal interactions with external environment”* (Rowe, dkk : 1990 : 12).

Lima komponen tugas yang saling berkaitan dalam proses *strategic management* adalah (1) *Develoving a vision and a mission*, (2) *Seting objectives*; (3) *Crafting a strategy*; (4) *Strategy implementation ad execution*; (5) *Evaluating performance reviewing the situations, and iniating corrective adjusment* (Thomson, 1993 : 2 – 11).

Berkaitan dengan perencanaan strategis, Rowe, dkk (1993) mengemukakan bahwa:

*“Strategic planning is the key link between strategic management and the organization’ external environment. It is the one factor that requires a careful analysis of the external enviroment. Having identified external threath and oportunities, strategic planner analyze availabel resources and organizational strenghs and weaknesses. The next step is to formulate alternative strategies that take advantage of external oportunities and internal strengths. Selected alternative are then made into plans of action having specific resource and organizational (structure and operational) requirments* (Rowe, 1993 ; 12).

Adapun model *strategic – planning – process* yang dikembangkan Rowe, dkk. dilukiskan sebagai berikut:



Gambar 5.6. A Strategic Planning Process Model

Sumber : Rowe 1993

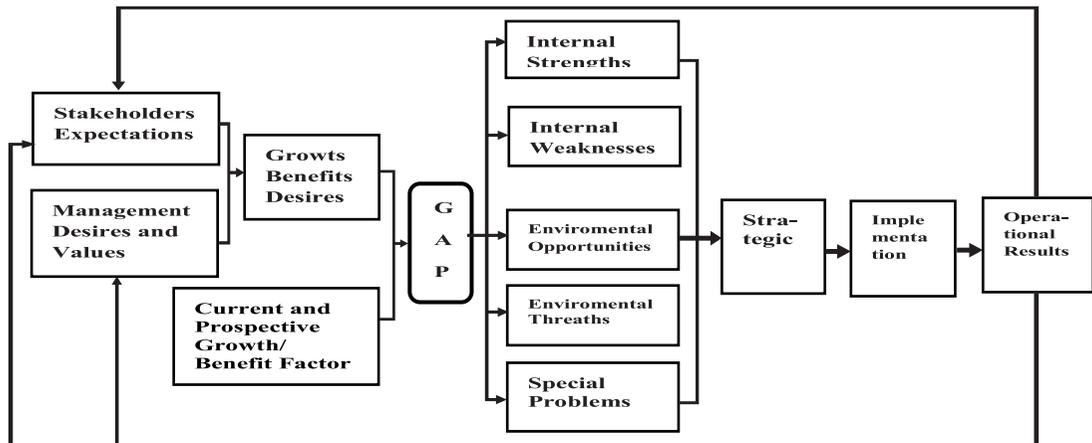
Dalam dunia pendidikan, *hasil situation audit* harus ditindaklanjuti dengan penggunaan teknik analisis SWOT, meliputi aktivitas evaluasi terhadap kekuatan dan kelemahan internal sistem pendidikan serta peluang dan ancaman yang berasal dari luar sistem pendidikan. *Situation audit* didasarkan pada nilai-nilai, dukungan, dan kemampuan yang ada. Dengan demikian akan dapat diketahui kekuatan dan kelemahan, serta kebutuhan-kebutuhan yang belum terpenuhi dalam penyelenggaraan pendidikan.

Secara konseptual, Steiner (1979) mengembangkan salah satu model perencanaan strategis, yaitu substansi premis perencanaan terkandung dalam empat kontak, yaitu berisi akumulasi informasi hasil situation audit atau bagian dari perencanaan berupa (*corporate appraisal, position audit, assessment of current position, and planning premises*). Dalam hal ini perlu dipertimbangkan (1) harapan-harapan masyarakat di luar sistem; (2) harapan manajer dan staf organisasi; (3) data base yang berisi informasi tentang *past performance, the current situation, and the future*; (4) melakukan analisis dengan menggunakan teknik *WOTS UP analysis* (Steinner, 1979: 16 – 19).

Tahap selanjutnya adalah memformulasikan *master strategis* dan *program strategis*; *master strategis* meliputi kegiatan pengembangan *basic missions, purposes, objectives, and policies*; sedangkan *program strategis* menyangkut pengadaan penggunaan dan pengaturan sumber-sumber untuk kepentingan suatu proyek. Bidang kajiannya meliputi semua aktivitas organisasi, menurut Steinner, dapat berupa

*“profits, capital expenditures, market share, organization, pricing, production, marketing, finance, public relations, personel, technological capabilities, product improvement, research and development, legal matter, management selection and training, political activities, and so on”* (Steinner, 1979 : 20)

Program strategis tersebut selanjutnya dapat dijabarkan ke dalam program jangka menengah dan program jangka pendek, kemudian dilanjutkan dengan implementasi dan evaluasi rencana. Lebih lanjut, Steinner (1979: 16-19) mengembangkan model *strategic planning* dengan berorientasi pada gap analisis, sebagaimana dilukiskan pada gambar 5.7 di bawah ini.



Gambar. 5.7. *Strategic Planning Model Centered on GAP Analysis*

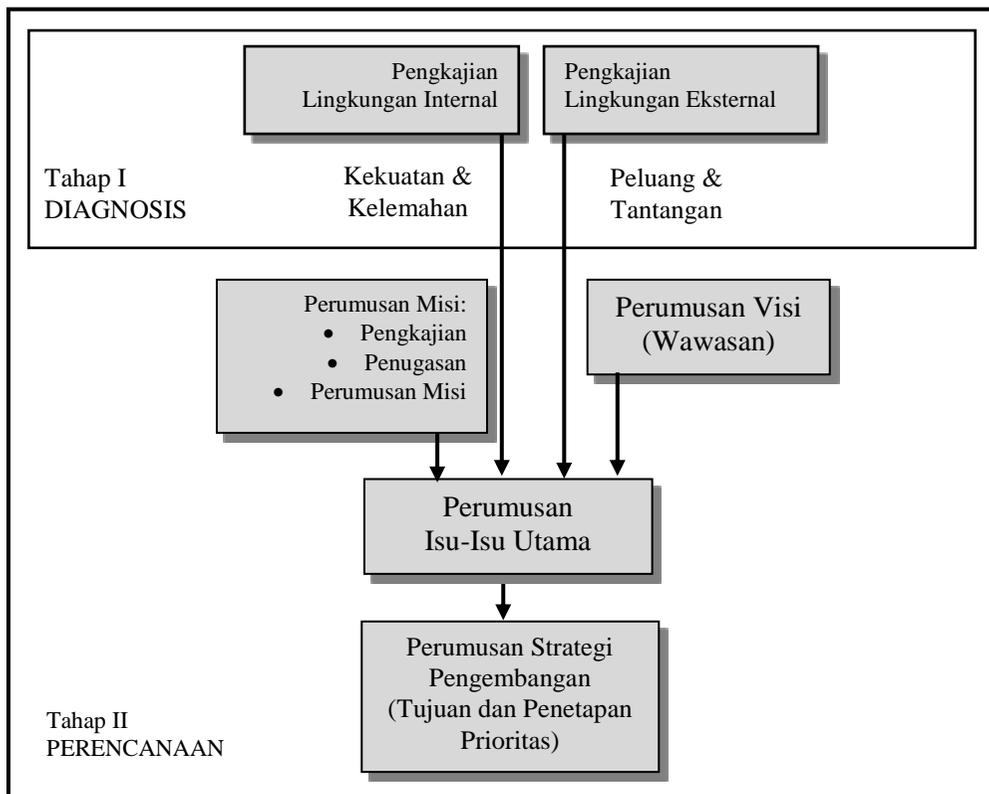
(Sumber: Somantri, 1999)

Dengan pola *gap analisis* ini ketajaman analisis SWOT amat menentukan keberhasilan dalam merumuskan perencanaan strategis, sehingga rencana yang dibuat cukup rasional dan aplikatif bagi pencapaian sasaran-sasaran strategis dalam bidang pendidikan.

## 2. Tahapan Penyusunan Rencana Strategis

Proses penyusunan rencana strategis dapat dilakukan dalam tiga tahap, yaitu: (1) diagnosis, (2) perencanaan, dan (3) penyusunan dokumen rencana (Somantri, 1999). Tahap *diagnosis* dimulai dengan pengumpulan berbagai informasi perencanaan sebagai bahan kajian. Kajian lingkungan internal bertujuan untuk memahami kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) dalam pengelolaan pendidikan, sedangkan kajian lingkungan eksternal bertujuan untuk mengungkap peluang (*opportunities*) dan tantangan (*threats*).

Secara visual tahapan proses penyusunan perencanaan strategis dapat dilukiskan dalam gambar berikut ini.



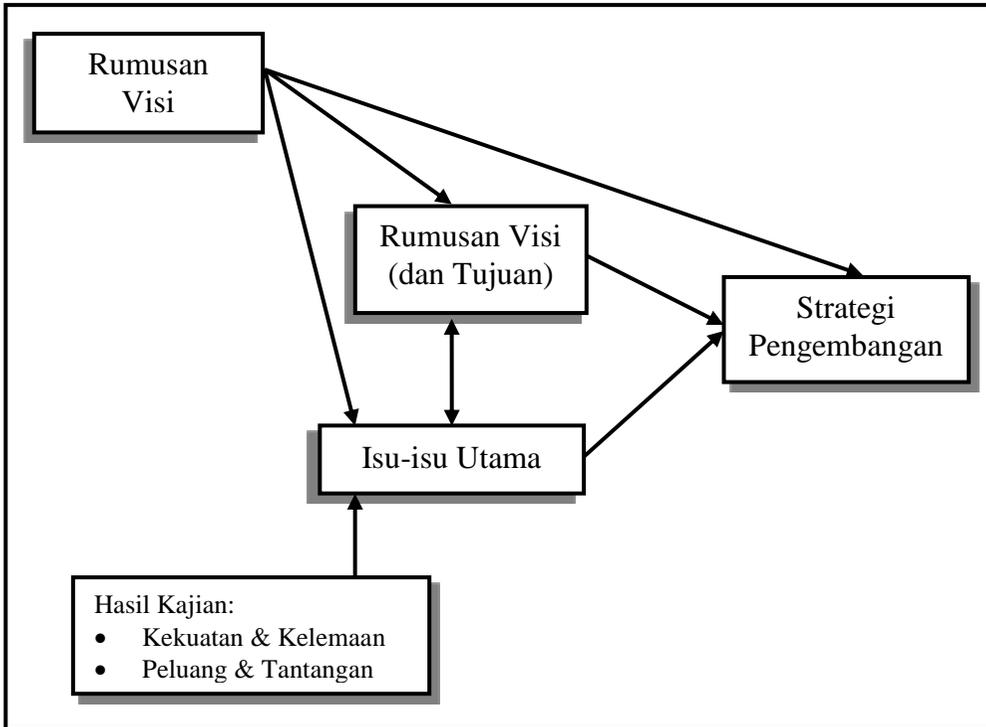
**Gambar. 5.8. Tahapan Proses Penyusunan Rencana Strategis**

Sumber: Somantri, 1999

Tahap *perencanaan* dimulai dengan menetapkan visi dan misi. Visi (*vision*) merupakan gambaran (wawasan) tentang keadaan yang diinginkan di masa jauh ke depan. Sedangkan misi (*mission*) ditetapkan dengan mempertimbangkan rumusan penugasan (yang merupakan tuntutan tugas dari luar dan keinginan dari dalam) yang berkaitan dengan visi masa depan dan situasi yang dihadapi saat ini.

Strategi pengembangan dirumuskan berdasarkan misi yang diemban dan dalam rangka menghadapi isu utama (isu strategis). Urutan strategi pengembangan harus disusun sesuai dengan isu-isu utama. Dalam rumusan strategi pengembangan dapat dibedakan menurut kelompok strategi, dengan rincian dapat terdiri atas tiga tingkat (seperti: kelompok strategi, sub

kelompok, dan rincian strategi). Hubungan antara visi, misi dan tujuan, isu utama dan strategi pengembangan dapat digambarkan sebagai berikut:

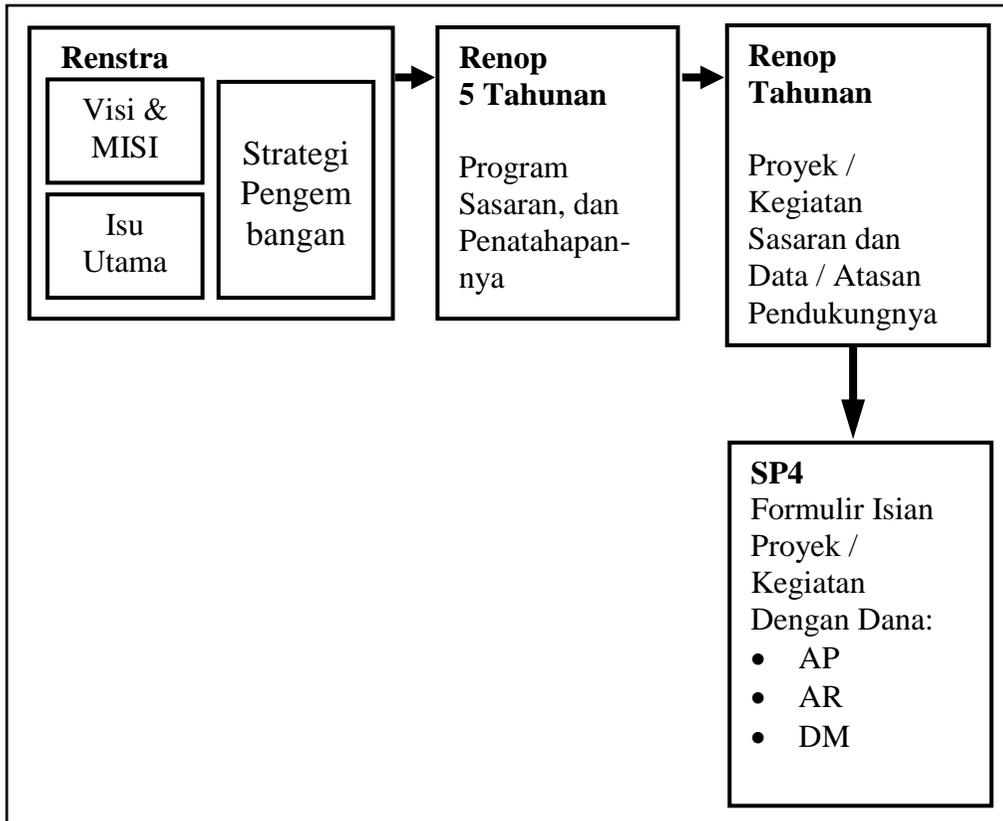


**Gambar. 5.9. Hubungan Visi, Misi, dan Tujuan, serta Isyu Utama dan Program Pengembangan**  
(Sumber: Somantri, 1999)

Tahap yang ketiga penyusunan dokumen rencana strategis. Rumusannya tidak perlu terlalu tebal, supaya mudah dipahami dan dapat dilaksanakan oleh tim manajemen secara luwes. Dan perumusannya dapat dilakukan sejak saat pengkajian telah menghasilkan temuan, penyelesaian akhir perlu menunggu hingga semua keputusan atau rumusan telah ditetapkan atau disepakati.

### **3. Kaitan Renstra, Renop 5 Tahunan, Renop Tahunan dan SP4**

Keterkaitan antara rencana strategis, rencana operasional 5 tahunan, rencana operasional tahunan, serta SP4 dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 5.10. Kaitan Renstra, Renop 5 Tahunan, dan Renop Tahunan**

Sumber: Somantri, 1999

Rencana strategis yang dirumuskan dalam jabaran visi, misi, isu utama dan strategi pengembangan harus dijadikan sebagai pedoman dalam mengembangkan rencana operasional 5 tahunan. Dalam rencana operasional 5 tahunan antara lain tercakup program kerja/kegiatan, sasaran dan pentahapannya. Dari rencana operasional 5 tahunan kemudian dipilah-pilah menjadi rencana operasional tahunan yang berisi proyek / kegiatan, sasaran dan data atau alasan pendukungnya. Untuk mendapatkan anggaran bagi proyek/ kegiatan tahunan tersebut tiap instansi terlebih dahulu harus mengisi formulir isian proyek/ kegiatan sesuai dengan mata anggarannya masing-masing. Model formulir tersebut kini dikenal dengan istilah SP4.

#### 4. Mengimplementasikan Rencana Strategis

Judson (dalam Somantri, 1999) menjelaskan lima langkah manajerial penting untuk mengimplementasikan perubahan ataupun rencana strategis, yakni :

(1) *Analyzing and planning the change*; (2) *Communicating about the change*; (3) *Gaining acceptance of the required changes in behavior*; (3) *Making the initial transition from the status quo to the new situations*, (5) *Consolidating the new conditions and continuing to follow up*.

Beberapa prasyarat bagi penerapan konsep perencanaan dan manajemen strategis antara lain:

- 1) *Preparing and Commucating Strategic Plan:*
- 2) *The Strategic Budget*
- 3) *Understanding the internal environment (1) Assumption and Beliefs, (2) Values, (3) Corporate Culture, (4) Strategic Vision, (5) Grand Strategy, goal, and objectivies and (6) Critical success factor;*
- 4) *Assessing the External Environment; (1) Stakeholder analysis, (2) Enviromental Scanning, (3) Vulnerability analysis, (4) Qualitative Enviromental forecasting;*
- 5) *Assesment of Product market Dynamic: (1) Assesment of product Market strategy, (2) Technology assessment, (3) Product/ Market mapping, (4) Competitive porto – folio analysis*
- 6) *Understanding the Competitive portofolio analysis (Rowe, 1993: 299)*

#### 5.18. Analisis Posisi Pendidikan

Yang dimaksud dengan Analisis Posisi Pendidikan (APP) dalam kajian ini adalah upaya untuk memberikan gambaran tentang kedudukan dan keadaan aktual sistem pendidikan di lihat dari segi kekuatan dan kelemahan

internal sistem pendidikan serta peluang dan tantangan yang datang dari luar sistem pendidikan.

### **1. Peranan Analisis Posisi Pendidikan**

APP merupakan salah satu aspek penting dalam menjalankan manajemen, beberapa alasan tentang pentingnya analisis posisi antara lain dikemukakan Makmun (1996) yang menyatakan bahwa hasil analisis itu akan memberikan gambaran tentang kedudukan dan keadaan sistem yang bersangkutan pada saat ini, yang mencakup segi-segi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) yang melekat di dalam (*internal*) sistem itu sendiri; serta peluang (*opportunities*) dan tantangan (*threats*) dari luar (*eksternal*) sistem itu.

Gambaran yang jelas dan obyektif tentang posisi sistem pada saat ini akan dapat digunakan sebagai: (1) bahan perbandingan dengan posisinya di masa mendatang, yang dapat dinyatakan sebagai visi (wawasan) dan misi (tujuan) serta bidang hasil pokok (BHP) oleh pembuat kebijakan (bersama *stakeholders*), sehingga dapat diidentifikasi kesenjangan dan dapat diangkat permasalahan pokoknya, untuk kemudian dirumuskan rencana upaya pemecahannya; (2) bahan penyusun/ penyempurnaan visi, misi, tujuan dan BHP sehingga sehingga dapat disusun sasaran-sasaran yang realistis serta strategi upaya pencapaiannya; (3) bahan dan landasan untuk merumuskan kiat taktik dan strategi bersaing dengan sistem-sistem lain. Berbagai hasil studi empirik menunjukkan bahwa suatu manajemen itu akan berhasil jika mampu mengoptimalkan pemberdayaan dan pemanfaatan kekuatan dan peluang yang dimilikinya serta mampu meminimalkan intensitas pengaruh faktor kelemahan dan hambatan disertai upaya untuk memperbaiki atau mengatasinya.

## 2. Penggunaan Analisis Posisi dalam Perencanaan Sistem Pendidikan

Makmun (1996) mengemukakan bahwa pendidikan merupakan suatu sistem dan sekaligus sebagai suatu usaha (meskipun bukan selalu berkonotasi dan bermakna bisnis). Atas dasar itu, maka analisis posisi dapat diterapkan dalam perencanaan dan manajemen sistem pendidikan. Namun demikian, perlu kehati-hatian dalam penerapannya, sebab sistem pendidikan mempunyai beberapa kekhasan, antara lain bahwa: *Pertama*, fungsi dasar utama sistem pendidikan berbeda dengan sistem bisnis/industri atau pemerintahan. Tiga fungsi utama sistem pendidikan nasional adalah: (1) mencerdaskan seluruh rakyat; (2) menyiapkan tenaga kerja, dan (3) membina dan mengembangkan IPTEK, serta melestarikan nilai-nilai luhur budaya bangsa (Wardiman 1996; Makmun, 1996). Implikasinya, indikator dan kriteria penilaian keberhasilan manajemen SPN bukan semata-mata berorientasi pada profit making (*monetary rate of return*), melainkan juga nilai-nilai keuntungan sosial, kultural dan sebagainya. *Kedua*, struktur organisasi SPN itu sangat kompleks, paling tidak dapat diidentifikasi ke dalam empat kategori satuan sub-sub sistem, yaitu: pusat, regional, institusional, dan operasional, seperti dijelaskan dalam tabel 5.1 di bawah ini:

Tabel. 5.1.

**Sistem pendidikan Nasional  
Dengan Perangkat Sub- Sub Sistemnya**

JENJANG SUB SISTEM	STATUS SUB SISTEMM	
	NEGERI	SWASTA
• Nasional	• Departemen dengan unit-unit utamanya dan perangkatnya	• Pusat / pucuk Organisasi / Lembaga Penyelenggara Pendidikan (LSM) dengan perangkatnya
• Regional	• Kanwil / Dinas dengan unit dan perangkatnya	• Perwakilan / Cabang Organisasi LSM penyelenggara pendidikan dengan perangkatnya
• Institusional	• Sekolah, Institut / Universitas, Balai, Pusdiklat dengan unitnya	• Sekolah Institut / Universitas, Balia, Pusdiklat dengan unit nya
• Operasional	• Program studi, program diklat dan sebagainya	• Program studi, program diklat, dan sebagainya.

*Sumber: Makmun, 1996*

Di tingkat pusat (nasional) terdekat Depdiknas berikut unit-unit utama dan aparatnya, Departemen dan lembaga lain yang relevan, serta LSM penyelenggara pendidikan tingkat nasional. Pada tingkat regional (provinsi) terdapat Dinas Pendidikan; Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota (Dati II), dan Kecamatan berikut aparatnya; Kantor lembaga lain; LSM penyelenggara pendidikan di daerah. Pada tingkat institusional (kelembagaan) satuan pelaksana pendidikan, terdapat perguruan tinggi dengan aparatnya, SMU/SMK dengan aparatnya, lembaga pendidikan lain, dan LSM satuan pelaksana pendidikan. Sedangkan di tingkat operasional pendidikan terdapat Program studi, baik yang diselenggarakan pemerintah maupun LSM (Makmun, 1996). Implikasinya, perlu diidentifikasi secara jelas pada tingkat / jenjang / sistem mana APP itu akan diterapkan.

### **3. Sasaran Analisis Posisi Pendidikan**

APP sebagaimana dikemukakan Makmun (1996), pada dasarnya ditujukan untuk: (1) memperoleh gambaran yang jelas dan obyektif tentang posisi sistem pendidikan; (2) memperoleh pemahaman tentang faktor-faktor yang melatarbelakangi atau menyebabkan tercapainya posisi sistem ditinjau dari aspek-aspek kekuatan dan kelemahan internal sistem pendidikan, serta peluang dan tantangan eksternalnya; (3) mengidentifikasi alternatif kemungkinan guna mempertahankan posisi sistem, memperbaiki posisi sistem itu, mengubah, mengembangkan, atau menggabungkannya (*merger* dengan sistem lain); dan (4) merumuskan alternatif tindak lanjut lainnya, yang direkomendasikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

### **4. Langkah-langkah, Metode dan Instrumen yang Digunakan**

Makmun (1996) mengemukakan bahwa secara umum, langkah-langkah APP itu serupa dengan langkah atau tahapan kegiatan penelitian dan/atau

evaluasi yang mencakup: (1) Pengumpulan data dan informasi; (2) Pengorganisasian data dan informasi; (3) Penafsiran dan analisis lanjut; (4) Penyimpulan dan rekomendasi tindak lanjut.

Akan tetapi, dalam APP tidak dimulai dengan perumusan masalah atau hipotesis, melainkan cukup mulai dengan membuat desain dan rincian jenis dan kualifikasi data dan informasi yang diperlukan. Permasalahan justru akan terungkap kemudian berdasarkan analisis SWOT, yang akan diikuti oleh langkah-langkah perencanaan strategis selanjutnya.

Demikian pula halnya dengan metode, teknik dan instrumen yang digunakannya pada dasarnya serupa dengan penelitian atau evaluasi. Akan tetapi, dalam prosesnya tidak selalu harus dimulai dengan mencari dan mengumpulkan data dan informasi yang baru. Dalam APP, pada prinsipnya, dapat menggunakan data-data informasi dari berbagai sumber yang telah tersedia, antara lain: (1) Data dan informasi yang telah ada/ dimiliki dalam sistem unit itu sendiri; (2) Data dan informasi berupa laporan dan hasil pemantauan/ pengukuran yang terdokumentasikan dalam sistem sendiri; (3) Kesan-kesan dari unit/sistem lain, melalui validasi sejawat; (4) Hasil evaluasi diri yang telah dilakukan secara berkala dan secara jujur; (5) Sumber-sumber lain yang relevan seperti BPS, Puslit, Pusat Informatika, dsb. (Makmun, 1996).

Data dasar dan informasi yang telah terhimpun seyogyanya dicatat dan diorganisasikan dalam disket yang telah diprogramkan sesuai dengan tujuan dan fungsi APP. Informasi statistik yang diperlukan untuk mendukung indikator kriteria keberhasilan kinerja (BHP) manajemen sistem pendidikan dapat dijabarkan dari data dasar tersebut, antara lain berupa: (1) APK, APM, dsb. untuk indikator pemerataan pendidikan; (2) TPAK, proporsi pengangguran, dsb. untuk indikator relevansi; (3) Angka/*rate* atau AEE (angka efisiensi edukasi) berdasarkan data kenaikan/kelulusan, mengulang,

putus studi, untuk indikator efisiensi; (4) Angka/rate kelulusan, melanjutkan studi (*transition rate*), NEM, dsb., untuk indikator kualitas.

Dapat juga dikembangkan berbagai parameter indikator kelaikan perangkat komponen sistemnya, seperti: rasio siswa dengan guru, ruang belajar, (aboratorium, perpustakaan, dll. Kesemuanya itu, pada akhirnya dapat diorganisasikan dan diinterpretasikan lebih lanjut berdasarkan indikator-indikator kriteria penilaian KKPA/SWOT, antara lain: (1) faktor kekuatan adalah keberhasilan atau arah kecenderungan yang mendekati kriteria (ideal) yang diharapkan atau keuntungan-keuntungan yang positif dan dirasakan oleh *stakeholders*; (2) faktor kelemahan adalah hambatan-hambatan utama yang dipandang dapat menghalangi pencapaian prestasi yang diharapkan; (faktor peluang adalah calon-calon keuntungan atau dapat dipandang akan menunjang pencapaian prestasi atau kinerja yang diharapkan, bila mampu memanfaatkan atau memberdayakannya; (4) faktor ancaman atau situasi/kondisi/ masalah yang diantisipasi akan dapat menimbulkan hambatan (Makmun, 1996).

## **5. Menggambarkan Kondisi Internal Sistem Pendidikan**

### **a. Menentukan Unit Analisis**

Di atas telah dikemukakan bahwa fokus sasaran APP ditujukan kepada upaya untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang posisi Sistem pada saat ini, baik bertalian dengan (1) kelaikan keseluruhan perangkat sistemnya, maupun (2) kelayakan kinerjanya. Untuk itu, maka perlu ditetapkan dulu pada tingkat atau jenjang dan jenis satuan atau unit sistem (organisasi) yang mana APP itu hendak dilakukan. Apakah pada tingkat makro, meso, mikro atau unit kerja (sekolah, program studi, pusklat, biro, bagian, lembaga, UPT, dsb.).

**b. Menentukan Substansi Telaahan (BHP atau KRA)**

Bidang Hasil Pokok (BHP) atau *Key Result Areas* (KRA), yang terdiri atas sejumlah bidang kegiatan (dengan indikator kelayakan hasil dan kinerjanya) serta perangkat komponen (dasar dan penunjang dengan indikator kelayakan persyaratan ambangnya) yang dipandang strategis langsung berkontribusi terhadap pencapaian tujuan (sasaran) sistem/unit kerja bersangkutan, yang bervariasi sesuai dengan tingkat, jenjang dan jenis atau kekhususan sistem/unit kerja tersebut.

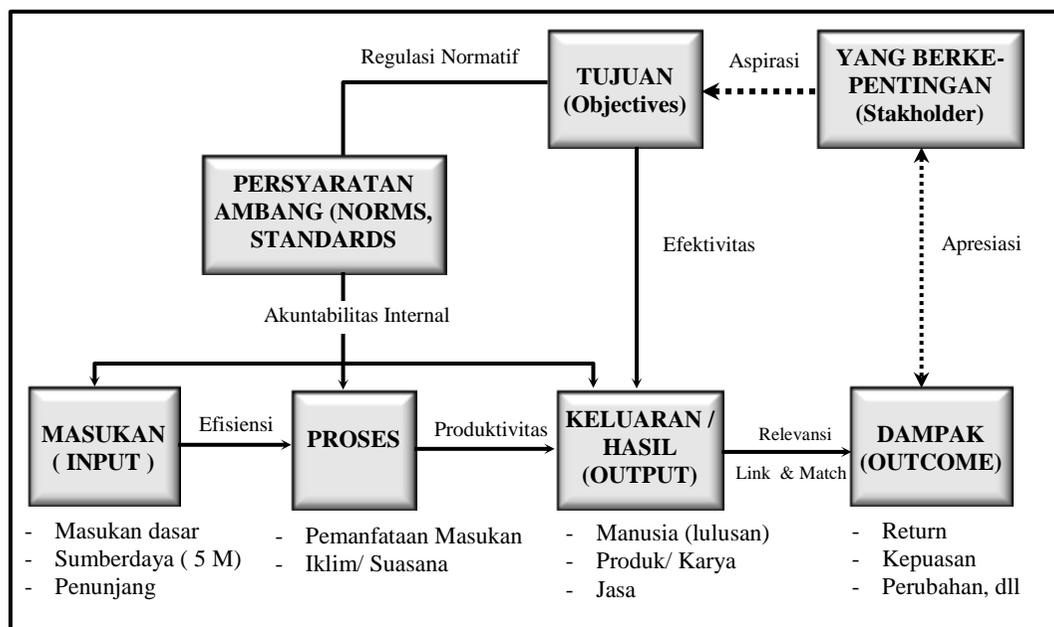
Namun demikian, dalam hal yang bertalian dengan unsur-unsur 5M, walaupun ketentuan tentang jumlah, kualifikasi dan persyaratan ambang lainnya berbeda-beda. Telah dimaklumi bahwa pada tingkat unit kerja, sistem pendidikan yang paling sederhana sekalipun, unsur dan variabelnya itu cukup rumit (kompleks). Oleh karena itu perlu dilakukan pilihan yang tepat, mana diantaranya yang dipandang paling bernilai strategis untuk diikutsertakan ke dalam BHP atau (KRA).

Makmun (1996) mengungkapkan bahwa selain terdapat berbagai pendekatan, juga peranan kebijakan dan kemauan politik (*political will*) dari pihak *stake-holders*, terutama pemerintah sangat determinan dalam menentukan prioritas BHP itu. Sebagai contoh, yang dianut di Indonesia selama ini ialah berpijak pada kebijakan penetapan prioritas pembangunan nasional di bidang Pendidikan, yang diletakan pada tema-tema strategis: (1) pemerataan dan perluasan kesempatan memperoleh pendidikan; (2) peningkatan kualitas pendidikan; (3) peningkatan relevansi; dan (4) peningkatan efisiensi pengelolaan pendidikan.

Makmun (1996) mengemukakan bahwa :

“terdapat berbagai macam model metode dan teknik pendekatan untuk keperluan APP dan penentuan BHP itu. Diantaranya, ialah metode: (1) Cek Hasil (*Quality Control*); (2) IPO (*Input-Process Output*); (3) Rusuk Ikan (*Fish Bone*); (4) Delphi; dan (5) CIPP (*Context-Input-Pracess Product*). Untuk keperluan studi evaluatif yang mempertimbangkan segi kontekstual seperti Perencanaan Pendidikan, dewasa ini ternyata model CIPP banyak dipergunakan di berbagai negara, termasuk di Indonesia (khususnya di lingkungan Pendidikan Tinggi). Pertimbangannya, antara lain karena model tersebut paling mendekati tingkat keberhasilan pembangunan nasional di bidang pendidikan yang berorientasi pada keempat gugus tema sentral dan strategisnya (pemerataan, kuantitas, relevansi dan efisiensi)”.

Model CIPP semula digunakan dan dikembangkan oleh Stufflebeam, dkk untuk keperluan evaluasi dalam rangka perencanaan dan pengembangan pendidikan. Dengan penyederhanaan dan adaptasi sesuai dengan keperluan APP dan penentuan BHP, maka secara visual Makmun (1996) mengadaptasi model CIPP itu seperti tertuang pada diagram di bawah ini.



**Gambar. 5.11. Model Analisis Posisi Sistem Pendidikan**

Sumber: Makmun, 1996

Dari diagram tersebut dengan mudah dapat diidentifikasi: (1) gugus perangkat komponen sistemnya, dan (2) gugus perangkat indikator kinerjanya. Kedua hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

**1) Perangkat komponen Sistem (Unit Kerja), meliputi:**

- a) Tujuan; merupakan pernyataan tentang situasi atau keadaan dan posisi Sistem yang diharapkan (mungkin, niscaya, pasti) terjadi di masa yang akan datang. Jika pernyataannya bersifat umum dan batasan waktunya tak ditentukan, maka lazim disebut cita-cita (*aims, goals, mission*), seperti tujuan pendidikan nasional yang tertera dalam Undang-Undang Sisdiknas. Jika pernyataannya masih umum namun batas waktunya sudah diincar-ancarkan (10, 25, 30 tahun) lazim disebut visi (wawasan), seperti pernyataan dalam GBHN tentang wajar dikdas sembilan (9) tahun dalam kurun waktu tiga Repelita. Jika pernyataannya telah bersifat spesifik (teramati dan terukur) dalam jangka waktu dekat tertentu, maka lazim disebut sasaran (*targets, objectives*)
- b) *Persyarat Ambang*; merupakan perangkat ketentuan dan peraturan serta perangkat norma atau ukuran standar kelayakan perangkat sistem (masukan, proses dan keluaran) dan kelayakan kinerja sistem (efisiensi, produktivitas, efektivitas, relevansi dan akuntabilitas) yang secara minimal harus terpenuhi secara memadai.
- c) *Perangkat masukan*; menyangkut segala hal yang berkontribusi dan atau berpengaruh kepada Sistem Terdiri atas: masukan dasar manusia (peserta didik), bukan manusia (data/fakta informasi, permasalahan/tugas, cita-cita/komitmen, dsb.) Masukan instrumental (SDM, imprastruktur, dana, sarana/prasarana, cara kerja, media, dsb.). Masukan lingkungan trigatra (geografik, demografik dan

kuitural), serta lingkungan pancagatra (politik, ekonomi, sosial, hankam dan agama)

- d) *Proses*; mencakup seluruh rangkaian kegiatan transformatif dan/atau interaktif dalam pemanfaatan segala masukan untuk mewujudkan tujuan sistem/unit kerja.
- e) *Perangkat Keluaran*; mencakup segala hal yang datang sebagai produk atau hasil atau akibat dari proses kegiatan transformatif atau interaktif yang terjadi dalam suatu sistem atau unit kerja. Keluaran itu disebut hasil (*outputs*), jika langsung dapat segera diamati dan diukur (*immediate, shortterm results*), dan disebut dampak (*outcomes*), jika baru kemudian nanti dalam jangka waktu lama dapat dideteksi (*longterm results*). Hasil-hasil itu dapat berwujud satuan manusia (lulusan dan/atau putusan) dengan perangkat perubahan pengetahuan, sikap, aspirasi dan keterampilan dan/atau perubahan perilaku dan pribadi secara utuh. Selain hasil-hasil berupa jasa (pelayanan tertentu) dan/atau karya (iptek, humaniora, produk barang /material dan pemecahan masalah). Adapun dampak dari sistem itu dapat berupa perolehan (*income*), yang dicapai oleh individu yang bersangkutan dan kepuasan yang dinikmati atau perkembangan karier yang diraih dalam perjalanan hidupnya. Selain itu, dampak dari sistem itu juga dapat dilihat dalam perubahan dan perkembangan aspek-aspek kehidupan masyarakatnya, seperti aspirasi politik (partisipasinya dalam organisasi, memanfaatkan hak suara atau hak pilihnya; apresiasi seninya (partisipasi, pemerhati, penghayat, dan perilaku seni); kesadaran beriptek (langganan koran/media cetak lainnya); kesadaran ber-NKKBS; kesadaran beragama atau berimtaq (taat beribadah dan beramal salih) dan banyak lagi.

f) *Perangkat Stakeholders*; merupakan segala pihak yang berképentingan dengan sistem (pendidikan), baik yang terdapat dalam lingkungan sistem itu sendiri (*internal stakeholders/customers*) maupun di luarnya (*eksternal stakeholders/customers*).

2) ***Perangkat Indikator Kinerja dengan Parameternya, meliputi:***

a) Efisiensi; pada dasarnya menunjukkan suatu ukuran tingkat kemampuan sistem dalam pemanfaatan seluruh atau sebagian perangkat sumber daya secara optimal, pada pelaksanaan (*operasional*) proses produksi yang menjadi tugas/fungsi untuk mewujudkan BHP yang telah ditetapkan. Termasuk salah satu diantaranya, ialah tingkat daya tampung, yang dapat menunjukkan suatu kemampuan pemanfaatan sumberdaya ruang belajar, laboratorium, perpustakaan, tenaga pendidik, dan lain-lain. secara optimal sehingga dapat menerima peserta didik baru yang berminat melamar sebanyak-banyaknya sesuai ketentuan (persyaratan ambang) yang berlaku. Dengan demikian, efisiensi itu akan dapat ditunjukkan oleh suatu tingkat kelayakan rasio siswa (peserta didik) dengan ruang belajar, laboratorium, perpustakaan, guru dan tenaga serta sumberdaya lainnya. Dengan kata lain, besaran nilai rasio tersebut dapat digunakan sebagai salah satu parameter dari indikator efisiensi sistemnya. Banyak cara lain untuk mendeteksi tingkat efisiensi sistem ini, misalnya AEE (angka efisiensi edukasi) yang dapat diungkapkan dengan hasil Analisis *Kohort* (Arus Siswa); atau menghitung besaran rasio besarnya jumlah kelulusan dengan besarnya jumlah siswa yang diterima pada tahun awalnya untuk setiap kohort (angkatan) siswa Efisiensi untuk setiap komponen masukan juga akan dapat dicari indikator dengan parameternya, misalnya pemanfaatan SDM (guru) berdasarkan

EWMP (*Ekuivalensi Waktu Mengajar Penuh*) dengan membandingkan jumlah penggunaan waktu yang nyata (*riil*) dengan persyaratan ambangnya. Demikian pula tingkat efisiensi unsur masukan sumber daya lainnya dapat dicari parameternya.

- b) *Produktivitas*; pada prinsipnya merupakan suatu ukuran tingkat daya hasil setiap program dan/atau keseluruhan perangkat program yang menjadi tugas/fungsi BHP yang menjadi tanggung jawab sistem/unit kerja dalam suatu kurun waktu (triwulan, semesteran, tahunan, siklus 6 tahunan SD, atau 3 tahunan SLTP/SLTA) tertentu. Indikator produktivitas ini. dapat diungkapkan dengan mencari parameternya, ialah angka nilai rasio jumlah lulusan dengan jumlah satuan waktu studi (*students year*) yang digunakan oleh seluruh peserta didik yang terdaftar pada sistem/unit kerja dan kurun waktu yang sama. Begitu pula untuk BHP lainnya, misalnya berapa jumlah gedung/ ruang belajar/laboratorium/perpustakaan yang dibangun, atau berapa usulan promosi/kenaikan pangkat personil diselesaikan dalam kurun waktu tertentu dan sesuai dengan syarat ambangnya.
- c) *Efektivitas*; pada dasarnya menunjukkan tingkat kesesuaian antara hasil yang dicapai (*achievements observed outputs*) dengan hasil yang diharapkan (*objectives, targets, intended outputs*) sebagaimana telah ditetapkan. Parameternya akan dapat diungkapkan sebagai angka nilai rasio antara jumlah hasil (kelulusan, produk jasa, produk barang, dsb.) yang dicapai dalam kurun waktu tertentu dibandingkan dengan jumlah (unsur yang serupa) yang diproyeksikan atau ditargetkan dalam kurun waktu tersebut.
- d) *Relevansi*; merupakan suatu ukuran tingkat keterkaitan dan/ atau kesesuaian antara hasil (*outputs*) dengan peluang dan kebutuhan.

Misalnya jumlah dan/atau kualifikasi tenaga kerja yang disiapkan dunia pendidikan (menurut jenjang dan jenis kualifikasinya) dapat dibandingkan dengan jumlah dan/atau kualifikasi tenaga yang terserap dunia kerja dalam kurun waktu tertentu. Dengan demikian tingkat partisipasi angkatan kerja (TPAK) yang merupakan rasio antara tenaga angkatan kerja (CAK) yang tersedia, dapat digunakan sebagai parameternya. Parameter lainnya juga dapat digunakan seperti angka pengangguran, dsb. Sedangkan bagi tingkatan SD, SLTP, dan SMA/SMK dapat juga menggunakan angka melanjutkan studi (*transition rate*) sebagai parameternya.

- e) Akuntabilitas; merupakan indikator kinerja sistem/unit kerja yang lebih komprehensif. Parameternya bukan saja dapat melibatkan seluruh komponen/unsur *masukan-proses-hasil* untuk dideteksi ukuran/ takaran/ pertimbangan kesesuaian dengan persyaratan ambangnya. Bahkan ada juga yang menggunakan acuan yang lebih luas lagi, ialah harapan-harapan atau aspirasi *stakeholders*. Ada juga ada yang menggunakan acuan standar internasional seperti ISO 9000 atau ISO 14000, dsb. Pada umumnya indikator akuntabilitas lebih dikhususkan pada aspek keuangan dengan pengertian *internal auditing (audibilitas)*
- f) Kesehatan organisasi; menunjukkan ukuran tingkat kepuasan, kekuatan motivasi dan derajat keterlibatan atau partisipasi diantara staf dan anggota dalam proses pembuatan keputusan
- g) *Adaptabilitas dan semangat berinovasi*; menunjukkan ukuran tingkat kepekaan (*sensitivity*) dan cepat tanggap (*responsiveness*) terhadap perubahan, perkembangan dan tantangan yang terjadi dalam lingkungannya, disertai dengan kemauan dan kemampuan untuk melakukan penyesuaian melalui upaya perbaikan, penyem-

purnaan dan pembaharuan (*innovativeness*) sistemnya.

Makmun (1996) berpendapat bahwa dengan kedua gugus indikator (kelaikan perangkat komponen dan kelayakan kinerja sistem/unit kerja) tersebut para analis dapat menyajikan kombinasi-kombinasi mana yang akan dipilih oleh para pembuat keputusan untuk dijadikan BHP atau KRA serta keperluan langkah selanjutnya.

**c. Menentukan Data Informasi yang Diperlukan dan Cara Perolehannya**

Makmun (1996) berpendapat bahwa untuk mendukung APP internal sistem pendidikan yang ideal dan sempurna diperlukan tiga kategori data/informasi, yaitu: (1) data identitas sistem; (2) data dasar tentang perangkat komponen sistem; serta (3) data jabatan dan data dasar tentang kinerjanya.

Ketiga kategori data/informasi tersebut dapat diperoleh melalui: (1) pusat-pusat informasi internal sistem pendidikan atau sistem lain yang relevan; (2) dokumentasi di lingkungan sistem/unit kerja itu sendiri, seperti laporan berkala, hasil monitoring dan evaluasi diri kelembagaan yang akurat dan jujur; (3) hasil upaya khusus yang dilakukan untuk keperluan APP ini melalui pengamatan dan pengukuran secara memadai.

**d. Analisis, Kemasan dan Interpretasi Data Internal Sistem Pendidikan**

Data dasar seyogyanya diorganisasikan, diprogramkan secara khusus untuk keperluan APP, dicatat dan dituangkan dalam bentuk tabel dan/atau diagram yang mudah dibaca dan dipahami. Sedangkan data dan informasi tentang data identitas sistem/unit

kerja dan data/informasi dokumenter tentang tujuan dan persyaratan ambang dapat disusun dalam format kompilasi berdasarkan ukuran kronologis waktu penetapannya.

Berdasarkan data dasar itu data jabaran dan parameter (*rasio, rate, proporsi, dsb*) dihitung. Hasil seluruh perhitungan ditafsirkan berdasarkan kriteria/ketentuan yang lazim untuk setiap kategori parameternya, sebagaimana didapatkan dalam literatur statistik yang relevan. Pada akhirnya, baik data/ informasi tentang kelaikan perangkat sistem/unit kerja maupun tentang kinerjanya dikemas kedalam suatu tabel tentang profil kondisi objektif sistem/unit kerja yang dimaksud.

**e. Hasil Analisis Internal Organisasi Pendidikan**

Dengan menggabungkan hasil deskripsi identitas sistem/unit kerja ke dalam tabel profil kelaikan dan kelayakan kinerjanya, akan diperoleh suatu gambaran lengkap tentang potret/kondisi objektif sistem/organisasi/unit kerja yang bersangkutan. Dari laporan tersebut dapat dilakukan analisis lanjut untuk mendeteksi pada titik-titik atau aspek-aspek mana sistem/unit kerja menunjukkan kekuatan atau keunggulan dan kelemahannya. Hasil analisis terakhir tersebut akan diorganisir ke dalam suatu model matriks KKPA (SWOT).

**5.19. Menggambarkan Kondisi Lingkungan External Sistem Pendidikan**

**1. Pendidikan sebagai Bagian Integral dari Sistem Kehidupan Umat Manusia**

Makmun (1996) mengemukakan bahwa, paling tidak ada dua hal penting sehubungan dengan topik paragraf di atas, yaitu: (1) pendidikan itu merupakan sistem terbuka, dan (2) keberadaan

pendidikan mempunyai hubungan salirrg terkait dan tergantung dengan sistem-sistem lainnya. Hal pertama mengindikasikan bahwa sistem pendidikan menerima masukan dari lingkungan (sistem-sistem lainnya) dan memberikan keluarannya yang kemudian dapat menjadi masukan bagi sistem-sistem lain tersebut. Lingkungan termaksud dapat mencakup lingkungan geografik, demografik, kultural serta unsur-unsur ideologi dan politik, sosial, ekonomi dan industri, iptek, hankam dan agama. Kesemuanya itu secara potensial dapat memberi corak dan kontribusi terhadap isi dan kinerja sistem pendidikan, meskipun mungkin intensitasnya bervariasi, dan sebaliknya tingkat keterdidikan manusia yang dihasilkan sistem pendidikan akan berpengaruh terhadap prilakunya dalam berinteraksi dengan kesemua unsur lingkungan tersebut.

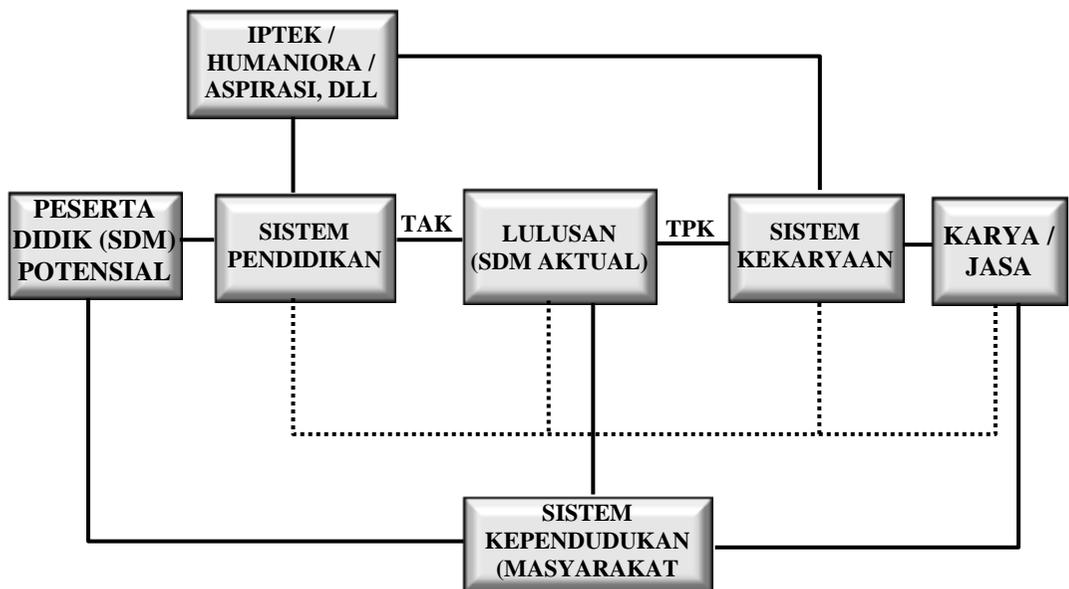
Hal kedua mengindikasikan bahwa dinamika keberadaan dan kedudukan atau posisi sistem pendidikan itu tidak mungkin terlepas dari dinamika proses perubahan yang terjadi dalam lingkungannya. Sebaliknya juga jika sistem pendidikan dapat memberikan bobot pengaruh yang determinan, bukan mustahil akan dapat menjadi penggerak dan agen perubahan sistem kehidupan, dalam arti yang positif.

Tidak disangsikan lagi bahwa kedua hal di atas akan sangat menentukan posisi kini dan mendatang dari sistem pendidikan. Namun demikian, walaupun kesemua unsur lingkungan eksternal itu perlu dimaklumi peran dan pengaruhnya terhadap kelaikan perangkat sistem pendidikan dan kelayakan kinerjanya, para analis dan perencana selayaknya memfokuskan telaahannya terhadap faktor-faktor lingkungan eksternalnya yang dapat dipandang paling

sentral dan strategi .

Makmun (1996) berpendapat bahwa dengan memerhatikan fungsi utama sistem pendidikan, sekurang-kurangnya terdapat dua atau tiga sistem lingkungan eksternal yang seyogyanya menjadi fokus telaahan dalam rangka APP. Hal itu ialah sistem kependudukan dan atau lingkungan demografik dan sistem perekonomian inklusif sistem perindustrian dengan ketenagakerjaan, serta sistem kebudayaan inklusif iptek.

Kaitan antara faktor-faktor eksternal yang strategis dapat diilustrasikan secara visual dengan gambar 5.12 di bawah ini.



**Gambar 5.12. Kaitan Sistem Pendidikan Dengan Sistem Lain**

Sumber: Makmun, 1996:14.

Pada diagram di atas jelas bahwa sistem kependudukan itu memberi pasokan sumber daya dasar (peserta didik; SDM potensial) kepada sistem pendidikan serta sekaligus juga menerima keluaran (lulusan, SDM aktual) dari sistem tersebut. Pada alur

berikutnya, sistem pendidikan memberi pasokan tenaga kerja terdidik (TAK) kepada sistem kekayaan dan sebaliknya juga menerima masukan dari sistem perekonomian (beserta sistem lainnya terutama iptek dan kebudayaan serta keagamaan) berupa muatan substansial bagi pengembangan kurikulumnya. Pada gilirannya, sistem perekonomian (khususnya sistem kekayaan) menerima pasokan tenaga kerja (TAK) dari sistem pendidikan serta mempersembahkan keluaran (jasa dan karyanya) kepada masyarakat (sistem kependudukan). Patut dicatat juga, bahwa persembahan jasa dan karya itu, pada hakekatnya merupakan dampak (*outcomes*) dari sistem pendidikan, meskipun perlu disadari bahwa tidak semua lulusan (keluaran) sistem pendidikan menjadi TAK yang secara ekonomis dipandang produktif, karena sebagian diantaranya termasuk bukan angkatan kerja (BATC) seperti ibu rumah tangga, pelajar, dsb.

## 2. **Gambaran Sistem Kependudukan**

Analisis kependudukan (demografis) itu penting dalam rangka perencanaan pendidikan, karena fungsi utama pendidikan ialah mencerdaskan seluruh rakyat. Dengan dicanangkannya Wajib Dikdas sembilan tahun itu, berarti seluruh rakyat harus dibelajarkan minimal selama sembilan (9) tahun. Demikian juga, dengan digariskannya prinsip belajar sepanjang hayat berarti pelayanan pendidikan harus disediakan bagi semua umur. Populasi penduduk pada setiap jenjang umur sangat perlu diketahui agar pelayanan pendidikan dapat direncanakan secara memadai. Hanya dengan data kependudukan yang akurat para perencana dapat menghitung APK dan APM secara tepat.

Sasaran telaahan kependudukan yang lazim ialah tentang karakteristik dinamika pertumbuhan dan perkembangan kependudukan. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kependudukan itu, antara lain (1) *fertilitas* (kelahiran), (2) *mortalitas* (kematian), dan (3) *mobilitas* (perpindahan, migrasi). Dengan demikian studi kependudukan pada umumnya diarahkan kepada upaya untuk menelaah hal-hal tersebut dalam rangka pemahaman karakteristik arah kecenderungan pertumbuhannya.

Angka pertumbuhan (*rate of growth*) merupakan salah satu indikator yang lazim dijadikan indikator kecenderungan pertumbuhan penduduk pada kurun waktu tertentu. Dengan memahami indikator pertumbuhan pada kurun waktu tertentu (5-10 tahun) yang lalu, maka akan dapat diproyeksikan kecenderungan pertumbuhannya pada masa mendatang dalam rentangan waktu serupa.

Proyeksi kecenderungan pertumbuhan penduduk itu pada dasarnya dapat dideteksi dengan mengoperasikan formula umum sebagai berikut:

$$t_n = t_o + (\text{Kelahiran} - \text{Kematian} - \text{Migrasi})$$

*Keterangan :  $t_n$  = Jumlah penduduk yang diproyeksikan pada tahun tertentu*

*$t_o$  = Jumlah penduduk pada tahun dasar.*

Metode pendekatan analisis proyeksi kependidikan tersebut di atas akan dapat dioperasikan, asalkan data kelahiran, kematian, dan migrasi (perpindahan) tersedia untuk satu kesatuan wilayah tertentu (Kecamatan, Kabupaten/Kota, Provinsi, Nasional, dsb.). Data tersebut dapat diperoleh dengan berbagai cara, antara lain

melalui sensus atau survai. Secara nasional, di Indonesia pernah dilakukan survai dan sensus yang datanya tersedia di BPS: (1) Sensus Penduduk (SP) 1961; (2) Sensus Penduduk (SP) 1971; Sensus Penduduk (SP) 1980; (3) Sensus Penduduk Antar Sensus (SUPAS) 1985; Sensus Penduduk (SP) 1990; Sensus Penduduk (SP) 2000; Sensus Penduduk (SP) 2005.

Data pada BPS tersebut dapat dimanfaatkan sebagai acuan bagi para perencana pendidikan. Akan tetapi, jika diharapkan data segar dan mutakhir, maka harus melakukan survai sendiri.

Telah dimaklumi bersama bahwa data populasi usia pendidikan masing-masing adalah: (1) SD = 7 - 12 tahun; (2) SLTP = 13 - 15 tahun; (3) SLTA = 16 - 18 tahun; (4) PT = 19 - 24 tahun; (5) PLS = 10 - 44 tahun yang terakomodasikan di sekolah dapat dan lazim dijadikan dasar untuk mendeteksi Angka Partisipasi Pendidikan, baik untuk APK maupun APM.

Suatu hal yang patut diperhatikan dalam pemanfaatannya untuk proyeksi komponen-komponen sarana dan prasarana pendidikan, agar tidak terjadi pemborosan-pemborosan, perhatikan benar bahwa angka kelahiran cenderung semakin menurun berkat keberhasilan KB. Selain itu, perkembangan penduduk di kawasan industri cenderung meningkat, karena migrasi. Jika tidak diperhitungkan dalam perencanaan, juga akan membawa permasalahan pendidikan.

### **3. Sistem Ketenagakerjaan**

Faktor ketenagakerjaan merupakan unsur lingkungan yang determinan pengaruhnya terhadap citra sistem pendidikan, sebab salah satu fungsi pendidikan adalah menyediakan tenaga kerja

terdidik (Wardiman, 1996; Makmun, 2000), atau sebagai salah satu sarana utama PSDM (Harbison dan Myers, 1964; Atin, 1996, dalam Somantri, 1999). Dengan masih tingginya proporsi (30%) penduduk yang termasuk kategori setengah penganggur, menandakan kenyataan masih cukup lebarnya jurang antara kebutuhan dan persediaan tenaga kerja.

Atas kenyataan ini, sistem pendidikan cenderung untuk diposisikan sebagai salah satu pihak yang bertanggung jawab. Oleh karena itu pemahaman tentang sistem kekayaan amat penting bagi para penyelenggara dan pengelola sistem pendidikan, agar lebih mampu menyelenggarakan perbaikan atau posisi sistemnya menyongsong masyarakat industri mendatang.

Secara konvensional, studi tentang ketenagakerjaan itu lazimnya dilakukan sendiri-sendiri, yang difokuskan kepada upaya pemahaman tentang kebutuhan tenaga kerja dengan segala seluk beluknya sampai kepada deskripsi struktur keterragakerjaan dengan segala kualifikasinya untuk setiap jenis bidang pekerjaan. Di lain pihak, studi tentang persediaan tenaga kerja dengan basis data tentang perkembangan kependudukan serta penyiapannya melalui sistem pendidikan dan latihan Dewasa ini dalam rangka studi PSDM telah ada upaya untuk menggabungkannya secara terpadu, sehingga memungkinkan untuk dikembangkannya suatu model strategi penyeimbangan antara persediaan dan kebutuhan akan tenaga kerja.

Strategi pendekatan PSDM terpadu itu, pada prinsipnya sangat logis, dan secara metodologis bukan merupakan hal yang sulit, mengingat keduanya juga menggunakan data kependudukan serta dapat menggunakan analisis *kohort*, seperti yang lazim digunakan

dalam proyeksi *enrolmen* atau analisis arus murid. Selebihnya diperkaya dengan. Model analisis kebutuhan tenaga kerja, antara lain: (1) model sederhana-rasio tetap; (2) model elastisitas; (3) fungsi produksi; dan (4) model *input-output*. Dengan pendekatan-pendekatan tersebut selain dapat diidentifikasi jumlah dan kebutuhan tenaga kerja dengan proyeksinya dari waktu ke waktu, juga perkembangan penyediaannya.

Data kependudukan dan data persediaan tenaga kerja terdidik dapat serupa dengan keperluan analisis proyeksi *enrolmen* dan analisis arus siswa. Sedangkan data ketenagakerjaan yang bertalian dengan tenaga angkatan terdidik, tenaga angkatan kerja (TAK), bukan angkatan kerja (BAK) serta angka partisipasi angkatan kerja (APAK), pada dasarnya dapat diguakan data dokumenter (statistik) atau data proyeksi yang tersedia. Data ketenagakerjaan dapat diperoleh dari biro pusat statistik (BPS), antara lain berupa laporan hasil survey, seperti: (1) survey angkatan kerja nasional; survey sosial ekonomi; SAKERNAS tahun 2005.

Data dan informasi ketenagakerjaan itu teramat penting untuk perencanaan penyiapan tenaga kerja terdidik, pengendalian program-program studi, serta pengembangan kurikulum dan strategi penyelenggaraan pendidikan yang menunjang pelaksanaan konsep *link and match*, termasuk pengembangan program pendidikan sistem ganda.

#### 4. Gambaran Faktor Eksternal Lainnya

Analisis faktor-faktor eksternal lainnya memerlukan pendekatan yang berbeda dari kedua faktor eksternal yang telah dibahas terdahulu. Perbedaannya terletak pada karakteristik faktor-faktor

yang bersangkutan. Dua faktor terdahulu fenomenanya lebih universal, relatif ajeg, dalam proses dan dinamika perkembangannya, sehingga memungkinkan dikembangkannya proyeksi-proyeksi untuk masa depan dengan mempertimbangkan data empirik masa yang lampau.

Sedangkan *faktor prilaku dan dinamika, faktor iptek, sosial politik, hankam, agama dan budaya*, relatif sulit diidentifikasi ciri dan kecenderungan umumnya. Pada prinsipnya, faktor-faktor tersebut memerlukan pendekatan kontekstual, dengan penuh kehati-hatian agar tidak terjebak pada posisi rentan dan sensitif (seperti SARA). Iptek sekalipun, sulit untuk bebas dari muatan kebijakan politik pembangunan bangsa.

*Faktor Iptek.* Masalah iptek merupakan faktor yang dapat menentukan nasib bangsa, terutama menghadapi era globalisasi dan industrialisasi. Tetapi sayang, perkembangan dan dinamika keprilakuannya sangat tidak mudah diramalkan, melainkan selalu berada dalam kondisi kemungkinan dan keniscayaan. Dampaknya dapat positif dan menguntungkan, namun dapat juga sebaliknya. Industrialisasi dapat memberi peluang pekerjaan, kemudahan dan kenikmatan. Namun ia juga dapat membawa bencana, seperti pencemaran nilai-nilai budaya, agama dan kemanusiaan, pencemaran lingkungan dan sebagainya.

Akan tetapi, karena sifatnya yang demikian itu, maka kedudukan iptek menjadi sangat penting dalam sistem pendidikan nilai dan substansi iptek dikemas dalam kurikulum, serta fasilitasnya dimanfaatkan sehingga dapat menunjang kecanggihan proses penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan. Pada gilirannya nanti, para peserta didik sebagai calon warga masyarakat masa

depan akan mampu menggunakan iptek dengan daya manfaat yang optima dan menghindarkan diri dari dampak negatifnya.

*Faktor Sosial politik.* Masalah sosial politik sesungguhnya lebih bernuansa nasional. Seperti halnya iptek, masalah sosial politik juga selalu menjadi sorotan seluruh dunia. Akan tetapi, sebagaimana halnya dengan iptek, sosial politik itu dapat mengandung valensi dan dampak positif yang menguntungkan, namun dapat juga sebaliknya.

Atas dasar itu juga maka kontribusi dan peranannya bagi pengembangan dan pembangunan SPN amat penting. Keputusan-keputusan politik dapat memacu akselerasi pembangunan SPN. Wajar Dikdas sembilan (9) tahun, pengembangan iptek, dan sebagainya. Dinamika sosial politik juga dapat memacu kompetisi sehat dalam tata kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara.

*Faktor Hankam.* Penyelenggaraan SPN mustahil dapat berjalan mulus dan sehat tanpa terciptanya situasi dan kondisi hankam yang kondusif. Dengan kata lain, hankam itu merupakan pra kondisi bagi pengembangan posisi pendidikan masa depan yang akan penuh persaingan. Karena itu pembinaan sikap mental, kesadaran berbangsa dan bernegara juga sangat strategis dikembangkan melalui proses pendidikan.

*Faktor sosio kultural dan agama.* Masalah kultural merupakan faktor determinan eksternal pendidikan. Bangsa Indonesia memiliki ke-Bhinneka-an budaya yang sangat kaya. Dalam hal tertentu dapat amat bermanfaat dan menunjang, bahkan menentukan ciri-ciri khas pendidikan. Atas dasar itu, UU Sisdiknas memberi peluang bagi pembinaan dan pelestarian khazanah

budaya, khususnya di sentra-sentra budaya daerah Bahkan diberi tempat dalam kurikulum (muatan lokal). Namun demikian, unsur budaya yang bermuatan kurang menguntungkan, baik lokal maupun global, perlu pembenahan seperlunya. Dalam hal ini pendidikan berperan sebagai sarana filterisasi atas kandungan nilai-nilai substantif budaya tersebut.

Demikian juga faktor agama, kontribusinya sangat besar dan determinan dalam pengembangan SPN. Agama bukan saja menjadi salah satu muatan kurikulum SPN, melainkan juga dapat menunjang akselerasi pemerataan pendidikan bangsa. Namun demikian, bukan berarti tidak bervalensi yang rentan pula; SARA merupakan hal yang perlu pembinaan bijaksana melalui SPN.

### **5.20. Filosofi dan Isu-Isu Kebijakan Pendidikan Nasional**

Manajemen pendidikan nasional merupakan keseluruhan strategi untuk mencapai atau mewujudkan visi dan misi pendidikan nasional (Tilaar, 2004). Strategi tersebut perlu dirumuskan dengan sebaik-baiknya dengan mengingat kemampuan-kemampuan yang tersedia baik kemampuan dana maupun sumber daya manusia. Manajemen pendidikan di jenjang pendidikan dasar merupakan salah satu fokus perhatian pemerintah. Pendidikan dasar menjadi fondamen bagi pendidikan selanjutnya. Oleh karena itu semua sumber daya harus difokuskan ke arah tujuan tersebut.

Selanjutnya terkait dengan reformasi dalam manajemen pendidikan, maka reformasi filosofi dan nilai-nilai dasar pendidikan sangat diperlukan sebagai dasar pembangunan nasional yang secara konseptual dapat diterima oleh logika, secara kultural sesuai dengan budaya bangsa, dan secara politis dapat diterima oleh masyarakat luas. Dalam proses perubahan itu, pendidikan memiliki dua peran, *pertama*, pendidikan akan berpengaruh terhadap

perubahan masyarakat, dan *kedua* pendidikan harus memberikan sumbangan optimal terhadap proses transformasi menuju terwujudnya masyarakat madani.

Oleh sebab itu berbagai kaidah mendasar dapat dikaji untuk merumuskan kebijakan-kebijakan pendidikan nasional yang baru agar sesuai dengan arah: (1) pembangunan untuk manusia seutuhnya termasuk pengembangan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang tengah berlangsung amat cermat, (2) pengembangan pendidikan masyarakat yang dapat menumbuhkan perspektif historis yaitu kesadaran akan nilai-nilai yang diyakini sangat dibutuhkan dalam tatanan kehidupan masyarakat baru Indonesia, dan (3) pengembangan pendidikan massal melalui pemberdayaan dan penggunaan media komunikasi cetak dan elektronika.

Perkembangan kegiatan dalam bidang pendidikan yang sangat cepat membawa implikasi terhadap pertumbuhan berbagai ragam produk pendidikan yang terbentuk dari hasil transformasi sumber daya yang memiliki muatan (*contents*), sistem nilai dan utilitas yang menjadi suatu tatanan produk dengan kapabilitas dan nilai tertentu (*product behaviour*) untuk dapat dinikmati oleh masyarakat dengan minat dan harapan yang dimiliki. Tindakan-tindakan perencanaan dan pengembangan yang tidak tepat justru akan mengaburkan atau bahkan merusak tatanan yang ada.

Berikut adalah beberapa isu dan menjadi program Depdiknas untuk meningkatkan pendidikan dasar: (1) Pemerataan dan Perluasan Akses, (2) Peningkatan Kualitas, Relevansi, dan Daya Saing, (3) Penguatan Tata Kelola, Akuntabilitas dan Pencitraan Publik.

### **1. Pemerataan dan Perluasan Akses**

Program pemerataan dan perluasan akses akan dilakukan dengan mengupayakan menarik semua anak usia sekolah yang sama sekali belum pernah sekolah, menarik kembali siswa putus sekolah dan

lulusan yang tidak pernah melanjutkan pendidikan. Berbagai kegiatan berikut akan dilaksanakan dalam rangka melaksanakan program pemerataan dan perluasan.

Pemberian bantuan biaya operasional. Bantuan Biaya Operasional pendidikan diberikan dalam rangka membantu sekolah mencapai proses pembelajaran secara optimal. Bantuan pembiayaan tidak membedakan sekolah negeri maupun swasta, madrasah maupun sekolah umum. Target tahun 2009 siswa pada satuan dikdas memperoleh bantuan biaya operasional sekolah.

Penyediaan perpustakaan, buku teks pelajaran maupun non teks pelajaran yang tidak membedakan baik sekolah negeri maupun sekolah swasta, sekolah umum dan madrasah. Target pada tahun 2009 diharapkan setiap siswa pada satuan pendidikan memperoleh buku teks dan satuan pendidikan memperoleh buku nonteks pelajaran.

Rehabilitasi ruang kelas yang rusak, merupakan upaya melakukan penyediaan sarana penunjang pendidikan yang layak untuk pendidikan dasar. Target rehabilitasi pada tahun 2007 mencapai sekitar 200 ribu ruang kelas yang rusak berat dan 200 ribu ruang yang rusak ringan pada SD, sekitar 9500 ruang kelas yang rusak berat dan lebih dari 23 ribu ruang kelas rusak ringan pada SMP (Fattah, 2007: 104).

Unit Sekolah Baru dan RKB. Penyediaan prasarana pendidikan termasuk pembangunan unit sekolah baru (USB) dan ruang kelas baru (RKB) juga diupayakan dalam rangka pemerataan dan perluasan di tingkat SMP/MTs untuk menampung peningkatan jumlah lulusan SD/MI. Pemerataan dan perluasan akses pendidikan di tingkat SD, juga dilakukan dengan memanfaatkan layanan pendidikan yang sudah ada.

Perintisan pendidikan dasar 9 tahun satu atap, merupakan langkah untuk mendirikan SD-SMP satu atap atau SMP khusus, yaitu penambahan tingkat kelas (*extended classes*) untuk penyelenggaraan pendidikan menengah pertama pada setiap SD negeri yang ada di daerah terpencil, serta berpenduduk jarang atau terpencar. Untuk itu akan dilakukan pemetaan sekolah agar program dikdas satu atap dan SMP terbuka dapat lebih optimal. Pada pendidikan luar biasa (PLB), upaya pemerataan dan perluasan akses dilakukan dengan pengembangan sekolah terpadu (SMP dan SMPLB) melalui pendidikan inklusif.

Penyelenggaraan Kelas Layanan Khusus di Sekolah Dasar, merupakan layanan pendidikan bagi anak usia sekolah dasar (7-12) yang putus sekolah atau sama sekali belum pernah sekolah dasar sampai tamat. Layanan pendidikan dilaksanakan selama kurang satu tahun di luar kelas reguler pada sekolah dasar yang ada sebagai transisi untuk memasuki kelas reguler. Target pada tahun 2009 ialah penduduk usia sekolah dasar memperoleh layanan dikdas.

Upaya pemerataan dan perluasan akses pendidikan pada tingkat SD dilaksanakan untuk mencapai target meningkatkan APS penduduk usia 7-12 tahun dari 99,12% (pada tahun 2005) menjadi 99%, 57% pada tahun 2009. APM SD/Paket A?MI/SDLB diusahakan akan meningkat dari 94,3% (pada tahun 2005) menjadi 95,0% pada tahun 2009.

Pada tingkat SMP, target yang akan dicapai yaitu meningkatkan APS penduduk usia 13-15 tahun dari 83,32% menjadi 96,64% pada tahun 2009. APK SMP/MTs/SMPLB dan Paket B diusahakan meningkat dari 85,22% (pada tahun 2005) menjadi 98% pada tahun 2009. APM SMP-MTs tahun 2005 sebesar 63,67% diusahakan menjadi 75,46% pada

tahun 2009 sehingga dalam kurun waktu lima tahun akan menjadi kenaikan sebesar 14,79%. Sementara itu PLB target sasaran yang akan dicapai yaitu meningkatkan APK-PLB dari 5% tahun 2005 menjadi 10% pada tahun 2009 (Fattah, 2007: 105).

## 2. Peningkatan Kualitas, Relevansi, dan Daya Saing

Peningkatan Kualitas, relevansi dan daya saing dikdas akan dilaksanakan melalui kegiatan-kegiatan berikut: Sebagai bagian dari kegiatan yang mendasar dan sistematis adalah pengembangan kurikulum, metode pembelajaran, dan sistem penilaian. Model kurikulum yang dikembangkan perlu memperhatikan potensi peserta didik, karakteristik daerah serta akar sosiokultural komunitas setempat, perkembangan iptek. Dinamika perkembangan global, lapangan kerja, lingkungan budaya dan seni, dan lain-lain. Pada jenjang dikdas, muatan kecakapan dasar (*basic learning content*) perlu ditekankan, mencakup kecakapan berkomunikasi (membaca, menulis, mendengarkan, menyampaikan pendapat). Kecakapan intrapersonal (pemahaman diri, penguasaan diri, evaluasi diri, tanggung jawab, dan sebagainya). Kecakapan interpersonal (bersosialisasi, bekerjasama, mempengaruhi/mengarahkan orang lain, bernegosiasi, dan sebagainya), kemampuan mengambil keputusan (memahami masalah, merencanakan, analisis, menyelesaikan masalah, dan sebagainya).

Dalam rangka perluasan pendidikan kecakapan hidup dilaksanakan melalui berbagai kegiatan yang mendukung pengenalan dasar kewirausahaan dan kepemimpinan, pengenalan dan pengembangan etika, penanaman dasar apresiasi terhadap estetika dan lingkungan hidup. Kapasitas profesi pendidik juga akan dikembangkan agar mereka mampu membawakan proses pembelajaran efektif, sesuai

dengan standar kompetensi pendidik yang telah ditetapkan. Proses pembelajaran efektif diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, memotivasi, menyenangkan, dan mengasyikkan untuk mendorong peserta didik berpartisipasi aktif, berinisiatif, kreatif, dan mandiri, sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik dan kematangan psikologis.

Perbaiki sarana dan bahan belajar, seperti perpustakaan, media pembelajaran, laboratorium bahasa/IPA/Matematika, alat peraga pendidikan, buku pelajaran, buku non-teks pelajaran/buku bacaan lain yang relevan. Pemerintah akan melaksanakan pengembangan naskah buku pendidikan dan melakukan pengendalian kualitas buku *teks* pelajaran dan buku *non-teks* pelajaran.

Dengan mempertimbangkan pesatnya perkembangan pemanfaatan ICT dalam berbagai sektor kehidupan, pemerintah akan terus mengembangkan pemanfaatan ICT untuk sistem informasi persekolahan dan pembelajaran termasuk pengembangan *e-learning*. Hingga tahun 2009, langkah-langkah yang akan dilakukan adalah: (a) merancang sistem jaringan yang mencakup jaringan internet, yang menghubungkan sekolah-sekolah dengan pusat data dan aplikasi, serta jaringan internet sebagai sarana dan media komunikasi dan informasi intern sekolah; (b) merancang dan membuat aplikasi *database*, yang menyimpan dan mengolah data dan informasi persekolahan dan manajemen persekolahan, konten-konten pembelajaran; (c) merancang dan membuat aplikasi pembelajaran berbasis portal, web, multimedia interaktif, yang terdiri atas aplikasi tutorial dan *learning tool*; (d) mengoptimalkan pemanfaatan TV edukasi sebagai materi pengayaan dalam rangka menunjang peningkatan Kualitas pendidikan; (e) implementasi sistem secara bertahap untuk mencapai secara signifikan

jumlah sekolah SMP yang akan memudahkan pemanfaatan untuk manajemen pendidikan dan sekaligus juga pemanfaatan ICT untuk mendukung proses pembelajaran di seluruh wilayah Indonesia pada tahun 2009.

Untuk mempersiapkan lulusan SMP/MTs yang tidak dapat melanjutkan pendidikan kecakapan hidup (ketrampilan praktis) diberikan agar mereka dapat bekerja dan melakukan kegiatan produktif di masyarakat. Karena keterbatasan dana pemerintah, program wajib belajar belum dapat diteruskan hingga pendidikan menengah sehingga ancaman lulusan SMP/MTs yang tidak dapat melanjutkan harus diantisipasi.

Pengembangan sekolah berkeunggulan pada dikdas menargetkan paling tidak satu SD dan satu SMP pada masing-masing kabupaten/kota akan menjadi sekolah berkeunggulan lokal pada tahun 2009, dan target yang sama untuk sekolah bertaraf internasional. Sementara itu, dalam kaitan dengan pengembangan kecakapan berbahasa pada jenjang SMP, dilakukan upaya pengembangan program bilingual dengan sasaran sebanyak 430 buah sekolah hingga tahun 2009.

### **3. Penguatan Tata Kelola, Akuntabilitas, dan Pencitraan Publik**

Pengembangan kapasitas Dewan Pendidikan (DP) dan Komite Sekolah (KS) serta Komite PLS merupakan kegiatan yang terus menerus dilakukan dalam rangka pemberdayaan partisipasi masyarakat untuk ikut bertanggung jawab mengelola dikdas. Berfungsinya kedua kelembagaan tersebut secara optimal akan memperkuat pelaksanaan prinsip *good governance* dan akuntabilitas penyelenggaraan pendidikan.

Pengembangan kapasitas juga akan terus dilakukan terhadap para pengurus sekolah atau satuan pendidikan non-formal lainnya untuk meningkatkan kemampuan manajerial dan *leadership* menuju otonomi pengelolaan. Kegiatan ini, bersama dengan penguatan DP/KS/Komite PLS, merupakan bagian dari upaya penerapan MBS dan Manajemen Berbasis Masyarakat (MBM) secara maksimal.

Pengembangan EMIS (*Education Management Information System*) sebagai sistem pendukung, manajemen akan dilakukan untuk menunjang keberhasilan upaya mengukur sejumlah indikator penting perluasan, Kualitas dan efisiensi sesuai dengan standar nasional dikdas. Termasuk dalam kemampuan EMIS ialah menggunakan indikator-indikator tersebut untuk memetakan SD/SMP atau satuan pendidikan lainnya yang masuk dalam kategori sekolah di atas SNP, sesuai dengan SNP dan di bawah SNP (Standar Nasional Pendidikan) pada masing-masing daerah dan wilayah. Selain itu, EMIS bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan masyarakat atas data informasi pendidikan. Kondisi mengembangkan pencitraan yang positif.

### **5.21. Konsep Pendidikan Dasar dan Menengah**

Dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) dinyatakan bahwa jenjang pendidikan dasar dan menengah adalah jenis pendidikan formal untuk peserta didik usia 7 sampai dengan 18 tahun dan merupakan persyaratan dasar bagi pendidikan yang lebih tinggi. Seringkali terjadi miskonsepsi dari masyarakat dan orang tua terhadap esensi dan karakteristik terhadap esensi dan karakteristik pendidikan dasar dan menengah.

Esensi pendidikan dasar adalah “paspor” bagi setiap peserta didik untuk pengembangan dirinya di masa depan, dan “bekal dasar” untuk dapat hidup

layak hidup bermasyarakat di manapun di dunia ini. Oleh karenanya, program belajar pendidikan dasar harus mengembangkan potensi peserta didik secara terpadu dan sinergis. Pola pembelajaran pada tingkat pendidikan dasar harus dilakukan secara terpadu, karena secara psikologis perkembangan kemampuan kognisi, kemampuan sosio-emosional, kemampuan pengembangan moral dan perkembangan fisik peserta didik usia pendidikan dasar terjadi secara terpadu dan saling ketergantungan. Sedangkan pendidikan menengah merupakan awal dari penguatan dan pengembangan potensi dominan peserta didik yang terpotret pada jenjang pendidikan dasar. Dengan demikian, program belajar dan pembelajaran pada jenjang pendidikan menengah harus memperhatikan pengembangan potensi dominan peserta didik, sehingga program belajar pada jenjang pendidikan menengah dapat mendukung suksesnya kehidupan peserta didik, baik pengembangan individu maupun sebagai anggota masyarakat.

Untuk mendukung keberhasilan pendidikan dasar dan menengah seperti dikehendaki dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, maka penyelenggaraan jenjang pendidikan dasar dan menengah harus memenuhi ketentuan tentang standar nasional pendidikan, dalam aspek-aspek: 1) isi kurikulum, 2) lulusan, 3) proses pembelajaran, 4) pendidik dan tenaga kependidikan, 5) sistem pengelolaan, 6) sarana dan prasarana pendidikan, 7) pembiayaan pendidikan, dan 8) sistem penilaian pendidikan.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) yang sangat cepat serta globalisasi yang dewasa ini terjadi berdampak positif dan negatif terhadap kehidupan masyarakat, baik kehidupan individu maupun sosial kemasyarakatan. Dampak positif dari perkembangan IPTEK dan globalisasi tersebut adalah terbukanya peluang pasar kerja sesuai dengan kebutuhan

masyarakat dan negara. sedangkan dampak negatifnya adalah terjadinya perubahan nilai dan norma kehidupan yang seringkali kontradiksi dengan norma dan nilai kehidupan yang telah ada di masyarakat. Dalam konteks inilah pendidikan khususnya pendidikan dasar, berperan sangat penting untuk memelihara dan melindungi norma dan nilai kehidupan positif yang telah ada di masyarakat suatu negara dari pengaruh negatif perkembangan IPTEK dan globalisasi. Proses pendidikan yang benar dan berkualitas memberikan bekal dan kekuatan untuk memelihara "jati diri" dari pengaruh negatif globalisasi, bukan hanya untuk kepentingan individu peserta didik, tetapi juga untuk kepentingan masyarakat dan negara. Oleh karena proses pendidikan itu terjadi di masyarakat, dengan menggunakan berbagai sumber daya masyarakat dan untuk masyarakat, maka pendidikan dituntut untuk mampu memperhitungkan dan melakukan antisipasi terhadap kebutuhan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, sosial, ekonomi, politik, dan kenegaraan secara simultan. Pengembangan pendidikan untuk kepentingan masa depan bangsa dan negara yang lebih baik perlu dirancang secara terpadu sejalan dengan aspek-aspek tersebut di atas, sehingga pendidikan merupakan wahana pengembangan sumber daya manusia yang mampu menjadi "subyek" pengembangan IPTEK dan globalisasi.

Selain itu, pengembangan pendidikan secara mikro harus selalu memperhitungkan individualitas untuk karakteristik perbedaan antar individu peserta didik pada setiap jenjang dan jenis pendidikan. Dengan demikian, kerangka acuan pemikiran dalam penataan dan pengembangan pendidikan dasar dan menengah harus mampu mengakomodasikan berbagai pandangan tentang esensi dan fungsinya secara selektif, sehingga terdapat keterpaduan dalam pemahaman terhadap pendidikan dasar dan menengah tersebut. Dengan pemahaman yang sinergis terhadap esensi dan fungsi pendidikan dasar dan menengah tersebut, diharapkan masa depan jenjang pendidikan ini

di Indonesia akan lebih efektif dan lebih berkualitas dalam penataannya, sehingga memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pembentukan insan Indonesia yang cerdas dan kompetitif.

### **1. Pendidikan Dasar: Esensi dan Karakteristik**

Peningkatan kualitas penyelenggaraan sistem pendidikan dasar di masa depan memerlukan berbagai input pandangan, antara lain: gagasan tentang pendidikan dasar masa depan. Sehubungan dengan pendidikan dasar masa depan tersebut, Perserikatan Bangsa-Bangsa melalui UNESCO telah membentuk sebuah Komisi Internasional tentang Pendidikan untuk Abad XXI (*The International Commission on Education for the Twenty-First Century*), yang diketuai oleh Jacques Delors. Komisi melaporkan hasil karyanya dengan judul *Learning: The Treasure Within* (1996). Komisi memusatkan pembahasannya pada satu pertanyaan pokok dan menyeluruh, yaitu: jenis pendidikan apakah yang diperlukan untuk masyarakat masa depan? Rekomendasi dan gagasan Komisi tersebut tentang pendidikan masa depan, khususnya pendidikan dasar merupakan salah satu input yang dapat dijadikan pertimbangan dalam peningkatan kualitas pendidikan dasar di Indonesia.

Komisi Pendidikan untuk Abad ke-21 melihat bahwa pendidikan dasar masa depan merupakan sebuah “paspor” untuk hidup. Pendidikan dasar untuk anak dikonsepsikan sebagai pendidikan awal untuk setiap anak (formal atau nonformal) yang pada prinsipnya berlangsung dari usia sekitar 3 (tiga) tahun sampai dengan sekurang-kurangnya berusia 12 sampai 15 tahun. Pendidikan dasar sebagai sebuah “paspor” yang sangat diperlukan individu untuk hidup dan mampu memilih apa yang mereka lakukan, mengambil bagian dalam pembangunan masyarakat masa depan secara kolektif, dan terus menerus belajar (Delors, 1996).

Dengan demikian, pendidikan dasar memberikan sebuah surat jalan yang sangat penting bagi setiap orang, tanpa kecuali untuk memasuki kehidupan dalam masyarakat setempat, dan masyarakat dunia, termasuk di dalamnya lembaga satuan pendidikan. Pendidikan dasar sangat berkaitan dengan kesamaan hak untuk memperoleh kesempatan pendidikan yang layak dan berkualitas. Oleh karena itu, pendidikan dasar sangat erat dengan hak azasi manusia. Hal ini sejalan dengan Deklarasi Beijing tentang Perempuan yang antara lain menyatakan sebagai berikut:

Pendidikan adalah hak azasi manusia dan sebuah alat yang pokok untuk mencapai tujuan memperoleh kesamaan, perkembangan, dan perdamaian. Pendidikan yang tidak diskriminatif memberikan keuntungan baik bagi anak-anak perempuan maupun anak laki-laki, dan dengan demikian pada akhirnya membantu untuk mencapai hubungan yang mempunyai kesamaan yang lebih besar antara perempuan dengan laki-laki. Kesamaan dalam kemudahan mendapatkan dan mencapai Kualitas pendidikan adalah perlu apabila lebih banyak perempuan harus menjadi agen perubahan. Perempuan yang melek huruf merupakan sebuah kunci penting untuk meningkatkan kesehatan, gizi, pendidikan dalam keluarga dan untuk memberdayakan perempuan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dalam masyarakat. Investasi dalam pendidikan formal dan nonformal serta latihan bagi para gadis dan perempuan, dengan hasil sosial dan ekonomi yang sangat tinggi, telah terbukti menjadi salah satu cara pencapaian perkembangan dan pertumbuhan ekonomi yang dapat diandalkan.

Pada tahap awal, pendidikan dasar berusaha mengecilkan berbagai perbedaan yang alami dari berbagai kelompok masyarakat, seperti: perempuan, penduduk pedesaan, orang miskin di kota, minoritas etnik

yang bersifat marginal, dan beribu-ribu anak yang tidak bersekolah dan bekerja. Pendidikan dasar dalam waktu yang sama bersifat universal dan spesifik. Pendidikan dasar harus memberikan hal umum yang mempersatukan semua manusia, sedangkan dalam waktu yang sama harus berkenaan dengan tantangan khusus dari setiap kelompok peserta didik yang sangat berbeda.

Agar pendidikan dasar dapat terhindar dari pemisahan "kualitas pendidikan" yang dewasa ini membagi dunia menjadi 2 (dua) kelompok, yaitu: a) kelompok negara industri dengan tingkat pendidikan yang tinggi serta pengetahuan dan keterampilan yang tersedia, dan b) kelompok negara sedang berkembang dengan tingkat pendidikan yang sangat rendah, maka pendidikan dasar perlu untuk memperbaiki defisit pengetahuan di negara berkembang atau terbelakang. Dengan mendefinisikan keterampilan kognitif dan efektif yang perlu dikembangkan, serta sosok pengetahuan yang harus dimiliki peserta didik melalui pendidikan dasar, maka mungkin para ahli pendidikan dapat memberikan jaminan bahwa semua anak usia pendidikan dasar, baik yang ada di negara industri maupun di negara berkembang dapat mencapai tingkat kemampuan minimal dalam bidang-bidang keterampilan kognitif yang diperlukan dalam kehidupan mereka. Dalam hubungan ini, Komisi Pendidikan untuk abad 21 mengutip Deklarasi Dunia terhadap Pendidikan Untuk Semua (*education for all*, Pasal 1 Ayat (1)), sebagai berikut:

Setiap orang anak, remaja, orang dewasa akan dapat memperoleh keuntungan dari kesempatan pendidikan yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan belajar yang pokok. Keuntungan ini terdiri atas alat belajar yang pokok (seperti: melek huruf, ekspresi lisan, berhitung, dan pemecahan masalah) dan isi belajar yang pokok (seperti: pengetahuan, keterampilan, nilai-nilai, dan sikap) yang diperlukan oleh manusia untuk dapat bertahan hidup, mengem-

bangkan kemampuan mereka secara penuh, hidup dan bekerja dengan bermartabat, berpartisipasi secara penuh dalam pembangunan, meningkatkan kualitas kehidupan mereka, membuat keputusan yang terinformasi, dan terus menerus belajar.

Dewasa ini, ada kecenderungan bahwa program pendidikan dasar yang berkualitas hanya diorientasikan untuk orang dan kelompok tertentu, terutama pada institusi pendidikan yang diklaim oleh masyarakat sebagai lembaga pendidikan dasar "favorit". Pada lembaga persekolahan ini tidak cukup ruang bagi kelompok lain untuk mengakses pendidikan tersebut. Apabila dibiarkan, maka kondisi ini dapat berdampak pada perlakuan yang diskriminatif terhadap anak bangsa. Di samping itu masih banyak anak usia sekolah dasar yang belum terjangkau oleh program pendidikan dasar. Atau walaupun sekolah tersedia dalam jarak yang terjangkau, kendala-kendala psikologis dan budaya masih menghalangi mereka untuk memasuki sekolah. Untuk memecahkan masalah ini, perlu diakomodasi ide-ide "pendidikan untuk semua" yang antara lain membuat kesempatan bagi semua siswa untuk mengakses pendidikan dasar di manapun dan kapanpun. Di samping itu, perlu diciptakan suasana belajar yang dapat mengakomodasi kebutuhan anak dari berbagai strata dan latar belakang sosial dan budaya.

Untuk mencapai sasaran pendidikan dasar yang berkualitas selama ini masih banyak tergantung pada lembaga pendidikan formal yang konvensional atau sejumlah lembaga pendidikan non formal, baik yang langsung di bawah tanggung jawab pemerintah maupun swasta. Padahal untuk menjangkau semua peserta didik, kemampuan lembaga tersebut terbatas mengingat beragamnya kondisi geografis dan budaya masyarakat Indonesia. Untuk itu, dalam rangka penuntasan program wajib belajar pendidikan dasar dan untuk membelajarkan lebih banyak

warga negara, perlu diupayakan pemberdayaan dan pendayagunaan berbagai institusi kemasyarakatan untuk menjadi wahana pendidikan dan pembelajaran program pendidikan dasar.

## 2. **Praktek Pendidikan Dasar di Indonesia**

Jenjang pendidikan dasar merupakan jenjang terbawah dari sistem pendidikan nasional, seperti yang ditetapkan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Pendidikan dasar diselenggarakan untuk mengembangkan sikap dan kemampuan serta memberikan pengetahuan dan keterampilan dasar yang diperlukan untuk hidup dalam masyarakat serta mempersiapkan peserta didik yang memenuhi persyaratan untuk mengikuti pendidikan tingkat menengah. Pendidikan dasar adalah pendidikan umum yang lamanya sembilan tahun diselenggarakan selama enam tahun di Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI) dan tiga tahun di Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs) atau satuan pendidikan yang sederajat.

Program wajib belajar pendidikan dasar 9 (sembilan) tahun merupakan perwujudan pendidikan dasar semua anak usia 6-15 tahun. Pelaksanaan program wajib belajar pendidikan dasar 9 tahun dicanangkan oleh Presiden Republik Indonesia pada tanggal 2 Mei 1994, dan pelaksanaannya dimulai tahun ajaran 1994/1995. program wajib belajar pendidikan dasar sembilan (9) tahun di Indonesia bukanlah wajib belajar dalam arti *compulsory education* seperti yang dilaksanakan di negara-negara maju, dengan ciri-ciri: (1) ada unsur paksaan agar peserta didik bersekolah (2) diatur dengan undang-undang tentang wajib belajar, (3) tolok ukur keberhasilan wajib belajar adalah tidak ada orang tua yang terkena sanksi, karena telah mendorong anaknya tidak

bersekolah, (4) ada sanksi bagi orang tua yang membiarkan anaknya tidak bersekolah.

Program wajib belajar pendidikan dasar 9 (sembilan) tahun di Indonesia lebih merupakan *universal education* daripada *compulsory education*. *Universal education* berusaha membuka kesempatan belajar dengan menumbuhkan aspirasi pendidikan orang tua agar anak yang telah cukup umur mengikuti pendidikan. Dengan demikian, program wajib belajar pendidikan dasar 9 (sembilan) tahun di Indonesia lebih mengutamakan: (1) pendekatan persuasif, (2) tanggung jawab moral orang tua dan peserta didik agar merasa terpanggil untuk mengikuti pendidikan karena berbagai kemudahan yang disediakan, (3) pengaturan tidak dengan undang-undang khusus, dan (4) penggunaan ukuran keberhasilan yang bersifat makro, yaitu peningkatan angka partisipasi pendidikan dasar.

Bentuk-bentuk satuan pendidikan untuk membantu menuntaskan program wajib belajar pendidikan dasar 9 (sembilan) tahun di Indonesia terdiri atas sepuluh wahana dan empat rumpun, baik pada tingkat SD maupun SMP, yaitu: (1) Rumpun SD dan SMP yang terdiri atas SD dan SMP Biasa, SD dan SMP Kecil, dan SD dan SMP Pamong; (2) Rumpun SD dan SMP Luar Biasa yang terdiri atas SD dan SMP Luar Biasa, SDLB dan SMPLB, serta SD dan SMP Terpadu; (3) Rumpun Pendidikan Luar Sekolah yang terdiri atas Program Kelompok Belajar Paket A dan B (Kejar Paket A untuk setingkat SD dan Kejar Paket B untuk setingkat SMP), serta Kursus Persamaan SD dan SMP; (4) Rumpun Sekolah Keagamaan yang terdiri atas Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs), dan Pondok Pesantren.

Bentuk satuan pendidikan dasar formal yang menyelenggarakan program wajib belajar pendidikan dasar 9 tahun tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. SD/SMP Biasa, yaitu SD/SMP yang diselenggarakan oleh pemerintah atau masyarakat dalam situasi yang normal;
2. SD/SMP Kecil, yaitu SD/SMP Negeri yang diselenggarakan di daerah yang berpenduduk sedikit dan memenuhi persyaratan yang berlaku;
3. SD/SMP Pamong, yaitu SD/SMP dan/atau anak lain yang tidak dapat datang secara teratur untuk belajar di sekolah;
4. SD/SMP Terpadu, yaitu SD/SMP Negeri yang menyelenggarakan pendidikan untuk anak yang menyandang kelainan fisik dan/atau mental bersama anak normal dengan mempergunakan kurikulum yang berlaku di sekolah;
5. Madrasah Ibtidaiyah/Madrasah Tsanawiyah, yaitu SD/SMP yang berciri khas agama Islam yang diselenggarakan oleh pemerintah atau masyarakat, di bawah bimbingan Departemen Agama.

Upaya perluasan dan pemerataan kesempatan pendidikan dasar di Indonesia telah dilaksanakan secara formal sejak tahun 1984 untuk tingkat SD, dilanjutkan pada tahun 1994 untuk pendidikan dasar 9 tahun. Hasil yang telah dicapai cukup memuaskan dengan ditunjukkan dengan meningkatnya APK (Angka Partisipasi Kasar) dan APM (Angka Partisipasi Murni) SD/MI dan SMP/MTs. Namun akibat krisis ekonomi dan terjadinya konflik sosial di berbagai daerah yang mengganggu program-program pendidikan dasar, maka angka partisipasi menjadi terganggu. Untuk menyelematkan generasi mendatang dari ancaman kebodohan dan kemunduran, peningkatan partisipasi

pendidikan dasar merupakan agenda yang tidak dapat diabaikan dalam pembangunan nasional.

Untuk mendukung keberhasilan penyelenggaraan pendidikan dasar yang berkualitas di masa depan, pemerintah telah dan sedang melaksanakan berbagai strategi penuntasan wajib belajar pendidikan dasar, antara lain: 1) pemantapan prioritas pendidikan dasar 9 (sembilan) tahun, 2) pemberian beasiswa dengan sasaran yang strategis, 3) pemberian insentif kepada guru yang bertugas di wilayah terpencil, 4) pemantapan peran SD kecil dan SMP terbuka, 5) penggalakkan Kejar Paket A dan B, 6) pemantapan sistem pendidikan terpadu untuk anak berkelainan, dan 7) peningkatan keterlibatan masyarakat untuk menunjang “pendidikan untuk semua” (*education for all*).

Upaya pemerataan dan perluasan kesempatan pendidikan dasar di Indonesia tidak hanya bernuansa kuantitatif melainkan juga kualitatif. Strategi perluasan dan pemerataan kesempatan pendidikan dasar yang berkualitas, termasuk pengembangan pendidikan alternatif, dijadikan sebagai wahana untuk aktualisasi asas pendidikan sepanjang hayat. Misalnya, pesantren sebagai lembaga pendidikan diposisikan kembali sebagai lembaga pendidikan alternatif, sehingga tidak kehilangan karakternya sebagai wahana pendidikan yang populis yang berperan besar dalam memperkaya sistem pendidikan nasional.

Sejak berlakunya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 yang diperbaharui dengan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Otonomi Daerah, maka pengelolaan teknis operasional penyelenggaraan pendidikan dasar di Indonesia menjadi tanggung jawab dan kewenangan pemerintah kabupaten/kota, kecuali pengelolaan RA/MI/MTs. Tanggung jawab pemerintah pusat dalam penyelenggaraan pendidikan adalah menetapkan standar-standar

penyelenggaraan pendidikan dasar, antara lain mencakup: standar isi kurikulum, standar kelulusan, standar pengelolaan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan fasilitas belajar, standar pembiayaan, dan standar penilaian proses dan hasil belajar peserta didik. Pembagian tugas dan kewenangan pengelolaan pendidikan dasar ini secara rinci ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000 tentang Pembagian Kewenangan dan Tanggung Jawab Pemerintah Pusat dan Daerah Otonom.

Pada tingkat pusat, pengelolaan dan pembinaan pendidikan dasar dilakukan oleh Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah, dalam hal ini Direktorat untuk satuan pendidikan SMP. Sedangkan pembinaan program Pendidikan Anak Usia Dini, Paket A, dan Paket B dilaksanakan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Luar Sekolah. Selain itu, pembinaan satuan pendidikan RA, MI dan MTs dilaksanakan oleh Direktorat Pembinaan Madrasah, Direktorat Jenderal Pendidikan Agama Islam, Departemen Agama.

Pada tingkat provinsi dan kabupaten/kota, pembinaan pendidikan dasar dilaksanakan oleh Sub Dinas Pendidikan Dasar, dan Sub Dinas Pendidikan Luar Sekolah di lingkungan Dinas Pendidikan Provinsi dan kabupaten/kota masing-masing. Selain itu, Kantor Departemen Agama tingkat provinsi dan kabupaten/kota melalui Bidang Pembinaan Madrasah dilaksanakan pembinaan satu pendidikan Roudlatul Athfal (RA), Madrasah Ibtidaiyah (MI), dan Madrasah Tsanawiyah (MTs).

### **3. Pendidikan Dasar di Masa Depan**

Konsep dasar dan esensi pendidikan dasar yang dimiliki para pengambil kebijakan pendidikan dasar pada tingkat nasional, regional maupun kabupaten/kota, dan pengelola pengembangan dasar pada

tingkat satuan pendidikan akan berpengaruh terhadap formula pengembangan pendidikan dasar di masa depan. Program belajar atau kurikulum pada setiap jenis atau satuan pendidikan dasar di masa depan harus dirancang dengan mempertimbangkan esensi dan fungsi pokok pendidikan dasar harus dikaitkan dengan karakteristik kualitas sumber daya manusia yang diperlukan untuk kehidupan mereka di masyarakat, dan sekaligus mempertimbangkan karakteristik perbedaan kelompok peserta didik di masing-masing jenis dan jenjang satuan pendidikan dasar. Konsep dasar yang komprehensif dan luas tentang fungsi pokok pendidikan dasar tidak hanya dipergunakan untuk masyarakat, tetapi hendaknya tertuju pada suatu kajian tentang praktek dan kebijakan pendidikan dasar pada tingkat awal dari semua negara yang memberikan suatu landasan yang mantap bagi praktek belajar peserta didik di masa depan, dan sekaligus mengembangkan keterampilan hidup (*life skills*) yang esensial untuk menghidupi sebuah kehidupan yang konstruktif dalam masyarakat.

Dalam menghadapi harapan dan tantangan masa depan yang lebih baik, pendidikan dipandang sebagai esensi kehidupan, baik bagi perkembangan pribadi maupun perkembangan masyarakat. Dengan mengikuti gagasan konsep belajar sepanjang hidup, maka pengembangan program pendidikan dasar harus memberikan tekanan yang lebih besar pada salah satu dari empat pilar yang diusulkan dan digambarkan sebagai dasar pendidikan, yaitu: belajar hidup bersama (*learning to live together*).

Dalam pola ini, pendidikan dilakukan dengan mengembangkan suatu pemahaman tentang orang lain, sejarah, tradisi, dan nilai-nilai spiritual mereka. Dengan bertopang pada landasan tersebut, pendidikan dasar dapat menciptakan suatu semangat baru yang dibimbing oleh kesadaran

tentang resiko atau tantangan masa depan, sehingga mendorong orang melaksanakan proyek bersama atau mengelola konflik yang pasti terjadi, dengan suatu cara yang bijaksana dan damai.

Untuk mendukung terwujudnya gagasan tersebut di atas, maka strategi awal pengembangan program pendidikan dasar adalah penekanan kepada pilar pertama dari 4 (empat) pilar pendidikan yang ditetapkan UNESCO, yaitu belajar mengetahui (*learning to know*). Adanya perubahan yang cepat yang dibawa oleh kemajuan ilmiah dan norma-norma baru tentang kegiatan ekonomi dan sosial, tekanan pada belajar untuk kehidupan bersama dipadukan dengan suatu pendidikan umum yang cukup luas dengan melalui belajar memperoleh pengetahuan sebagai alat untuk memahami hidup.

Belajar bekerja (*learning to do*) adalah pilar pendidikan yang selanjutnya harus dipelajari oleh peserta didik pendidikan dasar. Di samping belajar bekerja melakukan sesuatu pekerjaan, secara lebih umum perlu pula menguasai kemampuan yang memungkinkan orang mampu menghadapi berbagai situasi yang sering tidak dapat diduga sebelumnya, dan bekerja dalam berbagai tim. Akhirnya, pilar pendidikan keempat yang harus dipelajari peserta didik pendidikan dasar adalah belajar menjadi dirinya sendiri (*learning to be*). Hal ini berarti bahwa program belajar pendidikan dasar harus memfasilitasi peserta didik untuk belajar lebih bebas dan mempunyai pandangan sendiri yang disertai dengan rasa tanggung jawab pribadi yang lebih kuat untuk mencapai tujuan hidup pribadinya atau tujuan bersama sebagai anggota masyarakat

Untuk mencapai tujuan pendidikan yang berkualitas bagi seluruh lapisan peserta didik pendidikan dasar, maka program belajar harus dirancang sebagai keseluruhan dari penawaran lembaga pendidikan

(sekolah) termasuk kegiatan di luar kelas/sekolah dengan rangkaian mata pelajaran dan kegiatan yang terpadu. Setiap satuan pendidikan memperoleh identitas atas dasar caranya mereka menjalankan program-program harus muncul jauh di luar batas-batas sekolah/satuan pendidikan. Faktor-faktor itu diambil melalui kekuatan-kekuatan sosial, kultural, ekonomi, dan konsep politik. Program belajar suatu sekolah/satuan pendidikan dasar harus mewakili keseluruhan sistem pengaruh yang membangun lingkungan belajar bagi peserta didik. Program itu sendiri terdiri atas unsur-unsur tertentu yang mencakup maksud dan tujuan, kurikulum, metode pembelajaran, dan evaluasi hasil belajar peserta didik.

Pengembangan program belajar pada tingkat pendidikan dasar harus meliputi hal-hal esensial yang dibutuhkan peserta didik, seperti: bidang-bidang studi apa yang akan disajikan; untuk maksud-maksud khusus apa bidang studi tersebut disajikan; bagaimana bidang studi tersebut hendak disusun dan dihubungkan; dan bagaimana bidang studi tersebut diajarkan kepada peserta didik. Dengan kata lain, program belajar pendidikan dasar harus dikembangkan secara terpadu dan berlandaskan kepada pengembangan kemampuan pemecahan masalah kehidupan yang perlu dikuasai peserta didik.

Secara konseptual, sekurang-kurangnya program belajar pendidikan dasar masa depan perlu mengakomodasikan secara sistematis dimensi-dimensi pengembangan peserta didik sebagai berikut:

1. Pengembangan individu aspek-aspek hidup pribadi (dimensi pribadi);
  - a. Religi: Kesadaran beragama;
  - b. Fisik: Kesehatan jasmani dan pertumbuhan;
  - c. Emosi: Kesehatan mental dan stabilitas emosi;

- d. Etika: Integritas moral;
  - e. Estetika: Pengejaran kultural dan rekreasi.
2. Pengembangan cara berpikir dan teknik memeriksa kecerdasan yang terlatih (dimensi kecerdasan);
    - a. Penguasaan pengetahuan: Konsep-konsep dan informasi;
    - b. Komunikasi pengetahuan: Keterampilan untuk memperoleh dan menyampaikan informasi;
    - c. Penciptaan pengetahuan: cara pemeriksaan, diskriminasi, dan imajinasi.
  3. Penyebaran warisan budaya nilai-nilai *civic* dan moral bangsa (dimensi sosial);
    - a. Hubungan antar manusia: kerjasama, toleransi;
    - b. Hubungan individu-negara: hak dan kewajiban *civic*, kesetiaan dan patriotisme, solidaritas;
    - c. Hubungan individu-dunia: hubungan antar bangsa-bangsa, pemahaman dunia;
    - d. Hubungan individu-lingkungan hidupnya: ekologi.
  4. Pemenuhan kebutuhan sosial yang vital dan menyumbang kepada kesejahteraan ekonomi, sosial, dan politik lapangan teknik (dimensi produktif);
    - a. Pilihan pekerjaan: informasi dan bimbingan;
    - b. Persiapan untuk bekerja: latihan dan penempatan;
    - c. Rumah dan keluarga: mengatur rumah tangga, keterampilan mengerjakan sesuatu sendiri, perkawinan;
    - d. Konsumen: membeli, menjual, investasi

Untuk mendukung keterlaksanaan pengembangan program pendidikan dasar masa depan tersebut di atas, perlu dikembangkan suatu masyarakat belajar (*learning society*) pada setiap satuan pendidikan dasar. Hal

tersebut memungkinkan, karena setiap aspek kehidupan, baik pada tingkat individual maupun sosial, menawarkan kesempatan untuk belajar dan bekerja. Oleh karena itu, pengembangan program belajar pendidikan dasar di masa depan perlu mendorong dan memfasilitasi penggalan potensi pendidikan dari media teknologi informasi modern, dunia kerja atau kultural, dan pengisian waktu luang. Selain itu, perlu dikembangkan pula kebiasaan peserta didik untuk memanfaatkan setiap kesempatan untuk belajar dan mengembangkan diri, baik yang terkait dengan apa yang mereka pelajari di satuan pendidikannya, maupun yang terkait dengan kehidupan mereka sehari-hari.

#### **4. Pendidikan Menengah**

Pendidikan nasional yang berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Kesatuan Republik Indonesia Tahun 1945 berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Untuk mengemban fungsi tersebut pemerintah menyelenggarakan suatu sistem pendidikan nasional sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Pendidikan nasional harus mampu menjamin pemerataan kesempatan pendidikan, peningkatan Kualitas dan relevansi serta efisiensi manajemen pendidikan. Pemerataan kesempatan pendidikan diwujudkan dalam program wajib belajar 9 tahun. Peningkatan Kualitas pendidikan diarahkan untuk meningkatkan kualitas manusia Indonesia

seutuhnya melalui olah hati, olah pikir, olah rasa dan olah raga agar memiliki daya saing dalam menghadapi tantangan global. Peningkatan relevansi pendidikan dimaksudkan untuk menghasilkan lulusan yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan berbasis potensi sumber daya alam Indonesia. Peningkatan efisiensi manajemen pendidikan dilakukan melalui penerapan manajemen berbasis sekolah dan pembaharuan pengelolaan pendidikan secara terencana, terarah, dan berkesinambungan (Permen No. 22 Tahun 2006).

Tujuan pendidikan tingkat satuan pendidikan menengah dirumuskan mengacu kepada tujuan umum pendidikan sebagai berikut:

1. Tujuan pendidikan menengah adalah meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut;
2. Tujuan pendidikan menengah kejuruan adalah meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut sesuai dengan kejuruannya (BNSP, 2006).

## **5. Karakteristik Siswa Pendidikan Menengah**

Anak pada usia SMA/Remaja berada pada masa transisi atau peralihan. Masa ini sering juga disebut dengan masa puber. Anak pada masa ini tengah mengalami proses peralihan dari masa anak-anak menuju masa dewasa sehingga dibilang anak-anak sudah tidak pantas lgai namun dibilang dewasa pun belum tepat.

Syafei (2006) menyebut karakteristik dari siswa usia remaja sebagai berikut:

1. Masa remaja dianggap sebagai proses sosialisasi dalam mencari identitas diri;

2. Tidaklah mudah bagi remaja untuk melawan orang tua/guru jika mereka dimengerti bukan ditekan;
  3. Di mata orang tua/guru, remaja memperlihatkan sikap dan tingkah laku yang dapat merusak seperti melawan kekuasaan orang tua, kurang bertanggung jawab mengenai penggunaan waktu, pemakaian alat-alat rumah tangga, pemakaian kendaraan, radio, VCD, handphone dan sebagainya.
- *Hak Siswa Pendidikan Menengah*  
Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003: "Setiap peserta didik pada satuan pendidikan menengah berhak:
    1. Mendapatkan pendidikan agama sesuai dengan agama yang dianutnya dan diajarkan oleh pendidikan yang seagama;
    2. Mendapatkan pelayanan pendidikan sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya;
    3. Mendapatkan beasiswa bagi yang berprestasi yang orang tuanya tidak mampu membiayai pendidikannya;
    4. Mendapatkan biaya pendidikan bagi mereka yang orang tuanya tidak mampu membiayai pendidikannya;
    5. Pindah ke program pendidikan pada jalur dan satuan pendidikan lain yang setara;
    6. Menyelesaikan program pendidikan sesuai dengan kecepatan belajar. Masing-masing tidak menyimpang dari ketentuan batas waktu yang ditetapkan.
  - *Kewajiban Siswa Menengah*. Setiap siswa sekolah menengah wajib:
    1. Taat dan setia kepada Pancasila, UUD 1945, Negara, Bangsa, Agama, Guru dan Orang tua;

2. Mengikuti Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) di sekolah dan latihan kerja bagi peserta pendidikan sistem ganda di perusahaan/instansi perusahaan dengan penuh pengabdian, kesadaran dan rasa tanggung jawab;
  3. Melunasi biaya pendidikan sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku di sekolah;
  4. Mengikuti upacara bendera setiap senin dan hari besar lainnya yang diadakan pada hari belajar efektif bagi siswa yang belajar pagi dan upacara penurunan bendera pada hari sabtu bagi siswa yang belajar sore.
- *Kurikulum Pendidikan Menengah*

Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan menengah.

Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Menengah adalah kurikulum operasional yang disusun oleh dan dilaksanakan di satuan pendidikan menengah.

Pengembangan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) mengacu kepada Standar Isi (SI) dan Standar Kompetensi Lulusan Sekolah (SKL) dan berpedoman pada panduan penyusunan kurikulum yang disusun oleh BNSP; serta memperhatikan pertimbangan komite sekolah/madrasah. KTSP dikembangkan berdasarkan prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Berpusat pada potensi, perkembangan, kebutuhan, dan kepentingan peserta didik dan lingkungannya;
2. Beragam dan terpadu;

3. Tanggap terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni (IPTEKNS);
4. Relevan dengan kebutuhan kehidupan;
5. Menyeluruh dan berkesinambungan;
6. Belajar sepanjang hayat;
7. Seimbang antara kepentingan nasional dan kepentingan daerah;

Dalam pelaksanaan kurikulum pada satuan pendidikan menengah menggunakan prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Didasarkan pada potensi, perkembangan, dan kondisi peserta didik untuk menguasai kompetensi yang berguna bagi dirinya;
2. Menegakkan kelima pilar belajar, yaitu: a) belajar untuk beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa; b) belajar untuk memahami dan menghayati; c) belajar untuk mampu melaksanakan dan berbuat secara efektif; d) belajar untuk hidup bersama dan berguna bagi orang lain, dan e) belajar untuk membangun dan menemukan jati diri, melalui pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan;
3. Memungkinkan peserta didik mendapat pelayanan yang bersifat perbaikan, penyayaan dan/atau percepatan sesuai dengan potensi, tahap perkembangan dan kondisi peserta didik;
4. Suasana hubungan peserta didik dan pendidik yang saling menerima dan menghargai, akrab, terbuka dan hangat;
5. Menggunakan pendekatan multi-strategi dan multimedia, sumber belajar dan teknologi yang memadai dengan memanfaatkan lingkungan sekitar sebagai sumber belajar;

6. Mendayagunakan kondisi alam, sosial dan budaya serta kekayaan daerah untuk keberhasilan pendidikan dengan muatan seluruh bahan kajian secara optimal;
7. Kurikulum yang mencakup seluruh komponen kompetensi mata pelajaran, muatan lokal dan pengembangan diri diselenggarakan dalam keseimbangan, keterkaitan dan kesinambungan yang cocok dan memadai antar kelas.

Secara umum struktur kurikulum merupakan pola dan susunan mata pelajaran yang harus ditempuh oleh peserta didik dalam kegiatan pembelajaran. Adapun struktur dan muatan KTSP pada jenjang pendidikan menengah yang tertuang meliputi lima kelompok mata pelajaran sebagai berikut:

1. Kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia;
2. Kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian;
3. Kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi;
4. Kelompok mata pelajaran estetika;
5. Kelompok mata pelajaran jasmani, olahraga dan kesehatan.

Kelompok mata pelajaran tersebut dilaksanakan melalui muatan dan/atau kegiatan pembelajaran sebagaimana diuraikan dalam PP No. 19/2005 Pasal 7.

## **6. Struktur Kurikulum**

Struktur kurikulum SMA/MA meliputi substansi pembelajaran yang ditempuh dalam satu jenjang pendidikan selama tiga tahun mulai Kelas X sampai dengan Kelas XII. Struktur kurikulum disusun berdasarkan standar kompetensi lulusan dan standar kompetensi mata pelajaran.

Pengorganisasian kelas-kelas pada SMA/MA dibagi ke dalam dua kelompok yaitu Kelas X merupakan program umum yang diikuti oleh seluruh peserta didik sedangkan kelas XI dan XII merupakan program penjurusan yang terdiri atas empat program: 1) Program Ilmu Pengetahuan Alam, 2) Program Ilmu Pengetahuan Sosial, 3) Program Bahasa, dan 4) Program Keagamaan, khusus untuk MA.

Pendidikan kejuruan bertujuan untuk meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut sesuai dengan kejuruannya. Agar dapat bekerja secara efektif dan efisien serta dapat mengembangkan keahlian dan keterampilan, mereka harus memiliki stamina yang tinggi, menguasai dasar-dasar ilmu pengetahuan dan teknologi, memiliki etos kerja yang tinggi, dan mampu berkomunikasi sesuai dengan tuntutan pekerjaannya serta memiliki kemajuan mengembangkan diri.

Kurikulum SMK/MK berisi mata pelajaran wajib, mata pelajaran dasar kejuruan, muatan lokal dan pengembangan diri. Struktur kurikulum dikembangkan untuk peserta didik berkelainan fisik, emosional, mental, intelektual dan/atau sosial berdasarkan standar kompetensi lulusan, standar kompetensi kelompok mata pelajaran, dan standar kompetensi mata pelajaran khusus.

Program khusus berisi kegiatan yang bervariasi sesuai dengan jenis kegunaannya, yaitu program orientasi dan mobilitas untuk peserta didik tuna-netra, bina komunikasi untuk peserta didik tuna-rungu, bina diri untuk peserta didik tuna-grahita dan tunadaksa, dan bina pribadi untuk peserta didik tuna-laras.

## 7. Guru Pendidikan Menengah

Dalam Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005, tentang Guru dan Dosen, pada Bab 1 pasal 1 ayat 1 disebutkan: guru adalah tenaga profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah (2006:3). Dalam undang-undang itu selanjutnya dikatakan bahwa guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional (Sa'ud, 2007). Guru mempunyai tugas ganda yang luas, baik di sekolah, dikeluarga maupun di masyarakat. Guru baik dan efisien ialah guru yang dapat memainkan semua perannya dengan baik. Menurut Amstrong dalam bukunya *Secondary Education* (1983: 406), peranan guru ada 6, yaitu:

### 1. Guru sebagai Instruktur

Tanggung jawab instruksional guru ialah berlangsungnya interkasi belajar mengajar. Guru harus mampu menciptakan situasi dan kondisi belajar yang kondusif.

Sehubungan dengan itu Amstrong menjelaskan,

*in planning for instruction, teachers need to master techniques for dealing with six important areas. In our view, succesful instructional sequences always involve teacher decision regarding each of the following instructional tasks 1. Diagnosing students' need, 2. Selecting content and establish-ing objectives, 3. Indentifying instructional techniques, 4. Formalizing unit and lesson plans, 5. Motivating students implementing programs, 6. Measuring, evaluating, and report-ing on student progress (Amstrong, 1983: 98).*

## 2. **Guru sebagai Manajer**

Dalam menjalankan tugas kesehariannya, guru sebagai pendidik dalam proses belajar mengajar sangat dituntut kemampuannya dalam merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan dan mengawasi semua kegiatannya. Dengan demikian guru juga sebagai manajer bertanggung jawab untuk mengatur semua tugas-tugasnya dalam mendidik anak di kelas. Artinya semua komponen sekecil apapun yang ada di kelas harus diatur sedemikian rupa, karena ia berlangsung sebagai sebuah sistem, sehingga ia harus hati-hati dalam menyiapkan materi ajar, sarana prasarana, metode, pengaturan siswa di kelas dan lain sebagainya. Keberhasilan memanej semua komponen-komponen tersebut akan membuahkan keberhasilan, dan sebaliknya.

## 3. **Guru sebagai Pembimbing**

Dalam keseluruhan proses pendidikan guru merupakan faktor utama. Sehubungan dengan perannya sebagai pembimbing, seorang guru harus:

- a. Mengumpulkan data tentang siswa;
- b. Mengamati tingkah laku siswa dalam situasi sehari-hari;
- c. Mengenal para siswa yang memerlukan bantuan khusus;
- d. Mengenal para siswa yang memerlukan bantuan khusus;
- e. Mengadakan pertemuan atau hubungan dengan orang tua siswa, baik secara individu maupun secara kelompok, untuk memperoleh saling pengertian tentang perkembangan pendidikan anaknya;
- f. Bekerjasama dengan masyarakat dan lembaga-lembaga lainnya untuk membantu memecahkan masalah siswa;

- g. Membuat catatan pribadi siswa;
- h. Menyelenggarakan bimbingan kelompok atau individu.

#### 4. **Guru sebagai Evaluator**

Penilaian merupakan suatu keharusan bagi seorang guru, untuk mengukur seberapa jauh ketercapaian tujuan pembelajaran. Seorang guru dalam menjalankan tugas kesehariannya, yaitu mendidik, tidak akan luput dari penilaian, baik aspek kognitif, psikomotor maupun afektif. Ketiga aspek ini dapat terwujud dengan baik jika seorang guru selama menjalankan tugasnya melakukan penilaian dengan baik.

#### 5. **Guru sebagai Anggota Organisasi Profesi**

Tujuan utama dari organisasi profesi adalah membantu para guru untuk meningkatkan profesinya, karena bagaimanapun juga persoalan pendidikan yang begitu kompleks tidak akan bisa diselesaikan dengan beberapa guru tanpa melalui organisasi profesi. Dengan ini peranan dan tanggung jawab guru akan semakin jelas dan terarah (Amstrong, 1983: 419).

#### 6. **Guru sebagai Spesialis Hubungan Masyarakat**

Guru harus mampu memainkan peran sebagai spesialis hubungan masyarakat, terutama dalam bekerjasama dengan orang tua siswa. Pandangan-pandangan masyarakat yang bersifat positif dan bersifat negatif terhadap sekolah cenderung tergantung pada bagaimana masyarakat tersebut memandang sekolah. Oleh karena itu, para guru harus tetap menjaga hubungan yang terbuka dan

positif dengan para orang tua siswa di mana anak-anak mereka bersekolah.

Pasal 29, menyebutkan bahwa: Pendidik SMA/MA atau bentuk lain yang sederajat memiliki:

- a. Kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau Sarjana (S1);
- b. Latar belakang pendidikan tinggi dengan program pendidikan yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan, dan;
- c. Sertifikat profesi guru untuk SMA/MA.

Pendidik SMS/MAK, atau bentuk lain yang sederajat memiliki:

- a. Kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau Sarjana (S1);
- b. Latar belakang pendidikan tinggi dengan program pendidikan yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan, dan;
- c. Sertifikat profesi guru untuk SMK/MAK.

Pendidik dan tenaga kependidikan berhak memperoleh:

- a. Penghasilan dan jaminan kesejahteraan sosial yang pantas dan memadai;
- b. Penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja;
- c. Pembinaan karier sesuai dengan tuntutan pengembangan kualitas yang disebut memiliki wewenang terhadap para muridnya.



## 6.1. Pengertian

Dalam merumuskan suatu strategi, terlebih dahulu harus melakukan analisis lingkungan dengan maksud untuk menyesuaikan dengan keunggulan dan kelemahan yang dimiliki suatu lembaga/organisasi/perusahaan. Yang dimaksud dengan analisis adalah penelusuran peluang atau ancaman sampai kepada pangkalnya.

Sedangkan Lingkungan adalah faktor-faktor yang berada di luar jangkauan organisasi perusahaan yang dapat menimbulkan suatu peluang atau ancaman termasuk kekuatan dan kelemahannya. Jadi Analisis lingkungan adalah suatu proses yang digunakan perencana-perencana strategik untuk memantau lingkungannya dalam menentukan setiap kebijakannya (Saladin, 1999:35).

## 6.2. Faktor-faktor Lingkungan Strategik

Proses manajemen strategi meliputi empat elemen dasar: (1) pengamatan lingkungan, (2) perumusan strategi, (3) implementasi strategi, dan (4) evaluasi dan pengendalian. Proses pengamatan lingkungan itu terbagi dua, yaitu:

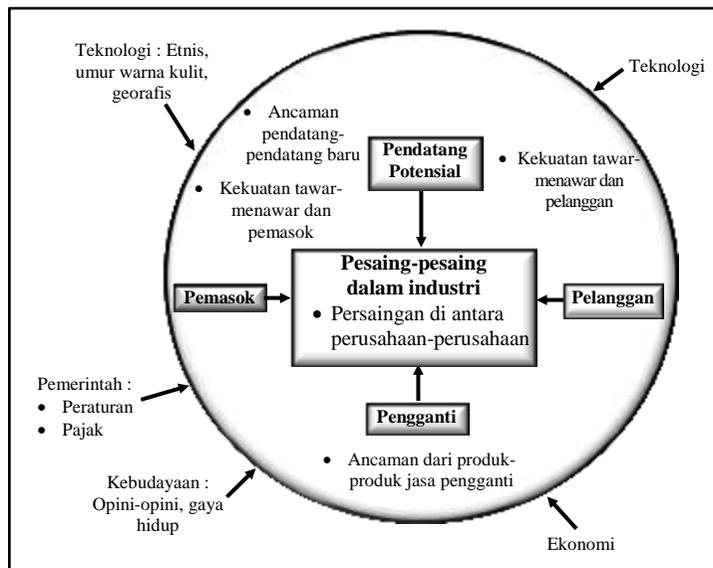
### 1. Lingkungan Eksternal (lingkungan luar perusahaan)

Lingkungan eksternal terdiri dari variable-variabel (kesempatan dan ancaman) yang berada di luar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak (Hunger & Wheelen,

2001:9). Variabel-variabel tersebut membentuk keadaan dalam organisasi dimana organisasi itu hidup. Lingkungan eksternal yaitu memiliki dua bagian: **lingkungan kerja** dan **lingkungan sosial**.

Lingkungan kerja terdiri dari elemen-elemen atau kelompok yang secara langsung berpengaruh atau dipengaruhi oleh operasi-operasi utama organisasi. Beberapa elemen tersebut adalah pemegang saham, pemerintah, pemasok, komunitas lokal, pesaing, pelanggan, kreditur, serikat buruh, kelompok kepentingan khusus, dan asosiasi perdagangan. Lingkungan kerja perusahaan sering disebut lingkungan industri.

Lingkungan sosial terdiri dari kekuatan umum-kekuatan itu tidak berhubungan langsung dengan aktivitas-aktivitas jangka pendek organisasi tetapi dapat dan sering memengaruhi keputusan-keputusan jangka panjang, seperti kekuatan-kekuatan ekonomi, sosiokultural, teknologi, politik, hukum, dan hubungan dengan lingkungan perusahaan secara keseluruhan. Secara lebih jelasnya terlihat dalam Gambar 6.1.



**Gambar 6.1. Lingkungan Internal & Eksternal Perusahaan**

Sumber: Winardi, (2001)

## 2. Lingkungan internal (Lingkungan dalam perusahaan)

Lingkungan internal terdiri dari variable-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada di dalam organisasi tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Variable-variabel tersebut meliputi struktur, budaya, dan sumber daya organisasi.

- a. **Struktur** adalah cara bagaimana perusahaan diorganisasikan yang berkenaan dengan komunikasi, wewenang, dan arus kerja. Struktur sering disebut “rantai perintah” dan digambarkan secara grafis dengan menggunakan bagan organisasi.
- b. **Budaya** adalah pola keyakinan, pengharapan, dan nilai-nilai yang dibagikan oleh anggota organisasi. Norma-norma organisasi secara khusus memunculkan dan mendefinisikan perilaku yang dapat diterima anggota dari manajemen puncak sampai karyawan operatif.
- c. **Sumber daya** adalah asset yang merupakan bahan baku bagi produksi barang dan jasa organisasi. Aset itu meliputi keahlian orang, kemampuan, dan bakat manajerial. Seperti asset keuangan dan fasilitas pabrik dalam wilayah fungsional.

Tujuan utama dalam manajemen strategi adalah memadukan variable-variabel internal perusahaan untuk memberikan kompetensi unik, yang menunjang perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif secara terus menerus, sehingga menghasilkan laba (Hunger & Wheelen, 2001:12).

Pendapat yang lain dikemukakan oleh Wahyudi (1996:32) bahwa Lingkungan Eksternal adalah suatu kekuatan yang berada di luar perusahaan dimana perusahaan tidak mempunyai pengaruh sama sekali terhadapnya (*uncontrolable*) sehingga perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan ini akan mempengaruhi kinerja semua perusahaan dalam industri tersebut. Lingkungan Eksternal terdiri dari tiga macam lingkungan yaitu:

- a. Lingkungan Umum (*General Environment*).
  1. Naik turunnya perekonomian, yang disebabkan oleh:
    - Siklus bisnis;
    - Siklus ekonomi: defresi, resesi, kebangkitan (*recovery*) dan kemakmuran (*prosperity*);
    - Inflasi/deflasi;
    - Kebijakan moneter: perubahan suku bunga dsb;
    - Kebijakan fiskal;
    - Neraca pembayaran: Surplus atau defisit dalam hubungannya terhadap perdagangan luar negeri.
  2. Perubahan iklim sosial dan politik
  3. Perkembangan teknologi
  4. Perubahan kebijakan pemerintah
- b. Lingkungan Industri (*Industry Environment*)
  1. Pelanggan (*Customer*)
    - Identifikasi pembeli
    - Demografi: perubahan jumlah penduduk, perubahan struktur usia penduduk, distribusi pendapatan, tingkat pengangguran.
    - Geografi
    - Biaya bahan baku
    - Biaya tenaga kerja
  2. Pesaing (*Competitor*), pesaing-pesaing baru, pesaing-pesaing tradisional.
  3. Pemasok (*Supplier*)
- c. Lingkungan Internasional (*Internasional Environment*)

Sedangkan Lingkungan internal adalah lebih pada analisis intern perusahaan dalam rangka menilai atau mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari tiap-tiap divisi, seperti masalah keuangan, pemasaran, R&D, produk, harga, personalia, Administrasi, produksi, distribusi.

### 6.3. Pentingnya Analisis Lingkungan

Ada dua faktor yang membuat analisis lingkungan menjadi suatu analisis yang penting dalam manajemen strategi, karena:

1. Bahwa organisasi atau perusahaan tidak berdiri sendiri (*terisolasi*) tetapi berinteraksi dengan bagian-bagian dari lingkungannya dan lingkungan itu sendiri selalu berubah setiap saat.
2. Pengaruh lingkungan yang sangat rumit dan kompleks dapat mempengaruhi kinerja banyak bagian yang berbeda, dari sebuah organisasi perusahaan.

Ada beberapa bentuk analisis yang dapat digunakan perusahaan dalam melakukan analisis lingkungan, yaitu:

1. Analisis Produk (*Product Analysis*)  
Menganalisis dan membandingkan semua atribut produk atau jasa terhadap produk atau jasa dari pesaing.
2. Analisis Pasar (*Market Analysis*)  
Analisis ini mendefinisikan semua karakteristik dari pasar, antara lain demografi, geografis di mana produk itu bersaing.
3. Analisis Lingkungan (*Environment Analysis*)  
Menganalisis semua perubahan yang terjadi pada variabel lingkungan seperti ekonomi, sosial & politik dan peraturan pemerintah.
4. Analisis Palanggan (*Consumer Analysis*)  
Menganalisis motif konsumen membeli produk, melakukan segmentasi pasar dan mengidentifikasi profil konsumen, seperti tingkat sosial, kebudayaan, jenis kelamin dsb.
5. Analisis keuangan (*Financial Analysis*), yang terdiri:
  - a. Analisis *Cross Sectional*
  - b. Analisis *Time Series*

Analisis *Cross Sectional* adalah perbandingan rasio keuangan dari perusahaan-perusahaan sejenis pada suatu industri dalam waktu yang

bersamaan. Analisis *Time Series* adalah mengevaluasi kinerja perusahaan dengan membandingkan rasio-rasio keuangannya sendiri dalam waktu yang berbeda. Rasio-rasio keuangan dapat dikelompokkan menjadi empat, yaitu:

a. Rasio Likuiditas

Adalah mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya.

$$\text{Rasio Lancar} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Passiva Lancar}}$$

b. Rasio Aktivitas

Adalah mengukur keefisienan aktivitas operasional perusahaan.

1. Rasio perputaran persediaan

$$= \frac{\text{Biaya Produksi Yang Terjual}}{\text{Persediaan}}$$

2. Rasio Perputaran Harga Tetap

$$= \frac{\text{Penjualan}}{\text{Harga Tetap}}$$

3. Periode Pengumpulan Rata-rata

$$= \frac{\text{Piutang Dagang}}{\text{Penjualan per Hari}}$$

4. Periode Pembayaran Rata-rata

$$= \frac{\text{Hutang Dagang}}{\text{Pembelian per hari}}$$

c. Rasio Hutang =  $= \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Aktiva}}$

Adalah menghitung jumlah uang pihak ketiga yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan keuntungan.

d. Rasio Kemampulabaan

Adalah mengetahui kemampuan perusahaan menghasilkan keuntungan atau laba, dengan rumus :

*Pengembalian Atas Aktiva (ROA)*

$$ROA = \frac{\text{Keuntungan setelah Pajak}}{\text{Total Aktiva}}$$

*Pengembalian atas modal (ROE)*

$$ROE = \frac{\text{Keuntungan setelah Pajak}}{\text{Total Modal}}$$

#### 6.4. Analisis *SWOT* dalam Manajemen Strategik

Di dalam penyusunan suatu perencanaan, sadar atau tidak sadar, analisis *SWOT* tidak dapat dikesampingkan. Hal ini ditujukan untuk menghindari terjadinya apa yang disebut *over* atau *under plan*. *Over plan* dimaksudkan bahwa tujuan yang ditetapkan itu terlalu tinggi bila dibandingkan dengan kekuatan yang dimiliki oleh organisasi, sehingga upaya pencapaian tujuan dirasa sangat sulit, bahkan mustahil. Sedangkan *under plan*, berhubungan dengan penetapan tujuan yang relatif rendah dibandingkan dengan kekuatan yang dimiliki organisasi, dan akibatnya bahwa pencapaian tujuan relatif lebih mudah. Meskipun tujuan dapat dicapai, namun secara ekonomis hal ini tidak menguntungkan karena adanya *idle power* (kekuatan yang menganggur).

Analisis *SWOT* merupakan suatu analisis secara mendalam mengenai kemampuan faktor strategik internal dan faktor strategik eksternal organisasi yang dikaitkan dengan perumusan suatu strategi untuk mencapai tujuan tertentu. Faktor strategik internal terdiri atas kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakneses*), sedangkan faktor strategik eksternal terdiri atas peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Analisis ini akan dimulai

dengan mengidentifikasi, menganalisis dan mendiagnosis keadaan lingkungan di luar organisasi. Hal ini penting agar pimpinan organisasi dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman lingkungan tempat organisasi melakukan aktivitasnya (Rangkuti, 1997: 19).

Bagi beberapa organisasi, perubahan lingkungan dapat merupakan suatu peluang untuk meningkatkan usaha, tetapi sering pula keadaan ini dapat juga berarti ancaman bagi organisasi lain yang kurang fleksibel dalam menyesuaikan aktivitas usahanya. Langkah selanjutnya adalah melakukan analisis secara mendalam mengenai faktor strategik internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan. Analisis faktor strategik internal pada dasarnya merupakan usaha mawas diri sebelum menghadapi persaingan dalam lingkungan organisasi.

Analisis *SWOT* akan membantu perencana strategik untuk mengembangkan sistem peringatan dini untuk menghindari ancaman atau mengembangkan strategik yang dapat mengubah ancaman menjadi keuntungan. Tanpa meneliti dan mendiagnosis faktor strategik secara sistematis, tekanan waktu dari tugas pengelola organisasi menimbulkan tanggapan yang kurang memadai terhadap perubahan lingkungan. Karena sulitnya menilai masa depan, tidak semua kejadian pada masa depan itu dapat diantisipasi secara sempurna. Walaupun demikian, ada beberapa kejadian sampai pada batas-batas tertentu dapat diantisipasi melalui proses analisis dan diagnosis faktor strategik. Proses ini akan mengurangi tekanan waktu untuk hal-hal yang dapat diantisipasi lebih dulu sehingga pengelola organisasi dapat memusatkan perhatian hanya pada masalah-masalah esensial daripada harus memikirkan semua peluang dan ancaman lingkungan dalam suasana yang sangat terbatas. Organisasi yang secara sistematis menganalisis

dan mendiagnosis lingkungan akan lebih efektif daripada organisasi yang tidak melakukannya sama sekali.

Menurut Hitt (dalam Rangkuti, 2000: 42), dalam hubungannya dengan analisis *SWOT*, yang dimaksud dengan kekuatan (*strengths*) adalah kondisi-kondisi dalam lingkungan internal yang memiliki kompetensi relatif terhadap para pesaingnya untuk mencapai daya saing strategik. Sebaliknya kelemahan (*weaknesses*) adalah kondisi-kondisi keterbatasan organisasi dalam lingkungan internal relatif terhadap para pesaingnya untuk mencapai daya saing strategik. Peluang (*opportunities*) adalah kondisi-kondisi dalam lingkungan umum yang dapat membantu organisasi mencapai daya saing strategik. Ancaman (*threats*) adalah kondisi-kondisi dalam lingkungan umum yang dapat mengganggu usaha organisasi dalam mencapai daya saing strategik. Intinya, peluang dalam lingkungan eksternal mencerminkan “kemungkinan”, sedangkan ancaman adalah “kendala” potensial.

Umar (1997: 92–93) mengemukakan bahwa analisis *SWOT* adalah analisis mengenai kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), kesempatan (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) dimana analisis lingkungan eksternal organisasi didekati dari dua pendekatan, yaitu dari sisi peluang dan ancaman. Para perencana harus dapat mengetahui informasi yang berkaitan dengan masalah ini. Ia harus terus bekerja untuk dapat mengubah hal-hal yang bersifat ancaman menjadi peluang.

Salah satu tujuan pokok analisis lingkungan adalah untuk mengenali adanya peluang-peluang (*opportunities*) baru. Bagi perencana, peluang di sektor pendidikan adalah sebuah gelanggang yang menarik untuk kegiatan perencanaan, di mana objek wisata tertentu akan meraih keunggulan bersaing. Ancaman (*threat*) lingkungan adalah tantangan yang diperlihatkan oleh suatu kecenderungan atau perkembangan yang tidak menguntungkan

dalam lingkungan yang akan menyebabkan kemunduran organisasi bila tidak ada kegiatan perencanaan dengan tujuan tertentu.

Analisis lingkungan internal organisasi didekati dari dua pendekatan, yaitu dari sisi kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*). Para perencana juga harus dapat mengetahui informasi yang berkaitan dengan hal ini. Ia harus terus bekerja untuk dapat mengubah hal-hal yang bersifat kelemahan-kelemahan menjadi kekuatan-kekuatan baru.

Analisis *SWOT* dalam proses perencanaan ini perlu dikaji ulang, antara lain meliputi kekuatan dan kelemahan perencanaan, peluang dan ancaman luar perencanaan. Kekuatan harus lebih mampu mengatasi kelemahan dalam pengembangan, sebut saja dalam bidang pendidikan. Adanya peluang melebihi ancaman, merupakan prasarat bagi pengembangan pendidikan yang berhasil. Pengembangan pendidikan akan berhasil apabila peluang dan kekuatan perencanaannya berpadu menjadi satu.

Dalam melakukan analisis eksternal, perusahaan menggali dan mengidentifikasi semua Peluang (*Opportunity*) yang berkembang dan menjadi trend pada saat itu serta Ancaman (*Threat*) dari para pesaing dan calon pesaing. Sedangkan analisis internal lebih memfokuskan pada identifikasi Kekuatan (*Strength*) dan Kelemahan (*Weakness*) dari perusahaan. Dengan melakukan kedua analisis tersebut maka perusahaan dikenal dengan melakukan analisis *SWOT* (Wahyudi, 1996:50). Selanjutnya Rangkuti (2000:18) mengatakan bahwa Analisis *SWOT* adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan Peluang (*Opportunity*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan Kelemahan (*Weakness*) dan Ancaman (*Threat*).

Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan visi, misi, strategi, taktik, tujuan dan kebijakan perusahaan.

Dengan demikian perencana strategis (*Strategic Planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat/kondisi sekarang ini. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah analisis *SWOT*, termasuk dalam dunia pendidikan.

Proses penggunaan manajemen analisis *SWOT* menghendaki adanya suatu survei internal tentang *strengths* (kekuatan) dan weaknesses (kelemahan) program, serta survei eksternal atas *opportunities* (ancaman) dan *threats* (peluang/kesempatan). Pengujian eksternal dan internal yang terstruktur adalah sesuatu yang unik dalam dunia perencanaan dan pengembangan kurikulum lembaga pendidikan.

*Analisis SWOT* adalah sebuah teknik yang sederhana, mudah dipahami, dan juga bisa digunakan dalam merumuskan strategi – strategi dan kebijakan–kebijakan untuk pengelolaan lembaga, sehingga, *SWOT* disini tidak mempunyai akhir, artinya akan selalu berubah sesuai dengan tuntutan jaman.

*SWOT* memungkinkan sebuah institusi untuk mengambil cara yang singkat dari pada melakukan sebuah penelitian khusus kekuatannya yang sesuai dengan kesempatan, sehingga mengabaikan kesempatan yang tidak dirasakan. Metode yang lebih pro-aktif dalam identifikasi kesempatan/peluang adalah paling menarik, baru kemudian merencanakan dan menemukembangkan strategi institusi untuk memenuhi kesempatan-kesempatan tersebut. Hal ini akan menciptakan strategi efektif, menurut Glass (1991), dalam menghadapi tantangan, daripada sekedar menemukan kekuatan yang ada dan kesempatan yang dipilih untuk dikembangkan kemudian.

Analisis *SWOT* merupakan sebuah alat analisis yang cukup baik, efektif, dan efisien serta sebagai alat yang cepat dalam menemukan

kemungkinan-kemungkinan yang berkaitan dengan pengembangan awal program-program inovasi baru di dalam pendidikan tinggi, di samping dapat digunakan sebagai alat pengambilan keputusan dalam organisasi bahkan individu. Juga sebagai alat bantu untuk memperluas dan mengembangkan visi dan misi suatu organisasi. Analisis *SWOT* dapat melihat seluruh kemungkinan perubahan masa depan sebuah institusi melalui pendekatan sistematis melalui proses introspeksi dan mawas diri ke dalam, baik bersifat positif maupun negatif.

Makna dan pesan yang paling mendalam dari analisis *SWOT* adalah apapun cara-cara serta tindakan yang diambil, proses pembuatan keputusan harus mengandung dan mempunyai prinsip berikut ini; kembangkan kekuatan, minimalkan kelemahan, tangkap kesempatan/peluang, dan hilangkan ancaman.

Penggunaannya agar lebih efektif hendaknya analisis *SWOT* harus bersifat fleksibel. Mengingat situasi dan kondisi yang cepat berubah seiring dengan berjalannya waktu, maka analisis harus sesering mungkin dibuat dan disesuaikan. *SWOT* sangat praktis dan tidak boros terhadap waktu, serta efektif karena kesederhanaannya. Dapat digunakan secara kreatif, sehingga membentuk dan membangun fondasi yang dapat menciptakan sejumlah rencana strategis untuk pengembangan program-program baru di lembaga pendidikan.





# Bab 7

## Implementasi Strategik

### 7.1. Pentingnya Implementasi Strategik

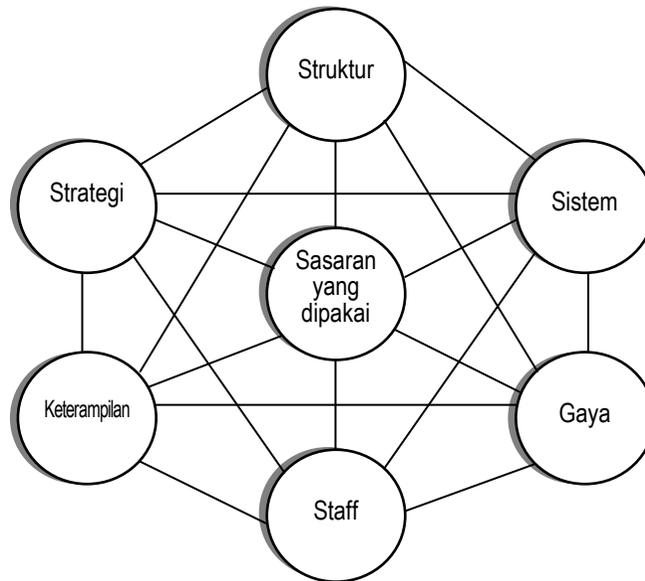
Implementasi (pelaksanaan) strategi merupakan realisasi daripada strategi yang telah dipilih. Strategi yang telah dipilih harus dapat dilaksanakan secara konsisten, dan untuk itu perlu dibangun suatu struktur organisasi yang cocok, anggaran yang memadai, sistem yang jelas dan kemampuan para pengelolanya.

Pelaksanaan strategi akan mencapai sukses apabila:

1. Adanya kemampuan manajer untuk menggerakkan orang (personilnya) secara simultan.
2. Pengorganisasian SBU dan perusahaan harus mencerminkan strategi dan tujuan perusahaan.
3. Adanya motivasi yang tinggi.
4. Terciptanya budaya yang menggambarkan rasa ketidaksetiakawanan (positif) yang berkesinambungan.
5. Adanya suatu sistem yang jelas untuk menghubungkan strategi-strategi dengan rencana-rencana pelaksanaan, sehingga strategi yang telah dipilih itu bukan hanya sebagai macam kertas saja.

Keberhasilan McKinsey dalam mengelola perusahaannya adalah karena usahanya di dalam mengembangkan apa yang disebut “*The 7-S Framework*”. Kerangka dasar tesisnya ini adalah bahwa manajer yang berhasil itu harus mengakui bahwa implementasi yang efektif mencakup hubungan yang konsisten dari 7 (tujuh) faktor yaitu: *structure, style, staff,*

*system, skill, strategy, dan superordinate goals.* Secara visual dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 7.1. “The 7-S Framework”**

Sumber: Saladin, (1999:104)

Menurut McKinsey (dalam Saladin, 1999:104) tujuh (7) *framework* itu adalah:

1. *Skill*

Kelengkapan-kelengkapan/keterampilan yang dimiliki oleh para personil perusahaan.

2. *Staff*

Bagaimana proses para manajer membantu mengembangkan perusahaan dan membentuk suatu team manajemen yang bernilai.

3. *System*

Suatu proses tentang bagaimana suatu organisasi beroperasi setiap harinya, misanya tentang sistem informasi, sistem anggaran belanja,

proses produksi, sistem kontrol untuk kualitas, dan sistem pekerjaan atau penampilan perusahaan.

4. *Strategy*

Seperangkat kegiatan atau aktivitas yang bertujuan untuk memperoleh keunggulan dalam berkompetisi.

5. *Structure*

Suatu kerangka organisasi dan informasi yang menunjukkan tentang laporan-laporan, tugas dan bagaimana keduanya dapat berintegrasi.

6. *Share Value/Superordinate*

Keyakinan yang membimbing mengenai karyawan dan direksi tentang keberadaan mereka. Nilai-nilai di luar jangkauan, tetapi biasanya meliputi sasaran dan tujuan yang telah disepakati dalam menentukan kelangsungan hidup perusahaan. Nilai-nilai ini disebarluaskan kepada orang-orang yang bekerja di perusahaan.

7. *Style*

Bagaimana para manajer mengalokasikan waktu dan perhatiannya serta bagaimana mereka bertingkah laku untuk lebih mementingkan menjalankan manajemen daripada mengatur manajemen (lebih penting bekerja daripada Cuma bicara).

Menurut Wahyudi (1999:111), bahwa pada tahap penerapan atau implementasi strategi ada tiga sistem yang harus dipenuhi yaitu:

1. Sistem Teknis (*The Technical System*)

Adalah pengalokasian sumber daya yang baik dan pembuatan struktur organisasi;

2. Sistem Manajerial (*The Managerial System*)

Adalah menyempurnakan sistem kepemimpinan dan tanggungjawab;

3. Sistem Kebudayaan (*The Cultural System*)

Adalah menentukan proses tingkah laku dan nilai-nilai anggota organisasi.

Ada empat elemen proses pembuatan strategi:

1. Identifikasi masalah, intinya adalah strategi yang dihadapi perusahaan/masalah-masalah;
2. Pengembangan alternatif-alternatif strategi generik dan variasi strateginya;
3. Evaluasi dari setiap alternatif;
4. Penentuan pemilihan strategi yang terbaik dari strategi yang tersedia.

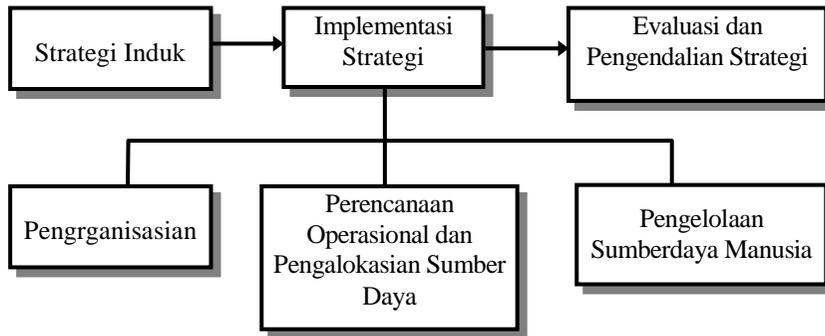
## **7.2. Hakikat Implementasi Strategik**

Implementasi strategi pada hakikatnya merupakan proses penterjemahan rencana-rencana strategi ke dalam hasil-hasil yang kongkret. Dalam pengertian demikian implementasi strategi berarti summasi kegiatan-kegiatan manusia dalam mendayagunakan sumberdaya yang tersedia untuk mencapai tujuan-tujuan yang terkandung dalam strategi.

Lebih lanjut hal itu berarti bahwa implementasi strategi mencakup kegiatan-kegiatan dasar yang saling terkait, yaitu pengorganisasian, perencanaan operasional, dan pengalokasian sumber daya, dan yang tak kalah pentingnya pengelolaan sumber daya manusia.

Yang terkandung dalam kegiatan dasar pengorganisasian adalah strukturisasi formal organisasi yang sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan sehingga memudahkan pencapaian tujuan-tujuan strategi tersebut. Perencanaan operasioal dan pengalokasian sumberdaya meliputi kegiatan-kegiatan pengidentifikasian sasaran-sasaran tahunan, pengemban strategi-strategi fungsional, pengemban dan pengkomunikasian kebijakan-kebijakan, dan penyusunan anggaran. Kegiatan dasar pengelolaan sumberdaya manusia meliputi kegiatan-kegiatan kepemimpinan, motivasi, komunikasi, dan peng-

emban budaya organisasi yang menunjang keberhasilan implementasi strategi. Secara lebih jelas lingkup implementasi strategi kiranya dapat dilihat pada gambar 7.2. berikut ini:



- Strukturasi formal organisasi yang sesuai dengan strategi
- Sasaran-sasaran tahunan
- Strategi-strategi
- Kebijakan-kebijakan
- Anggaran-anggaran
- Kepemimpinan
- Motivasi
- Komunikasi
- Budaya organisasi

**Gambar 7.2. Lingkup Implementasi Strategi**

Sumber: Budiman CHR (1988)





# Bab 8



## Variasi Strategik

**S**esuai dengan perkembangannya saat ini, strategi muncul dengan berbagai macam bentuk dan nama. Hal ini tentunya tidak terlepas dari adanya keinginan untuk mengembangkan strategi-strategi baru yang lebih baik dari yang sudah ada. Menurut Wahyudi (1996:89) ada 14 variasi strategi yang dapat penulis ungkapkan, yaitu:

### 1. Integrasi ke depan (*Forward Integration*)

Adalah mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas penyalur atau penjual eceran. Strategi ini digunakan ketika :

- Jalur distribusinya mahal atau kualitasnya terbatas;
- Organisasi mempunyai modal dan SDM untuk mengolah bisnis yang baru;
- Bisnis distribusi/eceran mempunyai margin atau keuntungan yang tinggi;
- Produksi yang stabil lebih diutamakan.

Contoh : Toyota Astra Motor membangun jaringan penjualan dengan mendirikan Auto 2000.

### 2. Integrasi ke belakang (*Backward Integration*)

Adalah mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pemasok atau supplier. Strategi ini digunakan ketika:

- ✚ Jumlah pemasok sedikit, pesaing sangat banyak;
- ✚ Perusahaan menginginkan pasokan bahan baku yang cepat;

- ✚ Kestabilan harga lebih diutamakan;
- ✚ Perusahaan pemasok memiliki margin keuntungan yang tinggi/bagus, karena mempunyai modal dan SDM yang bagus juga.  
Contoh: Salim Group mendirikan pabrik tepung Bogasari untuk mendukung perusahaan Indomienya.

### 3. Integrasi Horisontal (*Horizontal Integration*)

Adalah mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pesaing (*competitor*). Strategi ini digunakan jika :

- Perusahaan menjadi monopolistik di suatu daerah;
- Perusahaan bersaing di industri yang sedang berkembang;
- Dapat meningkatkan skala ekonomi untuk mendukung keunggulan bersaing;
- Memiliki modal dan SDM yang bagus untuk melakukan ekspansi.

Contoh: Indofood menguasai atau membeli Supermie dan Sarimie yang menjadi pesaing bagi produk Indofood yaitu Indomie.

### 4. Pengembangan Pasar (*Market Development*)

Adalah memperkenalkan produk yang sudah ada ke daerah pemasaran yang baru atau pangsa pasarnya bertambah. Strategi ini digunakan ketika:

- Jaringan distribusi yang tersedia berkualitas dan tidak mahal;
- Perusahaan mempunyai kelebihan produksi;
- Perusahaan saat ini sedang berhasil atau apa yang dikerjakan;
- Muncul pasar baru/pasarnya belum jenuh.

Contoh: Kartu Kredit Citybank yang sebelumnya hanya dimiliki oleh para pengusaha saat ini juga dimiliki oleh para Mahasiswa (ATM jadi KTM).

## 5. Pengembangan Produk (*Product Development*)

Adalah meningkatkan penjualan dengan cara memperbaiki atau mengembangkan produk-produk yang sudah ada. Strategi ini digunakan ketika:

- Memiliki produk-produk yang berhasil/sukses di pasaran;
- Pesaing menawarkan produk yang lebih berkualitas dan harga murah;
- Perusahaan mempunyai *Riset* dan pengembangan produk;
- Bersaing di industri yang sedang tumbuh.

Contoh: Shampo Dimension, jika sebelumnya hanya sampo biasa lalu dikembangkan menjadi 2 + 1 dan yang terakhir 3 + 1.

## 6. Penetrasi Pasar (*Market Penetration*)

Adalah meningkatkan pangsa pasar yang ada untuk produk tertentu melalui usaha pemasaran secara besar-besaran. Strategi ini digunakan jika:

- ❖ Dapat meningkatkan skala ekonomi untuk meningkatkan keunggulan bersaing;
- ❖ Terdapat hubungan yang tinggi antara pengeluaran untuk pemasaran terhadap kenaikan penjualan;
- ❖ Pangsa pasar pesaing menurun, sedang total penjualan industri meningkat;
- ❖ Pasar yang ada belum jenuh.

Contoh: Unilever berupaya untuk mendongkrak Lipton Ice Tea, melalui iklan yang gencar (termasuk membagikan kaos, gelas promosi dan lemari pendingin kepada pengecer).

## 7. Diversifikasi Konsentrik (*Concentric Diversification*)

Adalah menambah produk-produk baru yang saling berhubungan di pasar yang sama. Strategi ini digunakan ketika :

- Bersaing di satu industri yang pertumbuhannya lambat;
- Produk yang ada mengalami penurunan;
- Produk yang baru ditawarkan dengan harga yang lebih kompetitif;
- Produk yang baru mempunyai tingkat penjualan musiman sehingga dapat menutup kerugian pada saat produk yang ada memasuki musim penurunan.

Contoh: Unilever selain memproduksi pasta gigi Pepsodent juga membuat juga membuat sikat Gigi Pepsodent.

Ada dua cara yang dapat digunakan dalam strategi ini, selain mendirikan perusahaan baru, yaitu dengan:

1. Merger adalah menggabungkan dua perusahaan menjadi satu.
2. Akuisis (*Acquisition*) adalah sebuah perusahaan membeli aset perusahaan lain dan menggabungkan dengan operasinya.

#### **8. Deversifikasi Konglomerat (Conglomerate Diversification)**

Adalah menambah produk-produk baru yang tidak saling berhubungan untuk pasar yang berbeda. Strategi ini digunakan ketika:

- Industri mengalami penurunan;
- Pasar yang ada tidak jenuh;
- Perusahaan mempunyai peluang untuk memilih bisnis baru yang tidak berkaitan;
- Mempunyai manajemen dan modal yang bagus.

Contoh: Canon selain memproduksi mesin foto copy dia juga membuat camera, printer dsb.

Group salim selain memproduksi Indomie, juga Promina, Chiki Snack, Bumbu kaldu& bumbu instan Indofood.

### 9. Divesifikasi Horizontal (*Horizontal Diversification*)

Adalah menambah produk baru yang tidak berhubungan dengan tujuan memuaskan pelanggan yang sama. Strategi ini digunakan ketika:

- ✚ Produk baru akan meningkatkan penerimaan;
- ✚ Bersaing dengan industri yang tidak tumbuh tetapi bersaingnya tidak ketat;
- ✚ Jaringan distribusi yang ada dijadikan sarana untuk memasarkan produk baru.

Contoh: Kentucky Fried Chicken selain menjual ayam goreng, juga menjual minuman ringan yang bekerja sama dengan Cocacola.

### 10. Usaha Patungan (*Joint Venture*)

Adalah dua atau lebih perusahaan bekerjasama membentuk suatu perusahaan baru yang terpisah dari kedua induknya. Strategi ini digunakan ketika:

- ❖ Dua atau lebih perusahaan kecil tidak mampu bersaing dengan perusahaan besar;
- ❖ Muncul kebutuhan untuk secepatnya memperkenalkan teknologi baru;
- ❖ Keunggulan yang berbeda dari kedua perusahaan dapat saling melengkapi;
- ❖ Perusahaan masuk ke pasar internasional sehingga dapatkan kemudahan-kemudahan dari pemerintah.

Contoh: Perusahaan Credit Card Visa Internasional join dengan Mikrosft Operation membentuk *Cyber Cash Inc* (perusahaan komputer).

### 11. Pengurangan (Rentrenchment)

Adalah penghematan biaya yang dengan cara mengurangi sebagian dari aset perusahaan untuk menanggulangi turunnya penjualan/keuntungan. Strategi ini digunakan ketika:

- Mempunyai kemampuan tertentu tetapi selalu gagal memenuhi tujuan dan sasaran;
- Perusahaan merupakan salah satu pesaing yang paling lemah di dalam industri;
- Mengalami ketidakefisienan, moral karyawan yang buruk dan keuntungan yang rendah;
- Perusahaan tumbuh menjadi besar dengan sangat cepat sehingga memerlukan reorganisasi internal.

Contoh: Pengurangan tenaga kerja di suatu perusahaan, seperti BRI (Bank Rakyat Indonesia), PT. Dirgantara Indonesia melakukan *Golden Shake Hand* atau pengurangan karyawan.

### 12. Penciutan Bisnis (*Diversiture*)

Adalah menjual sebuah unit bisnis atau sebagian dari perusahaan kepada pihak lain. Strategi ini digunakan ketika perusahaan:

- Perusahaan telah memakai strategi pengurangan, tetapi tidak ada perbaikan;
- Sebuah divisi memerlukan lebih banyak sumber daya untuk bersaing;
- Sejumlah besar uang diperlukan secara mendesak sedangkan dana tidak dapat diperoleh dari sumber lain;
- Suatu divisi bertanggung jawab terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Contoh: Perusahaan Coca Cola menjual salah satu bisnis unitnya (Perusahaan Film Columbia Picture) kepada Sony.

### 13. Likuidasi (*Liquidation*)

Adalah menjual seluruh aset perusahaan atau menutup sebuah perusahaan. Strategi ini digunakan ketika:

- ❖ Perusahaan telah memakai strategi nomor 11 dan 12, tetapi tetap gagal;
- ❖ Pemegang saham dapat meminimalkan kerugiannya dengan menjual harta perusahaan;
- ❖ Jika dilikuidasi merupakan satu-satunya alternatif.

Contoh: Bank Summa yang beberapa waktu lalu mengalami kerugian harus dilikuidasi dan menjual seluruh asetnya untuk membayar utang.

### 14. Kombinasi (*Combination*)

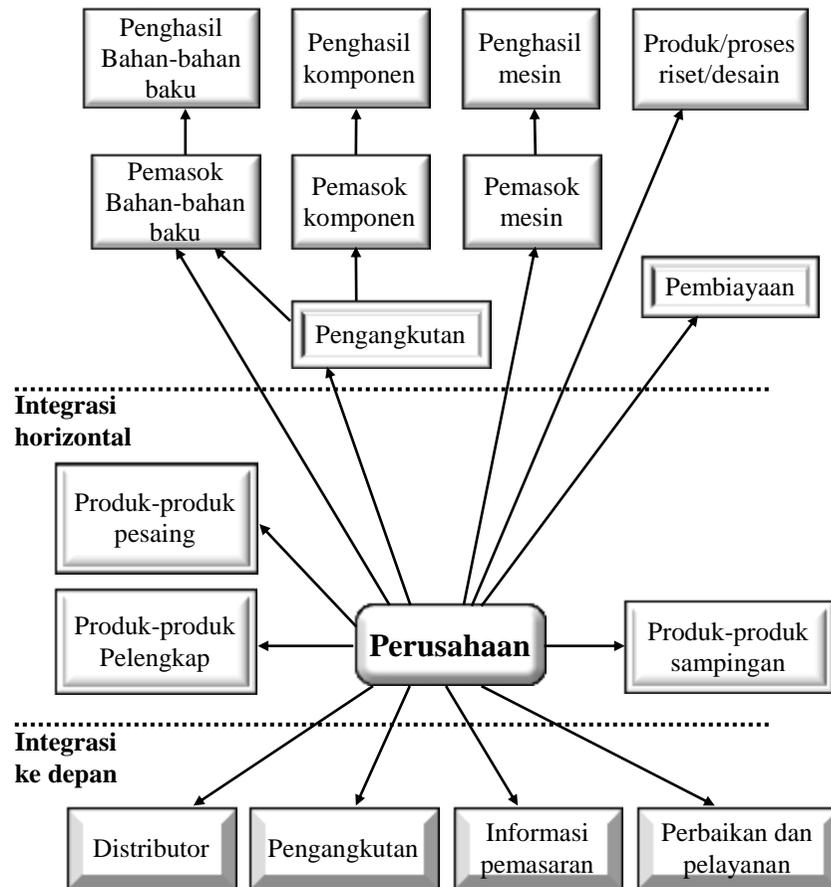
Adalah mengikuti dua atau lebih strategi secara simultan, pada waktu yang sama atau pada waktu yang berurutan. Strategi ini digunakan ketika:

- Mempunyai sumber daya dan kemampuan yang cukup untuk melakukan beberapa strategi;
- Terdapat peluang-peluang yang menarik untuk investasi;
- Perusahaan ingin tumbuh dengan sangat cepat.

Contoh: Pepsi pada saat yang sama mengadopsi strategi pengembangan produk (menciptakan produk “diet” Pepsi), Integrasi Horizontal (mengakuisisi *7-Up* dan *Mountain Dew*) dan Diversifikasi Konsentrik (mendapatkan kontrol atas *Pizza Hut* dan *Taco Bell*).

Untuk lebih jelasnya penyusun membuat variasi strategi integrasi seperti terlihat pada gambar 8.1. sebagai berikut:

**Integrasi  
ke Belakang**



**Gambar 8.1. Variasi Strategik Integrasi**

Sumber: Wahyudi, (1996:96)





# Bab 9



## Strategik Generik

### 9.1. Klasifikasi Strategik Generik

Strategi generik menurut Wahyudi (1996:79) adalah strategi-strategi yang sudah biasa atau sudah umum digunakan di perusahaan. Ada dua paham yang digunakan yaitu menurut Glueck dan Porter, yaitu:

1. Strategi Generik dari Glueck, yang terdiri dari empat macam, yaitu:
  - a. Strategi Stabilitas (*Stability Strategy*)
    - Prinsipnya menekankan kepada tidak bertambah produk pasar dan fungsi-fungsi perusahaan;
    - Lebih pada meningkatkan efisiensi di segala bidang;
    - Mempunyai resiko yang rendah;
    - Digunakan pada suatu produk/sebuah bisnis yang berada pada tahap kedewasaan (*mature*).
  - b. Strategi Perluasan (*Expansion Strategy*)
    - Prinsipnya lebih menekankan kepada penambahan atau perluasan produk, pasar atau fungsi perusahaan;
    - Lebih pada meningkatkan aktivitas perusahaan;
    - Karena adanya perluasan akan mengakibatkan strategi ini mengandung resiko yang tinggi.
  - c. Strategi Penciutan (*Retrenchment Strategy*)
    - Perusahaan melakukan pengurangan atas suatu produk pasar atau suatu fungsi tertentu;

- Menekankan pada pengurangan atau menutup unit bisnis yang mempunyai cash flow sedikit (-);
- Biasanya diterapkan pada bisnis yang berada pada tahap menurun.

d. Strategi Kombinasi (*Combination Strategy*)

Pemakaiannya lebih dari satu strategi untuk jangka waktu yang berurutan atau pada waktu yang bersamaan.

2. Strategi Generik dari Porter

Ada tiga macam, yaitu:

a. Diferensial (*Differentiation*)

Adalah mengambil pelanggan sebagai perhatian utama yang selanjutnya membangun persepsi akan keunggulan kualitas design produk dan teknologi. Ada beberapa syarat yang harus dicapai, yaitu:

- Keterampilan dan sumber daya umum yang diperlukan;
- Organisasi umum.

b. Kepemimpinan biaya menyeluruh (*overall cost leadership*)

Adalah strategi yang lebih memperhitungkan para pesaing daripada pelanggan.

c. Fokus (*Focus*)

Untuk menghindarkan diri dari konfrontasi langsung dengan para pesaingnya, yakni mengkonsentrasikan khusus pada pangsa pasar yang kecil.

Sedangkan menurut Gitosudarmo (2001:92) bentuk rencana strategis yang itu disebutnya sebagai "*Generic Strategy*" atau "Strategi Generik" atau "Strategi Dasar", di mana strategi generik ini terdiri dari:

1. *Cost Leadership*

Strategi ini merupakan suatu bentuk strategi yang dapat diungkapkan sebagai strategi "barang murah". Strategi ini jangan diterjemahkan secara

terletak yaitu “kepemimpinan ongkos”, karena terjemahan seperti itu akan menjadi sulit untuk menangkapnya dan bisa keliru dalam pemahamannya. Strategi ini merupakan suatu program kerja yang berusaha untuk menjual barang-barang dengan harga yang murah akan tetapi dengan mutu yang cukup bagus.

## 2. *Product Differentiation*

Strategi ini merupakan upaya untuk membuat produk kita berbeda atau different dengan produknya orang lain. Produk kita harus memiliki kelebihan atau keistimewaan tersendiri yang akan menjadi daya tarik atau magnet terhadap konsumen kita. Daya pembeda yang kita ciptakan tersebut dapat kita cari dari berbagai sumber terutama yang berasal dari “keunggulan absolute” atau “*absolute advantage*” yang dimiliki oleh perusahaan kita.

Di samping keunggulan yang bersifat mutlak sehingga orang lain atau pengusaha lain tidak dapat untuk menirunya, maka terdapat pula keunggulan yang bersifat nonalami, akan tetapi keunggulan yang dapat dibentuk.

## 3. *Focus*

Strategi ini merupakan suatu strategi yang mencoba untuk menitikberatkan atau memfokuskan pada daerah pasar ataupun target konsumen yang tertentu dan terbatas serta biasanya sempit. Oleh karena maka strategi focus ini dibagi menjadi 2 macam yaitu:

- a. *Cost Focus*
- b. *Diferentiation Focus*

Strategi *Cost Focus* mengkonsentrasikan pada segmen pasar kelas rendah dengan menawarkan harga yang sangat murah agar cocok bagi mereka, sedangkan *deferentation focus* berusaha untuk menawarkan

produk dengan harga yang cukup tinggi kepada mereka yang benar-benar eksklusif dengan produk yang juga serba eksklusif dan sangat istimewa.

## 9.2. Analisis Persaingan

Tujuan dari analisa ini adalah untuk menentukan posisi perusahaan/SBU dalam suatu industri agar perusahaan/SBU dapat dengan baik mempertahankan diri dari kekuatan-kekuatan yang saling berinteraksi dan memengaruhi.

Pada dasarnya intensitas persaingan dalam suatu industri tidak tergantung dari sifat kebetulan ataupun nasib, tetapi persaingan berakar pada struktur ekonomi dari industri tersebut. Persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan dasar (*five competitive forces*) yang memengaruhi struktur ekonominya yaitu:

### 1. Ancaman pendatang baru (*Threat of new entrants*)

Banyaknya pendatang baru yang tertarik masuk ke dalam industri akan tergantung dari besar kecilnya halangan-halangan untuk memasuki (*Barriers of Entry*) industri tersebut. Halangan-halangan tersebut adalah:

#### a. Skala ekonomi (*Economies of scale*)

Biaya persatuan produk yang lebih rendah karena bertambahnya kuantitas yang dihasilkan.

#### b. Differensiasi produk (*Product differentiation*)

Perusahaan yang sudah mapan di pasar memiliki identitas merk yang amat lekat di mata konsumen, sehingga memperoleh loyalitas yang tinggi.

#### c. Persyaratan modal (*Capital requirement*)

Kebutuhan modal untuk produksi, pemasaran persediaan bahan baku dan sebagainya.

#### d. Biaya peralihan (*Switching cost*)

Biaya yang dikeluarkan oleh konsumen untuk beralih ke pemasok atau produk lain.

e. Akses kesaluran distribusi (*Access to distribution chanel*s)

Tidak mempunyai hubungan dengan jaringan tersebut telah dikuasai pesaing akan meningkatkan biaya karena pendatang baru harus membangun jaringan sendiri.

f. Kebijakan pemerintah (*Government Policy*)

Kebijakan pemerintah mengenai ijin untuk masuk ke dalam industri dalam rangka pencapaian tujuan.

g. Keunggulan biaya yang tidak tergantung dari skala ekonomi (*Cost advantages independent scale*)

Keuntungan yang dinikmati oleh perusahaan pendahulu karena mendapatkan pasokan bahan baku murah, lokasi yang strategis dan subsidi dari pemerintah.

h. Tanggapan para pesaing (*Competitor response*)

Jika pendahulu bereaksi sangat kuat terhadap pendatang maka hal ini akan menjadi halangan bagi masuknya pendatang.

2. Ancaman barang pengganti (*Threat of substitutes product*)

Ancaman terbesar datang dari barang pengganti yang :

- a. Harganya cenderung menjadi semakin murah
- b. Dihasilkan oleh industri yang berskala besar dan menguntungkan

3. Kekuatan tawar menawar dari pemasok (*The bargaining power of supplies*)

Para pemasok akan mempunyai kekuatan tawar menawar yang tinggi jika:

- a. Mereka lebih terkonsentrasi daripada industri yang mereka pasok;
- b. Tidak ada pemasok pengganti;
- c. Industri bukanlah pembeli terpenting bagi pemasok;

- d. Produk mereka merupakan input paling penting bagi industri;
  - e. Mereka memiliki kekuatan untuk melakukan *strategy forward integration*.
4. Kekuatan tawar menawar dari pembeli (*The bargaining power of costumers*)

Para pembeli akan mempunyai kekuatan tawar menawar yang tinggi jika:

- a. Mereka merupakan bagian terbesar dari penjualan perusahaan;
  - b. Mereka terkonsentrasi (berkumpul) letaknya;
  - c. Produk tidak mempunyai perbedaan dengan produk pesaing;
  - d. Mereka mempunyai informasi yang lengkap;
  - e. Biaya untuk berpindah ke penjual (*Switching cost*) rendah;
  - f. Mereka mempunyai kesempatan untuk melakukan *backward integration*.
5. Persaingan dari perusahaan sejenis dalam industri tersebut (*Rivalry among exiting firms*).

Tinggi rendahnya tingkat persaingan antar pesaing di dalam suatu industri akan tergantung dari, pemasok, pendaang potensial, pelanggan, dan ancaman dari produk-produk jasa pengganti.



## 10.1. Pengertian Organisasi

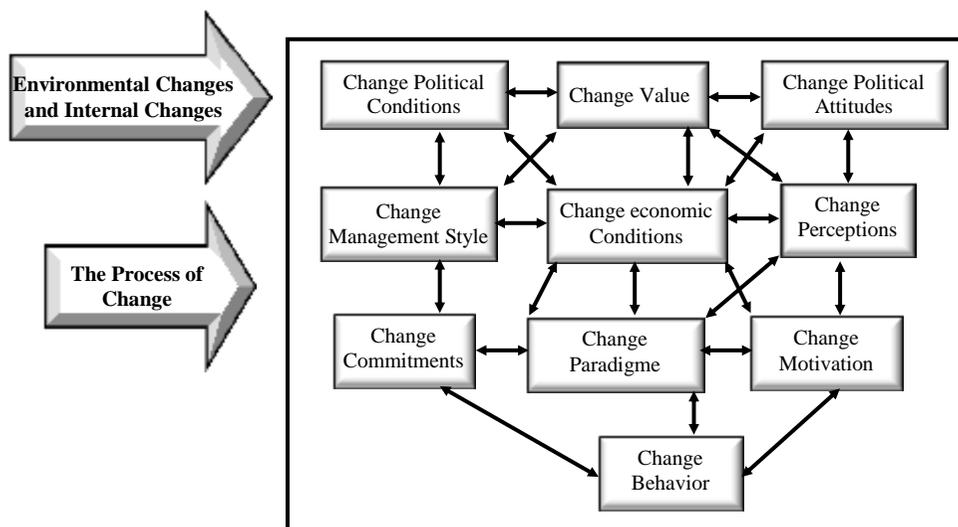
Beberapa definisi yang penulis kutip dari Chandler (dalam Winardi 2001:33), bahwa organisasi adalah sekumpulan dari beberapa orang yang secara bersama-sama berusaha mencapai suatu tujuan. Selanjutnya masih pendapat Newport (dalam Winardi, 2001:34) bahwa pengertian organisasi yaitu merupakan struktur sosial yang dirancang guna mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas dua orang atau lebih melalui suatu pembagian kerja dan suatu hirarki otoritas guna untuk mencapai tujuan tertentu.

Sedangkan menurut Louis A. Allen (1996), sebuah organisasi adalah suatu proses mengidentifikasi dan mendelegasi tanggung jawab dan kewenangan (*authority*) dan ditetapkannya hubungan-hubungan atau interaksi dengan tujuan memungkinkan orang-orang seefektif mungkin dalam mencapai tujuan. Yaitu adanya kelompok orang, pembagian kerja, kerjasama (koordinasi), struktur, dan sasaran/tujuan.

Klein and Ritti (dalam Winardi, 2001) sebuah organisasi adalah sebuah sistem dimana setiap anggotanya saling berinteraksi dan akan mempengaruhi kinerja anggota lainnya, selalu terbuka terhadap lingkungan, memiliki sasaran dan tujuan, selalu beradaptasi dan membutuhkan umpan balik (*feed back*). Menurut Newport, ada dua komponen penting dalam organisasi yaitu: (1) Sekelompok orang yang berinteraksi dan terorganisir untuk mencapai tujuan dan sasaran, (2) Ada kerangka (*frame work*) atau struktur kerja.

Menurut Amitai, organisasi adalah unit-unit sosial atau kelompok-kelompok manusia yang dibentuk secara sadar dan yang direkonstruksi untuk mencapai tujuan tertentu. Selanjutnya Klein and Ritti (dalam Winardi, 2001:10) Sebuah organisasi adalah sebuah sistem diman setiap anggotanya saling berinteraksi dan akan memengaruhi inerja anggota lainnya, selalu terbuka terhadap lingkungan, memiliki sasaran tujuan, selalu beradaptasi dan membutuhkan.

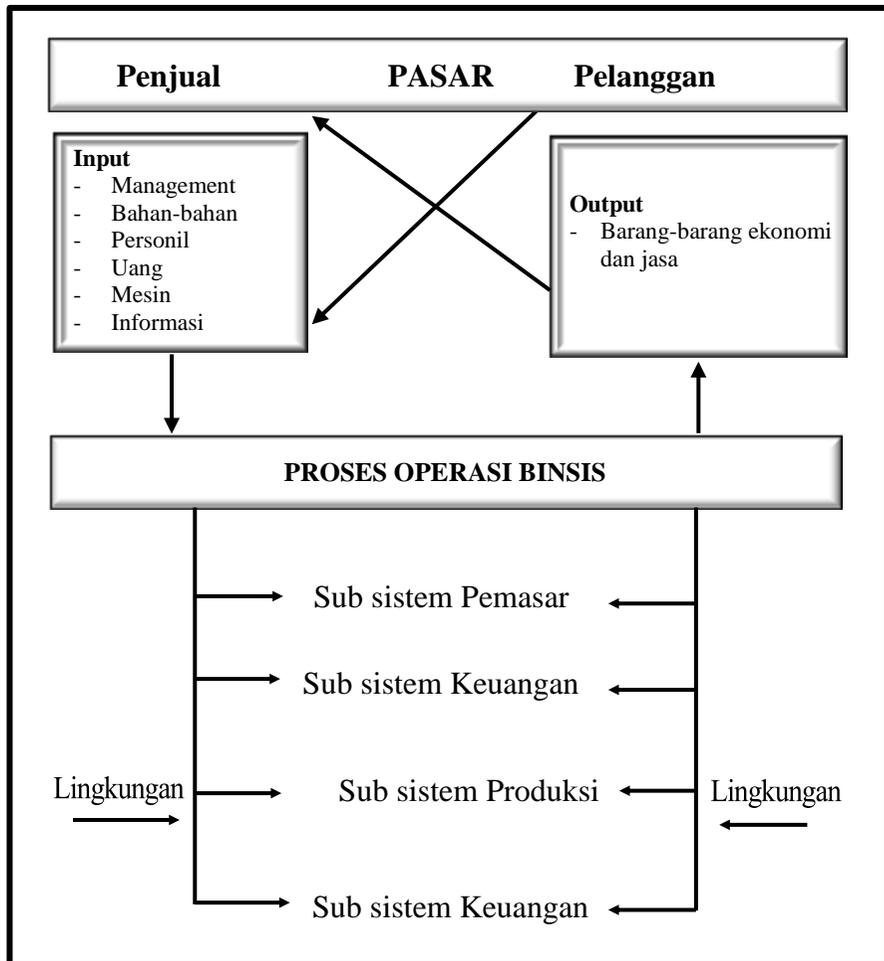
Organisasi menurut Chester Barnard adalah sebuah sistem dalam wujud aktivitas-aktivitas yang terkoordinasi secara sadar atau kekuatan-kekuatan dua orang atau lebih, yaitu: Koordinasi upaya, Tujuan bersama, Pembagian kerja, dan Hirarki otoritas. Bagaimana kegiatan / proses organisasi merubah sumber daya-sumber daya yang ada untuk menjadi *output* dan *outcomes*, hal ini terlihat pada gambar di bawah ini:



**Gambar 10.1. The Process of Organization**

Sumber: Winardi, (2001)

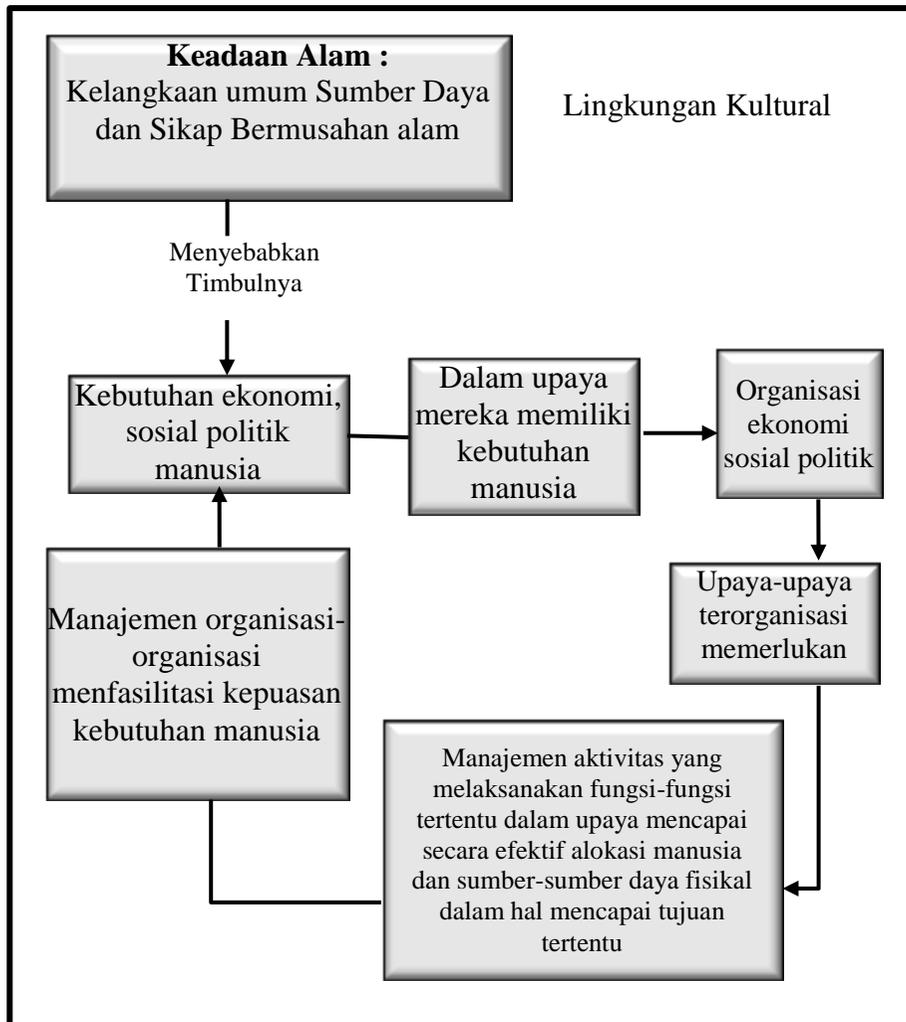
## 10.2. Organisasi Bisnis Sebagai Sebuah Sistem



**Gambar. 10.2 . Organisasi Bisnis Sebagai Sebuah Sistem**

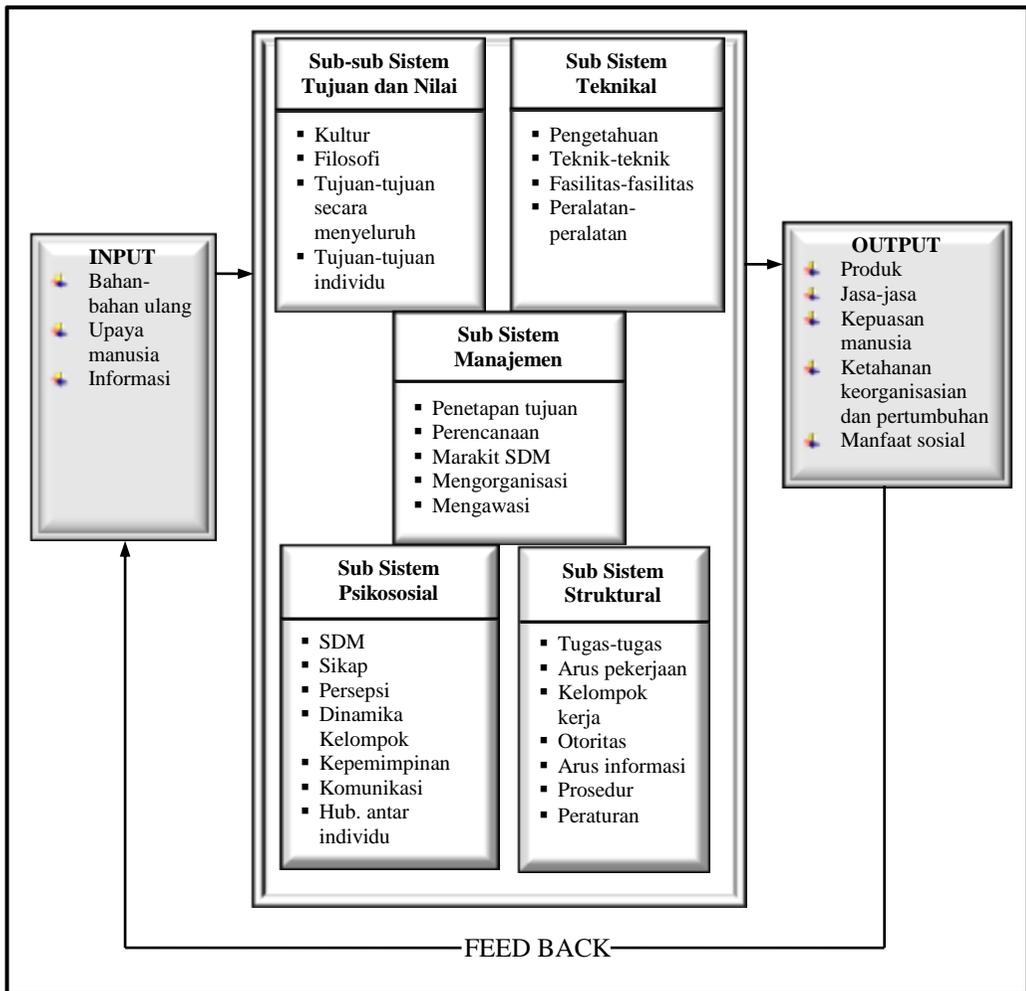
Sumber : Winardi ( 2001)

### Manusia, Manajemen dan Organisasi (Daniel A. Kiren)



**Gambar 10.3. Manusia, Manajemen dan Organisasi Menurut Daniel A. Kiren**

Sumber: Winardi, 2001



Gambar 10.4. Manusia, Manajemen dan Organisasi

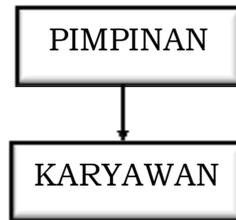
Sumber: Winardi, 2001

### 10.3 Bentuk – Bentuk Organisasi

Ada empat macam bentuk organisasi, yaitu:

1. Bentuk Sederhana (*Simple*)

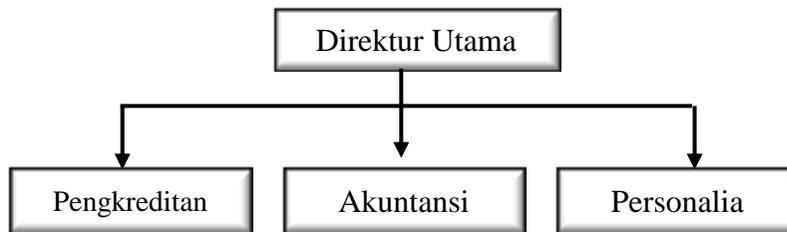
Bentuk ini biasanya dipakai untuk perusahaan-perusahaan yang baru berdiri atau masih kecil



**Gambar 10.5. Organisasi Bentuk Sederhana**

Sumber: Winardi (2001)

2. Bentuk Fungsional, bentuk ini mmembagi tanggung jawab atas dasar fungsi-fungsi dasar bisnis seperti pemasaran, produksi, keuangan dsb.

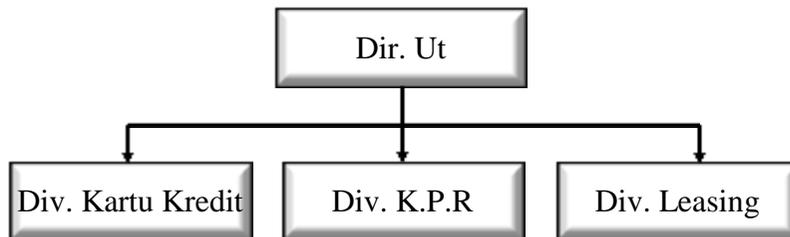


**Gambar10.6. Organisasi Bentuk Fungsional**

Sumber: Winardi (2001)

3. Bentuk Desentralisasi, dibagi menjadi 3 bagian, yaitu:

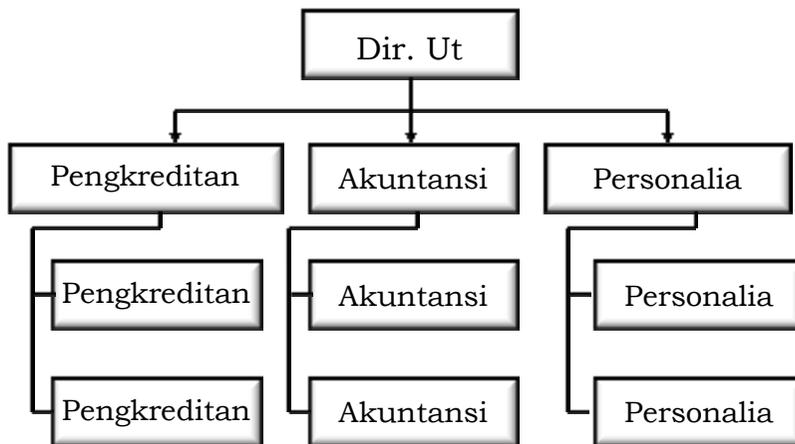
a. Pembagian menurut produk



**Gambar 10.7. Organisasi Bentuk Desentralisasi menurut Produk**

Sumber: Winardi (2001)

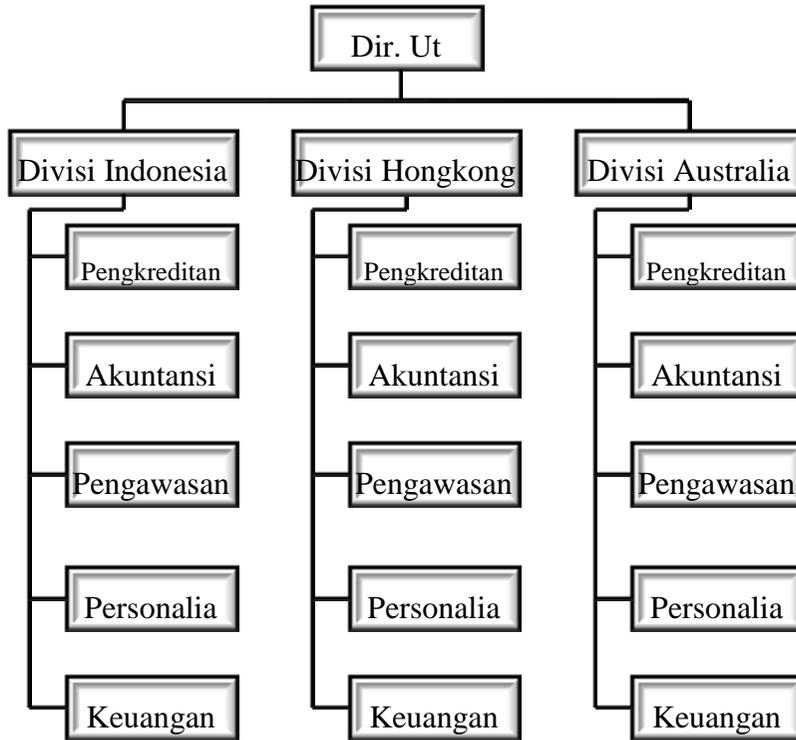
b. Pembagian menurut konsumen



**Gambar 10.8. Organisasi Bentuk Desentralisasi Menurut Konsumen**

Sumber: Winardi (2001)

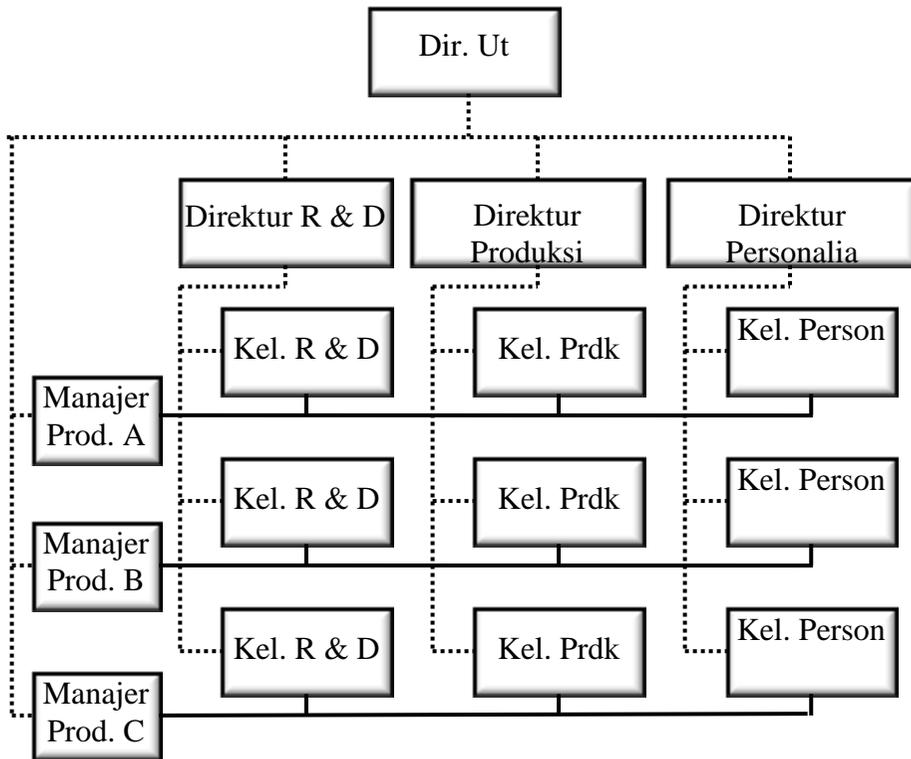
## c. Pembagian menurut wilayah



**Gambar 10.9. Organisasi Bentuk Desentralisasi Menurut Wilayah**

Sumber: Winardi (2001)

4. Bentuk Matrik



Keterangan:

Wewenang proyek .....
 
 Wewenang lini

**Gambar 10.10. Organisasi Bentuk Matrik**

Sumber: Winardi (2001)

Bentuk ini adalah suatu bentuk yang paling rumit dan kompleks dibandingkan dengan yang lainnya. Kerumitan dari struktur matrik tersebut beradal dari ketergantungan secara vertikal dan horizona aliran dari wewenang dan komunikasi. Karakteristik sebuah Organisasi Bisnis, harus mencerminkan :

1. Bisnis yang dipilih dimana perusahaan akan bersaing;
2. Harus mendukung tujuan dan strategi perusahaan agar perusahaan efisien;
3. Mendukung visi dan misi perusahaan;
4. menciptakan keunggulan bersaing dan menambah nilai bagi konsumen;
5. memperbaiki kualitas dari semua tingkatan.

Keefektifan organisasi adalah tingkat dimana organisasi itu merealisasikan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran organisasi. Keefisienan organisasi adalah jumlah sumber-sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan suatu kesatuan *output*.. Menurut Winardi (2001) bahwa Tanda-tanda kemunduran Organisasi:

1. Adanya personil yang berlebihan;
2. Prosedur administrasi yang berbelit-belit;
3. Kekuasaan staff yang tidak proporsional;
4. Digantinya substansi dengan bentuk-bentuk formal;
5. Kelangkaan tujuan-tujuan yang jelas;
6. Berkurangnya komunikasi yang efektif;
7. Usaha mencari kambing hitam dari para pemimpin;
8. Penolakan terhadap perubahan;
9. Adanya sikap moral yang rendah;
10. Kelompok-kelompok kepentingan tertentu lebih vocal;
11. Inovasi yang menyusut;
12. Perasaan takut dipermalukan dan takut menghadapi konflik.

Ada tiga macam strategi untuk mengaplikasikan rencana bisnis, yaitu:

1. *Force Coercion*

Pendekatan ini menggunakan kekuasaan atau hukuman untuk memaksa orang menerima sebuah perubahan dalam perusahaan.

2. *Empirical Rational*

Pendekatan ini menggunakan bujukan dan kekuatan untuk meyakinkan orang-orang dalam perusahaan, karena perubahan itu dianggap baik.

3. *Normative Reeducative*

Pendekatan ini menggunakan untuk merubah sikap dan nilai-nilai anggota perusahaan dengan membudayakan suatu sikap tertentu.

#### **10.4 Gaya Manajemen dalam Organisasi**

Salah satu faktor penting dalam penerapan strategi perusahaan adalah gaya manajemen dari para pimpinan puncak. Gaya mereka akan memengaruhi car-cara berkomunikasi, pengambilan keputusan, dan kepemimpinan dalam perusahaan.

Gaya manajemen para pimpinan, norma-norma, nilai-nilai dan keyakinan dari anggota perusahaan akan membentuk sebuah budaya perusahaan. Budaya perusahaan dapat menjadi faktor kekuatan yang baik jika ia konsisten dengan strategi perusahaan, dan akan memengaruhi para manajer dalam memandang dan memecahkan masalah, bereaksi terhadap persaingan penerapan startegi baru. Budaya perusahaan mungkin dapat juga bereaksi menolak adanya strategi perubahan. Ada lima gaya dalam memutuskan sebuah kebijakan, yaitu:

1. *The Administration Manager*

Gaya ini mendekati pada merendahkan diri (*long frofil*), kurang inovatif dan menghindari dari konflik atau menghindari resiko.

2. *The Analytical manager*

Gaya ini menekankan pada pencapaian dimana proses pembuatan keputusan didasarkan pada proses analisis.

3. *The Assertive Manager*

Penekanannya lebih agresif, tetapi mempunyai perhatian yang lebih besar pada personal dari pada yang lainnya.

4. *The Team Manager*

Pendekatan ini mempunyai perhatian pada hasil . Adanya keseimbangan antara pencapaian dan kekuasaan, kurang agresif.

5. *The Entrepreneur Manager*

Gaya ini menaruh perhatian pada kekuasaan dan motivasi pencapaian, kelemahannya kurang kerjasama.



# Bab 11

## Strategik Global

### 11.1. Paradigma Ekonomi Global

Menurut Tisnasasmita (2010) bahwa Paradigma Ekonomi (*Digital Economic*), Don Tapscott dalam Menginterpretasikan ekonomi baru, MC. Grawhill, 1996 New York (diambil 8 Paradigma dari 12 Paradigma yang ada)

1. Ekonomi baru adalah ekonomi ilmu pengetahuan ekonomi yang berbasis pada pemahaman ilmu pengetahuan (ekonomi yang ditopang oleh riset dan pengembangan);
2. Ekonomi baru adalah ekonomi digital (dibangun dalam jaringan komputer);
3. Ketika informasi bergeser dari komunikasi tradisional kepada komunikasi digital, dunia komunikasi menjadi dunia virtual (dunia maya) yang diakses melalui infra struktur komputer dan mencakup seluruh wilayah di dunia;
4. Ekonomi baru adalah ekonomi jaringan bagi upaya mencapai peningkatan kesejahteraan rakyat yang peningkatan kekayaan ke cara bersama-sama;
5. Jembatan antara produsen dan konsumen diminimalkan dengan jaringan digital;
6. Ekonomi baru merupakan ekonomi berbasis inovasi (inovasi, invention, kreatif);
7. Dalam ekonomi baru produksi sangat melibatkan konsumen (*Costumer oriented*);
8. Ekonomi baru adalah ekonomi global (tidak bisa lagi menutup diri).

Paradigma Ekonomi (*Digital Economic*) Don Tapscott Peruntungan dan Malapetaka di abad *Networked Intelegence* MC. Grawhill, 1996 New York USA

1. Abad *Internetworked Intelegence* tidak sekedar abad jaringan teknologi yang bersifat digitalized, tetapi jaringan hubungan antar manusia melalui teknologi dan terciptalah (*Man Machine System*).  
Abad dimana manusia mengkombinasikan intelegensia, pengetahuan, kreativitas untuk membuat terobosan bagi pengembangan masyarakat;
2. Hubungan *Networked Intelegence* tidak hanya jaringan internet dan interner komputer saja, tapi jaringan keterhubungan kecerdasan manusian (*Human ingenuity*) untuk mengembangkan peluang dibantu artifisial intelegent.
3. Jaringan komputer telah menjadi jaringan intelegensi manusia yang dapat diaplikasikan pada kegiatan riset, tatanan pemikiran baru, perencanaan, perancangan, pengembangan ilmu pengetahuan yang terus berkembang, terciptanya jaringan kesadaran diantara para ilmuwan;
4. Media komputer, media komunikasi, *networking intelegent* akan merubah cara berpikir manusia, cara bisnis manusia, cara bekerja, cara bermain, cara produksi, cara pemasaran dan sebagainya (lain dengan jaman dahulu).

Gambaran latar belakang berbagai bentuk pengukuran kinerja perusahaan-perusahaan besar dalam paradigma konvensional

1. Pengukuran kinerja usaha yang berbasis pendekatan metoda keuangan, mulai kinerja investasi, *Cost Recovery, Net Present Value, Play Beck Periode, Internal Rate of Return Capital, Return on Asset, Return on Investment, Likuiditas, Rentabilitas dan Solvabilitas*;
2. Pengukuran usaha berbasis manajemen produksi, mengukur kinerja aset-aset perusahaan, kinerja teknologi, pengukuran *out put* atau *out comes*, *product quality* termasuk *costumers satisfaction*;
3. Pengukuran kinerja dari sumber daya manusia yang berbasis pada kuantitas SDM, interaksi kerja antar aparatur, produktivitas SDM, budaya organisasi yang dibangun SDM dan sebagainya;
4. Pengukuran kinerja dengan mengacu kepada *Balance Scorecard* (1997) dalam pemikiran Robert S. Kaplan dan David Norton, melalui pengukuran kinerja perusahaan yang mencakup indikator keuangan, indikator perkembangan pelanggan, indikator kepuasan pelanggan; dan

5. Masih banyak dasar-dasar pengukuran kinerja perusahaan dan pendekatan akuntabilitas yang secara konvensional biasa dipakai untuk mengukur kinerja perusahaan;

Paradigma baru pengukuran melalui kemampuan *organizational knowledge creation* dan *Learning organization* yang digunakan untuk mengukur kompetensi dan kapabilitas perusahaan.

1. Model Pengukuran *organizational knowledge creation* (Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi, 1995).

Kemampuan organisasi perusahaan besar (*multinational corporation*) untuk mengelola ilmu pengetahuan yang dapat menopang tumbuhnya inovasi-inovasi usaha secara berkelanjutan, mampu mengantisipasi perubahan pasar, perubahan sistem produksi (Ikujiro Nonaka dan Hirotaka Takeuchi menyebutnya (*organizational knowledge creation*);

2. Model Pengukuran *Learning Organization* dari Peter M. Senge (1990)

Kemampuan organisasi perusahaan (badan usaha) untuk melaksanakan (menyelenggarakan) interaksi *Learning Organization* adalah suatu kemampuan unit-unit organisasi di dalam perusahaan untuk secara terus menerus memperluas kapasitas guna mencapai hasil-hasil yang ditetapkan dalam tujuan perusahaan, ditopang oleh kemampuan mengembangkan pola berpikir baru dan ekspansif, dimana aspirasi kolektif dari pekerja perusahaan berkembang secara terus menerus berupaya melaksanakan pembelajaran bersama untuk menopang kemajuan;

## 11.2. Tahapan-tahapan Memasuki Pasar Global:

1. Tahap Domestik

Hanya melayani pasar Dalam Negeri

2. Tahap Internasional

Selain Dalam Negeri juga sudah menjarah dunia Luar Negeri.

3. Tahap Multinasional

Ada dampak investasi yaitu investasi yang ditaman di dalam negeri juga ada investasi di Luar Negeri tetapi strateginya berbeda.

4. Tahap Global

Sudah menggunakan tenaga kerja luar negeri untuk memproses di dalam negeri.

5. Tahap Transnasional

Terangkum dari tahap di atas.

Ada beberapa sebab yang menguntungkan memasuki pasar global:

1. Keunggulan kompetitif (*Competitive Advantage*);
  2. Skala ekonomis (*Scale of economic*);
  3. Menciptakan persepsi global (*Global Perception*);
  4. Memperoleh insentif nasional (*National incentive*) yang dikeluarkan oleh suatu negara;
  5. Subsidi silang (*Croses Subsidization*);
  6. Mengatasi hambatan-hambatan perdagangan (*Dodge Trade Barries*);
- Akses ke pasar strategi.





# Bab

# 12



## Mengevaluasi & Mengontrol Strategik

### 12.1. Pengertian

Evaluasi strategi merupakan tahap terakhir tetapi tidak terpisahkan dari serangkaian proses manajemen strategik. Dalam bahasan ini akan diuraikan berbagai masalah yang berkaitan dengan evaluasi terhadap manajemen strategik yang dijalankan. Menurut Glueck, bahwa evaluasi strategik didefinisikan sebagai “tahap manajemen strategik di mana pimpinan puncak dari lembaga/organisasi berusaha memastikan bahwa pilihan strateginya telah terlaksana sebagaimana mestinya dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Istilah *control* (pengendalian) atau *managerial control* oleh J.A. Stoner didefinisikan sebagai *the process, through which managers assure that actual activities conform to planned activities* (pengendalian manajerial ialah proses kegiatan yang direncanakan). Dalam kedua definisi tersebut tersirat maksud bahwa kegiatan-kegiatan yang sesungguhnya, sesuai dengan kegiatan-kegiatan yang direncanakan). Dalam kontrol yang pada dasarnya menghasilkan informasi umpan balik itu dapat dipakai untuk menentukan perubahan-perubahan atau koreksi-koreksi yang diperlukan agar penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dapat dideteksi dan “diobati” lebih dini sebelum menjadi lebih jauh dari tujuan perusahaan.

Evaluasi terhadap strategi memang tidak sesederhana seperti yang sering kita perkirakan. Misalnya dalam suatu proses manajemen strategi dimana semua prasarana telah disiapkan, tampak seperti berikut:

- Rencana untuk melaksanakan strategi terpilih telah dirinci dan semua bagian perusahaan telah diberi tugas kegiatan tertentu;
- Sumberdaya-sumber daya telah disediakan untuk semua kegiatan terkait;
- Kebijakan-kebijaksanaan telah dibuat dan dikomunikasikan;
- Sistem dan gaya kepemimpinan telah dirumuskan sehingga telah tercipta suasana yang mendukung pelaksanaan strategi;
- Sistem administrasi yang sangat penting telah disiapkan.

Glueck menegaskan bahwa proses pengendalian dan evaluasi membantu penyusun strategi memantau kemajuan dari suatu rencana dan mencari jawab atas pertanyaan-pertanyaan berikut:

- a. Apakah keputusan-keputusan diambil sesuai dengan kebijaksanaan.
- b. Adakah tersedia sumberdaya-sumberdaya yang cukup untuk melaksanakan pekerjaan? Dan apakah sumberdaya-sumberdaya telah dimanfaatkan secara semestinya?
- c. Apakah peristiwa-peristiwa dalam lingkungan perusahaan terjadi seperti yang diperkirakan?
- d. Apakah perusahaan harus melanjutkan rencana seperti yang telah diformulasikan?

Ditinjau dari analisis kesenjangan (*gap analysis*), pertanyaan-pertanyaan di atas mencoba mencari jawab dan hasil-hasil ideal, sedang menciut, akan makin menciut, atau makin hilang. Disamping itu juga ingin diketahui apakah perubahan-perubahan internal maupun eksternal dari rencana perusahaan mungkin mengubah proses evaluasi harus dapat menyiapkan kita terhadap tindakan korektif dapat diambil yaitu misalnya penyimpangan dihilangkan, atau mungkin perlu mengubah keduanya. Dengan kata lain, tanpa adanya perpaduan dilain piha, maka rencana strategi tidak lebih daripada suatu impian dan bukanlah alat untuk mencapai masa depan yang kita inginkan. Bagian-bagian selanjutnya sistem yang diharapkan dapat mengarah kepada pengawasan yang baik dan tuntas.

Dunia dimana para perusahaan beroperasi berubah dengan cepat, baik politik, sosial, ekonomi maupun teknologi. Dengan berubahnya lingkungan tersebut akan memaksa perencana untuk harus selalu mengevaluasi rencana bisnis mereka. Hal itu berarti mereka harus mengadakan penyesuaian-penyesuaian terhadap elemen-elemen dari rencana yaitu visi, misi, tujuan, sasaran dan yang paling penting adalah strategi. Di samping itu ia juga harus mengevaluasi & mengontrol segala aktivitas organisasi agar selalu mengarah pada apa yang telah direncanakan sebelumnya.

### 12.2. Proses Evaluasi dan Kontrol Strategik

Proses evaluasi dan kontrol yang dilakukan oleh perusahaan dapat didefinisikan sebagai berikut :

- a. Evaluasi strategik adalah suatu proses mendapatkan informasi mengenai pelaksanaan rencana-rencana bisnis dan kinerjanya serta membandingkan informasi tersebut dengan standar yang telah ditentukan.
- b. Kontrol strategik adalah suatu proses merubah rencana bisnis yang diakibatkan adanya perubahan kondisi/situasi, adanya tambahan pengetahuan atau membuat penyesuaian untuk mengarahkan aktivitas-aktivitas agar sesuai dengan rencana.

Peter Drucker menulis bahwa untuk hidup dan tumbuh, perusahaan haruslah beroperasi secara efisien (*do things right*) dan efektif (*do the right things*). Untuk mengetahui tingkat keefesienan dan keefektifan suatu kinerja maka diperlukan suatu evaluasi terhadap hasil-hasil perusahaan yang merupakan akibat dari keputusan masa lampau. Melakukan evaluasi dan kontrol strategik sangat penting bagi perusahaan dengan alasan :

1. Adanya perubahan kondisi dan situasi pasar serta perekonomian, di mana pasar semakin berkembang, teknologi berubah dan pesaing-pesaing baru bermunculan.

2. Semakin rumit dan kompleksnya organisasi akan membutuhkan suatu kontrol yang lebih baik.
3. Dengan semakin terdesentralisirnya kekuasaan dan wewenang, para manajer membutuhkan suatu alat untuk mengetahui aktivitas dan kinerja para bawahannya.

Proses evaluasi dan kontrol strategik akan melalui beberapa tahap/langkah sebagai berikut:

1. Menentukan suatu standar untuk mengukur kinerja perusahaan dan membuat batas toleransi yang dapat diterima untuk tujuan, sasaran dan strategi. Peter Drucker mengusulkan lima kriteria untuk penentuan standar pengukuran kinerja tersebut, yaitu :
  - a. Posisi pasar. Penilaian yang nyata terhadap keberhasilan perusahaan adalah mengukur posisi pangsa pasarnya dibandingkan dengan para pesaing. Apakah pangsa pasar telah meningkat atau cenderung menurun?
  - b. Kinerja inovasi (Divisi Riset dan Pengembangan). Bagaimana urutan pengeluaran riset dan pengembangan (sebagai persentase penjualan) dalam industrinya?
  - c. Produktivitas. Kinerja ini berhubungan dengan “nilai tambah” *output*. Penjualan per karyawan merupakan salah satu ukuran produktivitas.
  - d. Likuiditas dan Aliran kas (*cash flow*). Kriteria aliran kas biasanya lebih baik daripada masalah keuntungan.
  - e. Keuntungan/kemampulabaan. Kriteria ini akan mengukur apakah margin keuntungan meningkat atau menurun.
2. Menghitung dan mengukur hasil kinerja yang telah dicapai.
3. Membandingkan antara standar dengan hasil yang dicapai dan jika melampaui batas toleransi, harus dianalisa penyebab-penyebabnya.
4. Mengambil tindakan perbaikan jika diperlukan.

Dalam mengevaluasi kinerja terhadap rencana bisnis, seseorang harus selalu menanyakan “apakah tujuan dan sasaran perusahaan? Dan bagaimana kinerja perusahaan dalam mendukung pencapaian tujuan/sasaran tersebut?.

Jawaban dari pertanyaan ini akan menghasilkan suatu daftar dari tujuan (dirinci pada tujuan dari pihak-pihak yang terkait dengan perusahaan), sasaran dan hasil kinerja perusahaan. Kemudian pimpinan harus memberikan suatu nilai (0-10) yang mengembangkan tingkatan mengenai pencapaiannya. Variasi tujuan dari pihak terkait dijelaskan pada tabel berikut ini :

<b>Pihak terkait</b>	<b>Tujuan/Tuntutan</b>
Pemegang saham	Dividen, apresiasi modal, keamanan investasi
Konsumen	Kualitas, variasi, harga yang pantas dan pengantaran produk
Karyawan	Kualitas hidup, keamanan pekerjaan, gaji mencukupi
Manajemen	Pengembangan karir, kompensasi Tepat waktu pembayaran hutang
Kreditor	Tepat waktu pembayaran, jumlah kontrak yang tetap
Pemasok	Bebas polusi, kesempatan kerja dan pajak Sama dengan masyarakat
Masyarakat	Kualitas produk dan kualitas lingkungan
Pemerintah	Pajak dan redistribusi

<u>Stakeholder</u>	<u>Kriteria Afektifitas</u>
1. Para pemilik saham	1. Hasil financial
2. Para Karyawan	2. Kepuasan kerja-imbalan-supervisi
3. Para Pelanggan	3. Kualitas barang-barang jasa
4. Para kreditur	4. Kelayakan kredit
5. Masyarakat	5. Kontribusi masalah-masalah kemasyarakatan
6. Para rekanan	6. Transaksi yang memuaskan
7. Pemerintah	7. kepatuhan terhadap UU dan Hukum

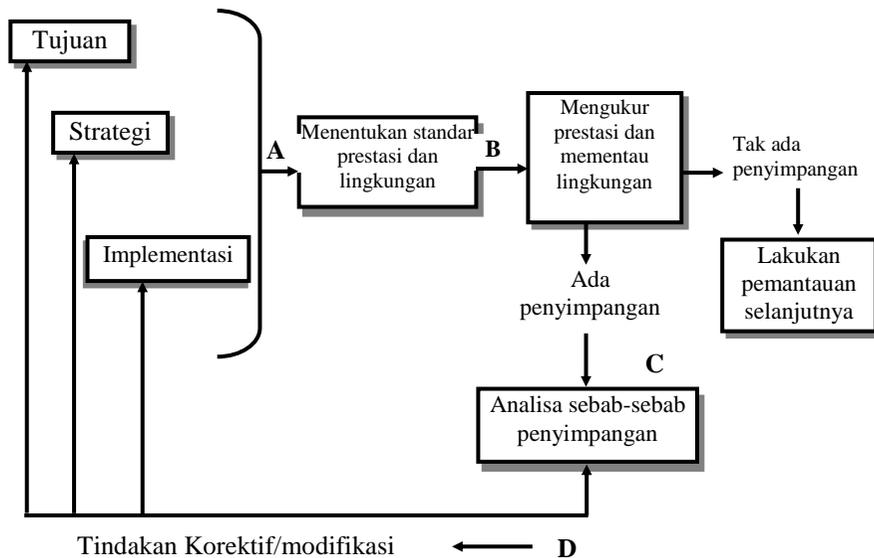
*Stakeholder* adalah orang atau lembaga yang berkepentingan terhadap orang atau perusahaan. *Shareholder* adalah pemilik atau pemegang saham. Susunan dan sistem administrasi merupakan mekanisme dasar bagi perusahaan yang berupaya untuk mengendalikan kegiatan-kegiatannya. Dalam hal ini sistem informasi Manajemen banyak berperan.

Proses evaluasi sangat berhubungan dengan upaya mengendalikan kegiatan-kegiatan yang sedang berlangsung. Proses tersebut biasanya terdiri dari kegiatan-kegiatan terkait seperti di bawah ini:

- a. Menentukan target prestasi kerja, standar-standar dan batas-batas toleransi untuk tujuan, strategi dan rencana-rencana pelaksanaannya.
- b. Mengukur kedudukan yang sesungguhnya terhadap target yang ditentukan. Bila ternyata pengukuran menunjukkan hasil di luar batas-batas tersebut maka perlu dilaporkan kepada manajer dan mengadakan tindakan yang diperlukan.
- c. Menganalisis penyimpangan-penyimpangan terhadap batas-batas toleransi.

- d. Melakukan modifikasi-modifikasi yang diperlukan. Proses ini dapat meliputi berbagai dimensi penting bagi manajemen strategi, yaitu beberapa aspek pengendalian yang menurut Rowe dan Calson perlu dicapai, sebagai berikut :
- Pengendalian manajemen yang didasarkan pada prestasi dan data historis di waktu lalu.
  - Pengendalian waktu yang sesungguhnya (*real time control*) yang terutama berkenaan dengan aspek-aspek teknis daripada pengendalian sehingga informasi yang paling aktual dapat disediakan.
  - Manajemen prestasi yang terutama berkenaan dengan tujuan dan efektivitas organisasi.
  - Pengendalian adaptif yang berkenaan dengan penentuan cara yang paling efektif untuk menanggapi perubahan.
  - Pengendalian strategi yang melibatkan antisipasi atau menciptakan cara-cara untuk memperkecil penyimpangan-penyimpangan potensial terhadap hasil yang diinginkan.

Agar pengendalian-pengendalian ini dapat dilakukan secara efektif, prosesnya perlu dimodifikasikan sehingga penilaian lingkungan maupun intern tercakup di dalamnya. Oleh karenanya perlulah hal-hal seperti berikut ini dilakukan: menetapkan asumsi-asumsi terhadap lingkungan perusahaan yang mempengaruhi strategi dan rencana; memantau faktor-faktor lingkungan ini untuk mendeteksi terjadinya penyimpangan, dan bila ternyata terjadi penyimpangan yang cukup gawat maka mungkin diperlukan penilaian kembali terhadap sasaran, strategi dan rencana. Secara singkat, modifikasi tersebut dapat diterangkan seperti gambar berikut ini:



**Gambar 12.1. Proses Evaluasi dan Pengendalian Strategik**

Sumber : Budiman CHR. Dkk, 1988:95

Tahap C dan D adalah Tahap-tahap di mana penyusun strategi benar-benar melakukan evaluasi dan mengadakan tindakan korektif ataupun modifikasi terhadap standar prestasi, asumsi lingkungan, pelaksanaan strategi, bahkan strategi dan tujuan perusahaan itu sendiri, kalau memang perlu. Penyusun strategi yang berhasil dapat diibaratkan sebagai dokter yang sedang mengobati penyakit. Mereka meneliti gejala-gejalanya dan membuat diagnosis yang paling mungkin.

Kemudian memberikan pengobatan yang dianggap paling cocok dengan hasil diagnosisnya. Bila ternyata pengobatan tadi tidak membawa hasil (kesalahan pemilihan strategi), maka dokter tadi harus mengadakan diagnosis ulang dan menentukan pengobatan yang lain. Jelaslah, dalam contoh ini informasi umpan balik memegang peranan penting untuk menunjukkan terjadinya penyimpangan sehingga tindakan korektif/ modifikasi dapat diambil sedini mungkin sebelum penyimpangan menjadi lebih besar.

### **12.3. Motivasi untuk Mengevaluasi Strategi**

Dua faktor penting menjadi dasar timbulnya motivasi untuk mengadakan evaluasi terhadap strategi dengan baik yaitu apabila para manajer senior menyadari bahwa, pertama: strategi dapat saja gagal dan kedua: apabila mereka menyadari bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal atas prestasinya dalam kaitannya dengan tujuan perusahaan. Sebagian besar manajer senior pernah mengalami kegagalan. Terlalu banyak kegagalan dapat menghambat karier dan membuat sang manajer tadi begitu berhati-hati bertindak sehingga tidak banyak keputusan kreatif yang diambil.

Sebaiknya, manajer yang tidak pernah mengalami kegagalan juga mempunyai kelemahan. Orang yang dalam sejarah hidupnya belum/tidak pernah mengalami kegagalan mungkin sekali akan merasa sebagai orang yang luar biasa. Demikian pula bila ia dikelilingi oleh bawahan-bawahan yang sering menyanjungnya. Beberapa kegagalan justru memberi motivasi kepada kita akan perlunya memeriksa strategi kita bekerja dengan baik atau tidak. Tentu saja, kegagalan tersebut masih terletak dalam batas-batas resiko yang diperhitungkan.

### **12.4. Sistem Imbalan**

Seperti telah disebutkan di atas, salah satu faktor yang menimbulkan motivasi untuk mengadakan evaluasi strategi adalah apakah imbalan yang diterima para manajer sesuai dengan prestasinya. Apabila prestasi yang tinggi dalam hubungannya dengan pencapaian tujuan memperoleh imbalan tinggi pula maka para manajer bermotivasi untuk mengadakan evaluasi strategi dengan seksama. Akan tetapi dalam praktik tidak banyak bukti kecuali dalam waktu-waktu darurat mengenai hubungan langsung antara pencapaian tujuan dan imbalan. Penelitian-penelitian ilmiah dan banyak bukti lainnya menunjukkan bahwa imbalan berbentuk kenaikan gaji dan promosi kedudukan terus berlangsung sekalipun prestasinya kurang. Hal sedemikian itu

terjadi justru karena para pimpinan puncak sendiri yang sering membuat rekomendasi tentang kenaikan gaji dan promosi kedudukan untuk dan antar mereka sendiri. Sejauh pimpinan puncak dan rekan-rekannya diharuskan untuk berprestasi sebelum memperoleh imbalan. Sejauh itu pula mereka akan lebih termotivasi untuk mengevaluasi strategi sebagai sarana efektif untuk mencapai tujuan. Jadi, apa yang dituntut oleh strategi dan rencana-rencanalah yang seharusnya menjadi pedoman dari sistem imbalan.

Apabila sebuah SBU berada dalam tingkat awal ekspansi di mana tindakan-tindakan kewiraswastaan diperlukan untuk mengembangkan produk dan pasar baru, maka manajer yang bersangkutan akan termotivasi oleh imbalan-imbalan yang terikat lebih erat pada prestasi SBU itu sendiri. Sebaliknya, bila strategi stabilitas biaya, kelancaran produksi dan untuk menilai prestasi manajernya.

Strategi langkah surut atau penciutan usaha (*retrenchment*) yang seringkali tidak disukai oleh sebagian besar manajer, sebenarnya untuk beberapa bagian atau keseluruhan bisnis adalah wajar. Langkah surut tidak selalu berarti gulung tikar, tetapi justru mundur untuk mengatur langkah selanjutnya. Bila ternyata menghentikan suatu kegiatan ataupun menghentikan produksi suatu barang adalah jalan terbaik, maka peristiwa inipun dapat diterima, daripada terjadi kerugian lebih besar karena dilanjutkannya kegiatan atau produksi barang yang merugikan itu. Dalam hal ini peran pengendalian dan evaluasi menjadi penting untuk memberi peringatan lebih dini. Apabila para manajer tidak memperoleh imbalan yang sesuai, maka ada kemungkinan mereka tidak melakukan evaluasi tentang kemungkinan manfaat penciutan usaha dan atau tidak melaporkan data yang relevan kepada pimpinan puncak yang berwenang untuk mengambil keputusan-keputusan penting.

Sistem imbalan juga harus dikaitkan dengan pengembangan karier sebagai salah satu unsur implementasi kepemimpinan. Rotasi dan promosi jabatan sebagai sarana pengembangan para manajer harus direncanakan secara cermat dengan memperhatikan faktor waktu yang cukup untuk dapat menilai prestasi manajer pada jenjang kesepakatan tertentu. Membebaskan diwarisi dari pendahuluannya adalah tidak adil dan tidak berguna bagi mekanisme pengendalian dan evaluasi. Juga, memindahkan manajer sebelum pengambilan keputusan jangka pendek untuk memperoleh hasil segera yang tampaknya positif tetapi dapat mempunyai dampak negatif untuk jangka panjang.

Hal lain yang perlu mendapat perhatian ialah para manajer dalam menjelaskan prestasi sering melindungi kepentingannya sendiri. Pengalaman menunjukkan bahwa bila hasil evaluasi positif maka kebijakan dan penilaian puncak dibenarkan. Sebaliknya bila rencana gagal, bawahan atau faktor-faktor luar disalahkan dan dituduh sebagai penyebabnya. Banyak konsekuensi-konsekuensi yang secara potensial menyalahi fungsi evaluasi prestasi.

Profitabilitas jangka pendek misalnya bukanlah suatu ukuran yang baik bagi prestasi manajerial. *Return of Investment (R.O.I)* juga kriteria lain yang secara potensial dapat dipermasalahkan karena dapat mengarah kepada penundaan dan investasi untuk meningkatkan fasilitas atau peralatan. Sebagaimana disebutkan oleh Christensen dan kawan-kawan "Sistem evaluasi manajemen yang berperan begitu besar dalam prestasi manajemen harus menggunakan sejumlah kriteria yang sebagiannya adalah subjektif sehingga sukar untuk dinyatakan secara kuantitatif. Tidaklah sukar untuk mengatakan bahwa penilaian secara subjektif adalah tidak adil. Tetapi penggunaan kriteria yang merugikan atau tidak relevan hanya demi pemberian label kuantitatif pada kriteria, adalah suatu pengganti yang buruk bagi pencapaian objektivitas".

### 12.5. Kriteria untuk Evaluasi Strategi

Mendefinisikan dan mengukur evaluasi sebagai bagian dari efektivitas organisasi adalah amat kompleks. Tidaklah mudah untuk memilih faktor-faktor yang dipakai sebagai alat pemusatan perhatian terhadap evaluasi strategi. Evaluasi dapat didasarkan pada faktor-faktor objektif maupun subjektif. Selanjutnya, evaluasi terhadap isi dan proses strategi dan rencana haruslah berperan dalam sistem. Artinya, evaluasi khususnya diasumsikan sebagai suatu metode pasca fakta (*After the fact*) atau metode waktu riil untuk mendeteksi apakah isi strategi sedang atau sudah berjalan. Di sini, ukuran kuantitatif maupun penilaian subjektif keduanya dapat dipakai bersama. Di sisi lain, penilaian kualitatif dapat dipakai untuk mengajukan pertanyaan: "Apakah strategi akan berjalan?" Artinya, pemantauan proses manajemen.

### 12.6. Kriteria Kuantitatif

Dalam upaya mengadakan evaluasi efektivitas strategi perusahaan secara kuantitatif, kita harus memeriksa bagaimana perkembangan perusahaan dibandingkan dengan seajarnya sendiri (*zeitvergleich*) atau dibandingkan dengan para pesaingnya (*betriebsvergleich*) dalam hal laba bersih, harga saham, tingkat dividen, hasil tiap saham (*eirnings pershare*), hasil pengembalian atas modal, hasil pengembalian atas modal sendiri, luas pasar, pertumbuhan penjualan, jumlah hari kerja yang hilang akibat pemogokan, biaya dan efisiensi produksi, biaya dan efisiensi distribusi, perputatan karyawan, tingkat kemangkiran karyawan dan indeks kepuasan karyawan.

Banyak faktor lagi yang dapat dimasukkan ke dalamnya. Lalu faktor-faktor mana yang akan kita pakai? Penciptaan standar-standar dan batas-batas toleransi tidaklah mudah yang kita perkirakan, pertama-tama kita perlu menentukan faktor-faktor yang terpenting bagi strategi dan faktor-faktor penentu keberhasilan dalam bisnis (*criticak success factors*). Kemudian

faktor-faktor itu dinyatakan dalam ukuran yang spesifik dengan mana kita dapat menilai apakah faktor keberhasilan dapat dicapai. Sebagai ilustrasi, contoh mengenai sebuah kontraktor di bawah ini menggambarkan beberapa indikator yang dapat dipakai untuk menjelaskan faktor-faktor keberhasilan ke dalam kriteria prestasi yang dapat diukur.

<b><u>Faktor:</u></b>	<b><u>Ukuran-ukuran Utama</u></b>
Citra dalam pasar keuangan	Rasio antara harga dan laba. Rasio antara pesanan dan tawaran
Reputasi teknolofi	Pendapat pelanggan melalui wawancara atau kuesioner
Keberhasilan pasar	Perubahan luas pasar perkembangan pasar yang dilayani
Pengenalan risiko dalam kontrak-kotrak dan penawaran utama	Lamanya pengalaman (thun)dalam produk tertentu
Margin laba	Perbandingan dengan pekerjaan-pekerjaan sama.
Moral perusahaan	Perputaran karyawan, kemangkiran, keluhan dan lain-lain.Umpam balik berupa informasi
Anggaran pada pekerjaan pekerjaan utama	Biaya pekerjaan, Rasio antara jumlah yang dianggarkan dan jumlah rill.

Tentu saja, faktor-faktor keberhasilan dapat sangat berbeda antara satu dan lain perusahaan, tergantung pada tujuan dan strateginya. Sebagian besar ukuran/rasio adalah bersifat intern. Perbandingan pencapaian hasil didasarkan pada standar-standar yang dibuat jauh sebelumnya. Akan tetapi penilaian objektif dapat juga dibuat dengan membandingkan antar perusahaan yang lebih kurang sama besar dan jenisnya. Sebenarnya tidak ada angka-angka ajaib bagi evaluasi strategi. Tetapi penilaian dengan angka-angka ini tetap dapat bentuk yang tidak kualitatif. Teknik-teknik seperti analisis risiko, penggunaan matrika, model-model matematik dan simulasi dapat membantu manajer mengevaluasi strategi.

### 12.7. Kriteria Kualitatif

Telah disebut di muka bahwa penilaian subjektif dapat dipakai bersama dengan evaluasi, pasca-fakta. Beberapa dari kriteria kualitatif di sini juga dapat dipakai untuk hal yang sama. Lebih dari itu, penilaian subjektif terhadap asumsi-asumsi lingkungan yang penting seharusnya diikutsertakan dalam pengukuran prestasi secara kuantitatif untuk memastikan kemantapan strategi.

Yang menjadi pertanyaan pokok adalah apakah tujuan, strategi dan rencana yang terpadu dan komprehensif sudah konsisten (*consistence*), tepat (*appropriate*) dan dapat dijalankan (*workable, feasible*). Ketiga pertanyaan di atas dapat dijabarkan lebih lanjut sebagai berikut :

- a. Adakah strategi dan rencana yang terpadu dan komprehensif itu konsisten dengan tujuan, asumsi-asumsi lingkungan dan kondisi dalam perusahaan?
- b. Apakah strategi dan rencana yang terpadu dan komprehensif itu tepat dan cocok dengan kemampuan sumber daya, preferensi risiko dan waktu yang tersedia?
- c. Adakah strategi dan rencana yang terpadu dan komprehensif itu layak dilakukan (*feasible*) dan merangsang.

Kriteria kualitatif tersebut di atas perlu diperhatikan sebelum strategi baru dijalankan. Bila ternyata tanda bahaya diisyaratkan oleh satu atau lebih dari isu-isu tadi maka belum terlambat bagi penyusun strategi mengadakan penilaian ulang atas strategi dan rencana untuk menentukan apakah alternatif lain lebih menguntungkan atau apakah penyesuaian-penyesuaian tertentu dapat menyelesaikan suatu masalah yang mungkin timbul. Kriteria ini bermanfaat untuk pengecekan ganda agar dapat diketahui bahwa berbagai aspek proses manajemen strategi telah dipadukan dalam bentuk komprehensif. Misalnya, masalah konsistensi internal membahas apakah

strategi, rencana dan kebijaksanaan mencerminkan penilaian intern dalam hubungannya dengan tujuan perusahaan.

Pemakaian kriteria evaluasi yaitu : konsistensi, ketepatan/kecocokan dan feasibilitas, mendorong para penyusun strategi untuk memilih strategi ditinjau dari segi tahap-tahap analisis dan implementasi dari proses manajemen strategi. Sering terjadi bahwa manajer mungkin tetap melaksanakan rencananya sekalipun ada tanda-tanda bahwa kesahihan (*validitas*) kriteria diragukan. Akan tetapi, apabila para manajer memakai kriteria tersebut sebelum melaksanakan rencananya maka kriteria ini dapat memberi peringatan pada bidang-bidang maka pengendalian dan evaluasi yang lebih ketat diperlukan bersamaan dengan penentuan kemajuan perusahaan.





# DAFTAR PUSTAKA

- Akdon. 2007. *Strategic Management For Educational Management*. Bandung: Alfabeta
- Alma, Buchari. 1999. *Kewirausahaan*. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. 2005. *Pemasaran Stratejik Jasa Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Alfonso, J Robert, et al, 1981. *Instructional Supervision: A. Behavior System*, Bostong: Allyn & Bacon, Inc.
- Anorga, Wien's. 1997. *Kamus Istilah Ekonomi*. Bandung: M2S.
- Anwar, Q. (2003). *Manajemen Strategik Pengembangan Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi (Studi Kasus Tentang Pengembangan Dosen Melalui Kepemimpinan Visioner dan Budaya Organisasi Yang Kondusif di Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka Jakarta)*. Disertasi PPs UPI. Bandung: tidak diterbitkan.
- Barlian, Ujang, Cipi. 2005. *Kebijakan Perusahaan*. Bandung: Khalifa Insan Cendekia Press.
- \_\_\_\_\_. 2006. *Perencanaan Strategik Kepariwisataaan Provinsi Banten*. Hasil Penelitian, tidak diterbitkan.
- \_\_\_\_\_. 2010. *Desa Membangun Menuju Desa Peradaban*. Bandung: Aghniya Ilma Press dan BPMPD Provinsi Jawa Barat.
- \_\_\_\_\_. 2009. *Implementasi Kebijakan Pendidikan Dasar (Studi Tentang Perencanaan Strategik Penuntasan Wajib Belajar Pendidikan Dasar Sembilan Tahun dan Peningkatan Mutu Pendidikan Dasar dalam Kerangka Implementasi Otonomi Daerah di Kabupaten Garut)*. Disertasi SPs UPI Bandung: tidak diterbitkan.

- \_\_\_\_\_. 2012. *Analisis Kebijakan Publik*. Bandung: Aghniya Ilma Press..
- Bartol, K.M., & Martin, D.C., 1991, *Management*, New York: McGraw Hill, Inc.
- Bennis, Warren, G, Benne, Kenneth. D & Chin, R. (1990). *Merencanakan Perubahan*. Alih Bahasa. Jakarta: Intermedia.
- Broadhead, C.W., 1991, *Image 2000: A Vision for Vocational Education*. To Look
- Certo. 1995. *Strategic Management*. Jakarta: Gunung Agung
- CHR, Budiman., dkk. 1988. *Kebijakan Perusahaan I*. Jakarta: Karunika Universitas Terbuka.
- Christensen, CR., Berg, NA dan Salter, MS.1985. *Policy Formulation and Administration: A Casebook of Top Management Problem in Business*. Richard D. Irwin Inc.
- Craig, James C dan Robert M. Grant. 2000. *Strategic Management*. Jakarta: Elek Media Komputindo.
- Crispell, D. 1990. *Wokers in 2000*, American Demographics, 12(3), 36-40.
- Davidson, Jeff. 2001. *Manajemen Waktu*. Yogyakarta: Andi
- Davis, K. 1997. *Human Behavior at Work. Organizational Behavior*. New Delhi: Mc Graw-Hill Publishing Company. Ltd.
- Fattah, Nanang. 2000. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Gaffar, F, M. 1987. *Perencanaan Pendidikan: Teori dan Metodologi*. Jakarta: Proyek Peningkatan LPTK.
- Gibson, James. I Wancevich, Jhon. M, D, James H. J. 1979. *Organisasi dan Manajemen, Perilaku Struktur dan Proses*, Terjemahan Djoerban Wahid. Jakarta: Erlangga.

- Gray H and C.K. Prahalad. 1995. *Competitive For The Future*. Boston, USA: Harvard Business.
- Gitosudarmo, H. Indriyo. 2001. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: PT. BPFE.
- Glass, N.M., 1991. *Pro-active Management: How to Improve Your Management Performance*. East Brunswick, NJ: Nichols Publishing.
- Gorski, S.E., 1991. *The SWOT Team-Focusing on Minorities*. *Community, Technical, and Junior College Journal*, 61 (3), 30-33.
- Good, We've got to Be Good. *Vocational Education Journal*, 66 (1), 22-25.
- Gray Hammel and C.K.Prahalad.1995. *Competitive For The Future*. Boston, Massachusetts,USA: Harvard Business.
- Haner, F.T. 1980. *Business Policy: Planning and Strategy*. Cambridge: mass, Winthrop Publishers, Inc.
- Hari, Purnomo, Setiawan dan Zulkieflimansyah. 1999. *Manajemen Strategi Sebuah Konsep Pengantar*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Hermana, Dody. 2006. *Model Manajemen Strategik Pendidikan dan Pelatihan dalam Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia (Suatu Studi di Divisi Pendidikan dan Pelatihan PT. Telekomunikasi Indonesia)* Disertasi. SPs UPI Bandung: tidak diterbitkan.
- Holt, Michael A dan R. Duane Ireland dan Robert E. Hoslingga. 2002. *Management Strategis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Iskandar, Jusman. 2002. *Manajemen Publik*. Garut: Pustaka Program Pascasarjana UNIGA.
- Ismaun. 1999. *Manajemen Strategik Dalam Pengembangan Mutu Terpadu Program Pendidikan Di Perguruan Tinggi (Studi Kasus Kebijakan Pengelolaan Program Pendidikan Pada ITB dan IKIP Bandung Tahun 1996/1997-2005/2006)*. Disertasi PPs IKIP. Bandung: tidak diterbitkan.

- Jauch, LR and William F. Glueck. 1988. *Business Policy and Strategy Management*. 5 th edition. Singapore: Mc Graw-Hill Book Co.
- Jauch, Lawrence R dan William F. Glueck. 1994. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan* .terj. Murad dkk. Edisi ketiga. Jakarta: Erlangga.
- Johnson, G., Scholes, K., & Sexty, R.M., 1989. *Exploring Strategic Management*, Scarborough, Ontario: Prentice Hall.
- Kepner, Charles H dan Benjamin B. Toegoe. 1988. *The New Rational Manager*. Singapore: Mc Graw-Hill Book Co.
- Kotler, Philip. 1986. *Marketing Management*. terj. Herujati Purwoko. Jakarta: Erlangga.
- Kusnadi. 1999. *Pengantar Manajemen Strategy*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Makmun, A, S. 1986. *Efektifitas Proses Belajar Mengajar Dengan Menggunakan Tiga Model Strategi Pendekatan Manajemen Sistem Instruksional Dan Mengindahkan Tiga Kategori Kemampuan Belajar Siswa*. Disertasi PPs IKIP. Bandung: tidak diterbitkan.
- \_\_\_\_\_. 2000. *Kumpulan Materi Seri Perencanaan Pendidikan*. Jakarta: Depdiknas.
- Mangkunegara, Anwar, Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Martin, W.R.. 1989. *Handbook on Marketing Vocational Education*. Westerville: Ohio State Council on Vocational Education.
- Muhammad, Suwarsono. 2000. *Manajemen Strategik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.

- Mustopadidjaja, AR. 2003. *Studi Kebijakan, Perkembangan dan Penerapannya Dalam Rangka Administrasi dan Manajemen Pembangunan*. Jakarta: Lembaga Penerbit FE-Universitas Indonesia.
- Natajaya, I.N. 2001. *Perencanaan Strategik Perguruan Tinggi Negeri (Suatu Analisis Perencanaan Strategik dengan Menggunakan Pendekatan Pihak-Pihak Berkepentingan Guna Meningkatkan Efektivitas Pengelolaan Sumber Daya Manusia Pada Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan (STKIP) Singaraja Tahun Ajaran 1999/2000)*. Disertasi PPs UPI, Bandung: tidak diterbitkan.
- Nasution, M. 1994. *Manajemen Personalia: Aplikasi Dalam Perusahaan*. Jakarta: Djambatan.
- Nawawi, H. 2000. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintah dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*. Yogyakarta: Gadjah Mada Universitas Press.
- Nitisemito, Alex, S. 1984. *Marketing*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nisjar, Karhi, S dan Winardi. 1997. *Manajemen Strategik*. Bandung: Mandar Maju.
- \_\_\_\_\_. 1997. *Teori Sistem dan Pendekatan Sistem dalam Bidang Manajemen*. Bandung: Mandar Maju.
- Panuju, Redi. 1995. *Etika Bisnis*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Rangkuti, Freddy. 2000. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Reksohadiprodjo, Sukanto dan T. Hani Handoko, dan Siswanto. 1992. *Kebijakan Perusahaan (Business Policy)*. Yogyakarta: BPFE.
- Saladin, Djaslim. 1991. *Unsur-Unsur Inti Pemasaran Dan Manajemen Pemasaran*. Bandung: Mandar Maju.
- Sedarmayanti. 1996. *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Senge, Peter, M. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. New York: Double Day.

- Singadilaga, Dudy. 2002. *Diktat Kuliah Analisis dan Kebijakan Publik*. Garut: Program Pascasarjana Uniga.
- Stanton, William, J. 1989. *Prinsip Pemasaran*. terj. Y. Lamarto. Jakarta: Erlangga.
- Syner, George A. Minnerdan John B. 1988. *Kebijaksanaan dan Strategi Manajemen* terj. Ticoalu dan Agus Darma. Jakarta: Erlangga.
- Tregoe, Benyamin B dan John W. Zimmerman. 1985. *Strategic Management*. Jakarta: Erlangga.
- Tim PKP3B. 1990. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Umar, Husein. 2000. *Strategic Management In Action*. Jakarta: Gramedia.
- Wahyudi, Agustinus, Sri. 1996. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Wheelen, Thomas, and J, David, H.L. 1988. *Strategic Management And Business Policy*. USA: Addison Wesley Publishing Company.
- Winardi. 1990. *Azas-Azas Manajemen*, Edisi Terbaru. Bandung: Mandar Maju.
- \_\_\_\_\_. 2001. *Manajemen Strategis*. Terj. Julianto Agung. Yogyakarta: Andi.
- \_\_\_\_\_. 2005 *Manajemen Perubahan (Management of Change)*. Jakarta: Fajar Interpratama Offset



## Tentang Penulis



**Budiman** – Lahir di Bandung 25 Oktober 1958, dari pasangan Adang Sukarna dan Konih Komariah, dan merupakan anak ke-3 dari enam bersaudara. Setelah lulus dari SDN Ranggalawe 3 Garut, penulis melanjutkan ke SMPN 1 Garut dan SMAN Garut. Tahun 1977, memasuki bangku kuliah di Fakultas Ekonomi Universitas Padjadjaran Jurusan Manajemen, dan sambil menyelesaikan penyusunan skripsi di PD Kertapaditex Garut-Jawa Barat, bekerja pada SPBU, juga mengajar di beberapa SMA Swasta pada “Kota Dodol” tersebut.

Pada tahun 1985, penulis menyelesaikan kuliah, dan tahun 1986 diangkat sebagai PNS pada Cabang Dinas Perindustrian Kab. Ciamis, namun karena kecintaan terhadap pendidikan, pada setiap akhir pekan, selalu menyempatkan diri ke Kota Bandung untuk mengajar di Lembaga Pendidikan Sekretaris dan Perhotelan swasta.

Atas permohonan sendiri, pada tahun 1988, penulis dimutasikan ke Pemda Provinsi Jawa Barat dan diperbantukan pada Bagian Perekonomian Setda Kab.Garut, serta tak lama kemudian dipromosikan menjadi Kepala Sub Bagian Pembinaan Perusahaan Daerah & Perbankan Daerah (1989-1992). Karier penulis dibidang pemerintahan terus berkembang, setelah menjadi Kepala Sub Bagian Perkotaan pada Bagian Tata Pemerintahan (1992-1994), dipromosikan menjadi Kepala Bidang Ekonomi Bappeda (1994 -1996), Kepala Bidang Pendidikan BP-7 (1996-1998), Kepala Seksi Pemerintahan Kantor Pembantu Bupati Garut Kota (1999-2000) dan sebagai Kepala Bagian Perekonomian Setda (2000-2004), yang mengantarkan penulis menjadi

Dewan Pengawas BUMD Perbankan dan Perusahaan Air Minum sejak tahun 2000, hingga tahun 2013.

Tahun 2004-2007, penulis dipercaya sebagai Kepala Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Investasi Kab. Garut, dan menjadi Asisten Sekda II (2007), Plt Sekretaris Daerah (2007-2009), Asisten Ekonomi (2009-2011), dan Kepala Dinas Perhubungan (2011-2013). Di tengah kesibukan sebagai birokrat, penulis aktif mengajar di STIE Garut, dan menjadi Ketua Jurusan Akuntansi & Manajemen (1996-1998), Ketua Jurusan Manajemen Fekon Universitas Garut (1998-2003) dan Direktur *Economic Development Institute* Uniga (2003-2011), dan Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi Universitas Garut (2013-2015).

Selain itu, aktivitas berorganisasi pun tak pernah penulis tinggalkan, diawali dengan menjadi Ketua OSIS SMAN Garut (1975/76), kemudian antara tahun 1993-1998) menjadi Ketua RW, Ketua DKM, dan Sekretaris LKMD. Di tingkat kabupaten, penulis pun sempat menjadi Ketua Dewan Kerajinan Nasional Daerah, Ketua I Masyarakat Ekonomi Syariah, Ketua Persatuan Gulat Indonesia Cab. Garut, Ketua/Pengurus Palang Merah Indonesia (2007- hingga kini).

Setelah menyelesaikan S-2 Jurusan Adminitrasi Negara pada Univ. Garut (2002) dan menempuh S-3 di Sekolah Pasca Sarjana Univ. Islam Nusantara (lulus 2017). Pada tahun 2015, penulis hijrah dari birokrasi dan menjadi dosen tetap di UIN Sunan Gunung Djati Bandung, serta mengajar di FISIP (2015-2017). Kini penulis ditugaskan mengajar di Fakultas Ekonomi dan Binis Islam (FEBI) UIN SGD Bandung dan dipercaya sebagai ketua Tim Penjaminan Mutu. Pada pihak lain, penulis pun masih mendapat kepercayaan sebagai Ketua Tim Penasihat Investasi Pemda Garut dan Konsultan pada perusahaan swasta.



**Ujang Cepi Barlian** - Lahir di Garut Selatan. Ayahnya bernama H. Ahmidji (almarhum) dan ibunya Hj. Uyu Yuhaeni (almarhumah), adapun profesi kedua orang tuanya adalah sebagai guru dan petani, dari hasil perkawinannya dengan Neulis Rahmawati, alhamdulillah telah dikarunia tiga orang anak yaitu Muhammad Khalifa Sabitul Azmi,

Aghniya Ilma Tazqiyatun Nafsy, dan Rifa Naila Hasna Humaira. Alamat tempat tinggal sekarang di Komplek Taman Cipadung Indah, Jalan Juwita No. 21 Telepon (022) 7802647 Bandung. 40614, dengan No. HP. 081320588063/081221028983. Email [ujangcepibarlian@yahoo.co.id](mailto:ujangcepibarlian@yahoo.co.id) dan [ujangcepibarlian@gmail.com](mailto:ujangcepibarlian@gmail.com).

Sebagai alumnus Program Doktor Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) Bandung dengan mengambil Program Studi Administrasi Pendidikan. Penulis aktif di beberapa organisasi profesi dan kemasyarakatan serta sering mengikuti pelatihan- pelatihan dan seminar-seminar baik di dalam maupun di luar negeri.

Penulis sering menjadi narasumber dalam beberapa diklat dan seminar. Penulis juga aktif di kegiatan kepemiluan dengan beberapa periode menjadi anggota Panitia Pengawas Pemilu (Panwaslu) baik dalam Pilkada Walikota/ Gubernur, Presiden/Wakil Presiden dan DPRD/DPR.

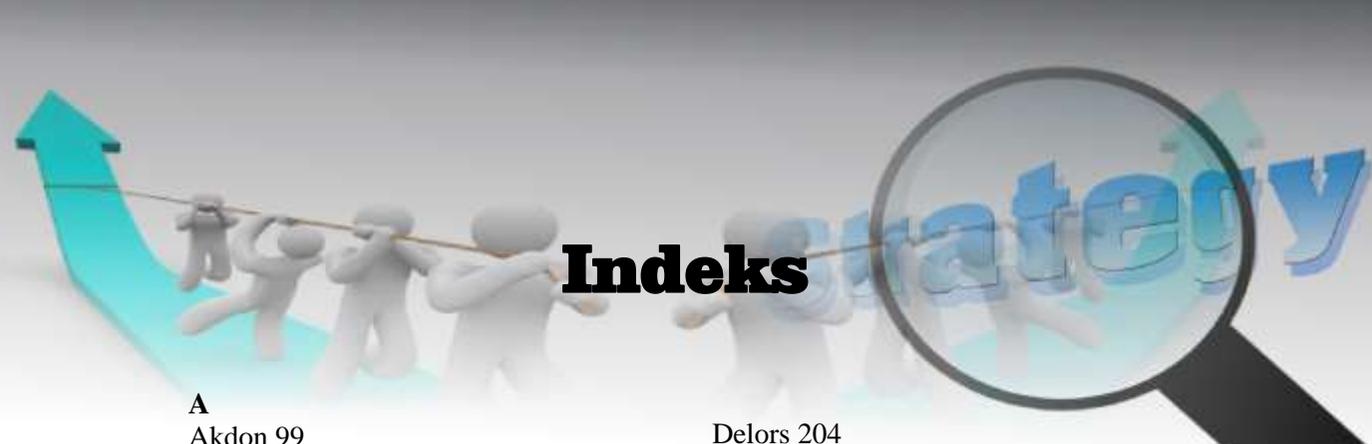
Pengalaman mengajarnya diawali sejak tahun 1999 di beberapa perguruan tinggi di Jawa Barat dan Jawa Tengah, dan sekarang sebagai dosen

tetap Sekolah Pascasarjana Uninus Bandung. Penulis sering melakukan penelitian dari instansi/lembaga baik pusat maupun daerah.

Buku-Buku yang telah diterbitkan, antara lain: 1). Buku Kebijakan Perusahaan (2000); 2). Buku Kewirausahaan (2003); 3). Buku Ekonomi Managerial (2005); 4). Buku Manajemen Strategik, Konsep dan Aplikasi (2005); 5). Methodologi Penelitian (2006); 6). Buku Ekonomi dan Analisis Kebijakan Publik (2009); 7) Kamus Istilah Administrasi dan Manajemen (2009); 8). Buku Organisasi dan Manajemen (2010); 9). Buku Analisis Kebijakan Publik (2010); 10). Kapita Selekta Manajemen Pendidikan. 11). Manajemen Strategik, konsep dan Implementasi (2016).

Pengalaman Pesantren yang dialami penulis yaitu pada tahun tahun 1982-1984 di Pesantren Miftahul Huda, Peundeuy, Garut; Pada tahun 1985-1986 di Pesantren Kereseck Cibatu, Garut. Serta sejak tahun 1993-1994 di Pesantren “Qiroatussab’ah” Kudang, Limbangan, Garut.





# Indeks

## A

Akdon 99  
Amitai 262  
Amstrong 224, 226  
Anatol Raport 150  
Anderson 118  
Anen 131, 132  
Ansof 7  
Anthony 122  
Atin 190  
Atmosudirdjo 12, 109, 112

## B

Bahar 153, 155  
Bauwo 112  
Blaugh 157  
Boone 12  
Bracker 117, 123  
Bryson 117, 119, 120  
Budiman CHR 245, 284  
Burhan 126  
Busr 112

## C

Cahyono 134  
Calson 283  
Chandler 261  
Charles babbage 14, 29  
Chester Barnard 36, 150, 262  
Christensen 287  
Clausewitz 113  
Collins 4

## D

Daniel A. Kiren 264  
David Norton 274  
Davis 157  
De Cenzo 12  
De Geus 4, 5, 7

Delors 204  
Dja'far 149  
Don Tapscott 273  
Dror 109  
Dunn 119

## E

Eadie 119  
Echol JM 11  
Edgar H. Schein 29  
Einsweiler 119  
Elton Mayo 37

## F

Fattah 196, 198  
Frank B. Gilbreth 32  
Frederick Winslow Taylor 14, 15, 30, 31  
Friedmann 115, 153, 155  
Follet 13, 28

## G

Gaffar 160  
General Johson 106  
George R. Terry 12  
Gibson at al. 149  
Gilbert 14, 15  
Gitosudarmo 1, 256  
Glueck 140, 255, 277, 278  
Gobel 106, 107  
Govindarajan 122  
Gullet 153  
Glass 239

## H

Hamili 6  
Harbison 190  
Harun 132

Hasibuan 111  
Hayes 113  
Hendri Fayol 14, 33, 34, 111  
Henry M. Boettinger 29  
Henry Mintzberg 26, 27, 113  
Henry L. Gantt 32  
Hicks 153  
Hill 113  
Hitt 237  
Hirota Takeuchi 275  
Horn 118  
Hugo Munsterberg 16, 36  
Hunger 1, 229, 231

**I**

Ikujiro Nonaka 275  
Islamy 118  
Iskandar 18, 19, 26

**J**

J.A. Stoner 277  
James watt, Jr 14  
Jones 118  
J. Sterling Livingstone 28

**K**

Karvon Clause Witz 3  
Kenneth Boulding 150  
Klein 261, 262  
Koonz 155  
Kreitner 113, 115  
Kurtz 12

**L**

Lester Robert Bittel 11  
Lilian 15, 32  
Louis A. Allen 261  
Ludwig Von Bertalanffy 150, 151, 152  
Luther Gulick 28

**M**

Makmun 110, 132, 171, 172, 173, 174,  
175, 176, 177, 183, 184, 186, 190  
Mary Parker Follet 36  
Mazmanian 118  
Mc.Donald's 107

MC.Grawhill 273  
McKinsey 241, 242  
Meter 118  
Moerdiono 160  
Mooney 153  
Mubyarto 160  
Mustopadidjaja 118, 121  
Myers 190

**N**

Nanus 99  
Newport 261  
Nisjar 129

**O**

O'Donell 155  
Olsen 119

**P**

Peter M. Senge 275  
Petter Drucker 8, 20, 113, 129, 279,  
280  
Porras 4  
Porter 162, 255, 256  
Prajudi 11

**Q**

Quinn 11 7, 123

**R**

Rangkuti 113, 236, 237, 238  
Ritti 261, 262  
Robbin 12  
Robert H. Waterman 21  
Robert L. Katz 25  
Robert Owen 14, 29, 32  
Robert S. Kaplan 274  
Roering 120  
Rosadi 111, 112, 113, 116, 152, 155  
Rowe 162, 163, 164, 170, 283  
Rusadi 151, 152

**S**

Sabatier 118  
Sadily 11  
Saladin 134, 135, 136, 140, 229, 242

- Satori 131, 132  
Sa'ud 224  
Schoderbek et al. 151  
Sofyanis 131  
Somantri 160, 166, 167, 168, 169, 170, 190  
Sondang P. Siagian 12, 109  
Steiner 118, 119, 120, 124, 125, 126, 141, 165  
Stoner et al. 153  
Supriatna 99, 100, 104, 105  
Suradinata 151  
Syafei 218
- T**  
Talcott Parsons 150  
Tisnasasmita 273  
Thomas J. Peters 21  
Thomson 163  
Tjokroamidjojo 109  
Toft Graham 118  
Tregoe 129
- U**  
Udoji 118  
Umar 237
- V**  
Ven 120  
Vembrianto 132
- W**  
Wahab 118  
Westley dan Minsberg 100  
Wheel Wright 113  
Wahyudi 3, 98, 113, 129, 130, 140, 141, 231, 238, 243, 274, 254, 255
- Wheelen 1, 229, 231  
Winardi 99, 111, 149, 150, 151, 230, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 270,  
Wexley 149  
Wren 150  
Weichrich 155  
Wardiman 172, 190
- Y**  
Yurniwati 117, 121  
Yukl 149

