

Bab 8

Perencanaan Strategi: Mencapai Kinerja Tinggi

- Tahap pertama dalam menjalankan manajemen berbasis kinerja adalah mendefinisikan visi, misi, dan sasaran kinerja strategis. Tahap dikenal juga sebagai fase perencanaan strategis (Strategic planning phase). Untuk memberikan pemahaman yang baik tentang perencanaan strategis tanpa harus melalui
- penjelasan yang sangat detail, bahasan dalam bab ini berusaha meringkas konsep-konsep penting dan mendasar dalam perencanaan strategis.

- **Adakah strategi dalam perencanaan strategis?**
- Strategi dalam pengelolaan sekolah adalah tentang “apa”,
- “mengapa”, dan “bagaimana” layanan pembelajaran di satuan pendidikan.
- Strategi selalu berorientasi pada masa depan; satuan pendidikan pada
- beberapa tahun ke depan. Dengan demikian strategi menjadi sebuah
- permainan perencanaan untuk proses perubahan dari satu titik ke titik yang lain. Strategi menjadi sebuah pendekatan dimana organisasi atau satuan pendidikan bertindak untuk mencapai visi organisasi.

- **Penyusun Arah Strategis**

- Hal yang paling utama dalam proses manajemen strategis adalah
- penyusunan arah strategi yang mencakup tujuan, sasaran, dan strategi organisasi untuk mencapai visi, misi, dan nilai. Melalui titik inilah pengetahuan dan pemahaman organisasi terkait masa lalu, sekarang dan masa depan dibentuk
- menjadi rel organisasi yang akan disesuaikan dengan aktivitas yang dilakukan dan sumber daya yang dimiliki.

- Komponen untuk menyusun arahan strategi yang integral adalah sebagai berikut:
 - Pernyataan misi yang mengidentifikasi kegunaan dan fungsi organisasi yang akan dibawa dalam dunia bisnis.
 - Visi lingkungan bisnis masa depan dan keadaan organisasi pada situasi tersebut.
 - Pernyataan nilai organisasi sebagai kode etik atau nilai yang dibawa untuk
 - kerja kelompok, kualitas, dan aktivitas lain dalam organisasi.
 - Asumsi tentang kondisi lingkungan yang diharapkan terjadi pada masa depan.
 - Strategi bisnis terkait bagaimana sasaran akan dicapai, termasuk strategi
 - pertumbuhan yang dilakukan

- Seperti:
- **1. Pernyataan Visi** terkadang disebut juga sebagai gambaran masa depan suatu organisasi namun terkadang dapat lebih dari hal tersebut. Pernyataan visi merupakan sebuah inspirasi, dan juga kerangka kerja untuk seluruh perencanaan
- strategis organisasi kita

- **Pernyataan Visi**

- terkadang disebut juga sebagai gambaran masa depan suatu
- organisasi namun terkadang dapat lebih dari hal tersebut. Pernyataan visi merupakan sebuah inspirasi, dan juga kerangka kerja untuk seluruh perancangan strategis organisasi kita

- Berbeda dengan misi,
- visi adalah hanya untuk kita dan para anggota organisasi
- kita, bukan untuk pelanggan atau klien kita. Ketika menuliskan visi, misi, dan
- kompetensi utama dapat berguna untuk mulai menentukan nilai-nilai organisasi
- yang akan kita tunjukkan. Perlu dipastikan bahwa ketika kita menuliskan visi
- tidak terjebak pada pemikiran yang hanya satu atau dua tahun ke depan. Begitu
- kita telah menentukan visi, maka visi akan memberikan pengaruh yang sangat
- besar dalam pengambilan keputusan dan juga cara bagaimana kita
- mengalokasikan sumber daya.

- 1. Hold Up, wait a minute: menciptakan visi adalah karena kita butuh, bukan karena yang lain memiliki. Visi merupakan suatu keharusan. Visi harus sesuatu yang menginspirasi, tidak hanya untuk dipajang dalam sebuah figura yang indah. Luangkan seluruh waktu yang dibutuhkan untuk membangun visi yang menginspirasi.'
- 2. Do over: Jika visi yang ada tidak menginspirasi, maka buang jauh-jauh. Manusia selalu menginginkan menjadi bagian dari sesuatu yang agung, demikian juga visi. Jika visi tidak demikian, maka kenyataan yang akan dihadapi juga akan tidak lebih baik. Tentukan apa yang kita inginkan dan mulai membuatnya tercapai.

- 3. Keep it Simple: Buat visi dengan pernyataan sederhana. Banyak
- organisasi membuat pernyataan visi yang panjang, sehingga jika kita
- tanyakan pada salah satu anggota organisasi, maka ia tidak akan mampu menjawabnya. Mengingat visinya saja susah, apalagi untuk
- mencapainya. Jika visi dibuat pendek, menarik, dan apa adanya, orang- orang tidak hanya mampu menghafal, tetapi mereka mampu
- mencapainya

- 4. Focus: visi tidak sekedar menjadi impian semua orang. Impian yang
- terlalu besar terkadang justru akan menghilangkan interes. Fokuskan visi.
- Apa yang akan dicapai organisasi dalam lima tahun kedepan? Begitu kita telah menentukan visi dengan fokus yang dapat diraih, maka segera mulai

- 5. Believe the Hype: Pahami, yakini, dan jual visi! Masa yang paling tepat untuk menjual visi adalah ketika kita memperoleh anggota baru, seseorang dalam posisi baru. Mereka akan selalu ingin untuk menjadi tertantang dan cemerlang di masa depan. Ketika mereka telah 'teracuni' dengan visi, maka mereka akan bersemangat untuk mencapainya. Jika kita tidak segera.
- menyebarkan visi kepada seluruh anggota organisasi, maka akan ada 'visi' lain yang dapat menghambat organisasi.

- Menunjukkan usaha-usaha kita untuk meraih visi jauh
- lebih baik daripada kita sekedar menyampaikan visi. Meski kita dapat
- menyampaikan visi dengan baik dan menginspirasi semua orang, namun hal itu tidak bermanfaat jika kita sendiri tidak mendemonstrasikan visi
- dalam kegiatan yang kita lakukan tiap hari. Jika kita ingin team kita
- terinspirasi oleh visi, maka tunjukkan pada mereka bagaimana visi terlihat dalam sebuah aksi.

- 7. Show me the money!: Perkuat perilaku yang mendorong pada pencapaian visi. Kita akan kehilangan daya tarik visi jika visi tidak memberi pengaruh pada day-to-day reinforcement seluruh anggota organisasi. Uang adalah salah satu alat untuk reinforcement. Jika kita tidak mampu memperbaiki gaji, berikan bonus, atau dampak keuangan lain.

- Pernyataan misi adalah penjelasan singkat tujuan organisasi secara mendasar. Pernyataan misi untuk menjawab Mengapa kita ada. Misi menyuarkan tujuan organisasi baik ke dalam maupun keluar kepada publik. Misi dapat bervariasi antar organisasi. Namun misi harus dapat menggambarkan kapabilitas saat ini,
- fokus pada pengguna, membentuk aktivitas dan bisnis.

- Perbedaan antara pernyataan misi dan visi adalah visi fokus pada keadaan organisasi saat ini sedangkan misi fokus pada masa depan organisasi. Setiap organisasi selalu memiliki misi, baik untuk memastikan setiap orang dalam organisasi agar memiliki pandangan yang sama dan sebagai dasar untuk mengarahkan perencanaan bisnis yang efektif.

- Menciptakan Misi dapat dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:
- 1. Ambil satu tema central. Tema harus mudah dipahami, tidak kontroversial, dan terjemahkan menjadi perilaku yang akan dapat memperoleh dukungan positif.
- 2. Komunikasikan dengan tindakan. Tunjukkan komitmen kita dan ikuti melalui sikap yang jelas. Libatkan komisi-komisi dan kelompok kerja, dan bantu mereka membangun ketertarikan dan menentukan keberhasilan.

- 3. Fokus pada sedikit atribut dari layanan kita. Pilih atribut terbaik yang akan kita unggulkan; tidak perlu semua atribut kita tampilkan dalam misi.
- 4. Jangan abaikan proses. Brainstorming dan kreativitas tentu
- membutuhkan waktu. Bersikap sensitif pada proses sebaik pada hasil
- akhir yang diinginkan. Ini merupakan waktu yang sangat unik untuk
- membangun komitmen, kepercayaan, dan moral organisasi.

- Pernyataan-pernyataan kunci dalam misi hendaknya mencakup pernyataan kegunaan, strategi, nilai, standar perilaku, dan karakter. Tentu tidak mudah membuat kalimat pendek yang mencakup hal-hal tersebut. Namun cari kata-kata yang mampu mewakili pernyataan tersebut.