**PERENCANAAN STRATEGIS**

Dalam setiap hal yang kita lakukan, tentunya membutuhkan perencanaan. Apalagi jika dalam hal yang berkaitan dengan bisnis dan organisasi. Sangat tidak mungkin jika dalam suatu perusahaan atau organisasi melakukan sesuatu tanpa adanya perencanaan terlebih dahulu. Perencanaan sangat dibutuhkan dalam setiap kegiatan yang dilakukan. Tanpa adanya perencanaan, sesuatu yang dilakukan pasti tidak akan terstruktur dan bisa jadi akan menjadi kegiatan yang berantakan karena tidak adanya persiapan apa pun. Dengan adanya perencanaan, maka akan dapat dirinci daftar kebutuhan dan konsep terkait kegiatan yang akan dilakukan. Perencanaan yang matang adalah kunci keberhasilan dari suatu kegiatan. Perencanaan merupakan salah satu alat dalam proses manajemen yang digunakan mengelola kondisi saat ini untuk dilakukan di masa depan atau di masa yang akan datang. Perencanaan strategis sangat dibutuhkan dalam proses perencanaan dalam jangka waktu yang panjang.

**Pengertian Perencanaan Strategis**

Perencanaan strategis adalah proses yang dilakukan suatu organisasi untuk menentukan strategi atau arahan, serta mengambil keputusan untuk mengalokasikan sumber dayanya (termasuk modal dan sumber daya manusia) untuk mencapai strategi ini. Berbagai teknik analisis bisnis dapat digunakan dalam proses ini, termasuk analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), PEST (Political, Economic, Social, Technological), atau STEER (Socio-cultural, Technological, Economic, Ecological, Regulatory).

Rencana strategis perusahaan adalah suatu rencana jangka panjang yang bersifat menyeluruh, memberikan rumusan ke mana perusahaan akan diarahkan, dan bagaimana sumberdaya dialokasikan untuk mencapai tujuan selama jangka waktu tertentu dalam berbagai kemungkinan keadaan lingkungan. Berbicara tentang perencaaan, maka hal pertama yang perlu diperhatikana adalah perencaan akan berjalan dengan baik atau tidak. Perencanaan adalah suatu langkah yang tersusun secara sistematis untuk melakukan suatu hal di masa yang akan datang atau di masa depan.

Perencanaan Strategis merupakan sebuah petunjuk yang digunakan suatu organisasi atau perusahaan dari masa sekarang untuk bekerja menuju masa 5 atau 10 tahun ke depan. Hal ini sesuai dengan pengertian strategis yang diutarakan oleh Kerzner. Menurut Harold Kerzner, Perencanaan Strategis (Strategic Planning ) adalah sebuah alat manajemen yang digunakan untuk mengelola kondisi saat ini untuk melakukan proyeksi kondisi pada masa depan, sehingga rencana strategis adalah sebuah petunjuk yang dapat digunakan organisasi dari kondisi saat ini untuk mereka bekerja menuju 5 sampai 10 tahun ke depan. Sementara itu menurut Robert N. Anthony, perencanaan strategis adalah proses memutuskan program-program yang akan dilaksanakan  oleh organisasi dan perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan ke setiap program selama beberapa tahun ke depan.

Dalam proses untuk mencapai strategi yang telah direncanakan oleh organisasi, maka para pimpinan perusahaan dan manajer harus bekerja sesuai dengan arahan yang ada dalam proses perencanaan strategis. Kunci sukses dalam terlaksananya perencanaan strategis adalah kemampuan manufaktur yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan.

Perencanaan startegis terjadi baik di dalam organisasi maupun dalam hal bisnis. Karena perencanaan strategis sangat penting dalam menentukan langkah ke depannya. Pemimpin atau manajer yang paling kompeten adalah orang yang paling banyak menghabiskan banyak waktu untuk memikirkan apa yang akan ia kerjakan di masa depan. Meski tidak menutup kemungkinan manajer tidak bekerja sendiri. Manajer juga membutuhkan staffnya yang lain untuk membantunya dalam membuat perencanaan strategis.

Bagi anda yang aktif dalam organisasi pasti sudah akrab dan sering terlibat dalam sebuah perencanaan strategis. Tentunya dalam melakukan sebuah perencanaan strategis membutuhkan langkah-langkah atau panduan yang harus dilewati dalam membuat sebuah perencanaan. Ada 6 langkah yang harus dilalui dalam melakukan suatu perencanaan strategis dalam suatu organisasi.

**6 Langkah dalam Proses Perencanaan Strategis**

1. Perumusan sasaran. Perumusan sasaran merupakan salah satu langkah yang paling penting dan terpenting dalam proses perencanaan. Mengapa demikian? Penentuan sasaran yang tepat akan menentukan banyaknya kegiatan yang akan dilakukan dan seberapa banyak atau panjang jangka waktu yang dibutuhkan. Perumusan sasaran akan melibatkan sebagian besar dari sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi. Untuk itu, penentuan sasaran merupakan tanggungjawab dari para top leader atau pemimpin puncak dalam suatu organisasi.
2. Penentuan tujuan dan strategi yang terdapat pada saat ini. dalam langkah kedua ini, sebagai seorang pemimpin atau leader dalam organisasi harus bisa memberikan pengenalan terhadap tujuan dan strategi yang sudah ada. Artinya, sasaran harus dikenalkan dengan tujuan dan strategi perencaan organisasi atau perusahaan.
3. Analisis lingkungan. Lingkungan yang dimaksud adalah lingkugan secara luas. Tujuaanya adalah untuk dapat menentukan cara bagaimana perubahan dalam teknologi, soail, ekonomi, budaya, hukum dan politik suatu organisasi yang secara tidak langsung dapat mempengaruhi organisasi.
4. Analisis sumber daya. Analisis sumber daya sangat dibutuhkan dalam proses perencanaan strategis. Hal ini bertujuan untuk mengetahui seberapa memedai sumber daya yang dimiliki oleh organisasi. Sumber daya yang dimaksudkan tidak hanya soal sumber daya manusia, melainkan juga mengenai sumber daya materil berupa dana atau uang dan sumber daya lainnya yang dapat memberikan pengaruh terhadap jalannya organisasi.
5. Mengenali ancaman dan kesempatan yang dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan alat analisis yang dapat membantu manajer dalam menentukan dan mengembangkan strategi dalam menghadapi persaingan dalam organisasi atau bisnis. Kesempatan dan ancaman dalam organisasi dapat muncul dari arah mana saja dan tidak bisa ditebak.
6. Menentukan sejauh mana perubahan strategis yang dilakukan. Hal ini untuk mengantisipasi adanya perubahan dalam lingkungan saat kegiatan berlangsung.

## ****Perencanaan Strategis Manajemen****

Perencanaan dalam manajeman terbagi menjadi 4 tahap, yaitu :

1. Menetapkan tujuan.
2. Merumuskan masalah atau kondisi sekarang.
3. Mengidentifikasi kesempatan dan ancaman atau hambatan yang dapat terjadi.
4. Mengembangkan rencana atau melaksanakan rencana yang telah disusun untuk mencapai hasil yang diinginkan.

**Manfaat Rencana Strategis**

1. Menentukan batasan usaha/bisnis. Memilih fokus bidang usaha yang akanϖ dikembangkan yang didasarkan pada semua lapisan manajemen.
2. Memberikan arah perusahaan. Menentuan batasan usaha dan arahϖ perusahaan merupakan dua sisi dari satu mata uang yang sama yang mendasari atau dihasilkan. Kedua hal itu merupakan dasar penyusunan prioritas tindakan dan kebijakan perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan.
3. Mengarahkan dan membentuk kultur perusahaan. Rencana strategisϖ menunjang pengarahan dan pembentukan budaya perusahaan lewat proses interaksi, tawar-menawar, atau komunikasi timbal-balik.
4. Menjaga kebijakan yang taat asas dan sesuai.
5. Menjaga fleksibilitas dan stabilitas operasi.
6. Memudahkan penyusunan rencana kegiatan dan anggaran tahunan

**Pendekatan atau Metode Penyusunan Rencana Strategis**

Pendekatan ini dapat dikategorikan ke dalam dua kelompok berdasarkan lingkup dan titik bahasan di satu pihak dan penekanan pada proses atau hasil di lain pihak.

Pada pengelompokan pertama, menurut Porter, terdapat pendekatan klasik berhadapan dengan pendekatan non-klasik. Kemudian, pada kelompok kedua terdapat pendekatan keperilakuan berhadapan dengan pendekatan administratif.

**1. Pendekatan Klasik**

Pendekatan klasik diperkenalkan oleh Porter untuk membedakan umum dengan pendekatannya sendiri. Dalam analisis lingkungan dimasukkan semua faktor lingkungan usaha, baik yang langsung maupun tidak langsung, sehingga bersifat global.

Pendekatan ini relatif mudah karena dua hal: informasi yang disyaratkan bersifat global dan teknik yang digunakan sederhana.

**2. Pendekatan Non-Klasik**

Pendekatan non-klasik atau pendekatan Porter ini menitikberatkan pada analisis posisi persaingan, sehingga hanya lingkungan langsung perusahaan yang relevan.

Pendekatan ini mensyaratkan informasi yang cukup tentang pihak dalam lingkungan persaingan tersebut. Hasilnya spesifik tentang strategi perusahaan yang dipilih.

**3. Pendekatan Administratif**

Fokus pendekatan ini adalah dokumen resmi rencana strategis yang memenuhi syarat yang berisi arah dan strategi perusahaan. Pendekatan ini kurang memperhatikan faktor komitmen dan berbagai tingkat dan bidang manajemen.

**4. Pendekatan Keperilakuan**

Bertentangan dengan pendekatan administratif. Penekanan pendekatan ini adalah manfaat utama dari suatu rencana strategis bukan pada hasil berupa dokumen resmi, melainkan pada komitmen, kesepakatan, tingkah laku yang dihasilkan dari proses penyusunan dokumen.

**Tahap dan Kerangka Penyusunan Recana Strategis**

* Perumusan misi perusahaan
* Analisis keunggulan, kelemahan, kesempatan dan ancaman (SWOT)
* Penentuan arah, sasaran dan strategi
* Identifikasi program dan proyeksi keuangan

**Manajemen Strategis (MS), Kebijakan Bisnis dan Perencanaan Strategis**

David Hunger mendefinisikan pengertian manajemen strategi dalam bukunya yang berjudul “*Concepts in Strategic Management and Business Policy*”. Manajemen strategi adalah suatu serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja sebuah perusahaan atau organisasi dalam jangka waktu panjang. Sementara itu definisi manaemen strategis menurut Thomas L. Wheelen adalah sama dengan David Hunger. Karena mereka bersama-sama menulis buku “*Concepts in Strategic Management and Business Policy*”. Jadi pengertian manajemen strategi menurut Thomas Wheelen adalah sebagai berikut. Manajemen strategi adalah suatu serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja sebuah perusahaan atau organisasi dalam jangka waktu panjang.

MS mencakup perumusan, implementasi, dan evaluasi atau pengendalian strategi. Dengan demikian, studi mengenai manajemen strategi menitikberatkan pada kegiatan untuk memantau dan mengevaluasi peluang dan kendala lingkungan, di samping kekuatan dan kelemahan perusahaan. Dalam hal ini, perencanaan strategis merupakan bagian dari MS, karena tidak mencakup implementasi, evaluasi, dan pengendalian strategi, melainkan hanya mencakup perumusan strategi.

Di pihak lain, kebijakan bisnis merupakan studi yang sifatnya integratif dan komprehensif karena lebih cenderung melihat ke dalam perusahaan, dengan menitikberatkan pada masalah efisiensi atas utilitas sumber daya yang dimiliki perusahaan. Dengan demikian, kebijakan bisnis memfokuskan pada perumusan pedoman umum yang memungkinkan pencapaian yang lebih baik atas misi dan tujuan perusahaan. Jadi, dalam manajemen strategis tercakup juga kebijakan bisnis, tetapi dengan penekanan yang lebih besar pada aspek lingkungan dan strategi.

**Evolusi dan Manajemen Strategi**

Menurut Gluck, Kaufman dan Walleck, ada empat fase evolusi manajemen strategis :

Tahap I : Basic Financial Planning: mengupayakan pengendalian operasional dan manajerial yang baik dengan menggunakan anggaran sebagai instrumennya.

Tahap II : Forecast-based planning: mengupayakan sistem perencanaan yang lebih efektif untuk mencapai pertumbuhan perusahaan, dengan memperkirakan keadaan masa depan untuk waktu yang lebih lama.

Tahap III : Externally oriented planning: mengupayakan peningkatan kepekaan terhadap pasar dan persaingan dengan cara mencoba untuk berpikir strategis.

Tahap IV : Strategic management: mengupayakan untuk mengatur semua sumberdaya yang ada untuk mengembangkan daya saing dan membantuk menciptakan masa depan.

Menurut Hax dan Majluf, evolusi manajemen strategis terdiri dari lima tingkatan :

1. Bugeting and financial control dengan anggaran sebagai instrumen;
2. Long range planning;
3. Businees strategic planning;
4. Corporate strategic planning: perencanaan jangka panjang terpadu.
5. Strategic management.

**Model Proses Manajemen Strategis**

Menurut Hax dan Majluf, 2 (dua) macam proses manajemen strategis, yaitu :

1. Tingkat unit usaha (*business*)
2. Badan usaha (*corporate*).

***Business Strategic Planning* :**

* Misi unit usaha
* .Perumusan strategi usaha dan program menyeluruh.
* Perumusan dan evaluasi program khusus.
* Alokasi sumberdaya dan pengukuran kinerja untuk pengendalian manajemen.
* Penganggaran tingkat unit usaha.
* Pengesahan penganggaran dari dana strategis dan operasional.

***Corporate Strategic Planning :***

* Visi badan usaha.
* Postur strategis dan pedoman perencanaan.
* Misi unit usaha.
* Perumusan strategi dan program kerja menyeluruh.
* Perumusan strategi fungsional.
* Konsolidasi atas strategi unit usaha dan strategi fungsional.
* Penentuan dan evaluasi program kerja khusus unit usaha.
* Penentuan dan evaluasi program kerja khusus fungsional.
* Alokasi sumberdaya dan penentuan pengukuran kinerja.
* Penganggaran tingkat unit usaha.
* Penganggaran tingkat fungsional.
* Konsolisasi penganggaran dan pengesahan dana strategis dan operasional.

Model perencanaan strategis menurut Pearce II dan Robinson, tidak membedakan antara perencanaan strategis untuk unit usaha dan badan usaha.

* Company mission.
* Company profile.
* External environment.
* Strategic analysis and choice.
* Long term objective
* Grand strategy (rencana kegiatan utama dan komprehensif).
* Annual objectives
* Functional strategies.
* Policies

**Analisis SWOT Overall**

**Tujuan Analisis**

Untuk memberikan gambaran hasil analisis keunggulan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan secara menyeluruh yang digunakan sebagai dasar atau landasan penyusunan objective dan strategi perusahaan dalam corporate planning.

RUANG LINGKUP

* Lingkungan
* Keadaan intern perusahaan
* Peramalan

JENIS DAN SUMBER INFORMASI

1. Intern : data perusahaan dan data dan informasi yang dikumpulkan perusahaan.
2. Ekstern : data sekunder, data dan informasi yang diperoleh dari hasil survai atau pengamatan.

PROSES DAN PERALATAAN ANALISIS

**1. Analisis Lingkungan**

1. Ekonomi (business cycle, inflasi dan deflasi, kebijakan moneter, neraca pembayaran.
2. Pemerintah/perundang-undangan (pusat dan daerah, pemerintah pembeli terbesar, subsidi, perlindungan industri, kebijakan pemerintah).
3. Pasar/saingan (perubahan struktur kependudukan, distribusi pendapatan, alur hidup produk/layanan, kemudahan akses masuk, rintangan masuk).
4. Teknologi (bahan baku, cost of labor, sub-assemblies, dan perubahan teknologi).
5. Geographies (lokasi, nusantara)
6. Sosial budaya (cita rasa, nilai yang beruang).
7. **Analisis Keadaan Intern Perusahaan**
8. Organisasi (misi, maksud, dan tujuan; Sarana/fasilitas dan teknologi yang dimiliki; Sistem dan prosedur kerja).
9. Fungsi perusahaan (produksi, pemasaran, keuangan, personalia – SDM).
10. **Peralatan Analisis : Peramalan**
    1. Arti dan peranan peramalan (REPO : rasional, estimate, preparasi, dan operasional).
11. Ruang lingkup peramalan.
12. Langkah peramalan.
13. Teknik dan metode peramalan.
14. Contoh peramalan.

**Karakteristik Perencanaan Strategis**

**1. Hubungan dengan Formulasi Strategi**

Perbedaan strategi” atau “strategis” adalah formulasi strategi merupakan proses untuk memutuskan strategi baru, sementara perencanaan strategis merupakan proses untuk memutuskan bagaimana mengimplementasikan strategi tersebut Dalam proses formulasi strategi manajemen. Dokumen yang menjelaskan bagaimana keputusan strategis akan diimplementasikan adalah rencana strategis.

Perencanaan strategis adalah sistematis ada proses perencanaan strategis tahunan, dengan prosedur dan jadwal yang sudah ditentukan. Formulasi strategi adalah tidak sistematis. Strategi diperiksa kembali sebagai respons terhadap kesempatan atau ancaman yang dirasakan.

**2. Evolusi dari Perencanaan Strategis**

Tujuannya adalah untuk mengambil pilihan yang sulit di antara program-program alternatif yang ada dan bukan untuk mengekstrapolasi angka angka serinci anggaran, waktu dan usaha sebaiknya ditujukan lebih banyak pada analisis dan diskusi informal, dan relatif lebih sedikit untuk pekerjaan-pekerjaan kertas; dan fokus sebaiknya pada program itu sendiri dan bukannya pada pusat tanggung jawab yang melaksanakannya.

1. **Manfaat dan Keterbatasan dari Perencanaan Strategis**

Proses perencanaan strategis formal dapat memberikan kepada organisasi :

1. Kerangka kerja untuk mengembangkan anggaran tahunan : manfaat penting dari pembuatan suatu rencana strategis adalah bahwa rencana tersebut memfasilitasi formulasi dan anggaran operasi yang efektif.
2. Alat pengembangan manajemen : Perencanaan strategi fromal adalah alat pendidikan dan pelatihan manajemen yang unggul dalam memperlengkapi para manajer dengan suatu pemikiran mengenai strategi dan implementasinya. Tidak berlebihan jika dikatakan bahwa dalam perencanaan strategis formal, proses-itu sendiri adalah jauh lebih penting dibandingkan dengan output dari proses tersebut, yang merupakan dokumen rencana.
3. Mekanisme untuk memaksa manajemen agar memikirkan jangka panjang : Manajer cenderung untuk lebih khawatir mengenai masalah-masalah taktis dan pengelolaan urusan-urusan bisnis rutin saat ini dibandingkan mengenai penciptaan masa depan. Proses perencanaan strategis formal memaksa manajer untuk menyediakan waktu guna memikirkan masalah-masalah jangka panjang yang penting.
4. Alat untuk menyejajarkan manajer dengan strategi jangka panjang perusahaan : Debat, diskusi, dan negosiasi yang terjadi selama proses perencanaan mengklarifikasi strategi korporat, menyatukan dan menyejajarkan manajer dengan strategi semacam itu, dan mengungkapkan implikasi dari strategi korporat bagi manajer individual.

**Keterbatasan**Selalu ada bahaya bahwa perencanaan berakhir menjadi pengisian formulir latihan birokrasi tanpa pemikiran strategis. Guna meminimalkan risiko dari birokrasi ini, organisasi secara periodik sebaiknya mempertanyakan Apakah perusahaan memperoleh ide-ide segar sebagai akibat dari proses perencanaan strategis? organisasi mungkin menciptakan departemen perencanaan strategis yang besar dan mendelegasikan pembuatan rencana strategis kepada para staf dan departemen tersebut, sehingga dengan demikian mengabaikan input dan manajemen lini maupun manfaat pendidikan dari proses tersebut. Perencanaan strategis adalah fungsi manajemen lini. Para staf di departemen perencanaan strategis sebaiknya dijaga seminimum mungkmn dan peranannya sebaiknya sebagai katalis, pendidik, dan fasilitator dari proses perencanaan.

Rencana strategis formal yang diinginkan dalam organisasi memiliki karakteristik-karaktenistik berikut ini :

* 1. Manajemen puncak yakin bahwa perencanaan strategis adalah penting. Jika tidak perencanaan strategis kemungkinan besar akan menjadi latihan para staf yang hanya memiliki sedikit dampak pada pengambilan keputusan actual.
  2. Organisasi tersebut relatif besar dan rumit. Dalam organisasi kecil yang sederhana, pemahaman informal mengenai arah masa depan organisasi adalah mencukupi untuk mengambil keputusan mengenai alokasi sumber daya, yang merupakan tujuan utama dari pembuatan suatu rencana strategis.
  3. Ada ketidakpastian yang cukup besar mengenai masa depan tetapi orgamsasi memiliki fleksibilitas untuk menyesuaikan dengan situasi yang berubah. Dalam organisasi yang relatif stabil, rencana strategis tidaklah perlu; masa depan biasanya cukup sama dengan masa lalu sehingga rencana strategis hanya akan berupa latihan dalam ekstrapolasi (Jika organisasi yang stabil meramalkan kebutuhan akan perubahan dalam arah, seperti penurunan dalam pasar atau perubahan drastis dalam biaya bahan baku, maka organisasi tersebut membuat rencana kontinjensi yang menunjukkan tindakan yang akan diambil untuk menghadapi kondisi-kondisi baru ini).

**------ 000 -----**