

PERENCANAAN STRATEGIS DALAM RUANG LINGKUP PERENCANAAN MANAJEMEN

Oleh :
Yuni Sukamdani
(Dosen Prodi Akuntansi FE Unipa Surabaya)

Abstrak. Perencanaan strategis dari segi apa yang akan dilaksanakan oleh sebuah organisasi dapat diartikan sebagai program yang luas untuk mendefinisikan tujuan organisasi, mencapai tujuan organisasi dan melaksanakan misi organisasi. Meskipun penerapan perencanaan strategis ini akan melibatkan adanya beberapa kelemahan dan kelebihan, namun hal ini tetap ada manfaatnya bagi organisasi dalam mencapai tujuannya. Proses pengembangan perencanaan strategis dapat dikembangkan sesuai dengan kebutuhan dan luasnya organisasi, dan kemudian dengan diimplementasikannya perencanaan strategis tidak berarti hilangnya semua resiko keadaan dapat berubah dengan serba cepat, sedang perencanaan strategis ini bukanlah merupakan obat di atas segala penyakit manajemen.

Kata kunci : manajemen, perencanaan strategis.

Perencanaan manajemen dapat diartikan sebagai suatu proses analitis dan pengambilan keputusan yang ditujukan pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Pada setiap tingkat organisasi, rencana mempunyai dua fungsi, yaitu : memberi sasaran yang harus dicapai oleh tingkat yang lebih rendah dan memberi sarana untuk tujuan yang harus dicapai oleh tingkat berikutnya yang lebih tinggi. Umumnya rencana tersebut sebagai rencana utama yang dinamakan dengan rencana strategis dan rencana operasional. Rencana strategis dirancang untuk mencapai tujuan perusahaan secara luas, sedangkan rencana operasional memberikan rincian tentang bagaimana rencana strategis akan dilaksanakan.

PERENCANAAN STRATEGIS

Pengertian

Strategi dapat diartikan dari segi apa yang akan dilakukan oleh sebuah organisasi dan dari segi apa yang pada akhirnya akan dilakukan oleh sebuah organisasi. Dari segi apa yang akan dilakukan oleh sebuah organisasi, strategi diartikan sebagai program yang luas untuk mendefinisikan dan mencapai tujuan organisasi serta melaksanakan misi organisasi. Dari segi apa yang pada akhirnya dilakukan oleh sebuah organisasi, strategi diartikan sebagai pola tanggapan organisasi yang dilakukan terhadap lingkungannya sepanjang waktu. Pembahasan strategi pada kesempatan ini akan menekankan pada strategi dari segi apa yang akan dilakukan oleh sebuah organisasi yang secara umum disebut juga dengan perencanaan strategis.

Beberapa cirri yang terdapat pada perencanaan strategis meliputi :

1. Perencanaan strategis memberikan jawaban atas pertanyaan dasar, seperti misalnya di bidang usaha apa perusahaan akan bergerak dan di bidang usaha apa seharusnya perusahaan bergerak.

2. Perencanaan strategis memberi kerangka kerja untuk perencanaan yang lebih terinci dan kerangka kerja untuk keputusan harian.
3. Perencanaan strategis membantu dalam menitik beratkan pendayagunaan energi dan sumber daya perusahaan pada kegiatan-kegiatan yang berprioritas utama.
4. Perencanaan strategis mengharuskan keterlibatan manajemen puncak secara aktif, karena posisi manajemen puncak yang bisa mempertimbangkan semua aspek perusahaan atau organisasi dan komitmen manajemen puncak diperlukan untuk menciptakan dan mendukung komitmen manajemen pada tingkat yang lebih rendah.

Dengan cirri-ciri perencanaan strategis di atas jelaslah bahwa secara konsep perencanaan strategis berbeda dengan perencanaan operasional. Perencanaan strategis merupakan kegiatan perencanaan sebuah organisasi yang dilakukan oleh manajemen puncak. Sedangkan perencanaan operasional adalah perencanaan yang dilakukan oleh manajemen pada tingkat dibawahnya. Perencanaan strategis lebih memusatkan perhatiannya pada keefektivan, sedangkan perencanaan operasional lebih memusatkan perhatiannya pada hal-hal agar dilakukan dengan benar atau efisiensi (Stoner dan Sirait, 1989:144). Namun pada praktek, biasanya kedua perencanaan tersebut saling tumpang tindih, karena perencanaan strategis memberikan pedoman dan batas-batas bagi manajemen operasional, dalam hal mana keduanya sama-sama dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

Manfaat

Perencanaan strategis memberikan kerangka kerja bagi kegiatan perusahaan dan membantu dalam mendefinisikan misi perusahaan secara lebih khusus sehingga mereka akan lebih dapat memberikan arah dan memfokuskan kegiatannya. Hal demikian akan memungkinkan perusahaan untuk merumuskan rencana dan kegiatan agar dapat lebih mend. katkan organisasi pada tujuannya dan akan memungkinkan perusahaan untuk lebih tanggap terhadap lingkungan yang selalu berubah-ubah. Hal ini perlu mengingat pada masa sekarang semuanya dapat berubah dengan serba cepat sehingga tidak selamanya dapat mengzdalkan pengalaman sebagai pedoman, melainkan harus dikembangkan strategi baru yang sebauai dengan masalah-masalah khusus yang sedang dihadapi dan sesuai dengan peluang di masa depan.

Dengan manfaat perencanaan strategis di atad, dalam hal memanfaatkan sebaiknya diingat pula kelebihan dan kelemahan perencanaan strategis. Kelebihan perencanaan strategis di antaranya :

- a. Perencanaan strategis memberikan pedoman yang konsisten bagai kegiatan perusahaan.
- b. Perencanaan strategis membantu manajemen dalam mengantisipasi masalah dan mengentisipasi cara penanggulangannya.
- c. Perencanaan strategis membentu para manajer dalam menemukan adanya peluang yang aman dan peluang yang mengandung resiko dan menentukan pilihan di antara peluang-peluang yang ada, karena analis seseksama yang dilakukan perencanaan strategis menjadikan manajer dapat memperoleh informasi yang lebih banyak.
- d. Perencanaan strategis membantu dalam mengurangi kemungkinan kesalahan dan keterkejutan yang tidak menyenangkan, karena penelitian yang seksama telah dilakukan terhadap sasaran, tujuan dan strategi.

Sedangkan kelemahan perencanaan strategis di antaranya :

- a. Timbulnya birokrasi para perencana yang biasanya lebih mendasarkan konsep mereka sendiri dari pada pengenalan terhadap kebutuhan nyata perusahaan yang berhubungan dengan produk dan pelanggan perusahaan.
- b. Hasil dari investasi terhadap kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan oleh system perencanaan yang formal baru dapat dilihat setelah tenggang waktu yang lama, hal demikian dapat mengakibatkan hilangnya peluang yang ada.
- c. Perencanaan strategis cenderung membatasi perusahaan pada pilihan yang paling rasional dan tanpa resiko, yang sebetulnya hal ini langka adanya.

Klasifikasi

Ditinjau dari tingkatannya terdapat 3 (tiga) klasifikasi perencanaan strategis, yaitu :

Strategi Tingkat Korporasi

Strategi ini dirumuskan oleh manajemen puncak untuk mengendalikan kepentingan dan operasi perusahaan. Pada tingkat korporasi, perencanaan strategis berkaitan dengan dua pertanyaan penting, yaitu jenis usaha apa yang sebaiknya dilakukan perusahaan dan bagaimana sebaiknya sumber daya dialokasikan di antara jenis-jenis usaha tersebut. Dua jenis pertanyaan penting ini biasanya terus diikuti lebih lanjut dengan pertanyaan jenis usaha apa yang sebaiknya dimasuki dan jenis usaha apa yang sebaiknya ditinggalkan. Siapa pelanggan yang sebaiknya dilayani, teknologi apa yang akan dipakai, bagaimana mendapatkan dan bagaimana menggunakan sumber daya.

Strategi Tingkat Unit Bisnis

Strategi di tingkat ini menyangkut pengelolaan kepentingan dan operasi bisnis. Strategi unit bisnis biasanya menjawab pertanyaan-pertanyaan seperti bagaimana usaha akan bersaing dalam pasarnya, barang atau jasa apa yang sebaiknya ditawarkan, pelanggan mana yang akan dilayani, bagaimana fungsi produksi, fungsi pemasaran, fungsi keuangan dan fungsi lainnya dikelola agar memenuhi kebutuhan pasar, serta bagaimana sumber daya akan didistribusikan dalam unit usaha.

Strategi Tingkat Fungsional

Strategi tingkat fungsional menciptakan kerangka kerja untuk fungsi manajemen, seperti fungsi keuangan, penelitian dan pengembangan, serta pemasaran, sehingga mereka terkoordinasi dan sesuai dengan strategi tingkat unit bisnis.

Proses Pengembangan

Dalam mengembangkan perencanaan strategis, langkah-langkah yang umumnya dapat ditempuh adalah :

Perumusan Tujuan

Perumusan tujuan merupakan langkah yang paling hakiki dalam proses perencanaan strategis. Langkah ini merupakan tanggung jawab utama manajer puncak.

Rumusan tujuan perusahaan biasanya merupakan bentuk konkret dari definisi perusahaan.

Identifikasi Strategi dan Tujuan

Strategi yang telah ditetapkan perlu diidentifikasi agar dapat dikomunikasikan dengan jelas ke seluruh organisasi. Dalam mengidentifikasi strategi dan tujuan yang sedang berjalan, kegiatan-kegiatan difokuskan untuk menjawab pertanyaan : apa yang menjadi kegiatan bisnis sekarang ini dan bagaimana yang seharusnya. Siapa yang menjadi pelanggan kita sekarang ini dan siapa yang seharusnya. Kemana saat ini akan menuju, keunggulan bersaing apa yang kita miliki dan dalam bidang kemampuan apa kita memiliki kemampuan lebih.

Analisis Lingkungan

Langkah ini bertujuan mengidentifikasi cara-cara dari perubahan lingkungan ekonomi, teknologi, sosiokultural dan politik/hukum, perusahaan dapat secara tidak langsung mempengaruhi perusahaan dan mengidentifikasi cara-cara dari pesaing, pemasok, pelanggan, lembaga pemerintah dan lainnya dapat mempengaruhi secara langsung terhadap perusahaan.

Analisis Sumber Daya

Pada langkah keempat ini, diidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan bila dibanding dengan pesaing yang ada sekarang ini dan yang mungkin ada di masa yang akan datang.

Identifikasi Peluang dan Ancaman Strategis

Dengan adanya bekal dari langkah-langkah sebelumnya, sekarang ditentukan peluang apa yang tersedia bagi perusahaan dan ancaman apa yang akan dihadapi.

Penentuan Perubahan Strategis

Keputusan ini harus didasarkan pada senjang prestasi yang dapat diidentifikasi. Senjang prestasi yang dimaksud adalah perbedaan antara sasaran yang ditentukan dalam proses perumusan tujuan dan hasil yang mungkin dicapai bila strategi yang ada diteruskan.

Pengambilan Keputusan Strategis

Jika dari langkah diatas ternyata ditemukan adanya kesenjangan prestasi, maka ini berarti perlu diadakannya perubahan perencanaan strategis dan langkahnya adalah identifikasi, evaluasi dan pemilihan alternative perencanaan strategis.

Implementasi Strategis

Mengimplementasikan perencanaan strategis berarti memadukan strategi ke dalam operasi perusahaan sehari-hari, untuk itu strategi harus diterjemahkan ke dalam rencana, program dan anggaran taktis yang tepat, dan strategi harus diintegrasikan secara seksama ke dalam cara berpikir para manajer, ke dalam struktur dan cara-cara pelaksanaan strategi dan ke dalam pemecahan masalah-masalah penting. Selain itu, pelaksanaan strategi yang berhasil baik, menghendaki agar manajer puncak tetap mawas diri terhadap pendapat-pendapat dasar yang melandasi tindakannya.

Pengukuran dan Pengendalian Program

Perencanaan strategis dirumuskan, dilaksanakan, lalu disempurnakan dan mungkin pula dirumuskan kembali. Oleh karena itu sementara implementasi berlangsung, para manajer harus memeriksa apakah strategi yang diimplementasikan sesuai dengan yang direncanakan dan apakah strategi tersebut mencapai hasil yang diinginkan.

Kesembilan langkah tersebut merupakan langkah-langkah dalam pengembangan perencanaan strategis yang formal. Dalam pelaksanaannya kita dapat mengubahnya sesuai dengan besar kecilnya perusahaan dan kebutuhan-kebutuhan khusus yang dihadapi. Selanjutnya di dalam pengembangan perencanaan strategis dapat digunakan pendekatan-pendekatan berikut :

- 1) Pendekatan dari bawah ke atas (bottom-up approach). Sesuai dengan namanya, disini prakarsa perencanaan strategis berasal dari berbagai unit atau divisi perusahaan, kemudian disampaikan keatas untuk disatukan pada tingkat korporasi (kantor pusat). Pendekatan ini mengandung kelemahan yaitu perencanaan strategis dapat merupakan perpaduan dari tujuan-tujuan divisi pada saat sedelum dibuat perencanaan yang sebetulnya tidak saling berkaitan.
- 2) Pendekatan dari atas kebawah (top-down approach). Perencanaan strategis dirumuskan secara terpadu dan terkoordinir dengan prakarsa dari eksekutif tingkat korporasi (biasanya dengan nasihat dari para manajemen tingkat yang lebih rendah), dan kemudian strategi ini digunakan untuk menetapkan tujuan dan mengevaluasi prestasi kerja dari setiap usaha.
- 3) Pendekatan interaktif (interactive approach). Perencanaan strategis pada pendekatan ini dibuat bersama-sama oleh eksekutif perusahaan dan manajer tingkat yang lebih rendah dengan cara saling mengkombinasikan antara tujuan perusahaan secara luas dan situasi-situasi khusus yang dihadapi divisi-divisi.
- 4) Pendekatan tingkat ganda (dual level approach). Di sini perencanaan strategis dirumuskan secara independen, di mana semua unit membuat rencana yang sesuai dengan situai khusus mereka dan secara teratur rencana ini ditinjau oleh manajemen korporasi.

IMPLEMENTASI PERENCANAAN STRATEGIS DALAM PERENCANAAN MANAJEMEN

Perencanaan strategis bukanlah cara untuk mengatasi segala macam masalah. Dengan penerapan perencanaan strategis tidak berarti terjaminnya keberhasilan secara penuh dan tidak pula berarti bahwa suatu keputusan diambil tanpa resiko yang tidak dapat dihindarkan dalam mengelola perusahaan di jaman perkembangan yang serba tidak menentu ini. Oleh karena itu perlu disadari kemungkinan-kemungkinan adanya tantangan yang terjadi baik selama penerapan atau pengimplementasiannya.

Selama pengembangan rencana yang formal, kemungkinan tantangan yang terjadi di antaranya adalah :

- a. Adanya ketidak sesuaian antara proses perencanaan yang formal dengan tipe manajemen yang dikembangkan.

- b. Adanya ketidak sesuaian antara proses perencanaan yang formal dengan besar kecilnya perusahaan.
- c. Biaya yang harus dikeluarkan untuk proses pengembangan perencanaan.
- d. Penekanan yang berlebihan pada aspek kuantitatif.
- e. Kerawanan perencanaan formal terhadap kejadian yang tidak diharapkan (Steiner, 1969; Taylor, 1975:27-41)

Tantangan-tantangan ini biasanya dapat diminimumkan dengan :

- 1) Memilih tingkat formalitas yang tepat untuk perusahaan yang bersangkutan,
- 2) Menghilangkan hal-hal yang tidak perlu dan mahal,
- 3) Pembuatan laporan secara rinci,
- 4) Menekankan keluwesan strategis.

Sedangkan hambatan yang mungkin dihadapi selama mengimplementasikan perencanaan diantaranya :

- 1) Perencanaan yang formal tidak selalu diterima semua manajer,
- 2) Kadang beberapa aspek perencanaan yang formal tidak difahami oleh semua perencana,
- 3) Kegiatan perencanaan tidak melibatkan para manajer di semua tingkatan,
- 4) Tanggung jawab utama untuk perencanaan di serahkan kepada staff,
- 5) Rencana jangka panjang dianggap tidak dapat diubah,
- 6) Sistem perencanaan yang dipilih justru yang rumit dan mahal,
- 7) Adanya pengabaian terhadap rencana yang baik,
- 8) Tidak jelasnya perbedaan antara perencanaan, peramalan dan penganggaran,
- 9) Informasi yang tersedia tidak memadai,
- 10) Keterlibatan manajer berlebihan, hingga pada hal yang kecil-kecil (Ringbak, 1971:16-24).

Hal-hal yang bias ditempuh untuk mengatasi hal ini :

- 1) Mengajarkan proses perencanaan kepada semua manajer,
- 2) Melibatkan semua manajer dalam proses pembuatan perencanaan,
- 3) Dalam bertindak selalu mengingat keseluruhan sasaran perencanaan strategis.

Demikianlah perencanaan strategis dirumuskan untuk dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Selanjutnya disempurnakan atau kalau perlu bahkan dirumuskan kembali sesuai dengan masalah-masalah khusus yang dihadapi dan sesuai dengan peluang di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Boon, L.,E.,Kurtz,D.L,1984.*Principles of Management*, New York: Random House Business Devision.
- Ringbak, K.1971. *Why Planning Fails, European Business*
- Steiner, G.A. 1969. *Top Management Planning*, New York: Macmillan.
- Stonner, James, A.F., Sirait, A. 1989. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga
- Taylor, B. 1975. *Strategic for Planning.*, Long Range Planning 8, No. 4.
- Siagian, Sondang P, 1998. *Manajemen Stratejik*, Jakarta: Bumi Aksara