

PERENCANAAN STRATEGIS UNTUK ORGANISASI KEMAHASISWAAN¹

Oleh :

Dindin Abdul Muiz Lidinillah²

PENDAHULUAN

Organisasi kemahasiswaan dianggap sebagai unit penunjang di (Texas Workforce Commission, 2005) setiap universitas untuk mengembangkan kemampuan manajerial dan kepemimpinan mahasiswa. Tidak hanya itu, organisasi kemahasiswaan juga bisa menjadi sarana penyaluran dan pengembangan minat dan bakat mahasiswa baik sesuai dengan bidang keilmuannya atau lintas bidang. Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) sangat mendorong terwujudnya organisasi kemahasiswaan yang kredibel sebagai sarana pengembangan kemampuan mahasiswa pada bidang penalaran, minat, bakat dan kesejahteraan mahasiswa melalui Peraturan Rektor UPI Nomor : 8052 /H40/HK/ 2010. Pada Peraturan Rektor UPI tersebut, organisasi kemahasiswaan yang diakui dan dibina sebagai bagian dari universitas adalah meliputi Majelis Permusyawaratan Mahasiswa (MPM), Dewan Perwakilan Mahasiswa (DPM), Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) serta Unit Kegiatan Mahasiswa (UKM). Keempat jenis organisasi kemahasiswaan ini bisa diselenggarakan di tingkat universitas, fakultas, dan kampus daerah. Semetara di tingkat prodi dan di Sekolah Pasca Sarjana (SPs) tidak ada UKM. Selain itu, organisasi kemahasiswaan tidak hanya terbatas di dalam kampus (intra kampus) tetapi juga meliputi organisasi kemahasiswaan ekstra kampus. Akan tetapi, organisasi kemahasiswaan ekstra kampus tidak menjadi sub domain atau bagian dari organisasi universitas tetapi sudah dianggap sebagai organisasi masyarakat lainnya.

Organisasi kemahasiswaan dianggap sebagai bagian penting dalam penyelenggaraan suatu universitas karena menjadi komponen penting dalam proses penjaminan mutu universitas tersebut. Program dan kegiatan kemahasiswaan harus menjadi bagian integral pelaksanaan tridharma perguruan tinggi yang diselenggarakan dari mulai tingkat program studi sampai tingkat universitas. Oleh karena itu, perlu upaya penataan dan pengembangan organisasi

¹ Disampaikan pada kegiatan Latihan Kepimimpinan Mahasiswa (LKM) yang diselenggarakan oleh BEM REMA UPI Kampus Tasikmalaya pada tanggal 9 Oktober 2013 di Aula UPI Kampus Tasikmalaya

² Dosen Pendidikan Matematika dan Pembimbing Kemahasiswaan di UPI Kampus Tasikmalaya

kemahasiswaan agar mampu menjadi sarana yang efektif dalam membentuk pribadi mahasiswa yang utuh sesuai dengan visi dan misi universitas serta mampu menjadi lulusan yang siap melakukan pembangunan di masyarakat sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Agar bisa menjadi organisasi kemahasiswaan yang kuat, maka organisasi kemahasiswaan tersebut harus dikelola secara profesional dengan mengadaptasi model-model manajemen organisasi yang modern. Organisasi kemahasiswaan harus menjadi sarana belajar pada bidang manajemen dan kepemimpinan terutama organisasi dengan jenis MPM, DPM dan BEM. Sementara UKM, lebih menitikberatkan pada pengembangan minat dan bakat yang memiliki relevansi dengan bidang keilmuan mahasiswa.

Organisasi kemahasiswaan yang dikelola dengan model manajemen yang modern harus dijalankan sesuai kaidah-kaidah organisasi modern, yaitu : (1) organisasi bertambah besar; (2) pengelolaan data semakin cepat; (3) penggunaan staf lebih intensif; (4) kecenderungan spesialisasi; (5) adanya prinsip-prinsip dan azas organisasi; serta (6) unsur organisasi lebih lengkap. Prinsip dan azas organisasi modern yang dimaksud, yaitu : (1) perumusan tujuan yang jelas; (2) pembagian kerja; (3) delegasi kekuasaan; (4) rentang kekuasaan; (5) tingkat pengawasan; (6) kesatuan perintah dan tanggung jawab; serta (7) koordinasi.

Organisasi kemahasiswaan harus dikelola dengan model manajemen strategis (*strategic management*) dengan dua tujuan, yaitu : (1) agar organisasi mahasiswa dapat terus berkembang; serta (2) agar menjadi sarana pengembangan kemampuan manajemen dan kepemimpinan organisasi bagi mahasiswa. Berikut ini 4 (empat) pengertian manajemen strategis, yaitu :

(1) proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuannya; (2) usaha manajerial menumbuh kembangkan kekuatan organisasi untuk mengeksplorasi peluang yang muncul guna mencapai tujuannya yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan; (3) arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada pengembangan strategi yang efektif untuk membantu mencapai tujuan organisasi; (4) manajemen strategis adalah perencanaan berskala besar (disebut Perencanaan Strategis) 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) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut Tujuan Strategis) dan berbagai sasaran (Tujuan Operasional) organisasi (Nawawi, 2005).

Dari keempat pengertian manajemen strategis tersebut dapat kita simpulkan bahwa manajemen strategis akan menentukan bagaimana suatu organisasi bisa menjadi besar sehingga mampu mencapai tujuan organisasi baik jangka pendek, menengah maupun panjang. Organisasi akan mati secara perlahan atau stagnan

bila organisasi hanya mengurus atau menyibukan diri dalam program-program serta kegiatan-kegiatan yang rutin saja. Sementara organisasi yang menerapkan manajemen startegik akan terus berkembang sesuai dengan tingkat capaian yang lebih tinggi. Manajemen strategis dalam implementasinya memuat 4 (empat) fungsi pokok manajemen, yaitu : (1) perencanaan (*planning*); (2) pengorganisasian (*organizing*); (3) pengarahan dan implementasi (*actuating*); serta (4) pengawasan dan pengendalian (*controlling*). Dengan bagitu, organisasi kemahasiswaan yang menerapkan manajemen strategis akan terus maju dan berkembang sebagai sarana pengembangan mahasiswa maupun berperan dalam berbagai perubahan dan dinamika sosial kemasyarakatan.

Dari paparan di atas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa salah satu hal penting yang harus dikuasai oleh mahasiswa berkaitan dengan manajemen strategis adalah perencanaan strategis. Hal ini yang mendorong penulis untuk mengajukan topik terkait perencanaan strategis sebagai salah satu materi dalam kegiatan LKM BEM UPI Kampus Tasikmalaya. Materi ini bisa dijadikan sebagai titik awal bagi mahasiswa untuk memahami hakikat organisasi modern sehingga mahasiswa dapat menjalankan organisasi kemahasiswaan dengan manajemen yang lebih baib yang berorientasi tujuan sekaligus pemberdayaan dan pengembangan kualitas mahasiswa. Tidak hanya itu, penulis berharap materi ini bisa menjadi bekal bagi mahasiswa S1 PGSD dan S1 PGPAUD sebagai calon guru SD dan PAUD sehingga mereka bisa menerapkan manajemen strategis pada organisasi-organisasi guru, pengelolaan sekolah serta orgnisasi-orgnasasi lain yang akan mereka kelola nanti.

Makalah ini akan memaparkan tentang sub topik berikut ini, yaitu : (1) pengertian; (2) manfaat perencanaan strategis bagi organisasi kemahasiswaan; (3) model-model perencanaan strategis (4) proses perencanaan strategis; serta (5) contoh rencana strategis.

PENGERTIAN PERENCANAAN STRATEGIS

Dalam (Texas Workforce Commission, 2005) dinyatakan bahwa : "*successful strategic plans are working documents that explain where you are going and promote the constructive change that will get you there*". Dengan begitu, perencanaan strategis merupakan rancangan tentang arah serta perubahan konstruktif sebuah organisasi ke depan. Perencanaan startegik atau *strategic planning* terdiri dari kata yaitu : perencanaan (*planning*) serta strategis (*strategic*). Berikut ini beberapa pengertian perencanaan strategis, yaitu :

1. Menurut (Texas Workforce Commission, 2005) :

'(1) **Perencanaan** menetapkan arah untuk sesuatu. Biasanya, kita mulai dengan hasil yang diinginkan dan bekerja mundur untuk mengidentifikasi apa yang akan menghasilkan hasil tersebut, (2) **Strategis** adalah metode untuk mencapai tujuan dan sasaran, dan (3) **Perencanaan strategis** memungkinkan

organisasi untuk membuat keputusan mendasar yang memandu mereka ke visi mengembangkan masa depan’.

2. Menurut (UNASO, 2003) :

‘**Perencanaan strategis** adalah proses penentuan: (1) apa yang hendak dicapai oleh organisasi Anda; (2) bagaimana Anda akan mengarahkan organisasi dan sumber daya untuk mencapai tujuan ini selama beberapa bulan dan tahun.’

3. Menurut (SUNO, 2010):

‘Sebuah **rencana strategis** adalah peta jalan untuk mengarahkan sebuah organisasi dari kondisi sekarang ke kondisi di lima atau sepuluh tahun.’

4. Menurut (CSDF, 1998) :

Perencanaan strategis didefinisikan : ‘...sebagai suatu istilah jangka panjang, proses penilaian yang berorientasi masa depan, penetapan tujuan, dan membangun strategi yang memetakan jalur eksplisit antara sekarang dan visi masa depan, yang bergantung pada pertimbangan cermat kemampuan organisasi dan lingkungan, dan menyebabkan alokasi sumber daya berbasis prioritas dan keputusan lainnya.’

5. Dalam (Bryson & Alston, 2005) :

‘**Perencanaan strategis** adalah "upaya kuat untuk menghasilkan keputusan dan tindakan mendasar yang membentuk dan membimbing seperti apa sebuah organisasi (atau entitas lainnya), apa yang dilakukannya, dan mengapa melakukannya" (Bryson, 2004).

Dari lima pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa perencanaan strategis adalah suatu keputusan fundamental yang akan mengarahkan organisasi pada pencapaian-pencapaian strategis sesuai visi organisasi di masa depan. Perencanaan strategis berkaitan dengan apa visi, misi, tujuan, sasaran dan pencapaian organisasi di masa depan serta berkaitan dengan bagaimana organisasi bisa menggerakkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan strategis dapat menjawab pertanyaan dasar seperti : (1) *where are we now ?*; (2) *where do we want to be?*; (3) *how do we get there?*; dan (4) *how do we measure our progress?*. Pertanyaan pertama berkaitan dengan sejauhmana kita memahami situasi dan kondisi organisasi saat ini. Pertanyaan kedua berkaitan seperti apa situasi dan kondisi organisasi yang kita harapkan. Sementara yang ketiga dan keempat berkaitan dengan bagaimana upaya kita dalam menentukan cara mencapai harapan tersebut serta mengukur tingkat ketercapaiannya.

Dalam konteks organisasi kemahasiswaan, perencanaan strategis harus dipandang sebagai suatu usaha mahasiswa dalam membangun dan mengembangkan organisasi kemahasiswaan ke depan dalam kurun waktu jangka pendek (5 tahun), menengah (10 tahun), panjang (15) tahun. Akan tetapi,

menimbang dinamika organisasi kemahasiswaan intra kampus sangat dipengaruhi oleh masa usia aktif mahasiswa di perguruan tinggi, maka perencanaan strategis dapat dilakukan untuk jangka pendek. Begitu pula perencanaan strategis organisasi kemahasiswaan ekstra kampus, walaupun jangka waktunya bisa lebih panjang sampai jangka menengah.

MANFAAT PERENCANAAN STRATEGIS BAGI ORGANISASI KEMAHASISWAAN

Manajemen strategis yang meliputi perencanaan strategis menjadi ciri sebuah organisasi modern. Setiap lembaga pemerintahan, perusahaan, lembaga swadaya masyarakat, partai, komunitas, lembaga pendidikan termasuk perguruan tinggi serta bentuk organisasi apapun akan dipandang memiliki masa depan atau pengembangan yang jelas ke depan jika mereka memiliki dokumen rencana strategis (Renstra) untuk jangka pendek, menengah dan panjang. Renstra tersebut tidak hanya mencerminkan kekuatan organisasinya saat ini, tetapi juga mencerminkan seperti apa organisasi tersebut di masa depan.

Sebagai contoh, Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) memiliki renstra 5 tahun (2011 – 2015) yang menjabarkan visi dan misi UPI di tahun 2025 (jangka panjang). Tidak hanya itu, setiap fakultas, jurusan, prodi, sekolah pascasarjana, direktorat-direktorat serta unit penunjang lainnya juga memiliki renstra sebagai acuan kebijakan serta rancangan program dan kegiatan setiap tahunan. Penetapan renstra ini juga akan menentukan seberapa besar alokasi keuangan yang dibutuhkan serta pengaturan sumber daya sivitas akademik dan fisik. Dengan renstra ini, UPI bisa mengukur tingkat pencapaian tujuan, kebijakan, program, dan kegiatan untuk setiap unit tersebut.

Bagi mahasiswa dan organisasi kemahasiswaan, manfaat perencanaan strategis adalah berkaitan dengan manfaat pembelajaran bagi mahasiswa dalam mengembangkan kompetensi manajemen dan kepemimpinan mereka. Lebih dari itu, jika organisasi kemahasiswaan telah mapan walaupun tetap dinamis, maka perencanaan strategis akan sangat bermanfaat bagi mahasiswa dalam membangun organisasi kemahasiswaan sehingga mampu menghadapi segala dinamika internal dan eksternal kampus. Berikut ini adalah gambaran manfaat perencanaan strategis bagi mahasiswa dan organisasi kemahasiswaan yang diadaptasi dari manfaat perencanaan strategis menurut (Texas Workforce Commission, 2005), yaitu :

1. mendorong organisasi kemahasiswaan untuk terus berkembang baik dari aspek pemberdayaan mahasiswa maupun pencapaian tujuan-tujuan organisasi;
2. merangsang organisasi kemahasiswaan sehingga mampu merespon dinamika internal maupun eksternal kampus;
3. organisasi kemahasiswaan akan fokus proses, hasil serta manfaat sekaligus;
4. mahasiswa akan terlatih dalam mensimulasikan masa depan mereka baik secara individual maupun organisasi selama kuliah atau pasca kuliah ketika mereka di masyarakat;
5. mahasiswa terbiasa dalam menetapkan tujuan dan sasaran;

6. kegiatan kemahasiswaan akan lebih efisien sehingga mampu meningkatkan kompetensi manajemen dan kepemimpinan mereka;
7. mahasiswa terbiasa menjalankan organisasi dengan pendekatan sistem sehingga bisa melakukan proyeksi dan menganalisis konsekuensi;
8. (CSDF, 1998)mahasiswa akan terbiasa melakukan aktivitas atau pekerjaan yang berbasis kinerja dan dengan prinsip akuntabilitas;
9. organisasi kamahasiswaan dapat menjadi sarana pelatihan mahasiswa dalam mengatur sumber daya manusia yang efektif yang mengacu pada proses penetapan yang relevan dan tolok ukur kinerja yang praktis;
10. mahasiswa terbiasa dalam melakukan proses keputusan dan kebijakan;
11. mahasiswa akan terbiasa menghadapi krisis bahkan dapat mngelola krisis dengan baik;
12. mahasiswa bisa memiliki keterampilan dalam melakukan evaluasi dir terhadap organisasi, mengantisipasi dampak dari perubahan dan pengaruh kekuatan eksternal;
13. mahasiswa akan lebih bersemangat dalam mengelola organisasi karena karena kejelasan fokus, arah, komunikasi, dan inklusi;
14. proses perencanaan strategis mendorong mahasiswa untuk memiliki keterampilan dalam membangun jaringan komunikasi;
15. mahasiswa dapat memahami renstra UPI serta renstra unit-unit di bawahnya sehingga mahasiswa mahasiswa bisa mengembangkan program dan kegiatan yang searah dengan UPI dan unit-unit di bawahnya;
16. mahasiswa bisa memahami proses kebijakan kampus maupun organisasi di luar kampus;
17. mahasiswa memiliki kemampuan dalam melakukan rekayasa organisasi kemahasiswaan kampus sehingga mampu mewedahi berbagai kebutuhan, aspirasi dan tuntutan mahasiswa sesuai dengan visi dan misi kampus.

Dalam konteks yang lebih khusus, mahasiswa PGSD dan PGPAUD diharapkan memiliki pengalaman dan kemampuan dalam melakukan perencanaan strategis sehingga dapat diterapkan dalam konteks manajemen sekolah, organisasi profesional guru, kelompok kerja guru serta komunitas-komunitas guru. Di sisi lain, lulusan PGSD dan PGPAUD dapat juga menerapkan perencanaan strategis dalam organisasi-organisasi kemasyarakat lainnya.

MODEL-MODEL PERENCANAAN STRATEGIS

Setiap organisasi menerapkan suatu model perencanaan strategis sesuai dengan karakteristik organisasi tersebut. (Texas Workforce Commission, 2005) menyajikan beberapa alternatif model dari perencanaan strategis, yaitu :

Perencanaan Strategis Dasar (*Basic Strategic Planning*)

Perencanaan strategis ini terdiri dari langkah-langkah berikut, yaitu : (1) mengidentifikasi tujuan organisasi; (2) memilih tujuan; (3) mengidentifikasi strategi implementasi yang spesifik; (4) mengidentifikasi rencana aksi (*action plans*) untuk mengimplementasikan setiap strategi; serta (5) memantau dan memperbaharui rencana.

Perencanaan Skenario (*Scenario Planning*)

Perencanaan bukan tentang memprediksi masa depan, tetapi tentang bagaimana sebuah keputusan yang tepat bisa dilakukan saat ini. Kita tidak mampu memprediksi segala hal terkait dengan masa depan, kita hanya berusaha menghadirkan masa depan dari sudut pandang saat ini sehingga kita bisa melakukan antisipasi terhadap segala hal yang mungkin terjadi. Oleh karena itu, kita memerlukan suatu perencanaan scenario untuk menggambarkan situasi di masa depan dalam situasi sekarang. Adapun langkah-langkah dari perencanaan scenario adalah : (1) mengidentifikasi beberapa kekuatan eksternal yang penting dan memproyeksikan pengaruhnya terhadap organisasi; (2) membahas tiga skenario masa depan yang berbeda untuk setiap perubahan dari kekuatan eksternal, dan meninjau skenario terburuk; (3) menyarankan strategi yang potensial untuk menanggapi perubahan dari masing-masing scenario; (4) mendeteksi pertimbangan umum dalam strategi; serta (5) memilih perubahan eksternal yang paling mungkin dan mengidentifikasi strategi yang paling responsif.

Perencanaan Penyelarasan (*Alignment Planning*)

Model ini dapat digunakan untuk organisasi yang perlu menyempurnakan strategi mereka atau isu-isu yang dialami terkait efisiensi internal. Tujuannya adalah untuk menyelaraskan misi organisasi dan sumber daya agar lebih efektif. Berikut ini adalah langkah-langkah yang harus dilakukan, yaitu : (1) menggaris bawahi misi, program, sumber daya, dan dukungan yang diperlukan; (2) mengidentifikasi apa sudah berjalan dengan baik dan apa yang perlu penyesuaian; (3) mengidentifikasi bagaimana melakukan penyesuaian; serta (4) menyertakan penyesuaian dalam rencana strategis.

Perencanaan Berbasis Isu (*Issues Based Planning*)

Organisasi yang sudah besar dan berpengalaman biasanya menggunakan model yang lebih komprehensif dan efektif. Berikut langkah-langkahnya, yaitu : (1) melakukan penilaian eksternal / internal; (2) erancang strategi utama untuk mengatasi masalah dan tujuan; (3) mengembangkan atau memperbarui visi, misi, nilai-nilai; (4) menetapkan rencana aksi; (5) merekam penilaian, tujuan, dan strategi, misi, visi, dan rencana aksi dalam dokumen Rencana Strategis; (6) mengembangkan dokumen rencana operasional tahunan; (7) mengembangkan rencana anggaran tahunan; (8) menjalankan program dan kegiatan tahunan; serta (8) pemantauan / meninjau / mengevaluasi / memperbarui dokumen Rencana Strategis.

Perencanaan Pengorganisasian Diri (*Self-Organizing Planning*)

Daripada proses linear seperti model lainnya, *Self-Organizing Planning* berjalan dengan proses yang lebih alami. Perlu ada proses refleksi bersama terhadap proses dan system melalui dialog, eksplorasi, dan teknik storyboard. Berikut adalah langkah-langkahnya, yaitu : (1) memperjelas dan mengartikulasikan nilai-nilai budaya organisasi; (2) mengartikulasikan visi kelompok ; (3) melakukan dialog berkala (kuartalan) tentang apa yang dibutuhkan organisasi membutuhkan untuk mencapai visi dan memutuskan apa yang akan dilakukan berikutnya; (4) berfokus pada proses belajar daripada metode linier; (5) menumbuhkan kesabaran untuk proses-proses yang sedang berlangsung; (6)

memutuskan bagaimana menggambarkan rencana strategis kepada para pemangku kepentingan.

Perencanaan Terpadu (*Hibrid-Integrated Planning*)

Menggabungkan proses dari dua atau lebih model yang menghasilkan efek hibrida. Salah satu contoh adalah model *Balanced Score Card* (BSC), yang mengintegrasikan unsur proses perencanaan berbasis isu-isu dan keselarasan. Robert Kaplan dari Harvard Business School, dan konsultan bisnis, David Norton, mengembangkan Model Perencanaan Strategis *Balanced Scorecard* tahun 1992. Lebih setengah dari 500 perusahaan Fortune di Amerika Serikat dan sejumlah lembaga pemerintah di semua tingkatan menggunakan model ini. Model BSC mengarahkan fokus strategis organisasi terhadap factor-faktor kunci kesuksesan organisasi. Manajemen strategis menerjemahkan ukuran kinerja dan target ke dalam inisiatif tindakan.

Model BSC memfasilitasi pengembangan tujuan peningkatan kinerja, ukuran, dan target melalui kerangka lima perspektif, yaitu : (1) misi; (2) fokus kepada pelanggan; (3) proses internal; (4) belajar dan pengetahuan; serta (5) keuangan.

Berikut ini adalah manfaat BSC dalam perencanaan strategis, yaitu : (1) menekankan proses-proses yang paling penting untuk mendapatkan kinerja tinggi; (2) mendorong perubahan organisasi dengan memfokuskan pada hal-hal yang memiliki dampak terbesar; (3) menghubungkan perbaikan proses bisnis internal dengan kebutuhan pelanggan eksternal yang spesifik; (4) menyelaraskan tujuan kinerja semua orang dalam organisasi; (5) mengatur alokasi sumber daya; (6) berfokus pada ukuran kinerja yang mengubah strategi ke dalam tindakan; (7) memungkinkan manajemen untuk memperjelas prioritas; serta (8) menghasilkan jalan yang jelas menuju visi masa depan.

Adapun langkah-langkah perencanaan dengan BSC adalah : (1) melakukan pemindaian terhadap lingkungan; (2) melakukan penilaian internal / eksternal; (3) menciptakan visi; (4) mengidentifikasi tujuan jangka panjang; (5) mengidentifikasi tujuan; (6) mengidentifikasi ukuran kinerja; (7) mengidentifikasi target kinerja; (8) mengembangkan rencana aksi; (9) menerapkan; (10) menilai; (11) memodifikasi dan (12) membuat laporan.

PROSES PERENCANAAN STRATEGIS

Langkah-langkah Perencanaan Strategis

Untuk melakukan perencanaan strategis perlu diperhatikan hal-hal berikut, yaitu : (1) membentuk tim perencanaan; (2) mendiskusikan model perencanaan yang akan diadopsi; (3) memastikan setiap anggota tim memahami proses dan hasil yang diharapkan; (4) menyediakan waktu yang cukup untuk proses perencanaan; (5) mendiskusikan misi lembaga dan kontribusi setiap anggota untuk itu; serta (6) membangun dasar informasi untuk memberikan hasil dan output yang spesifik (Texas Workforce Commission, 2005).

Secara umum langkah-langkah perencanaan strategis terdiri dari 4 (empat) tahap, yaitu : (1) menganalisis; (2) merencanakan; (3) mengimplementasikan; serta (4) mengukur. Tahapan ini dimulai dari penentuan visi organisasi sampai hasil yang diperoleh.

Agar perencanaan strategis bisa lebih berbobot, maka perlu diperhatikan pertanyaan-pertanyaan berikut (Texas Workforce Commission, 2005), yaitu :

1. Apa tujuan (organisasi) kita ini ada?
2. Siapa pelanggan dan stakeholder?
3. Apa kekuatan dan kelemahan (organisasi) kita?
4. Apa tren yang mempengaruhi lingkungan kerja (organisasi) kita?
5. Faktor-faktor apa yang penting bagi keberhasilan (organisasi) kita?
6. Apa keputusan kebijakan mendasar yang harus dibuat (organisasi) kita?
7. Apa nilai-nilai dan prinsip-prinsip yang membimbing keputusan (organisasi) kita?
8. Tindakan apa yang diperlukan untuk melaksanakan keputusan (organisasi) kita?
9. Apa yang menjadi prioritas kita, sumber daya apa yang akan (organisasi) kita butuhkan?
10. Apa yang akan menjadi dampak pada kelompok sasaran (organisasi) kita atau pelanggan?
11. Bagaimana kita akan tahu bahwa itu berharga?
12. Bagaimana kita akan menganalisis dan menjelaskan bahwa (organisasi) kita berada pada atau keluar jalur?
13. Bagaimana kita akan melakukan koreksi yang diperlukan selama pelaksanaan?

Berikut ini adalah rincian dari masing-masing tahapan perencanaan strategis.

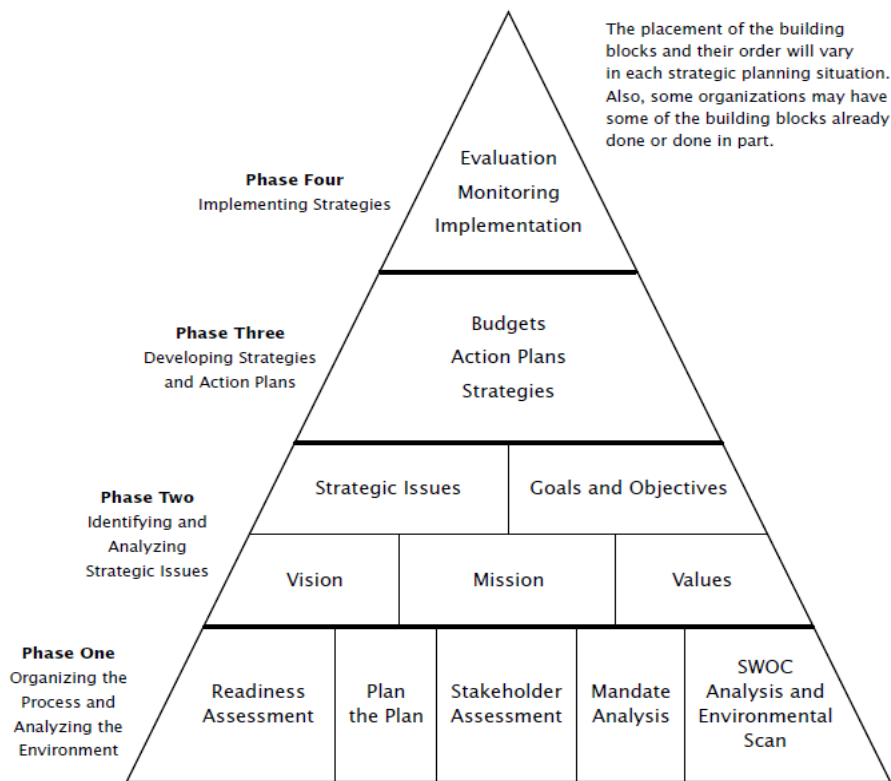
<i>Rincian Tahapan</i>	<i>Deskripsi</i>
<i>A. Analisis</i>	
Mendefinisikan fungsi inti organisasi	<p>Pernyataan tentang fungsi inti organisasi dalam bentuk yang tentang alasan keberadaan organisasi. Menghubungkan fungsi inti organisasi dengan misi organisasi.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ mengidentifikasi pelanggan dan harapan mereka ▪ memperjelas tanggung jawab organisasi untuk menyediakan produk atau jasa yang bermakna.
Melakukan pemeriksaan terhadap lingkungan dan melakukan analisis SWOT	<p>Melandasi rencana dengan memeriksa lingkungan saat ini. Mempertimbangkan aspek ekonomi, tren politik, sosial, dan teknologi yang mempengaruhi kegiatan organisasi. mengidentifikasi Kekuatan dan Kelemahan / Peluang dan Ancaman</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kekuatan dan Peluang merupakan faktor positif yang menunjukkan keunggulan kompetitif, mendukung strategi saat ini dan peningkatan kinerja. ▪ Kelemahan dan Ancaman menghambat kinerja dan

<i>Rincian Tahapan</i>	<i>Deskripsi</i>
	<p>menyarankan risiko dalam strategi saat ini.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kekuatan dan Kelemahan menunjukkan kondisi internal. ▪ Peluang dan Ancaman menunjukkan kondisi eksternal.
Menciptakan visi yang realistik	<p>Sebuah visi yang realistis harus mendorong perbaikan dalam efisiensi atau efektivitas untuk mendukung misi (organisasi) atau (unit) fungsi inti.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Visi adalah pandangan yang inspiratif tentang masa depan organisasi yang diinginkan ▪ Visi adalah dasar untuk tujuan dan sasaran organisasi.
Mengembangkan pernyataan visi	<p>Deskripsi visi yang ingin dicapai adalah pernyataan singkat tentang apa yang organisasi inginkan di akhir siklus perencanaan.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Visi menjadi patokan atau cetak biru untuk masa depan ▪ Visi memperluas jangkauan potensi kinerja organisasi untuk berkembang atau menjadi efisien ▪ Pengembangan misi menjadi tujuan yang diturunkan dari visi.
<i>B. Perencanaan</i>	
Mengidentifikasi tujuan jangka panjang	<p>Menguji kekuatan visi dengan :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ menguji tujuan terhadap realitas lingkungan organisasi ▪ menentukan apakah mungkin untuk mencapai tujuan dalam jangka waktu yang wajar ▪ memutuskan apakah tujuan layak untuk dicapai dan apakah tujuan tersebut dapat memberikan apa yang diharapkan organisasi
Mengidentifikasi kinerja sasaran secara taktis	<p>Sasaran adalah:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ langkah-langkah spesifik untuk pencapaian tujuan jangka panjang ▪ niat yang dibentuk menjadi kinerja kegiatan
Mengidentifikasi ukuran kinerja dan target untuk setiap tujuan	<p>Pengukuran kinerja dan target adalah alat untuk:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ menentukan patokan tingkat pencapaian tujuan ▪ menilai efektivitas kinerja
<i>C. Proses Implementasi</i>	
Mengembangkan rencana operasional	<p>Rencana operasional mengkoordinasikan keseluruhan ruang lingkup pelaksanaan. Ini adalah rencana manajemen eksekutif untuk menerjemahkan ukuran kinerja dan target dari rencana strategis dalam inisiatif kinerja.</p> <p>Menggunakan alat perencanaan operasional untuk mengkoordinasikan semua kegiatan yang muncul dari Rencana Strategis meliputi:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ operasi (upaya-upaya atau kegiatan yang dibangun ke

<i>Rincian Tahapan</i>	<i>Deskripsi</i>
	<p>dalam rutinitas sehari-hari untuk menghasilkan produk atau jasa berulang)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ proyek (inisiatif sementara dan unik dengan batas-batas tertentu) ▪ program (sistem pelayanan).
Membuat kinerja rencana aksi	<p>Kinerja rencana aksi mendefinisikan dan menjelaskan rincian yang menghubungkan tujuan rencana strategis, tolok ukur kinerja, dan target untuk tugas-tugas tertentu dan tonggak kinerja.</p> <p>Merumuskan rencana aksi meliputi :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ pelaksanaan kegiatan dalam proyek kinerja, operasi yang sedang berlangsung, dan program ▪ tugas dan tanggung jawab ▪ alat komunikasi dan metode ▪ sumber daya ▪ kiriman yang diharapkan, jadwal, dan tenggat waktu penyelesaian.
Mengelola kinerja	<p>Sistem komunikasi yang efektif sangat penting untuk implementasi; untuk memaksimalkan pencapaian tujuan, standar berkomunikasi, harapan, dan pedoman untuk kinerja; serta memantau dan kemajuan dokumen. Membuktikan hasil dan memastikan kemajuan yang berkelanjutan dengan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ menunjukkan perilaku manajemen yang mendukung ▪ melakukan penilaian berkelanjutan gerakan menuju tujuan diproyeksikan dan hasil ▪ menekankan umpan balik ▪ membuat modifikasi yang diperlukan dalam arah ▪ membuat laporan.
<i>D. Penilaian</i>	
Menentukan aspek yang akan dinilai dilihat dari manfaat dan perbandingan dengan informasi dan data.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ proses yang terkait dengan kinerja layanan atau produk ▪ kepuasan pelanggan internal dan eksternal dan umpan balik ▪ kinerja karyawan ▪ kepuasan karyawan ▪ matriks berkualitas untuk tingkat kesalahan, efisiensi, dan efektivitas.
Menentukan jumlah dan jenis data yang harus dikumpulkan sesuai.	
memilih metode untuk menilai dan melaporkan kemajuan.	

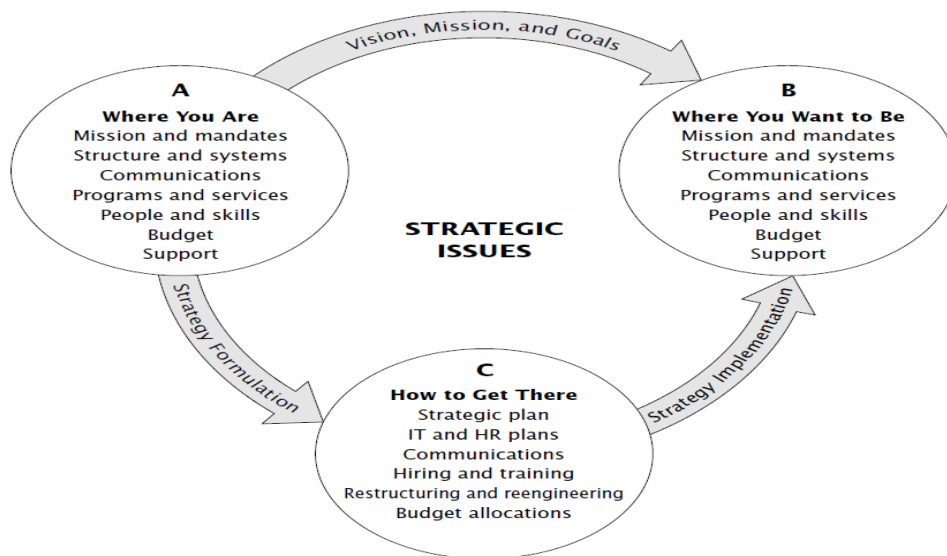
Komponen Rencana Strategis

Untuk mengetahui komponen-komponen dari dokumen rencana strategis, berikut ini disajikan sebuah model Building-Block View :



Gambar 1 : The Building-Block View of Strategic Planning
Sumber : (Bryson & Alston, 2005)

Sementara model berikut ini adalah model ABC, yaitu :



Gambar 1 : The ABC' Strategic Planning
Sumber : (Bryson & Alston, 2005)

Berikut ini adalah rincian dari komponen rencana strategis yang disajikan sesuai tahapan pengembangan, yaitu :

<ul style="list-style-type: none"> ◆ Situation Inventory/Environmental Scan ◆ Customer Analysis ◆ Quality Assessment and Benchmarking ◆ Strategic Issues 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Internal/External Assessment</div>	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Broad, comprehensive statement of the agency's purpose ◆ Core values, actions to achieve mission ◆ Employee and Management Involved 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Mission and Principles</div>	WHERE ARE WE NOW?
<ul style="list-style-type: none"> ◆ When combined with mission & principles, identifies agency's uniqueness ◆ Compelling Image of desired future 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Vision</div>	WHERE DO WE WANT TO BE?
<ul style="list-style-type: none"> ◆ The desired result after 3 or more years ◆ Specific and measurable targets for accomplishment ◆ Leads to Quality Initiative goals and objectives 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Goals and Objectives</div>	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Strategies used to accomplish goals and objectives ◆ Detailed work plans ◆ Leads to resource allocation 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Action Plans</div>	HOW DO WE GET THERE?
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Methods used to measure results ◆ Ensures accountability and continuous improvement-linked performance targets 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Performance Measures</div>	HOW DO WE MEASURE OUR PROGRESS?
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Systems to monitor progress ◆ Compiles management information ◆ Keeps plan on track 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Monitoring and Tracking</div>	

CONTOH RENCANA STRATEGIS

Sebagai bahan kajian, akan disajikan contoh Rencana Strategis yang dimiliki oleh Universitas Pendidikan Indonesia (UPI), yaitu Renstra UPI 2011 – 2015. Komponen Renstra UPI tersebut adalah sebagai berikut :

1. Capaian Kinerja Renstra 2006-2010

Bagian ini memaparkan capaian kinerja periode 2006-2010 serta kebijakan dan program yang belum terealisasi atau belum memenuhi indikator pencapaian yang telah ditentukan

2. Analisis Kondisi/Situasi Strategis dan Asumsi-asumsi

Bagian ini memaparkan analisis SWOT yang menggambarkan kondisi nyata yang berada pada lingkungan internal dan eksternal. Juga memuat nilai dasar pengembangan, moto dan asumsi-asumsi

3. Kebijakan, program dan target

Bagian ini memaparkan visi, misi, tujuan, sasaran, strategi, kebijakan dan program untuk tahun 2011-2015

4. Strategi implementasi dan pencapaian target

Bagian ini memaparkan strategi implementasi Renstra UPI 2011-2015 yang memuat strategi per tahun serta indikator pencapaian per tahun untuk masing-masing kebijakan dan program

5. Unit pelaksana kebijakan dan program

Bagian ini menyajikan unit-unit pelaksana kebijakan dan program

PENUTUP

Mahasiswa yang aktif dalam kegiatan kemahasiswaan memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri melalui organisasi kemahasiswaan selain tugas utamanya untuk menyalurkan aspirasi, gagasan serta kepedulian terhadap realitas social secara umum. Sebagai bentuk pengembangan diri melalui organisasi kemahasiswaan, mahasiswa perlu mengkaji, mencoba dan menerapkan model-model manajemen organisasi modern. Sebagai mahasiswa PGSD dan PGPAUD, keterampilan manajemen sangat penting baik sebagai guru, kepala sekolah atau [enggerak organisasi-organisasi guru nanti. Perencanaan strategis harus dikuasai oleh mahasiswa dan harus mulai diterapkan dalam organisasi kemahasiswaan supaya organisasi kemahasiswaan bisa berkembang dengan cepat sesuai dengan fungsi organisasi kemahasiswaan.

PUSTAKA

- Allison, M., & Kaye, J. (2005). *Strategic Planning for Nonprofit Organizations : A Practical Guide and Workbook*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Bryson, J. M., & Alston, F. K. (2005). *Creating and Implementing Your Strategic Plan : a Workbook for Public and Non Profit Organizations*. San Fransisco: Jossey Bass.
- CSDF. (1998). *Strategic Planning Guidelines*. California: California State Departemen of Finance (CSDF).
- Nawawi, H. (2005). *Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Gadjah Mada Press.
- Nelson, S. (2009). *Implementing for Result Your Strategic Plan in Action*. Chicago: American Library Association.
- SUNO. (2010). *Strategic Planning Handbook and Managers Implementation Tools*. New Orleans: Shouthern University at New Orleans (SUNO).
- Texas Workforce Commission. (2005). *Strategic Planning : Managing Strategically*. Texas: Texas Workforce Commission.
- UNASO. (2003). *Strategic Management : Trainer's Guide*. Uganda: Uganda Network of AIDS Service Organisations (UNASO).