

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Perpustakaan Umum

Menurut definisi yang diterima dalam IFLA *general confrence* tahun 1985, Perpustakaan umum adalah sebuah perpustakaan yang didirikan dan dibiayai oleh pemerintah daerah atau dalam kasus tertentu oleh pemerintah pusat atau badan lain yang diberi wewenang untuk bertindak atau bertindak atas nama badan, tersedia bagi masyarakat bagi siapa yang ingin menggunakannya tanpa bias atau diskriminasi (IFLA 1986). Perpustakaan umum ialah perpustakaan yang melayani penduduk secara gratis atau dengan pungutan bayaran yang minimal. Pengelolaan perpustakaan umum dibiayain oleh pemerintah atau oleh swasta.<sup>1</sup> Adapun ciri-ciri perpustakaan umum adalah sebagai berikut:

1. Terbuka untuk umum, artinya terbuka bagi siapa saja tanpa memandang perbedaan jenis kelamin, agama, kepercayaan, ras, usia, pandangan politik, dan pekerjaan.
2. Dibiayain oleh dana umum. Dana umum ialah dana yang berasal dari masyarakat, biasanya dikumpulkan melalui pajak, dikelola oleh pemerintah. Dana ini kemudian digunakan untuk mengelolah perpustakaan umum. Karena dana berasal dari umum maka perpustakaan umum harus terbuka untuk umum.

---

<sup>1</sup>Sulistyo Basuki. Pengantar Ilmu Perpustakaan. (Jakarta: Universitas Terbuka, 2011). Hlm. 2.7

3. Jasa yang diberikan pada hakikatnya bersifat Cuma-Cuma. Jasa yang diberikan mencakup jasa referal, artinya jasa memberikan informasi, peminjaman, konsultasi studi; sedangkan keanggotaan bersifat Cuma-Cuma artinya tidak perlu membayar. Bantuan keuangan untuk perpustakaan umum berasal dari dana umum, misalnya pajak subsidi pemerintah daerah serta pula dana dari pemerintah pusat. Pada beberapa perpustakaan umum di Indonesia masih ada yang memungut biaya untuk menjadi anggota, namun hal ini semata-mata karena alasan administratif belaka, bukan lah prinsip utama.

Perpustakaan umum penting bagi kehidupan kultural dan kecerdasan bangsa karena perpustakaan umum merupakan satu-satunya perantara kepelestarian yang dapat diraih umum. Demikian pentingnya peranan perpustakaan umum bagi kecerdasan bangsa sehingga Unesco mengeluarkan manifesto perpustakaan umum pada tahun 1972 yang direvisi pada tahun 1994. Dalam manifesto perpustakaan umum, Unesco menyatakan bahwa perpustakaan umum merupakan pusat lokal informasi yang menyediakan semua jenis informasi dan pengetahuan bagi pemakainya. Jasa perpustakaan umum diberikan berdasarkan asas persamaan akses bagi semuanya, dengan tidak memandang usia, ras, jenis kelamin, agama, kebangsaan, bahasa atau status sosial. Jasa dan materi khusus harus disediakan bagi pemakai yang tidak dapat karena alasan apa pun jua, menggunakan jasa dan mat

eri reguler, misalnya minoritas bahasa, orang-orang yang menderita cacat atau orang-orang yang berada di rumah sakit atau penjara.<sup>2</sup>

## **B. Misi Perpustakaan Umum**

Menurut Manifesto perpustakaan umum Unisco, misi utama perpustakaan umum yang dikaitkan dengan informasi, melek huruf, pendidikan dan kebudayaan ialah sebagai berikut:

- 1.Menciptakan dan memperkuat kebiasaan membaca dikalangan anakanak sejak usia dini;
- 2.Membantu individual dan pendidikan swatindak serta pendidikan formal pada semua tingkat;
- 3.Menyediakan kesempatan bagi pengembangan kreasi pribadi;
- 4.Merangsang imajinasi dan kreativitas anak-anak kawula muda;
- 5.Mempromosikan kesadaran akan warisan budaya, apresiasi seni, keberhasilan ilmiah, dan inovasi;
- 6.Menyediakan akses untuk ungkapan kultural dari semua seni pertunjukan;
- 7.Membina dialog antar budaya dan menghormati keaneka ragaman budaya;
- 8.Menunjang tradisi lisa;
- 9.Menjamin akses bagi warga negara pada semua informasi komunitas;

---

<sup>2</sup> Sulistyio Basuki. Pengantar Ilmu Perpustakaan. (Jakarta: Universitas Terbuka, 2011). Hlm. 2.8

10. Menyediakan jasa informasi yang cukup bagi perusahaan lokal, asosiasi dan kelompok yang berkepentingan;
11. Memfasilitaskan

12. pengembangan informasi dan keterampilan melek komputer;
13. Membantu dan ikut serta dalam aktivitas dan program literasi bagi semua kelompok umur dan memulai aktivitas tersebut bilamana perlu.<sup>3</sup>

### **C. Kelompok Perpustakaan Umum**

Di Indonesia yang termasuk kelompok perpustakaan umum ialah berikut ini:

1. Perpustakaan umum kota (dahulu dikenal sebagai kotamadya) merupakan perpustakaan umum yang dikelola oleh kota. Berfungsi sebagai pusat belajar, jasa referensi dan informasi, penelitian, dan referensi bagi seluruh lapisan masyarakat.
2. Perpustakaan umum kabupaten merupakan perpustakaan umum yang dikelola oleh kabupaten. Fungsinya sama dengan fungsi perpustakaan umum kota.
3. Perpustakaan umum kecamatan merupakan perpustakaan umum yang terdapat di kecamatan. Perpustakaan jenis ini masih belum berkembang dibandingkan dengan perpustakaan umum kabupaten kota.
4. Perpustakaan umum desa atau lazim disebut perpustakaan desa merupakan perpustakaan yang dikelola oleh swadaya masyarakat desa serta terdapat di desa. Untuk DKI Jakarta perpustakaan umum

---

<sup>3</sup> Sulistyio Basuki. Pengantar Ilmu Perpustakaan. (Jakarta: Universitas Terbuka, 2011).  
Hlm. 2.9

desa dikenal sebagai perpustakaan kelurahan, namun dibubarkan sejak tahun 1990-an.

5. Perpustakaan umum untuk anggota masyarakat yang memerlukan media khusus, misalnya perpustakaan untuk tunanetra. Perpustakaan umum untuk anggota masyarakat yang memerlukan bacaan khusus karena faktor usia, misalnya (a) perpustakaan anak (antara usia 12 tahun) perpustakaan sejenis ini lazimnya dipisahkan dari perpustakaan untuk usia lebih dewasa, bukan termasuk kelompok perpustakaan sekolah. Di beberapa perpustakaan umum malahan disediakan sudut khusus untuk kanak-kanak. (b) perpustakaan remaja ialah perpustakaan umum dengan koleksi khusus untuk remaja, dengan pengertian remaja ialah mereka yang berusia antara 15-18 tahun. Usia ini tidak mengikat karena sering kali pemerintah menyediakan juga perpustakaan dewasa muda (young adult) yang juga termasuk kelompok perpustakaan umum karena koleksinya bersifat umum, hanya saja pemakainya khusus berdasarkan usia. Kelompok sejenis ini tidak dapat digolongkan ke perpustakaan khusus karena tidak memenuhi semua syarat perpustakaan khusus.
6. Perpustakaan keliling, yaitu bagian perpustakaan umum yang mendatangi pemakai dengan menggunakan kendaraan (darat maupun air). Biasanya tugas ini merupakan bagian perluasan jasa dari perpustakaan umum untuk memungkinkan penduduk yang pemukimannya jauh dari perpustakaan dapat memanfaatkan jasa

perpustakaan. Secara umum perpustakaan keliling berfungsi sebagai perpustakaan umum yang melayani masyarakat yang tidak terjangkau oleh pelayanan perpustakaan umum. Di Indonesia terdapat berbagai jenis perpustakaan keliling, namun secara garis besar terbagi atas 2 jenis, yaitu perpustakaan keliling darat dan terapung. Perpustakaan keliling darat menggunakan kendaraan beroda empat terdapat di berbagai tempat di Indonesia. Kini di berbagai provinsi terdapat perpustakaan keliling menggunakan kendaraan roda dua yang mengunjungi kawasan yang tidak selalu dapat dijangkau oleh kendaraan roda empat. Perpustakaan roda dua terdapat di berbagai ibukota provinsi termasuk Jakarta. Perpustakaan keliling terapung atau perpustakaan terapung menggunakan kapal motor untuk melayani pemakainya jenis ini terdapat di Indonesia, antara lain di Kalimantan Timur, Kalimantan Tengah, Sumatera Selatan, dan Papua. Sayangnya kini banyak perpustakaan terapung yang tidak beroperasi karena tidak adanya biaya operasional.

7. Perpustakaan komunitas (*community library*). Ini merupakan perpustakaan yang didirikan oleh komunitas atau lembaga swadaya masyarakat untuk melayani komunitas tertentu dengan menyediakan materi perpustakaan umum. Salah satu bentuk perpustakaan komunitas di Indonesia dikenal dengan nama Taman Bacaan Masyarakat lazim disingkat TBM. Tujuannya ialah (a) memelihara kemampuan warga belajar yang telah bebas buta huruf; (b)

memerikan pelayanan belajar pada warga belajar pendidikan luar sekolah dan masyarakat dengan menyediakan bahan-bahan bacaan yang sesuai; dan (c) membangkitkan dan meningkatkan budaya baca masyarakat sebagai bagian dari aktivitas belajar mandiri sehingga tercipta masyarakat gemar belajar yang berdampak pada peningkatan mutu sumber daya masyarakat. Bentuk lain ialah perpustakaan yang didirikan oleh anggota masyarakat seperti ibu-ibu anggota lembaga swadaya masyarakat dan komunitas rumah ibadah.<sup>4</sup>

#### **D. Struktur Organisasi Perpustakaan Umum**

Perpustakaan umum adalah perpustakaan yang diperuntukan pada masyarakat umumnya, tidak membatasi umur, jenis kelamin, pendidikan, suku, maupun agama. Oleh karena itu, koleksinya juga harus umum dan untuk semua umur. Perpustakaan jenis ini terdiri dari tingkat desa, tingkat kecamatan, dan tingkat kabupaten/kotamadya.

##### **1. Perpustakaan Desa/kelurahan**

Perpustakaan tingkat ini sekurang-kurangnya hendaknya memiliki 1.000 judul koleksi yang terdiri sekurang-kurangnya 2.000 eksemplar atau setiap judul 2 eksemplar

#### **Bagan 2.1**

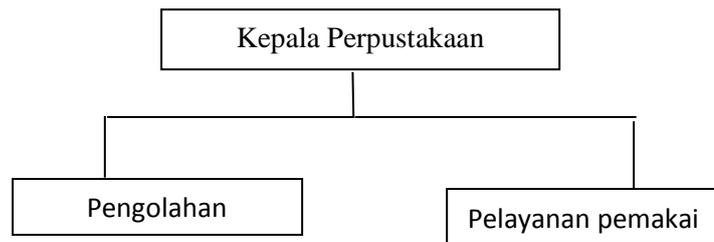
Susunan struktur organisasi perpustakaan Desa

```
graph TD; A[Kepaladesa/Lurah] --- B[ ];
```

Kepaladesa/Lurah

---

<sup>4</sup> Sulistyio Basuki. Pengantar Ilmu Perpustakaan. (Jakarta: Universitas Terbuka, 2011). Hlm. 2.11.



### 1. Perpustakaan Kecamatan

Perpustakaan tingkat kecamatan ini sekurang-kurangnya memiliki 2.000 judul koleksi yang terdiri dari minimal 2 judul per eksemplar.

#### **Bagan 2.2**

Susunan struktur organisasi perpustakaan kecamatan

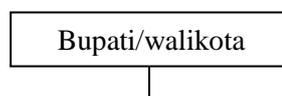


### 2. Perpustakaan Kabupaten/Kotamadya

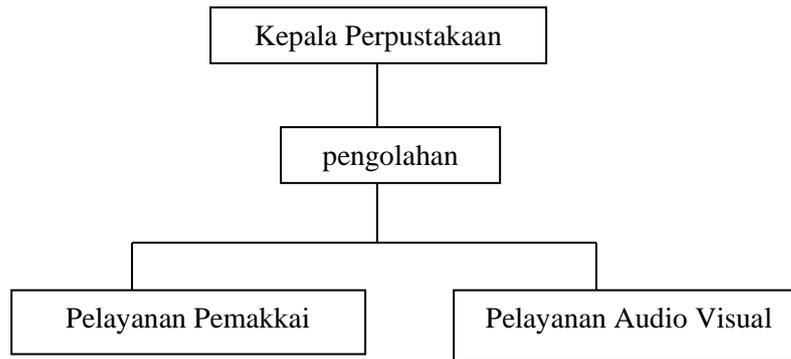
Perpustakaan tingkat ini hendaknya paling sedikit meemiliki 3.000 judul koleksi dalam berbagai bidang.<sup>5</sup>

#### **Bagan 2.3**

Susunan struktur organisasi perpustakaan kabupaten/kotamadya



<sup>5</sup> Lasa Hs. Manajemen Perpustakaan.(Yogyakarta: Gama Media 2008). Hlm. 284.



1. Jadi, dalam penelitian ini dinas perpustakaan dan kearsipan kota lubuklinggau termasuk dalam kategori perpustakaan umum kabupaten atau kota madya.

## E. Implementasi Strategis

### 1. Implementasi Strategis

Adalah sebuah tindakan pengelolaan bermacam-macam sumber daya organisasi dan manajemen yang mengarahkan dan mengedalikan pemanfaatan sumber-sumber daya perpustakaan (keuangan, manusia, peralatan dan lain-lain) melalui strategi yang dipilih. Implementasi strategi yang telah diambil direalisasikan. Implementasi strategi yang berhasil sangat tergantung pada keahlian dan kemampuan serta keterampilan manajer.<sup>6</sup>

Ada beberapa tanggung jawab utama dari seseorang manajer dalam mengimplementasikan strategi yang telah dipilih sebagai berikut:

---

<sup>6</sup>Amirullah. *Manajemen Strategi*. (jakarta: Mitra Wacana Media. 2015). Hlm 17

- a. Manajer melakukan pembagian tugas-tugas beserta urutan kegiatan yang akan diambil untuk melaksanakan kebijakan dan strategi dengan cara yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.
- b. Menentukan siapa yang bertanggung jawab untuk tugas-tugas khusus utama yang harus diselesaikan, langkah-langkah yang harus ditempuh dan keputusan yang harus diambil.
- c. Menetapkan struktur pokok organisasi tempat implementasi akan berlangsung, misalnya departemen fungsional atau divisi produk yang didesentralisasikan.
- d. Menentukan sumber daya (fisik dan manusia) yang perlu untuk menerapkan kebijakan dan strategi serta menjamin tersedianya sumber daya itu bila diperlukan.
- e. Menetapkan jenis-jenis yang diperlukan oleh satuan-satuan organisasi dan perorangan serta kapan kegiatan khusus harus diselesaikan.
- f. Menentukan motivasi pribadi dan sistem perangsang yang akan digunakan.
- g. Menganalisis saling hubungan utama antara orang-orang, satuan organisasi, dan kegiatan dalam satuan-satuan yang memerlukan pengkoordinasian serta menentukan sistem yang tepat untuk menjamin koordinasi yang tepat pula.
- h. Menjamin tingkat partisipasi yang tepat dalam perumusan dan operasi sistem dan proses implementasi.

- i. Menetapkan sistem informasi yang tepat untuk menjamin pengukuran yang tepat dari prestasi menurut standar, sehingga dapat diambil tindakan perbaikan.
- j. Mengadopsi program latihan untuk mengembangkan keterampilan teknis dan manajemen, yang diperlukan dalam implementasi.
- k. Menjamin bahwa kepemimpinan manajemen efektif dalam memotivasi dan membimbing organisasi dalam penerapan kebijakan dan strategi secara sedemikian, sehingga tercapai tujuan-tujuan organisasi dengan cara yang paling efektif dan efisien.<sup>7</sup>

## 2. Leading Implementasi Strategi

Leadership adalah proses mengilhami orang bekerja, kerja mewujudkan tugas penting adalah suatu topik manajemen yang sangat populer saat ini, perencanaan menyusun arah dan sasaran, organisasi mempersiapkan sarana dan sumber daya maupun sasaran dan memimpin membangun komitmen dan semangat, membantu mengaktualisasi perencanaan.<sup>8</sup>

## 3. Mengatur (organizing) Implementasi Strategis

Organizing adalah mengarahkan sumber daya mencapai sasaran strategi. Strategi menjelaskan apa yang harus diterapkan, strategi menjelaskan bagaimana mengerjakannya. Fayol telah menerbitkan 16

---

<sup>7</sup> Amirullah. *Manajemen Strategi*. (Jakarta: Mitra Wacana Media. 2015). Hlm. 18s

<sup>8</sup> Laurence A. Manullang. *Teori Dan Aplikasi Manajemen Komprehensif Integralistik*. (Jakarta: Mitra Wacana Media. 2014) Hlm. 241

petunjuk untuk menatur sumber daya (organizing resources). Sebagai berikut:

- a. mempersiapkan kebijakan dan pelaksanaan rencana operational
- b. mengatur segi sumber daya manusia secara konsisten diarahkan untuk mencapai sasaran perpustakaan
- c. menyusun petunjuk tunggal yang kompeten dan berwibawa, kewenangan (kekuasaan) dalam bentuk struktur manajemen formal
- d. koordinasikan semua aktivitas dan usaha formalkan secara jelas, terang keputusan yang tepat
- e. tata kerangka pilihan secara efisien agar tiap departemen dipimpin oleh seorang manajer yang enerjik, kompeten dan semua karyawan ditempatkan dimana mereka dapat mempersembahkan pelayanan yang optimal yang dapat mereka lakukan
- f. jelaskan tugas-tugas setiap staff karyawan
- g. dorong staff berinisiatif dan bertanggung jawab
- h. tawarkan imbalan yang adil dan sepadan pada layanan yang akan diberikan oleh karyawan pada perpustakaan
- i. jatuhkan sanksi terhadap keteledoran dan kesalahan
- j. pelihara disiplin
- k. pastikan bahwa kepentingan individu sejalan dengan kepentingan organisasi
- l. tegakkan kesatuan komando

- m. kembangkan koordinasi antar sumber manusia dengan sumber daya yang lain
- n. lembagakan pengendalian efektif
- o. hindari aturan suap kerja keras yang berlebihan.<sup>9</sup>

#### 4. Staffing Implementasi Strategi

adalah fungsi managerial untuk mengisi menjaga posisi yang terisi dalam struktur organisasi. Fungsi staffing dalam manajemen meliputi menjamin dan mengembangkan sumber daya manusia melaksanakan pekerjaan yang diciptakan oleh fungsi mengatur. Tujuan dari staffing adalah menyeimbangkan atau mensejajarkan kemampuan calon staff dengan kebutuhan perpustakaan. Adapun sejatinya menejer melaksanakan fungsi staffing sebagai berikut:

1. Menentukan pekerjaan apakah yang harus dikerjakan dan memisahkan pekerjaan itu jadi tugas  
Analisis nilai relatif pekerjaan agar tingkat imbalan yang pantas dapat diatur.
2. Meramalkan lowongan pekerjaan dimasa depan yang harus diisi
3. Menyeleksi dan menerima calon karyawan untuk mengisi lowongan yang terbuka itu

---

<sup>9</sup> Laurence A. Manullang. *Teori Dan Aplikasi Manajemen Komprehensif Integralistik*. (Jakarta: Mitra Wacana Media. 2014) Hlm. 200

4. Ciptakan peluang untuk karyawan yang baru untuk menjadi nilai yang lebih besar pada organisasi yang meningkatkan citra perpustakaan
5. Menilai kinerja SDM dalam melakukan tugasnya.<sup>10</sup>

#### 5. Motivasi (Motivating) Implementasi Strategi

Motivasi adalah suatu kekuatan dari dalam atau luar diri manusia untuk mendorong semangat untuk mengejar sesuatu keinginan dan tujuan tertentu. Motivasi juga merupakan suatu proses manajemen sentral untuk menjelaskan kenapa orang berperilaku seperti itu dalam organisasi. Proses itu dimulai dengan kebutuhan yang belum terpenuhi mengakibatkan ketegangan, kemudian terdorong untuk melakukan aksi. Dengan usaha inisiatif arahan dan keuletan maka dihasilkan kinerja. Atas kinerja itu dapat upah instrinsik (hasil keringat) dan upah ekstrinsik (pembelaan atas pengakuan orang lain terhadap dirinya), kemudian menghasilkan kepuasan kembali umpan balik ke *unsatisfied* sebab kebutuhan meningkat.<sup>11</sup>

Sedangkan menurut Thompon dan Strickland dalam bukunya *Strategic Management* yang telah diahli bahasa ke bahasa indonesia, secara umum, implementasi strategi memiliki aspek-aspek strategi yang

---

<sup>10</sup> Laurence A. Manullang. *Teori Dan Aflikasi Manajemen Komprehensif Integralistik*. (Jakarta: Mitra Wacana Media. 2014) Hlm. 216

<sup>11</sup> Laurence A. Manullang. *Teori Dan Aflikasi Manajemen Komprehensif Integralistik*. (Jakarta: Mitra Wacana Media. 2014) Hlm. 229

senantiasa dipertimbangkan dalam menentukan strategi yang akan dilaksanakan. Aspek-aspek tersebut antara lain:<sup>12</sup>

a. Mengembangkan visi dan misi organisasi

Setiap organisasi membutuhkan misi-pernyataan mengenai maksud organisasi. Misi tersebut menjawab pertanyaan: apakah alasan kita untuk berada dalam usaha ini, dan penting pula bagi manajer untuk mengidentifikasi sasaran terkini yang ada dan strategi yang sekarang digunakan.

b. Mengatur tujuan organisasi

Mengetahui terlebih dulu apa yang menjadi tujuan organisasiituberdiri, sebelum merumuskan strategi dan sebagainya.

c. Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan

Para manajer perlu menyusun dan mengevaluasi berbagai alternatif strategi dan kemudian memilih strategi-strategi yang saling mendukung dan melengkapi serta strategi yang memungkinkan organisasi mampu memanfaatkan kekuatan dan peluang lingkungan yang paling baik.

d. Mengimplementasikan dan melaksanakan strategi

Setela strategi dirumuskan, strategi harus diimplementasikan. Strategi hanya bagus jika diimplementasikan bagus. Tanpa peduli betapa efektifnya organisasi setelah merencanakan strateginya,

---

<sup>12</sup> Stepen P. Robbins dan Mary Coulte, *Manajemen*, (jakarta: Indeks, 2004) Hal. 197

organisasi tersebut tidak dapat berhasil jika strategi itu tidak diimplementasikan dengan semestinya.<sup>13</sup>

## **F. Rencana Strategis**

### 1. Rencana Strategis

Perencanaan strategis khususnya digunakan untuk mempertajam fokus organisasi. Agar semua sumber organisasi digunakan secara optimal untuk melayani misi organisasi itu. Beberapa konsep utama dalam definisi ini menegaskan makna dan keberhasilan perencanaan strategis:

- a. Prosesnya strategis sebab melibatkan bagaimana memilih bagaimana cara terbaik untuk menanggapi keadaan lingkungan yang dinamis dan terkadang tidak bersahabat. Semua tanaman hidup tanggap terhadap lingkungan, tetapi sejauh yang kita ketahui, mereka itu tidak memilih bagaimana menanggapi. Organisasi nirlada itu mempunyai banyak pilihan dalam menghadapi kebutuhan kalien/pelanggan, ketersediaan dana, persaingan, dan faktor-faktor lain yang berubah-ubah. Sikap strategis menuntut kesadaran akan pilihan ini dan melibatkan diri pada salah satu rangkaian tanggapan.
- b. Perencanaan strategis itu *sistematis* dalam hal memerlukan selanjutnya berikut yang sekaligus terfokus dan produktif. Proses tersebut menimbulkan serangkaian pertanyaan yang menolong

---

<sup>13</sup> Arthur A. Thompson, Jr dan A. J. Strickland III, *Strategic Management Concepts and es*, (New York: McGraw-Hill Companies, 2003) Hlm.6

perencana untuk memeriksa pengalaman masalampau, menguji asumsi lama, mengumpulkan dan mecamtumkan informasi baru tentang masa sekarang, dan mengantisipasi lingkungan dimana organisasi akan bekerja dimasa depan. Proses itu juga membimbing perencana untuk terus menerus melihat bagaimana program dan strategi yang menjadi komponennya cocok dengan visi, dan sebaliknya.

c. Perencanaan strategis itu mencakup pemilihan *prioritas* tertentu membuat keputusan tentang tujuan dan sarana, baik dalam jangkah panjang maupun pendek. Konsensus tentang proritas harus dicapai pada banyak tingkatan, dari tingkat filsafat hingah tingkat operasional. Meskipun rencana strategis itu tidak sampai tingkat detail dalam rencana operasi tahunan, rencana strategis itu tidak dapat disebut rencana bila tidak menegaskan tujuan utama dan metode proritas yang dipilih oleh organisasi. Tujuan jangka panjang mempunyai implikasi bagi tindakan jangka pendek: kedua nya harus cocok satu sama lain agar rencana itu sah dan berguna.

d. Akhirnya, proses itu tentang membangun *komitmen*. Secara sistematis melibatkan *stakeholder* utama, termasuk kalien dan masyarakat, dalam proses mengidentifikasi prioritas-prioritas memungkinkan perselisihan yang dihadapi dengan konstruktif dan mendukung komunikasi dan koordinasi yang lebih baik.

Proses ini memungkinkan dibangunnya konsensus yang luas, sehingga meningkatkan pertanggung jawaban diseluruh organisasi. Keterlibatan ini menjamin rencana strategis itu akan digunakan secara giat untuk pedoman dan inspirasi, bukan berfungsi sebagai penutup debu bagi sebuah rak pojok yang jauh.<sup>14</sup>

Terkadang proses perencanaan strategis itu dapat kompleks, menantang, dan bertele-tele, tetapi proses itu senantiasa diterangi oleh gagasan-gagasan dasar yang digariskan diatas dan orang senantiasa dapat kembali ke dasar-dasar ini untuk meyakinkan bahwa proses perencanaan strategis itu berada dijalur yang benar.

Apa yang dikatakan diatas untuk menggambarkan apa itu perencanaan strategis, itu dapat pula menjelaskan pengertian apa yang bukan perencanaan strategis.

Perencanaan strategis tidaklah meramalkan masa depan atau membuat keputusan atau yang tidak dapat di ubah. Meskipun perencanaan strategis menyakut membuat asumsi tentang lingkungan masa depan, keputusan itu dibuat dimasa sekarang” perencanaan berurusan dengan segi masa depan keputusan-keputusan sekarang perencanaan kedepan menuntut agar pilihan dibuat diantara peristiwa yang mungkin dimasa depan, tetapi keputusan yang dibuat hanya dapat

---

<sup>14</sup> Michael Allison. *Perencanaan Strategis* (Yayasan Pustaka Obor Indonesia: jakarta, 2004) Hlm, 2.

dibuat pada saat sekarang”<sup>15</sup>. Lama kelamaan, organisasi harus memantau perubahan dalam lingkungannya dan menilai apakah asumsinya tetap sah pada pokoknya. Bila terjadi pergeseran yang tak terduga, barang kali keputusan strategis yang penting perlu ditinjau lebih cepat bukannya dalam siklus perencanaan 3 hingga lima tahunan yang biasa itu.

Perencanaa strategis bukanlah pengganti pertimbangan pimpinan. Perencanaan strategis adalah alat bukan pengganti pertimbangan pemimpin. Pada akhirnya, pemimpin perusahaan manapun perlu duduk santai dan mengajukan pertanyaan kepada diri sendiri, “manakah masalah paling penting yang perlu dijawab? “dan” bagaimana kita harus menanggapi? “persis sebagaimana palu tidak menciptakan rak buku, demikian juga analisis data dan alat-alat pengambilan keputusan seperti perencanaan strategis itu tidak membuat organisasi berfungsi mereka hanya dapat mendukung intuisi, keterampilan penalaran, dan pertimbangan yang dibawah orang kedalam karya organisasi mereka. Perencanaan strategis tidak selalu sebuah proses linier, mudah diramalkan, dan lancar.

Perencanaan strategis, meskipun dalam banyak seginya terstruktur, biasanya tidaklah mengalir dengan lancar dari satu tahap ketahap berikutnya. Ini merupakan proses kreatif, yang memerlukan keluwesan pemahaman segar yang dicapai hari ini barang kali

---

<sup>15</sup> George Steiner, *Strategis Plannin*. (New York: the prie press, 1979), Hlm. 14-15

mengubah keputusan yang telah dibuat kemarin. Mau tak mau, proses itu bergerak maju mundur beberapa kali sebelum sampai ke rangkaian akhir keputusan. Tak ada orang yang boleh terkejut bila proses itu tidak seperti perjalanan nyaman naik kereta api, malinkan seperti naik *rolercoaster*. Tetapi ingatlah bahkan kereta-kereta *rolercoaster* pun sampai tujuan mereka, asalkan tetap dijalurnya!<sup>16</sup>

Rencana Strategis adalah sebuah rencana yang komperhensif mengintergrasikan segala rencana resources dan capabilities yang mempunyai tujuan jangka panjang untuk memengankan kompetisi. Dalam pembahasan strategi sulit dibantah bahwa penggunaannya diawali dari populasi dilingkungan militer. Namun akhirnya strategi berkembang untuk semua organisasi termasuk keperluan ekonomi, social, budaya dan agama. Strategi ini digunakan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.<sup>17</sup>

## 2. Tujuan Strategis

Tujuan strategis dinyatakan dalam bentuk cara atau langkah bagaimana mencapai peningkatan pendapat. Adapun tujuan strategis yaitu termasuk tujuan umum adalah sebuah penjabaran dari pernyataan misi, yang dikembangkan dengan spesifisitas yang lebih besar mengenai bagaimana akan melakukan misinya. Tujuan mungkin bersifat kebijakan, program, atau

---

<sup>16</sup> Michael Allison. *Perencanaan Strategis* (Yayasan Pustaka Obor Indonesia: jakarta, 2004) Hlm,9.

<sup>17</sup> Rosaady Ruslan, *Kamus Manajemen Strategic*. (sagala: 2007) Hlm.137.

manjerial, dan dinyatakan dengan cara yang memungkinkan penilaian atas pencapaian sasaran dimasa depan.

### 3. Alasan-Alasan Untuk Membuat Rencana Strategis

Mengapa organisasi memulai usaha perencanaan strategis? Bagaimanapun, perencanaan memerlukan sumber-sumber. Sebuah komoditi berharga bagi setiap organisasi. Dan merumuskan arah serta kegiatan organisasi, di lingkungan yang terus berubah, merupakan usaha yang sulit.

Tentu rencana-rencana saja tidaklah membawa hasil, tetapi rencana yang disusun dengan baik meningkatkan peluang bahwa kegiatan sehari-hari organisasi itu akan menjurus ke hasil yang hendak dikehendaki. Perencanaan menolong anggota organisasi untuk menfokuskan perhatian pada prioritas yang tepat, dan itu memperbaiki proses orang bekerja sama sewaktu mereka mengejar prioritas ini. Perencanaan strategis yang sukses memperbaiki fokus organisasi dalam hal fokus itu menghasilkan:

- a. Pemahaman eksplisit tentang maksud, bisnis, dan nilai-nilai organisasi diantara staf dewan dan konseptituan luar pemahaman itu mendukung tingkat keterlibatan yang lebih tinggi dengan organisasi tersebut berikut tujuan-tujuannya.
- b. Sebuah cetak biru untuk bertindak rencana itu merupakan kerangkah kerja konseptual yang membimbing dan mendukung pengelolaan dan pelaksanaan organisasi tersebut, sebuah kerangka kerja yang mengarahkan dewan dan staf sewaktu mereka mengusahakan kerja organisasi.

- c. Tonggak-tonggak besar untuk memantau prestasi dan menilai hasil.
- d. Informasi yang dapat digunakan untuk memasarkan organisasi itu kepada publik dan pemberi dana potensial.

Perencanaan strategis yang sukses memperbaiki proses orang yang bekerja sama dengan hal:

1. Menciptakan forum untuk memahami organisasi itu ada dan nilai bersama yang seharusnya mempengaruhi keputusan.
2. Memupuk komunikasi yang sukses dan kerja regu diantara dewan direktur dan staf.
3. Meletakkan dasar bagi perubahan yang bermakna dengan menrangsang pemikiran strategis dan memusat perhatian pada apa yang benar-benar penting bagi keberhasilan organisasi dalam jangka panjang.
4. Yang penting, mempersatukan orang untuk mengejar peluang agar lebih baik memenuhi kebutuhan klien.

#### 4. Faktor-faktor Yang Menyusun Rencana Strategis

Faktor- faktor lain yang akan memiliki dampak terhadap jumlah waktu yang diperlukan untuk menyusun rencana strategis mencakup:

- a. Derajat keterlibatan pada rumusan misi yang ada sekarang. Apakah ada kesepakatan mendasar mengenai maksud, Misi, dan prinsip-prinsip pemandu yang mengarahkan organisasi itu? Adakah visi bersama tentang dampak yang ingin dimiliki

organisasi itu didunia, dan apa yang perlu dilakukan organisasi untuk mencapai hasil itu? Bila ya, rumusan misi itu hanya perlu dipoles; bila tidak, maka perlu waktu khusus untuk menyelesaikan tugas ini.

b. Jumlah informasi baru. Jumlah informasi baru yang perlu dikumpulkan untuk membuat keputusan yang bijaksana. Seberapa baik para perencanaan sekarang ini memahami kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi organisasi? Seberapa mutakhir umpan-balik tentang layanan dan program-program organisasi itu dari stakeholder luar: klien, pemberi dana, pemimpin masyarakat, dan sebagainya? Informasi apa yang diperlukan untuk menilai lingkungan persaingan dan efektifitas program-program yang ada sekarang.

c. Tingkat kesepakatan tentang prioritas. Seberapa besar kesepakatan atau perselisihan yang sekarang ada menyangkut alokasi sumber daya? Apakah ada kesepakatan tentang klien mana yang harus dilayani dan layanan apa yang paling penting? Ataukah sedang pertama-tama haruslah apakah sudah siap.

sebuah organisasi yang memutuskan siap untuk memulai perencanaan strategis kemudian harus melakukan 5 hal untuk melicinkan jalan bagi proses yang teratur:

1. Mengidentifikasi masalah atau pilihan tegas yang harus ditangani oleh proses perencanaan

2. Memperjelas peran-peran (siapa melakukan apa dalam proses itu)
  3. Membentuk sebuah panitia perencanaan
  4. Mengidentifikasi informasi yang harus dikumpulkan untuk membantu membuat keputusan-keputusan yang sehat.
5. Syarat-syarat Membuat Rencana Strategis

Syarat untuk sukses melakukan rencana strategis yaitu sebuah organisasi harus memastikan bahwa syarat berikut ada sebelum menentukan untuk memulai usaha perencanaan strategis:

- a. Komitmen dan dukungan dari pucuk pimpinan, terutama direktur pelaksanaan dan ketua dewan dalam keseluruhan proses
- b. Komitmen untuk menjelaskan peran-peran dan harapan-harapan bagi semua peserta dalam proses perencanaan, termasuk kejelasan mengenai siapa yang akan menyumbangkan masukan pada rencana strategis itu dan siapa itu yang membuat keputusan terakhir.
- c. Sekurang-kurangnya seorang visioner dan sekurang-kurangnya seorang “pelaksana”, (seseorang yang memusatkan perhatian untuk memastikan tujuan dan sasaran yang diproyeksikan itu realitis) yang bersedia secara aktif ikut serta dalam panitia perencanaan.

- d. Kerelaan untuk bersikap inklusif dan mendorong partisipasi luas, sehingga orang merasa ikut “memiliki” dan menjadi bersemangat berkat proses itu.
- e. Komitmen sumber daya organisasi secukupnya untuk merampungkan proses perencanaan sebagaimana telah direncanakan, misalnya waktu staf, waktu dewan, dan seterusnya.
- f. Dewan dan staf yang memahami maksud perencanaan, menyadari prosesnya dan yang tak dapat dicapai, dan mempunyai konsensus tentang hasil yang diinginkan dari proses perencanaan.
- g. Hubungan-hubungan kerja yang bagus dan tak ada konflik serius antara para pemain rencana.

Inilah syarat-syarat yang idealnya sudah berjalan sebelum berniat menjalani proses perencanaan strategis.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Michael Allison. *Perencanaan Strategis* (Yayasan Pustaka Obor Indonesia: Jakarta, 2004) Hlm, 11-30.