

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Evaluasi

1. Pengertian Evaluasi

Evaluasi merupakan usaha untuk menilai secara objektif dari pencapaian hasil-hasil yang telah direncanakan sebelumnya. Dalam kamus istilah manajemen evaluasi yaitu suatu proses yang bersistem dan objektif yang menganalisa sifat dan ciri dari suatu pekerjaan di sebuah perusahaan atau organisasi.¹

Konotasi evaluasi sering diartikan untuk mencari dan memeriksa kekurangan dan kesalahan si subjek tertentu. Konotasi evaluasi harus dikembalikan pada arti yang sesungguhnya.²

Evaluasi adalah sebagai salah satu fungsi dari manajemen yang berusaha untuk mengetahui efektivitas dan efisiensi hasil pelaksanaan dari sebuah rencana dan mengukur seobjektif mungkin dari hasil pelaksanaan dengan ukuran yang dapat diterima pihak yang mendukung maupun yang tidak mendukung dari suatu perencanaan.³

Dari pengertian di atas dapat peneliti simpulkan bahwa evaluasi adalah bagian dari suatu proses manajemen yang berusaha untuk menilai atau

¹ S.Martin dan Firman B. Aji, *Perencanaan Dan Evaluasi : Suatu Sistem Proyek Pembangunan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1990), h. 29.

² S.Martin dan Firman B. Aji, *Perencanaan Dan Evaluasi : Suatu Sistem Proyek Pembangunan*, h. 29.

³ S.Martin dan Firman B. Aji, *Perencanaan Dan Evaluasi : Suatu Sistem Proyek Pembangunan*, h. 29.

mengukur suatu perencanaan yang dibandingkan dengan keadaan yang sesungguhnya.

2. Jenis-jenis Evaluasi

Jenis-jenis evaluasi dibagi menjadi tiga kategori yaitu sebagai berikut :⁴

a. Evaluasi Pada Tahap Perencanaan

Evaluasi sering digunakan dalam tahap perencanaan dengan tujuan untuk mencoba memilih dan menentukan skala prioritas terhadap berbagai alternative dan kemungkinan dari berbagai cara untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya. Maka dari itu dibutuhkan teknik-teknik yang dapat digunakan oleh perencana. Hal yang perlu dipertimbangkan dalam kaitannya dengan ini yaitu metode-metode yang digunakan dalam penentuan prioritas ini tidak selalu sama untuk setiap keadaan, akan tetapi berbeda-beda menurut hakikat dan permasalahannya tersendiri.

b. Evaluasi Pada Tahap Pelaksanaan

Evaluasi pada tahap ini merupakan bentuk kegiatan melakukan analisis untuk menentukan tingkat kemajuan pelaksanaan dibandingkan dengan yang sudah direncanakan. Evaluasi juga dapat melihat perencanaan masih tetap dapat mencapai tujuannya, apakah tujuan tersebut terdapat perubahan atau apakah pencapaian hasil perencanaan tersebut dapat memecahkan suatu masalah yang ingin dipecahkan. Evaluasi juga dapat

⁴ S.Martin dan Firman B. Aji, *Perencanaan Dan Evaluasi : Suatu Sistem Proyek Pembangunan*, h. 31-32.

mempertimbangkan faktor luar yang dapat menghambat keberhasilan dari sebuah perencanaan baik yang mendorong maupun yang menghambat.

c. Evaluasi Pada Tahap Purna Pelaksanaan

Pengertian evaluasi pada tahap ini hampir sama dengan pengertian evaluasi pada tahap pelaksanaan. Akan tetapi terdapat perbedaannya yaitu yang dinilai dan dianalisis bukan lagi tingkat kemajuan dari sebuah pelaksanaan yang dibandingkan dengan rencana, tetapi hasil pelaksanaan dibandingkan dengan rencana yaitu apa dampak yang dihasilkan dari pelaksanaan dari perencanaan tersebut sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

3. Evaluasi Strategis

Evaluasi strategis merupakan proses terakhir dalam suatu kegiatan manajemen organisasi. Kegiatan evaluasi dilakukan untuk menilai dan mencermati apakah strategis yang telah dirumuskan berjalan dengan baik atau tidak. Hal seperti ini diperlukan agar bisa memenuhi prinsip bahwa strategis yang dirumuskan haruslah secara berkelanjutan atau terus menerus disesuaikan dengan perubahan-perubahan lingkungan internal maupun eksternal yang ada dilingkungan organisasi tersebut.⁵

Salah satu alasan dilakukannya evaluasi adalah karena dalam proses rencana strategis nantinya akan muncul beberapa hambatan-hambatan.

⁵ Taufiqurokhman, *Manajemen Strategik* (Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragam, 2016), h. 28.

Menurut Bryson, terdapat empat tantangan atau hambatan dalam proses rencana strategis, yaitu sebagai berikut :⁶

- a. Masalah manusia adalah manajemen perhatian dan komitmen. Perhatian orang-orang kunci harus difokuskan kepada isu, keputusan, konflik dan preferensi kebijakan di tempat kunci dalam proses rencana hierarki organisasi.
- b. Masalah proses adalah manajemen ide strategis *good currency*. Kearifan yang tidak konvensional harus diubah menjadi kearifan yang konvensional.
- c. Masalah struktural adalah manajemen hubungan bagian dan keseluruhan. Lingkungan eksternal dan internal harus menjadi kaitan yang menguntungkan.
- d. Masalah institusional adalah pelaksanaan kepemimpinan transformatif. Masalah tersulit dalam perencanaan strategi dapat dipecahkan hanya melalui transformasi institusi.

Berikut ini merupakan proses utama evaluasi strategis yaitu :⁷

- a. Menentukan apa yang harus diukur

Dari sebuah proses dan implementasi strategis mana yang dilakukan harus dievaluasi, harus berfokus pada elemen-elemen yang paling signifikan dan sesuatu yang paling banyak perannya dalam pengeluaran atau masalah-masalah lain dari kinerja. Perusahaan atau organisasi sering beranggapan bahwa mengevaluasi strategis hanya

⁶ Jhon M. Bryson, *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1999), h. 227.

⁷ M. Taufiq Amir, *Manajemen Strategik : Konsep dan Aplikasi*, h. 207-208.

sekedar menilai kinerjanya saja. Akan tetapi strategis perusahaan atau organisasi tidak untuk jangka pendek saja tetapi juga jangka panjang. Sehingga cara lama yang hanya mengandalkan kinerja keuangan saja tidak cukup, maka dari itu ditambah dengan adanya aspek pelanggan, aspek sumber daya manusia.

b. Melakukan pengukuran atas kinerja aktual

Dalam melakukan pengukuran dilaksanakan pada waktu yang telah ditetapkan sebelumnya. Contohnya tiga bulan sekali dengan diadakannya rapat. Dengan diadakannya rapat evaluasi maka akan adanya dorongan dari seorang pimpinan atau manajer yang biasanya dalam situasi formal menyajikan yang terbaik, sehingga seorang pimpinan menyajikan yang terbaik juga dalam rapat evaluasi tersebut.

c. Membandingkan kinerja aktual dengan standar yang dibuat

Apabila kinerja sudah melebihi rentang toleransi, maka tindakan yang harus dilakukan untuk mengoreksi adalah sebagai berikut :

- 1) Apakah penyimpangan yang telah terjadi hanya sekedar kebetulan saja?
- 2) Apakah proses yang sedang dilaksanakan memang tidak tepat ?
- 3) Apakah proses yang dilaksanakan sesuai dengan pencapaian dari standar yang telah ditetapkan ?

Dalam proses evaluasi panitia perencana harus merencanakan rapat untuk merayakan prestasinya dan mengevaluasi pekerjaannya.

Rapat ini adalah kesempatan untuk mempersiapkan panggung bagi perencanaan masa depan yang berhasil. Oleh karena itu, panitia harus mengevaluasi baik dalam proses perencanaan maupun dokumen perencanaan yang telah disusun.⁸

Michael Allison dan Jude Kaye mengemukakan proses evaluasi perencanaan strategis yang lebih formal sedikit, panitia perencana dapat mengevaluasi baik dokumen perencanaan maupun proses perencanaan melalui enam (6) indikator, yakni rencana strategis harus dinilai dalam rangka apakah rencana tersebut :⁹

- 1) Memberikan pedoman baik untuk prioritas jangka panjang dan jangka pendek
- 2) Menolong organisasi untuk mengalokasikan sumber dayanya
- 3) Dapat dimengerti oleh orang yang tidak ikut dalam penyusunan rencana itu
- 4) Tanggap terhadap pemahaman terbaik organisasi tentang lingkungan internal dan lingkungan eksternalnya
- 5) Merupakan hasil proses membangun kesepakatan dan keterlibatan
- 6) Secara resmi telah diterima oleh rektor.

⁸Jude Kaye dan Michael Allison, *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Nirlaba* (Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, 2005), h. 227.

⁹Jude Kaye dan Michael Allison, *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Nirlaba*. h. 227.

Tabel. 2
Matriks Evaluasi Perencanaan Strategis

No	RENCANA STRATEGIS	YA	TIDAK
1.	memberikan pedoman baik untuk prioritas jangka panjang jangka pendek		
2.	menolong organisasi untuk mengalokasikan sumber daya		
3.	tidak dapat dimengerti oleh orang yang tidak ikut dalam penyusunan rencana itu.		
4.	tidak menggap terhadap pemahaman terbaik organisasi tentang lingkungan internal dan eksternalnya.		
5.	merupakan hasil proses membangun kesepakatan dan keterlibatan.		
6.	secara resmi telah diterima oleh rektor		

Sumber : Michael Allison dan Jude Kaye

B. Perencanaan

1. Pengertian Perencanaan

Perencanaan adalah berbagai kegiatan yang telah dibuat atau ditentukan sebelumnya yang akan dilakukan untuk mencapai suatu tujuan pada periode tertentu. Perencanaan menurut Bintoro Tjokroaminoto adalah suatu proses untuk mempersiapkan kegiatan-kegiatan secara berurutan yang akan dilakukan untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan. Prajudi Atmosudirdjo mengemukakan perencanaan merupakan menentukan terhadap suatu ahli yang akan dilaksanakan agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai, siapa yang melaksanakan, dimana, bilamana dan bagaimana cara

melakukannya. Siagian mengemukakan perencanaan merupakan sebagian penentuan dan pemikiran secara matang yang menyangkut suatu hal yang akan dilaksanakan dimasa yang akan datang dengan suatu tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.¹⁰

Di dalam organisasi perencanaan mempunyai posisi yang sangat penting guna untuk menentukan langkah-langkah selanjutnya. Kematangan dan kesalahan perencanaan dapat berpengaruh positif dan negatif terhadap masa depan, dengan demikian perencanaan yang telah ditentukan harus memikirkan dampak yang akan terjadi pada jangka panjang.¹¹

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan adalah suatu kegiatan yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang dalam rangka agar tujuan yang diinginkan bisa tercapai. Dari pengertian tersebut perencanaan mengandung unsur-unsur yaitu adanya berbagai kegiatan yang telah ditetapkan sebelumnya, adanya proses, hasil yang ingin dicapai, dan menyangkut masa depan dalam waktu tertentu.

2. Fungsi Perencanaan

Berikut ini merupakan fungsi dari perencanaan yaitu :¹²

a. Perencanaan sebagai Pengarah

Perusahaan atau organisasi yang tidak menjalankan suatu perencanaan maka akan terjadinya konflik kepentingan, pemborosan sumber daya, dan ketidakberhasilan dalam mencapai tujuan karena bagian-

¹⁰ Husaini Usman, *Manajemen : Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, h. 65.

¹¹ Irham Fahmi, *Manajemen Kinerja : Teori dan Aplikasi* (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 34.

¹² Kurniawan Saefullah dan Ernie Tisnawati Sule, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2005), h. 97-98.

bagian dari organisasi bekerja dengan sendiri tanpa adanya koordinasi yang jelas dan terarah.

b. Perencanaan sebagai Minimalisasi Ketidakpastian

Terjadinya sebuah perubahan terkadang terjadi diluar perkiraan kita, sehingga menyebabkan ketidakpastian dalam suatu organisasi atau perusahaan. Ketidakpastian ini dapat diminimalkan dengan adanya sebuah perencanaan. Jika sudah ada perencanaan maka ketidakpastian yang akan terjadi dapat diantisipasi.

c. Perencanaan sebagai Minimalisasi Pemborosan Sumber Daya

Apabila perencanaan dilaksanakan dengan baik, maka jumlah sumber daya yang dibutuhkan, cara penggunaan sumber daya dan untuk apa sumber daya tersebut dengan lebih baik dipersiapkan sebelum kegiatan dilaksanakan.

d. Perencanaan sebagai Penetapan Standar dalam Pengawasan Kualitas

Dalam sebuah perencanaan, perusahaan menentukan tujuan dan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam pengawasan, perusahaan atau organisasi membandingkan antara tujuan yang ingin dicapai dengan realisasi yang ada di lapangan, mengevaluasi penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi, sehingga mengambil tindakan yang dianggap perlu untuk memperbaiki kinerja dari sebuah perusahaan atau organisasi tersebut.

3. Persyaratan Perencanaan

Perencanaan yang baik memiliki berbagai persyaratan yang harus terpenuhi, yaitu sebagai berikut :¹³

- a. Faktual atau realistis. Maksudnya, apapun yang sudah dirumuskan oleh perusahaan atau organisasi sesuai dengan fakta dan wajar untuk dicapai dalam kondisi tertentu yang dihadapi oleh perusahaan.
- b. Logis atau rasional. Maksudnya, apapun yang sudah dirumuskan dapat diterima dan masuk akal, dengan demikian maka perencanaan tersebut bisa dijalankan.
- c. Fleksibel. Maksudnya, perencanaan yang baik tidak bersifat kaku, perencanaan yang baik akan tetap bisa beradaptasi dengan perubahan yang ada pada masa depan, apabila tidak berarti bahwa perencanaan dapat kita ubah.
- d. Komitmen. Maksudnya, perencanaan yang baik harus melahirkan komitmen terhadap seluruh anggota organisasi bersama-sama dan berusaha mewujudkan tujuan dari organisasi tersebut. Di dalam sebuah perusahaan atau organisasi apabila komitmen dapat dibangun oleh seluruh anggota yang telah beranggapan bahwa perencanaan yang sudah dirumuskan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.
- e. Komprehensif. Maksudnya, perencanaan harus menyeluruh dan mengakomodasi aspek-aspek yang terkait langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan.

¹³ Kurniawan Saefullah dan Ernie Tisnawati Sule, *Pengantar Manajemen*, h. 98-99.

C. Strategis

1. Pengertian Strategis

Menurut Griffin strategis merupakan sebuah rencana komprehensif untuk mencapai tujuan dari sebuah organisasi. Bukan hanya sekedar untuk mencapai, tetapi strategis juga berarti untuk mempertahankan keberlangsungan sebuah organisasi di lingkungan organisasi menjalankan aktivitasnya tersebut. Bagi organisasi bisnis, strategis diartikan untuk mempertahankan keberlangsungan bisnis dari perusahaan tersebut dibandingkan dengan pesaing-pesaingnya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.¹⁴

2. Komponen Strategis

Berikut ini merupakan komponen-komponen strategis yaitu :¹⁵

a. Kompetensi yang Berbeda

Kompetensi yang berbeda merupakan sesuatu yang dimiliki sebuah perusahaan yang perusahaan tersebut melaksanakannya dengan baik dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan lainnya. Menurut pengertian yang lain kompetensi yang berbeda yaitu perusahaan yang mempunyai kelebihan dibandingkan dengan perusahaan lainnya. Kompetensi yang berbeda akan menjadikan perusahaan mempunyai kekuatan dalam strategi yang akan dilaksanakan.

¹⁴ Kurniawan Saefullah dan Ernie Tisnawati Sule, *Pengantar Manajemen*, h. 132.

¹⁵ Kurniawan Saefullah dan Ernie Tisnawati Sule, *Pengantar Manajemen*, h. 133.

b. Ruang Lingkup

Ruang lingkup merupakan lingkungan organisasi atau perusahaan beraktivitas. Lokal, regional atau internasional merupakan salah satu contoh ruang lingkup dalam kegiatan organisasi, maka dari itu strategi yang akan dilaksanakan mencakup ruang lingkup yang dihadapi oleh organisasi atau perusahaan.

c. Distribusi Sumber Daya

Distribusi sumber daya merupakan bagaimana perusahaan atau organisasi memanfaatkan dan mendistribusikan sumber daya yang dimilikinya dalam menerapkan strategi perusahaan atau organisasi.

3. Jenis Strategis

Giffin mengemukakan terdapat 2 strategis yang dilihat dari tingkatannya yaitu sebagai berikut :

a. Strategis pada tingkat perusahaan (*corporate level strategy*)

Strategis pada tingkat perusahaan merupakan strategis yang akan dilaksanakan oleh perusahaan untuk dapat menjawab pertanyaan “bisnis apakah yang sebaiknya dilaksanakan oleh perusahaan?”. Strategis ini juga dilaksanakan agar bisa menjawab pertanyaan apakah bisnis yang telah dilaksanakan masih perlu dilanjutkan atau tidak.¹⁶

¹⁶ Kurniawan Saefullah danErnie Tisnawati Sule,*Pengantar Manajemen*, h. 138-139.

b. Strategis pada tingkat bisnis (*business level strategy*)

Strategis ini dilaksanakan agar bisa mempertahankan kemampuan kompetisi dari sebuah perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya terhadap bisnis yang sama.¹⁷

c. Strategis pada tingkat fungsional (*functional level strategy*)

Strategis ini sering disebut sebagai strategi langsung atau *direct strategy*. Dikarenakan perusahaan cenderung melaksanakan persaingan pada jenis bisnis tertentu yang sedang dilaksanakan, dan tidak pada tingkat perusahaan maupun sektor bisnis yang diperdagangkan.¹⁸

4. Fungsi Strategi

Fungsi strategis pada dasarnya yaitu berupaya agar strategis yang telah disusun dapat terimplementasikan secara teratur. Berikut ini merupakan enam fungsi yang harus dilakukan yaitu :¹⁹

- a. Mengkomunikasikan suatu maksud (visi) kepada orang lain.
- b. Menghubungkan kekuatan atau keunggulan organisasi dengan peluang dari lingkungannya.
- c. Memanfaatkan dan mengeskplotasi keberhasilan dan kesuksesan yang didapat sekarang, dan menyelidiki adanya peluang-peluang baru.
- d. Menghasilkan dan membangkitkan sumber daya yang lebih banyak dari yang digunakan sekarang.
- e. Mengkoordinasikan dan mengarahkan kegiatan atau aktivitas organisasi ke depan.

¹⁷ Kurniawan Saefullah danErnie Tisnawati Sule, *Pengantar Manajemen*, h. 142.

¹⁸ Kurniawan Saefullah danErnie Tisnawati Sule, *Pengantar Manajemen*, h. 146.

¹⁹ Sofjan Assauri, *Strategic Management*, h. 7.

- f. Menanggapi serta bereaksi atas keadaan yang baru dihadapi sepanjang waktu.

5. Prinsip Manajemen Strategis

Berikut ini merupakan prinsip manajemen strategi yaitu :²⁰

- a. Perencanaan strategis menembus, yaitu seluruh manajer diberbagai divisi harus belajar untuk berfikir secara strategis, semua tingkat managerial akan terlibat di dalam manajemen strategi dengan berbagai cara tertentu.
- b. Perencanaan strategis komprehensif, yaitu perencanaan yang berdasarkan pada kebutuhan serta pengembangan bisnis, tidak dibuat secara asal-asalan.

6. Komponen Proses Manajemen Strategi

Berikut ini merupakan komponen dalam proses manajemen strategi yaitu sebagai berikut :²¹

- a. Misi Organisasi atau perusahaan, adalah gambaran tujuan tentang keberadaan perusahaan atau organisasi. Misi organisasi ini meliputi tipe, ruang lingkup serta karakteristik tindakan yang akan dilakukan.
- b. Tujuan organisasi, adalah hasil akhir dari suatu kegiatan. Di dalam tujuan akan ditegaskan hal-hal apa saja yang akan dicapai, kapan waktunya, dan berapa yang harus dicapai.
- c. Strategis, adalah sebuah keterampilan atau ilmu dalam memenangkan suatu persaingan. Persaingan merupakan perebutan konsumen dan konsumen setiap saat akan berubah akan mengalami perubahan, maka

²⁰ Taufiqurokhman, *Manajemen Strategik*, (Jakarta :Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2016) h. 33.

²¹ Taufiqurokhman, *Manajemen Strategik*, h. 33-34.

dari itu strategis haruslah dikelola dengan sedemikian rupa agar tujuan organisasi tersebut bisa tercapai.

- d. Kebijakan, kebijakan adalah cara dalam mencapai sasaran suatu organisasi. Kebijakan meliputi garis pedoman, aturan-aturan dan prosedur untuk menyokong usaha pencapaian sasaran atau tujuan yang sudah ditentukan.
- e. Profil Organisasi, merupakan kondisi organisasi baik itu keuangan, sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya fisik lainnya.
- f. Lingkungan Eksternal, adalah seluruh kekuatan yang akan memberikan pengaruh terhadap pilihan strategi serta mendefinisikan kondisi kompetisinya.
- g. Lingkungan Internal, adalah lingkungan yang mencakup semua unsur bisnis yang ada pada organisasi atau perusahaan.
- h. Analisis Strategis dan Pilihan, hal ini diperuntukkan kepada keputusan dalam investasi untuk masa yang akan datang.
- i. Strategis unggulan, adalah rencana umum serta komprehensif atas semua aktivitas utama yang ditujukan pada usaha pencapaian sasaran dalam lingkungan yang bersifat dinamis.
- j. Strategis fungsional, merupakan penjabaran strategi umum yang nantinya dijalankan oleh divisi.

7. Kegagalan Manajemen Strategis

Menurut Andrew Campbell dan Marcus Alexander terdapat tiga alasan mengapa strategi tidak berhasil atau gagal dalam mewujudkan suatu tujuan dari sebuah organisasi. Hal-hal tersebut yaitu sebagai berikut :²²

- a. Strategi Tanpa Arah (*directionless strategies*) maksudnya kegagalan yang membedakan antara apa yang dilakukan organisasi (*purposes*) dan apa yang harus dilakukan sebuah organisasi supaya organisasi tersebut bisa bertahan (*constraints*). Organisasi yang gagal memahami *constraints* yang dimilikinya dan salah memaknai sebagai *purposes* maka akan cenderung keluar dari area bisnis.
- b. Kelumpuhan perencanaan (*planning paralysis*) maksudnya kegagalan yang menentukan langkah awal untuk bergerak menyebabkan terjadinya rencana yang lumpuh akibat bingung terhadap pelibatan proses dalam merumuskan suatu strategi. Menentukan tujuan yang hendak dicapai kemudian menyusun strategi tersebut atau meniru strategi yang telah terbukti keberhasilannya dan setelah itu menentukan tujuan yang ingin dicapai berdasarkan strategi yang telah dirumuskan.
- c. Terlalu fokus pada proses (*good strategy vs planning process*) maksudnya seringkali manajer berharap untuk dapat menyusun sebuah strategi yang baru dan lebih baik. Akan tetapi strategi sering kali tidak bergantung pada proses perencanaan yang baru atau rencana

²² Taufiqurokhman, *Manajemen Strategik*, h. 29.

yang dirancang dengan baik, namun lebih pada kesanggupan seorang manajer untuk memahami hal-hal mendasar yaitu keuntungan atas dimilikinya (*purposes*) yang stabil dan teratifikasi dengan baik, serta pentingnya penemuan, pemahaman, pendokumentasian dan eksploitasi informasi-informasi penting (*insight*) tentang bagaimana menciptakan nilai lebih banyak dibanding organisasi lain.

Sedangkan yang dikemukakan oleh Henry Mintzberg dalam tulisannya di *Harvard Business Review* yang mengemukakan bahwa perencanaan strategis mempunyai suatu potensi kegagalan besar. Kegagalan tersebut yaitu keyakinan bahwa suatu analisa akan menuju pada sintesa dan perencanaan strategis merupakan pembuatan strategis.²³

Berikut ini merupakan hal-hal yang menyebabkan kegagalan dalam suatu organisasi terdapat tiga kesalahan mendasar terhadap asumsi yaitu :²⁴

- a. *Fallacy of Prediction* maksudnya adalah setiap hal bisa diprediksi, kecuali hal-hal yang mempunyai pola berulang contohnya seperti musim. Sedangkan hal-hal lain seperti penemuan teknologi dan peningkatan harga hampir tidak mungkin diduga secara relative akurat kecuali oleh para visioner yang biasa membangun strateginya secara personal dan intuitif.

²³ Taufiqurokhman, *Manajemen Strategik*, h. 30.

²⁴ Taufiqurokhman, *Manajemen Strategik*, h. 30.

- b. *Fallacy of Detachment* maksudnya adalah seringkali manajer dipisahkan dari personalan detail dan operasional, sesuatu yang mereka kenal dengan baik. Ketika manajer jauh dari hal-hal yang mendasar tersebut, manajer akan gagal memahami keseluruhan proses dan mengingkari konsep Frederick Taylor mengenai manajemen bahwa proses harus sepenuhnya dipahami sebelum diprogram.
- c. *Fallacy of Formalization* maksudnya adalah kegagalan perencanaan strategis dalam kegagalan sistem untuk bekerja lebih baik daripada manusia. Sistem formal atau mekanikal sering kali gagal mengimbangi informasi yang berkembang dalam otak manusia. Sistem memang sanggup mengelola informasi yang lebih banyak akan tetapi, tidak sanggup menginternalisasikan, mencernanya, dan mensintesanya. formalisasi berfokus terhadap tata urutan yang rasional, namun perumusan suatu strategi merupakan proses pembelajaran yang terus menerus bergerak. Formalisasi tersebut akan gagal apabila mencerna sesuatu yang tidak berkelanjutan dan baru. Oleh karena itu, pemahaman mengenai perencanaan strategik harus bisa dibedakan dari pemahaman tentang pembuatan strategi dan keduanya tidak bisa dianggap sama.

D. Perencanaan Strategis

1. Pengertian Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis merupakan proses pemilihan tujuan organisasi, penentuan kebijaksanaan dan program yang diperlukan untuk mencapai sasaran tertentu dalam rangka mencapai tujuan, dan penetapan metode yang dibutuhkan guna menjamin agar kebijaksanaan dan program strategis itu dapat dilaksanakan.²⁵ Jadi perencanaan strategis adalah proses perencanaan jangka panjang yang bersifat formal untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi.

2. Karakteristik Perencanaan Strategis

Berikut ini merupakan karakteristik strategis yaitu :²⁶

- a. Pertanyaan dasar
- b. Kerangka kerja pembuatan keputusan harian
- c. Jangka waktu yang panjang
- d. Pemusatan pada energi dan sumberdaya
- e. Keterlibatan manajemen puncak

3. Alasan Pentingnya Perencanaan Strategis

Berikut ini merupakan alasan mengapa perencanaan strategis itu penting yaitu :

²⁵ James A.F dan Charles Wankel, *Perencanaan & Pengambilan Keputusan : Dalam Manajemen*, h. 167.

²⁶ James A.F dan Charles Wankel, *Perencanaan & Pengambilan Keputusan : Dalam Manajemen* h. 168.

- a. Berfungsi secara lebih baik. Contohnya tentang bagaimana pengenalan perencanaan strategis dapat menyebabkan organisasi berjalan secara lebih baik.
- b. Tanggap terhadap lingkungan yang berubah cepat. Artinya apabila laju perubahan lebih lambat, para manajer dapat bekerja dengan asumsi bahwa masa depan sama saja dengan masa lalu. Mereka dapat menetapkan tujuan dan rencana cukup dengan membuat ekstrapolasi pengalaman masa lampau.

4. Kelebihan dan Kelemahan Perencanaan Strategis

a. Kelebihan Perencanaan Strategis

Kelebihan perencanaan strategis yaitu memberikan pedoman yang sesuai untuk kegiatan organisasi. Dengan menggunakan perencanaan strategis, manajer menjabarkan tujuan organisasinya yang ditentukan secara jelas lengkap dengan metode untuk mencapainya.²⁷

Selain itu manfaat penting dari perencanaan strategis yaitu bahwa ia membantu manajer mengenali peluang mengandung risiko dan peluang yang aman dan memilih peluang yang terbaik.²⁸

b. Kelemahan Perencanaan Strategis

Kelemahan perencanaan strategis yaitu bahaya terciptanya birokrasi besar para perencana yang dapat kehilangan hubungan dengan produk dan pelanggan perusahaan.²⁹

²⁷James A.F dan Charles Wankel, *Perencanaan & Pengambilan Keputusan : Dalam Manajemen*, h. 172.

²⁸James A.F dan Charles Wankel, *Perencanaan & Pengambilan Keputusan : Dalam Manajemen*, h. 172.

E. Perpustakaan Perguruan Tinggi

Perpustakaan perguruan tinggi adalah perpustakaan yang terdapat pada perguruan tinggi, badan bawahannya, maupun lembaga yang berafiliasi dengan perguruan tinggi, dengan tujuan utama membantu perguruan tinggi mencapai tujuannya. Tujuan perguruan tinggi di Indonesia dikenal dengan Tri Darma Perguruan Tinggi (pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat) jadi perpustakaan perguruan tinggi juga harus membantu melaksanakan Tri Darma Perguruan Tinggi tersebut. Yang termasuk ke dalam perpustakaan perguruan tinggi adalah perpustakaan jurusan, bagian, fakultas, universitas, institut, sekolah tinggi, politeknik, akademi, maupun perpustakaan program non gelar.³⁰

1. Tujuan Perpustakaan Perguruan Tinggi

Tujuan perpustakaan perguruan tinggi yaitu sebagai berikut :³¹

- a. Memenuhi keperluan informasi masyarakat perguruan tinggi, seperti staf pengajar dan mahasiswa.
- b. Menyediakan bahan pustaka rujukan (referensi) pada semua tingkat akademis, artinya mulai dari mahasiswa tahun pertama hingga ke mahasiswa program pasca sarjana dan pengajar.
- c. Menyediakan ruangan belajar untuk pemakai perpustakaan.
- d. Menyediakan jasa peminjaman yang tepat guna bagi berbagai jenis pemakai.

²⁹ James A.F dan Charles Wankel, *Perencanaan & Pengambilan Keputusan : Dalam Manajemen*, h. 173.

³⁰ Sulisty-Basuki, *Pengantar Ilmu Perpustakaan*, h. 51.

³¹ Sulisty-Basuki, *Pengantar Ilmu Perpustakaan*, h. 52.

- e. Menyediakan jasa informasi aktif yang tidak saja terbatas pada lingkungan perguruan tinggi tetapi juga lembaga industri lokal.

Perpustakaan perguruan tinggi sebenarnya juga termasuk dalam kelompok perpustakaan khusus. Dalam berbagai terbitan berupa direktori perpustakaan khusus, perpustakaan perguruan tinggi juga dimasukkan kedalam kelompok perpustakaan khusus. Namun berdasarkan tradisi, perpustakaan perguruan tinggi digolongkan sebagai kelompok tersendiri.³²

Jadi dapat disimpulkan bahwa tujuan perpustakaan perguruan tinggi yaitu untuk memenuhi kebutuhan dosen dan mahasiswa yang ada di lingkungan perguruan tinggi guna menyelesaikan penelitian, ataupun tugas-tugas sehingga dapat memenuhi kebutuhan informasi yang mereka butuhkan.

2. Fungsi Perpustakaan Perguruan Tinggi

Perpustakaan Perguruan Tinggi tidak hanya untuk menyimpan dan mengumpulkan koleksi (bahan pustaka) tetapi memiliki fungsi yang lainnya diantaranya :³³

- a. Fungsi Edukatif (Pendidikan)

Perpustakaan merupakan sumber belajar bagi civitas akademika, oleh karena itu koleksi yang mendukung pencapaian tujuan pembelajar, pengorganisasian bahan pembelajaran, setiap program studi, koleksi tentang strategi belajar mengajar dan materi pendukung evaluasi pembelajaran. Dalam hal ini jelas, bahwa tugas pokok

³² Sulistyio-Basuki, *Pengantar Ilmu Perpustakaan*, h. 52.

³³ Darwanto Anggun Kusumah Tri Utami dan Nia Gusnawati, *Pedoman Penyelenggaraan Perpustakaan Perguruan Tinggi* (Jakarta: Perpustakaan Nasional RI, 2015), h. 7.

Perpustakaan Perguruan Tinggi ialah menunjang program Perguruan Tinggi yang salah satunya adalah bersifat edukasi.

e. Fungsi Informasi

Perpustakaan adalah sumber informasi yang mudah diakses oleh pemustaka. Peranan perpustakaan, di samping sebagai sarana pendidikan juga berfungsi sebagai pusat informasi. diharapkan perpustakaan dapat memenuhi kebutuhan informasi pemakai. Terkadang memang tidak semua informasi yang dibutuhkan oleh pengguna dapat dipenuhi, karena memang tidak perpustakaan yang dapat memenuhi semua kebutuhan informasi pemakai. Untuk itu dibutuhkan peran pustakawan yang bisa memberikan arahan kemana sebaiknya mencari informasi yang dibutuhkan.

f. Fungsi Penelitian

Salah satu fungsi dari Perpustakaan Perguruan Tinggi adalah mendukung pelaksanaan riset yang dilakukan oleh civitas akademika melalui penyediaan informasi dan sumber-sumber informasi untuk keperluan penelitian pengguna. Informasi yang di peroleh melalui perpustakaan dapat mencegah terjadinya duplikasi penelitian.

g. Fungsi Rekreasi

Perpustakaan harus menyediakan koleksi rekatif yang bermakna untuk membangun dan mengembangkan kreatifitas, minat dan daya inovasi pemustaka. Perpustakaan berfungsi sebagai sarana pendidikan, juga berfungsi sebagai tempat rekreasi. Tentunya rekreasi

yang dimaksudkan disini bukan berarti jalan-jalan untuk liburan, tetapi lebih berhubungan dengan ilmu pengetahuan, seperti dengan cara menyajikan koleksi yang menghibur pembaca.

h. Fungsi Publikasi

Perpustakaan selayaknya juga membantu melakukan publikasi karya yang dihasilkan oleh karya perguruan tingginya civitas akademika dan non akademika.

i. Fungsi Deposit

Perpustakaan menjadi pusat deposit untuk seluruh karya dan pengetahuan yang dihasilkan oleh civitas akademika.

j. Fungsi Interpretasi

Perpustakaan sudah seharusnya melakukan kajian dan memberikan nilai tambah terhadap sumber-sumber informasi yang dimilikinya untuk membantu pemustaka dalam memahami secara mendalam dan komprehenship informai yang tersedia di perpustakaan dan pemustaka dalam melakukan Tri Dharmanya.

Jadi dapat disimpulkan fungsi perpustakaan perguruan tinggi adalah sebuah gedung yang tidak hanya digunakan sebagai tempat penyimpanan bahan pustaka tercetak maupun non cetak. Akan tetapi banyak sekali fungsi perpustakaan perguruan tinggi, diantaranya yaitu sebagai sumber belajar bagi civitas akademika, sumber informasi yang mudah diakses, sebagai pendukung untuk melaksanakan riset atau penelitian, sebagai tempat rekreasi yang menyediakan berbagai koleksi

untuk membangun kreatifitas, membantu publikasi sebuah karya yang dihasilkan oleh civitas akademika, sebagai deposit dan dapat memberikan nilai tambah sumber-sumber informasi.

2. Tugas Perpustakaan Perguruan Tinggi

Tugas perpustakaan perguruan tinggi yaitu sebagai berikut :³⁴

- a. Mengikuti perkembangan kurikulum serta perkuliahan dan menyediakan bahan-bahan yang dibutuhkan oleh pengajaran
- b. Menyediakan koleksi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas-tugas dalam rangka studinya
- c. Mengikuti perkembangan mengenai program-program penelitian yang diselenggarakan di lingkungan perguruan tinggi induknya dan berusaha menyediakan literatur ilmiah dan bahan lain yang diperlukan bagi para peneliti
- d. Menyediakan fasilitas, yang memungkinkan pemustaka mengakses perpustakaan lain mampu pengakalan-pangkalan data melalui jaringan lokal (intranet) maupun global (internet) dalam rangka pemenuhan kebutuhan informasi yang diperlukan.

Jadi dapat disimpulkan tugas perpustakaan perguruan tinggi adalah mengikuti perkembangan kurikulum, menyediakan koleksi yang dibutuhkan, mengikuti perkembangan mengenai program penelitian, memuktahirkan koleksi, menyediakan fasilitas.

³⁴Anggun Kusumah Tri Utami dan Nia Gusnawati, *Pedoman Penyelenggaraan Perpustakaan Perguruan Tinggi* h. 6.