

## BAB II

### KAJIAN TEORETIK

#### A. Perencanaan Strategis Biro Dakwah PP. AL-AMIEN PRENDUAN

##### 1. Kajian perencanaan

Perencanaan sebagai salah satu fungsi pokok manajemen pasti dilakukan oleh manajer pada semua tingkatan, meski skala atau lingkup rencananya berbeda sesuai dengan level manajerialnya. Kendati menyusun rencana yang sifat dan lingkungannya berbeda, setiap manajer harus mengkoordinasikan rencananya dengan rencana yang bersifat lebih luas agar tidak terjadi kontradiksi penetapan tujuan antar unit kerja dan antar bagian yang lebih tinggi. Memilahkan lingkup rencana tersebut adalah untuk membentuk sebuah mata rantai Sarana-Tujuan yang menghubungkan antara aktifitas organisasi sehari-hari dengan pencapaian tujuan secara keseluruhan.

Dalam kehidupan modern dewasa ini perencanaan merupakan bagian dari cara hidup dan cara mewujudkan berbagai usaha untuk dapat bertahan, tumbuh dan berkembang dalam suasana lingkungan yang selalu berubah. Pada dasarnya dapat dikatakan bahwa setiap orang itu adalah perencana dalam artian yang tidak formal.

Rencana adalah suatu arah tindakan yang sudah ditentukan terlebih dahulu. Dari perencanaan ini akan mengungkapkan tujuan-tujuan keorganisasian dan kegiatan0kegiatan yang diperlukan guna mencapai tujuan. <sup>1</sup>

Secara alami, perencanaan itu merupakan bagian dari *sunnatullah*, yaitu dengan melihat bagaimana Allah S.W.T menciptakan alam semesta dengan hak dan perencanaan yang

---

<sup>1</sup> Gorgen B. Dannis, *Kerangka Dasar Sistem Informasi Manajemen* [ Jakarta. PT. Pustaka Binaan Presindo. 1984. 118

matang dan disertai dengan tujuan yang jelas.<sup>2</sup> hal ini selaras dengan apa yang difirmankan Allah dalam surat Sad ; 27

”dan kami tidak menciptakan langit dan bumi dan apa yang ada diantara keduanya tanpa khikmah. Yang demikian itu adalah anggapan orang-orang kafir, maka celakalah orang-orang kafir iu karenamereka akan maksuk neraka”

Perencanaan [takhtith] merupakan starting point dari aktifitas managerial. Karena bagaimanapun sempurnanya aktifitas managemen tetap membutuhkan sebuah perencanaan. Karena perencanann merupakan langkah wal bagi sebuah kegiatan dalam bentuk menmikirkan ha-hal yang terkait agar memperoleh hasil yang maksimal.<sup>3</sup>

Apapun bentuk kegiatan dari sebuah badan atau organisasi atau lembaga tentunya dimulai dengan sebuah perencanaan. Begitulah sistem manajemen organisasi mengorganisir apa-apa yang akan dilakukan demi mencapai tujuan secara lebih afektif dan efisien. Hampir setiap ahli manajemen memiliki perspektifnya tersendiri terhadap definisi perencanaan. Namun demikian dari sekian pengertian mengenai perencanaan (planning) semua memiliki kesamaan inti dari definisi yang ada.

Konsep manajemen Islam menjelaskan bahwa setiap manusia (bukan hanya organisasi) hendaknya memperhatikan apa yang telah diperbuat pada masa yang telah lalu untuk merencanakan hari esok. Dalam Al-qur’an surah al-Hasyr:18

Allah swt. berfirman,

“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang Telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.”

Ayat tersebut menjelaskan bahwa perencanaan yang akan dilakukan harus sesuai dengan keadaan situasi dan kondisi pada masa lampau, saat ini, serta prediksi masa datang.

---

<sup>2</sup> Hafiduddin Dinin, Tanjung Hendri, *Mnagemen Syariah dalam Praktek* [ Jakarta. Gema Insani Pers, 2002. 78]

<sup>3</sup> Munir Muhammad. *Ilahi Wahyu. Mnagemen Dakwah* [Jakarta, Kancana Rosda Karya, 2008. 94

Oleh karena itu, untuk melakukan segala perencanaan masa depan, diperlukan kajian-kajian masa kini.<sup>4</sup>

Gareth R. Jhose dan Jenifer M. George mengatakan dalam bukunya yang berjudul *Essential of Contemporary Management* “*is a process that managers uses and select appropriate goal and courses of management*” sebagai suatu proses yang digunakan untuk mengidentifikasi oleh manager-manager dalam menentukan tindakan dari sebuah tujuan.<sup>5</sup>

Menurut Anderson, perencanaan adalah proses mempersiapkan seperangkat keputusan bagi perbuatan di masa yang akan datang.<sup>6</sup> Pandangan tersebut senada dengan Sutrisna (1985) yang mengemukakan bahwa perencanaan adalah proses di mana suatu program tindakan yang lengkap dipersiapkan di muka sebelum setiap bagiannya dilaksanakan melalui putusan-putusan khusus.

Begitu pula Sahertian (1985) berpendapat bahwa perencanaan merupakan langkah persiapan yang diarahkan kepada tujuan yang bertitik kulminasi pada suatu keputusan yang berfungsi sebagai landasan bagi langkah tindakan selanjutnya. Sedangkan Nawawi (1985) menyatakan perencanaan adalah menyusun suatu keputusan beberapa langkah penyelesaian suatu masalah atau pelaksanaan suatu pekerjaan yang terarah pada pencapaian tujuan tertentu.<sup>7</sup> Menurut Yayat, perencanaan adalah kegiatan yang menentukan berbagai tujuan dan penyebab tindakan-tindakan selanjutnya.<sup>8</sup> Perencanaan dalam hal ini terkait erat dengan proses pengambilan keputusan karena rencana sebagai hasil proses perencanaan sangat tergantung dari keputusan yang dibuat, bagaimana rencana itu dirumuskan serta bagaimana

---

<sup>4</sup> Didin Hafidhuddin, 2005. Manajemen Syariah dalam Praktik. Cet II. Gema Insani Press: Jakarta. Hlm. 79.  
Lihat Jawahir Tanthowi, 1983. 65-76

<sup>5</sup> Gareth R. Jhose and Jenifer M. George *essential of contemporary management* [America. McGraw-Hill Companies.2004.5

<sup>6</sup> C.A. Anderson and M.J. Bowman, “Theoretical Considerations in Educational Planning” dalam Don Adams, 1964. Educational Planning . Syracuse University: Ney York., 9

<sup>7</sup> Burhanuddin dkk (Ed). Op.cit. hlm. 36 lihat juga Hendyat Sutopo, Ibid. 26.

<sup>8</sup> Yayat M. Herujito, 2004. Dasar-dasar Manajemen. Jakarta: Grasindo. 27

ia dilaksanakan untuk masa yang akan datang. Definisi-definisi di atas menyatakan bahwa perencanaan itu membawa kepada dan meliputi pembuatan keputusan.

Secara lebih jelas George R. Terry menyebutkan *“planning is the selecting and relating of fact ant the making and using of assumption regarding the future in the visualization and formulation of proposed activities believed necessary to achieve desired results”*.<sup>9</sup> Bila diperhatikan, pengertian tersebut mengandung kesimpulan berikut. 1. perencanaan harus berdasarkan pada fakta, data dan keterangan konkret, 2. Perencanaan adalah suatu pekerjaan mental yang memerlukan pemikiran, imajinasi dan kesanggupan melihat ke masa yang akan datang, 3. perencanaan mengenai masa yang akan datang dan menyangkut tindakan-tindakan apa yang dapat dilakukan terhadap hambatan yang mengganggu kelancaran organisasi.

Definisi lainnya disampaikan Cunningham,<sup>10</sup> bahwa perencanaan ialah upaya menyeleksi dan menghubungkan fakta-fakta maupun asumsi-asumsi untuk masa yang akan datang, baik berupa merumuskan tujuan, hasil yang diinginkan, urutan kegiatan yang diperlukan serta upaya penyelesaian kegiatan. Perencanaan di sini menekankan kepada usaha menyeleksi dan menghubungkan sesuatu untuk kepentingan masa yang akan datang serta usaha untuk mencapainya. Kedua pengertian yang disampaikan George Terry dan Cunningham tersebut secara eksplisit menerangkan pentingnya peramalan (forecasting) dalam proses perencanaan, yaitu meramalkan asumsi yang akan datang tetapi juga didasarkan pada fakta yang telah ada lama.

Beberapa definisi perencanaan di atas meskipun beda redaksinya tetapi memiliki maksud yang sama karena pada hakikatnya sama-sama mencari dan mencapai wujud yang akan datang. Kegiatan ini dilakukan pertama kali sebelum proses lainnya berlangsung agar

---

<sup>9</sup> Yayat M. Herujito, Dasar-dasar... ibid. 85

<sup>10</sup> William G. Cunningham, 1982. Systematic Planning for Educational Change, Mayfield Publishing Company: California. 5

apa yang dituju maupun diharapkan dapat dicapai dengan baik, sistematis, efektif dan efisien. Perencanaan berarti suatu antisipasi keadaan masa depan dan penegeasan suatu visi untuk memotivasi, membimbing, dan mengarahkan tindakan sekarang. Perubahan kondisi ekstern dan intern kehidupan masyarakatlah yang membuat perencanaan itu menjadi penting untuk bertindak dan fakta perubahan itu pulalah yang menyebabkan perencanaan menjadi sulit. Jika menghendaki masa depan seperti masa sekarang, maka tidak ada kebutuhan untuk memikirkan bagaimana bersiap-siap menghadapinya. Namun karena masa depan itu berbeda dari masa sekarang, manusia tidak mengetahui seberapa jauh antisipasinya dalam rangka mempersiapkan diri untuk menghadapinya.

## **2. Tinjauan Perencanaan Strategis**

Dalam perkembangan wawasan manajemen, perencanaan strategis sering diartikan sebagai perencanaan jangka panjang, yang meliputi ramalan-ramalan internal organisasi beserta kebijakan-kebijakan jangka panjang yang menjadi pedoman untuk mencapai tujuan. Istilah yang sering digunakan untuk menggantikan istilah “perencanaan strategis” juga berupa “perencanaan komprehensif”.

Menurut John M. Bryson.<sup>11</sup> pada dasarnya istilah-istilah tersebut di atas memiliki karakteristik yang berbeda. Perencanaan jangka panjang berbeda dengan perencanaan strategis, setidaknya hal itu dapat dilihat pada : pertama) fokus perencanaan strategis berada pada pengidentifikasian dan pemecahan isuisu, sedangkan perencanaan jangka panjang lebih fokus pada pengkhususan sasaran (goals) dan tujuan (objectives) serta menerjemahkannya ke dalam anggaran dan program kerja.

Kedua. Perencanaan strategis lebih menekankan penilaian terhadap lingkungan di luar dan di dalam organisasi daripada yang dilakukan perencanaan jangka panjang. Perencanaan

---

<sup>11</sup> John M. Bryson. 2001. Perencanaan Strategis bagi Organisasi Sosial. Alih bahasa oleh M. Miftahuddin. Pustaka Pelajar: Yogyakarta. 7

jangka panjang cenderung menganggap bahwa kecendrungan masa kini akan berlanjut hingga masa depan, sedangkan perencanaan strategis memperkirakan kecendrungan baru, diskontinuitas, dan berbagai kejutan. Oleh karena itu perencanaan strategis lebih mungkin mewujudkan perubahan yang bersifat kualitatif dan memasukkan kemungkinan rentang rencana yang lebih luas.

Ketiga, perencanaan strategis dapat lebih mampu merumuskan visi idealisme organisasi dan mengusahakan bagaimana hal itu dapat tercapai karena perencanaan strategis bersifat kualitatif, sedangkan perencanaan jangka panjang biasanya merupakan garis eksplorasi garis lurus mengenai keadaan sekarang yang kerap kali diwujudkan dalam pernyataan tujuan yang mewakili proyeksi mengenai kecendrungan yang terjadi.

Keempat, perencanaan strategi lebih banyak berorientasi tindakan (action oriented) ketimbang perencanaan jangka panjang. Perencanaan strategis biasanya mempertimbangkan suatu rentang masa depan yang mungkin dan memfokuskan pada implikasi keputusan dan tindakan masa sekarang sehubungan dengan rentang tersebut. Konsekuensi logisnya perencanaan strategis dapat mampu mempertimbangkan berbagai keputusan dan tindakan serta menangkap sebanyak mungkin peluang yang terbuka bagi organisasi agar organisasi dapat menanggapi kemungkinan yang tak terduga dengan tepat dan efektif. Sementara perencanaan jangka panjang cenderung mengasumsikan masa depan yang paling mungkin, dan kemudian mundur guna merencanakan urutan keputusan dan tindakan yang diperlukan untuk menjangkau masa depan yang diasumsikan. Oleh karenanya perencanaan jangka panjang terpaku pada arus tunggal dalam keputusan dan tindakan yang tak mungkin dapat diharapkan jika masa depan tidak terjadi seperti yang mereka asumsikan akan terjadi.

Secara lebih komprehensif James A.F. Stoner menyebutkan setidaknya adalah lima karakteristik perencanaan strategis,<sup>12</sup> yaitu : 1) berkaitan dengan pertanyaan mendasar dari profil serta prospek organisasi; 2) memberikan kerangka kerja untuk perencanaan yang lebih terinci dan untuk pengambilan keputusan harian; 3) berkaitan dengan kurun waktu yang lebih panjang daripada jenis perencanaan lainnya; 4) membantu memusatkan energi dan sumberdaya organisasi pada kegiatan yang sangat prioritas; 5) merupakan aktivitas di mana manajemen puncak harus terlibat aktif karena hanya manajemen puncaklah yang mempunyai visi yang diperlukan untuk mempertimbangkan semua aspek organisasi, dan komitmen manajemen puncak diperlukan untuk menimbulkan dan mendukung komitmen pada tingkat yang lebih rendah.

## **2. Potensi Perencanaan Strategis**

Perencanaan strategis telah didefinisikan sebagai upaya yang didisiplinkan untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang memebentuk dan mengarahkan bagaimana suatu organisasi (*atau entitas lainnya*), apa yang dikerjakan organisasi dan mengapa dilakukan organisasi itu.<sup>13</sup>

Perencanaan strategis membantu organisasi maupun komunitas publik secara efektif merepon perubahan secara dramatis. Arti pentingnya perencanaan strategis berasal dari kemampuannya untuk membantu organisasi mencapai tujuannya secara efektif.

Perencanaan strategis adalah salah satu cara untuk membantu organisasi dan komunitas mengatasi lingkungan mereka yang telah berubah. Perencanaan strategis dapat membantu organisasi dan komunitas untuk merumuskan dan memecahkan masalah terpenting yang mereka hadapi.

Perencanaan strategis dapat membantu organisasi dan komunitas membangun kekuatan dan mengambil keuntungan dari peluang penting sembari organisasi dan

---

<sup>12</sup> James A.F. Stoner and Charles Wankel. Perencanaan...Op.cit. hlm. 168

<sup>13</sup> John M. Bryson. Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial...Ibid.. 23

komunitas mengatasi atau meminimalkan kelemahan dan ancaman yang rumit. Dan mampu mengatasi organisasi dan komunitas menjadi lebih efektif lagi dalam dunia yang sangat bermusuhan.

## **B. Perencanaan Strategis Biro Dakwah PP. AL-AMIEN PRENDUAN**

### **1. Tinjauan Visi Misi Organisasi Biro Dakwah**

Sejatinya setiap kegiatan baik dalam organisasi maupun lembaga pendidikan memiliki strategi baik berupa pertimbangan-pertimbangan, perbandingan dengan kegiatan lain, kebijakan yang perlu dilakukan, dan pendekatan yang terbaik agar tujuan yang diinginkan tepat dan bisa dicapai. Strategi tersebut biasanya terlebih dahulu dirumuskan ke dalam sebuah perencanaan hingga kemudian dikenal dengan istilah perencanaan strategis dengan maksud agar hasil perencanaan yang berupa tujuan, visi maupun misi organisasi dapat dicapai dengan baik, tuntas, efektif dan efisien. Strategi itu sendiri adalah pola tindakan terpilih untuk mencapai tujuan tertentu.

Perencanaan strategis menurut James A.F. Stoner 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 strategi dapat dilaksanakan.<sup>14</sup>

Brent Davies dan Linda Ellison dalam Dede Rosyada mendefinisikan bahwa perencanaan strategis adalah sebuah analisis yang sistematis dari sekolah untuk mencapai visinya dengan perumusan berbagai kunci strategis yang didukung oleh lingkungan serta nilai dan kekuatan sumber daya yang dimiliki.<sup>15</sup> Ia menambahkan

---

<sup>14</sup> James A.F. Stoner and Charles Wankel. Perencanaan...Ibid. 169

<sup>15</sup> Dede Rosyada. 2004. Paradigma Pendidikan Demokratis, sebuah model Pelibatan Masyarakat dalam Menyelenggarakan Pendidikan. Kencana: Jakarta.. 246

bahwa perencanaan strategis itu adalah proses penyesuaian aktivitas sekolah dengan lingkungan yang ada dan terlahir dalam pikiran tentang apa-apa yang mungkin dicapai dengan sumber daya yang ada.

Terkait dengan itu, pada dasarnya setiap organisasi apapun dimanajementi oleh dua macam atau sifat rencana, yaitu sifat strategi dan sifat operasional.<sup>16</sup> Perencanaan dengan sifat strategi berkaitan dengan kebijakan yang diambil, pendekatan yang dipakai, kebutuhan, misi, dan tujuan yang ingin dicapai. Sedangkan perencanaan dengan sifat operasional berkaitan dengan usaha yang dipakai untuk merealisasi perencanaan strategis atau tujuan perencanaan tersebut.

Lebih lanjut perencanaan strategis merupakan proses merumuskan upaya pengimplementasian strategi untuk mewujudkan visi secara terus menerus dan terstruktur. Untuk itu menurut Sallis,<sup>17</sup> perencanaan strategis harus memerinci tolok ukur yang kelak digunakan institusi dalam mencapai misinya. Perencanaan strategis dengan itu dituntut untuk menghasilkan rumusan rencana dalam skala waktu tertentu dengan tujuan untuk memberi sebuah pedoman dan arahan kepada organisasi maupun institusi secara tidak kaku.

Pendapat tersebut meniscayakan pemikiran bahwa fokus perencanaan strategis pada hal-hal yang sangat penting dan mendasar dengan memperhatikan perubahan lingkungan yang akan terjadi. Middlewood dan Lumby menyatakan bahwa perencanaan strategis mencakup pandangan holistik terhadap organisasi, tujuan utamanya, arahnya dan tempatnya dalam lingkungan. Sementara West-Burnham menyamakan perencanaan strategis dalam sebuah institusi dengan sebuah jembatan yang menghubungkan antara situasi yang diketahui sekarang dengan situasi yang

---

<sup>16</sup> Made Pidarta, Op.cit, hlm. 68. Lihat James A.F. Stoner et.al. Op.cit. 266

<sup>17</sup> Edward Sallis, 2006. Total Quality Management in Education. Alih Bahasa oleh Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi. Jogjakarta: Ircisod. 226

dinginkan di masa mendatang.<sup>18</sup> Lebih lanjut ia mengatakan bahwa perencanaan strategis itu merupakan proses yang berlangsung dalam jangka waktu yang panjang yang menterjemahkan visi dan misi ke dalam outcomes yang signifikan, terukur, dan praktis, membutuhkan komunikasi dua arah antar semua pihak, menfokuskan pada tujuan utama dan aktivitas praktis.

Tujuan utama disusunnya rencana strategi adalah untuk dapat melihat secara obyektif, tajam dan realistis kondisi-kondisi eksternal dan internal, sehingga dapat mengantisipasi perubahan lingkungan yang akan terjadi. Sedangkan sasaran utamanya adalah untuk memperoleh keunggulan bersaing, dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan yang optimal sumber daya yang ada. Kegunaan perencanaan strategis adalah sebagai alat untuk mencapai tujuan wilayah secara keseluruhan dalam jangka panjang melalui program-program yang berkelanjutan serta prioritas alokasi sumberdaya.

Jadi perencanaan strategis itu pada hakikatnya adalah proses melahirkan tujuan ideal, tujuan yang dapat dilaksanakan, dan kebijakan.<sup>19</sup> Perencanaan strategis bertugas mendefinisikan tujuan ideal dan tujuan yang bisa dilaksanakan itu. Sementara perencanaan operasional bertugas menterjemahkan kedua macam tujuan bersama kebijakannya ke dalam metode, prosedur, dan koordinasi, agar tujuan-tujuan tadi dapat direalisasi.

## **2. Bentuk-bentuk perencanaan**

Sebagai salah *blue point* manajemen, perencanaan merupakan aktivitas yang berusaha memikirkan apa saja yang akan dikerjakannya, berapa ukuran dan jumlahnya, siapa saja yang akan melaksanakan dan mengendalikannya agar tujuan organisasi dapat tercapai.

---

<sup>18</sup> Tony Bush and Marianne Coleman, 2006. Manajemen Strategi... 51

<sup>19</sup> James Lewis, 1983. Long range and Short Range Planning for Educational Administrator. Allyn and Bacon: Boston, 112

Gagasan mengenai perencanaan pada awalnya berkembang dari pemikiran ekonomi yang didasarkan pada masalah kebutuhan, yakni bagaimana pengaturan sumber-sumber yang terbatas dari suatu kebutuhan yang besar, luas dan terus berkembang. Dalam konteks ini termuat dimensi kalkulasi, prediksi dan pengaturan.

Perencanaan mempunyai banyak sekali jenis dan ragamnya, dan dapat bersifat fungsional, individual, departemental, komprehensif dan lain-lain sehingga perlu diadakan klasifikasi. George R. Terry<sup>20</sup> mengemukakan delapan jenis perencanaan dalam manajemen dan tujuh jenis yang dianggap relevan;

- 1) Perencanaan ke arah tujuan (*objectives*) artinya menentukan dan mengidentifikasi hasil yang diinginkan dengan berimajinasi, memperkirakan dan memikirkan tindakan yang akan dilakukan pada waktu yang akan mendatang. Seluruh bagian-bagian tindakan tersebut mewujudkan totalitas perencanaan yang berkenaan dengan tujuan yang akan dicapai.
- 2) Perencanaan kebijakan (*policy*) yaitu perencanaan yang mencakup formulasi kebijakan yang menentukan apa yang harus dilakukan untuk menyelesaikan pekerjaan, antara lain seperti kebijakan kenaikan pangkat terhadap pekerja, menentukan skala gaji rendah dengan bonus tinggi dan lain-lain.
- 3) Perencanaan prosedur (*procedure*) ialah perencanaan yang berkenaan dengan pilihan cara tertentu dalam melakukan suatu pekerjaan sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan. Prosedur ini menyangkut urutan kronologis pelaksanaan pekerjaan dalam kerangka kebijakan dan terarah kepada tujuan yang telah ditetapkan. Apabila dibandingkan dengan kebijakan, maka prosedur lebih mengandung kepastian bertindakan guna mencapai tujuan.

---

<sup>20</sup> George R. Terry dalam "dasar-dasar manajemen" karya H. Muhtarpm Zani [Yogyakarta, Al-Amien Pers & IKAFA IAIN Kalijaga, 1996.65

- 4) Perencanaan metode (*method*) artinya perencanaan yang menggariskan tentang tatacara terbaik untuk melakukan suatu tugas. Perencanaan metode ini seringkali digunakan dalam suatu pabrik yang menghendaki peningkatan efisiensi dengan harapan kualitas produksi yang seragam atau jasa yang sejenis.
- 5) Perencanaan standar (*measure*) yaitu perencanaan untuk menentukan alat ukur guna mengidentifikasi, membanding, menetapkan apakah sesuatu itu sejajar, diatas atau dibawah dasar ukuran yang telah ditetapkan.
- 6) Perencanaan anggaran (*budget*) yaitu perencanaan yang paling penting dalam setiap usaha yang terdiri dari data tersusun secara logis dan terperinci yang menggambarkan pemasukan dan pengeluaran uang, pengadaan tenaga dan barang untuk pelaksanaan dan tindakan yang dicapai sebagai target di waktu yang akan datang. Semua sasaran yang akan dicapai dikoodinasikan menjadi keseluruhan perencanaan.
- 7) Perencanaan program (*program*) yaitu suatu rencana tindakan yang dihimpun menjadi satu kesatuan program yang diarahkan kepada tujuan. Perencanaan ini memuat garis besar tindakan yang akan dilakukan, fasilitas pendukung, komitmen yang kuat dan wilayah permasalahan yang telah dibatasi.<sup>21</sup>

Dimensi waktu dalam suatu perencanaan disusun melalui jangka waktu panjang (*long-range planning*) dan jangka waktu pendek (*short-range planning*). Perencanaan jangka panjang oleh pihak disebut juga perencanaan strategis (*strategic planning*) yang lebih lanjut akan dibicarakan pasal tersendiri.

Meskipun tidak ada kesepakatan rentang waktu yang disebut dengan perencanaan jangka panjang dan jangka pendek, namun dewasa ini pada umumnya perencanaan untuk

---

<sup>21</sup> .....ibid, 66

masa satu atau dua tahun disebut dengan perencanaan jangka pendek, sekitar lima tahun sebagai perencanaan jangka panjang.

Pengertian panjang atau pendeknya suatu perencanaan sebenarnya sangat relative, bukan hanya sekedar proyeksi waktu, melainkan berkaitan dengan pola perputaran (siklus) kegiatan pekerjaan dan kondisi yang menguntungkan atau merugikan dilihat dari segi ekonomi, social, politik, dan teknologi.

Seyogyannya perencanaan jangka panjang dan jangka pendek itu harus bersambung dan terintegrasi, sehingga yang disebut terakhir itu merupakan hasil dan masukan yang disebut terdahulu. Perencanaan jangka pendek biasanya lebih muda untuk dievaluasi ketimbang jangka panjang, lagi pula factor-faktor yang mempengaruhi hasil perencanaan jangka pendek lebih muda diteliti.

Untuk menyusun perencanaan jangka panjang diperlukan kemampuan konseptual yang tinggi agar dapat mengvisualisasikan dan menghubungkan konsep-konsep, menyusun bayangan imajinatif berdasarkan informasi yang ada dan menelorkan ide-ide pengembangan. Kemampuan semacam ini dimiliki oleh **manajer tingkat atas** guna menyusun **perencanaan jangka panjang** atau **perencanaan strategis**. Untuk perencanaan **jangka menengah** (*intermediate planning*) disusun oleh **manajer menengah** (*middle manager*) yang memimpin suatu sub unit dengan sumber dana yang teralokasi. Adapun **perencanaan operasional** (*operational planning*) ditentukan oleh **manajer bawah** (*lower manager*) yang merencanakan bagaimana suatu tugas dapat dilaksanakan pada waktu yang tepat dengan sumber daya yang tersedia.

Pedoman penyusunan perencanaan sebagaimana dikemukakan oleh G. R Terry (1972, pp. 269-272) sebagai berikut;

1. penjelasan permasalahan (*clarify the problem*) artinya menggambarkan permasalahan secara jelas dan menyebutkan secara singkat. Perhatikan sungguh-sungguh kondisi

dewasa ini yang memerlukan perbaikan yang untuk itu perencanaan disusun. Jangan mencoba memformulasikan perencanaan sebelum gambaran perencanaan dikuasai betul, artinya diketahui betul apa sebenarnya tujuan perencanaan itu. Dengan memahami permasalahan ini, maka diketahui betul apa sebenarnya tujuan dakwah yang akan dilakukan.

Kumpulkan informasi selengkapny mengenai informasi yang dikehendaki. Pengetahuan tentang aktivitas yang akan dilakukan itu penting sekali, termasuk memperhitungkan pengaruh kedalam maupun keluar. Pengaruh aktivitas dakwah tanpa dilengkapi dengan informasi yang berkaitan dengan kegiatan tersebut akan terbentur dengan berbagai kesulitan dan hambatan.

### **3. Jenis Jenis Perencanaan**

Kalau merujuk pada ilmu manajemen, maka macam-macam rencana dalam organisasi diukur menurut luasnya strategi (lawan operasional) kerangka waktu (jangka pendek lawan jangka panjang) kekhususan pengarahannya (lawan khusus), dan frekuensi penggunaan. Jenis-jenis perencanaan dakwah meliputi:

#### **1. Rencana Strategis vs Rencana Operasional**

Rencana strategis merupakan rencana yang berlaku bagiseluruh organisasi, yaitu menentukan sasaran umum organisasi dan berusaha menempatkan organisasi tersebut kedalam lingkungannya. Sedangkan rencana operasional adalah rencana yang menempatkan rincian tentang cara mencapai keseluruhan rencana organisasi. Letak perbedaan kedua rencana tersebut terletak pada kerangka waktu jangkauan dan mencantumkan rangkaian sasaran organisasi yang telah ditentukan. Posisi dakwah dalam rencana ini adalah mencakup sudut pandang yang lebih luas karena mencakup segala aspek kehidupan. Pada akhirnya, rencana strategis mencakup perumusan

sasaran, sementara perencanaan operasional mengasumsikan adanya sasaran. Jadi, rencana operasional merumuskan cara-cara untuk mencapai sasaran tersebut.

## 2. Rencana Jangka Pendek vs Rencana Jangka Panjang

Rencana jangka pendek adalah rencana dengan asumsi kerangka waktu paling tidak selama satu tahun. Sedangkan rencana jangka panjang adalah rencana dengan kerangka batas waktu tiga tahun keatas. Untuk jangka menengah adalah periode waktu di antara keduanya.

Dalam program organisasi di bawah klasifikasi waktu ini bisa berlangsung sangat fleksibel, disesuaikan dengan kebutuhan umat atau kondisi yang berlaku. Dalam hal ini sebuah organisasi dapat merancang batas waktu berapa saja yang diinginkan untuk tujuan-tujuan perencanaan.

## 3. Rencana yang Mengarahkan (directional) vs Rencana Khusus

Rencana khusus adalah sebuah rencana yang dirumuskan dengan jelas serta tidak menyediakan ruang bagi interpretasi. Misalnya, seorang manajer dakwah berusaha untuk lebih gencar menggalakkan program dakwahnya, karena melihat kondisi masyarakat tertentu yang mengkhawatirkan. Langkah yang harus dilaksanakan oleh sang manajer tadi dalam menyusun sebuah rencana dengan menentukan prosedur-prosedur tertentu, mengalokasikan anggaran, dan menjadwalkan kegiatan-kegiatan untuk mencapai sasaran tersebut. Inilah yang dimaksud dengan rencana khusus ini terdapat beberapa kekurangan, karena dalam rencana-rencana khusus ini dibutuhkan kemampuan memprediksi tentang segala hal. Oleh karenanya, sebuah manajemen harus fleksibel dalam menanggapi perubahan-perubahan yang sifatnya tak terduga.

Sedangkan pada rencana *directional* lebih menekankan pengidentifikasian garis-garis pedoman umum. Rencana-rencana itu memberikan fokus, tetapi tidak mengunci para manajer ke dalam sasaran khusus atau berupa rangkaian tindakan. Jadi,

rencana *directional* adalah rencana yang fleksibel yang menetapkan pada pedoman umum. Namun perlu diingat sisi negatif dari rencana *directional* adalah hilangnya kejelasan pada rencana khusus.

#### 4. Rencana Sekali Pakai

Rencana sekali pakai atau yang biasa disebut dengan “frekuensi penggunaan” adalah rencana yang digunakan sekali saja yang secara khusus dirancang untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan situasi khusus dan diciptakan sebagai respons terhadap keputusan-keputusan yang tidak terprogram yang diambil oleh para manajer. Kebalikan rencana ini adalah rencana tetap, yaitu rencana-rencana tetap ada memberikan bimbingan kegiatan-kegiatan yang dilakukan secara berulang-ulang dalam organisasi.

### C. Tinjauan Perencanaan Strategis dalam Biro Dakwah PP. AL-AMIEN PRENDUAN

#### 1. Proses Pembuatan Perencanaan Strategis

Setiap kegiatan mempunyai prosedur, yaitu suatu cara yang ditempuh dalam kegiatan itu untuk mencapai apa yang dicita-citakan. Prosedur dalam perencanaan adalah upaya yang ditempuh oleh para perencana untuk merealisasi usahanya agar dapat terwujud suatu konsep perencanaan. Prosedur perencanaan adalah langkah-langkah yang ditempuh dalam proses perencanaan. Prosedur yang ditempuh oleh setiap perencana organisasi maupun perorangan seringkali berbeda dan bervariasi, tetapi dalam garis besarnya sama.

James A.F. Stoner merumuskan empat langkah dalam proses perencanaan.<sup>22</sup> Keempat langkah perencanaan tersebut dapat disesuaikan dengan semua aktivitas perencanaan pada seluruh tingkat organisasi. Empat langkah tersebut adalah : 1) penetapan tujuan atau seperangkat tujuan. Penetapan tujuan tersebut penting dilakukan pada awal proses perencanaan agar perencanaan sumberdaya dapat difokuskan pada prioritas yang diinginkan,

---

<sup>22</sup> James A.F. Stoner & Charles Wankel. 1983. Perencanaan dan Pengambilan Keputusan dalam Manajemen. Alih bahasa oleh Sahat Simamora. Rineka Cipta: Jakarta.128-129

serta dapat digunakan secara lebih efektif dan efisien; 2) pendefinisian situasi saat ini, artinya membangun asumsi berdasar pada fakta tentang informasi keadaan organisasi saat ini seperti seberapa jauhkah jarak organisasi dari sasaran yang dituju, sumberdaya yang dimiliki, kekuatan dan kelemahannya, baik melalui data kualitatif maupun kuantitatif statistik; 3) pengidentifikasian hal-hal yang turut membantu dan menghambat tujuan organisasi, baik internal maupun eksternal. Dengan menganalisis factorfaktor eksternal dan internal organisasi dapat diketahui factor-faktor yang membantu pencapaian tujuan dan yang menimbulkan masalah. Pengetahuan tentang factor-faktor ini membantu perencana dalam meramalkan situasi di masa mendatang; 4) pengembangan rencana atau perangkat tindakan untuk mencapai tujuan. Langkah ini melibatkan berbagai alternatif arah tindakan untuk mencapai sasaran, mengevaluasi alternatif-alternatif yang ada dan memilih yang paling sesuai atau menguntungkan di antara alternatif tersebut.

Sedikit berbeda dengan Stoner, Jusuf Amir Faesal<sup>23</sup> berpendapat bahwa prosedur perencanaan dilakukan menurut fase-fase berikut : 1) penetapan tujuan yang bersifat behavioral (dengan asumsi bahwa tujuan ideal sudah jelas). Untuk itu penelitian dilakukan dengan jalan menginterpretasikan data kualitatif dan kuantitatif atau dengan jalan merumuskan keputusan para ahli dan pemimpin masyarakat; 2) menyusun rencana sementara sebagai suatu proyek perkiraan untuk mencapai behavioral objektif; 3) setelah model perkiraan diuji dengan kemungkinan aplikasinya atau dengan pertimbangan pendapat para pemimpin masyarakat, disusunlah suatu perencanaan yang sesuai dengan tujuan ideal dan behavioral dengan tetap memperhatikan kekuatan, masalah, serta prasarana lain; 4) kemudian menentukan kegiatan dan rencana pelaksanaan; 5) pelaksanaan yang fleksibel dari suatu perencanaan yang tidak mendatar (linear), tetapi bercabang (algoritmik); 6) penilaian

---

<sup>23</sup> Jusuf Amir Faesal, 1995. Reorientasi Pendidikan Islam. Gema Insani Press: Jakarta.313

dilakukan sambil melihat hasilnya dan umpan balik dari lapangan sehingga memungkinkan adanya penyesuaian baru.

Demikian halnya Malayu S. P. Hasibuan berpendapat bahwa perencanaan dilakukan dengan cara mengikuti alur: 1) menjelaskan dan merumuskan dahulu masalah, usaha dan tujuan yang diperlukan secukupnya; 2) mengumpulkan data, informasi dan fakta yang diperlukan secukupnya; 3) menganalisis dan mengklasifikasikan data, informasi, dan fakta serta hubungan-hubungannya; 4) menetapkan perencanaan, premises, dan hambatan-hambatan serta hal-hal yang mendorongnya; 5) menentukan beberapa alternatif; 6) pemilihan rencana yang terbaik dari alternatif-alternatif yang ada; 7) menetapkan urutan-urutan dan penetapan waktu secara terinci bagi rencana yang diusulkan; 8) pelaksanaan pengecekan tentang kemajuan rencana yang diusulkan.

Namun demikian, sekali lagi dapat ditegaskan bahwa prosedur yang ditempuh oleh setiap perencana organisasi maupun institusi pendidikan dapat bervariasi sesuai dengan kebutuhannya, tetapi dalam garis besarnya adalah sama. Dalam hal ini Louis A. Allen mengemukakan bahwa secara umum kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam fungsi perencanaan adalah<sup>24</sup> peramalan (*forecasting*). Kegiatan ini dilakukan berdasar asumsi bahwa perencanaan pada dasarnya ditetapkan berdasarkan peramalan (*perkiraan*) asumsi-asumsi masa yang akan datang. Dengan demikian perencanaan harus dapat meramalkan, memperkirakan waktu yang akan datang tentang keadaan lingkungan, perkembangannya, kemajuan teknik di dalamnya dan lain sebagainya. Dasar peramalan setidaknya dilakukan melalui ketersediaan data yang ada pada masa lalu dan saat ini, sehingga dapat diramalkan apa yang menjadi akibat dari masa dulu dan saat ini.

Dalam rangka meramal tersebut, manajer harus menentukan dengan tegas hasil akhir yang diinginkan melalui penetapan tujuan (*establishing objectives*). Menetapkan tujuan ini

---

<sup>24</sup> Lihat Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen...op.cit.* 13

merupakan tugas dari perencana (planner). Tujuan harus dikembangkan untuk menentukan semua kegiatan yang akan dilakukan.

Langkah selanjutnya adalah menetapkan prosedur kegiatan-kegiatan (programming) dan biaya yang diperlukan untuk setiap kegiatan demi tercapainya tujuan yang diinginkan. Manajer memperkuat langkah-langkah tindakan yang akan diambil berdasar prioritas pelaksanaannya. Agar dapat dilaksanakan tepat waktu, maka kegiatan yang telah direncanakan ditentukan waktunya (scheduling) yang tepat, karena ini merupakan ciri yang penting dari suatu tindakan yang baik. Manajer menentukan waktu dari kegiatan-kegiatannya melalui penyusunan jadwal, kapan harus dimulai dan berapa lama setiap aktifitas dikerjakan.

Hal lainnya yang perlu dilakukan adalah proses penetapan besarnya anggaran untuk setiap kegiatan yang akan dilakukan (budgetting). Penyusunan anggaran belanja dilakukan untuk mendukung tercapainya tujuan rencana dengan berdasar atas prinsip efektifitas dan efisiensi.

Hal yang tidak kalah penting adalah rencana pengembangan prosedur (developing procedure). Pengembangan prosedur dilakukan melalui penghematan, efektivitas, dan keseragaman yang diusahakan sebaik-baiknya, sehingga pekerjaan-pekerjaan tertentu yang memiliki kemiripan fungsi dapat dilakukan dengan cara yang sama di manapun pekerjaan itu dilaksanakan.

Untuk menjamin keseragaman dan keselarasan tindakan dalam menguasai masalah-masalah dan situasi pokok, seorang menetapkan dan menafsirkan kebijakan-kebijakan (*establishing and interpreting policies*). Suatu kebijakan biasanya senantiasa berlaku untuk masalah-masalah yang timbul berulang-ulang dalam perusahaan.

## **2. Sasaran dan Pendekatan Perencanaan Strategis**

Perencanaan strategis pada dasarnya memiliki sejarah yang cukup panjang. Selama perjalanan waktu yang cukup panjang tersebut, telah dihasilkan banyak pendekatan perencanaan strategis<sup>25</sup> yang diterapkan oleh organisasi profit maupun non profit di berbagai belahan dunia dan menunjukkan bahwa pendekatan perencanaan strategis yang dikembangkan dapat membantu mengatasi lingkungan yang sedang berubah secara dramatis, dan dengan demikian dapat membantu organisasi tersebut menjadi lebih efektif.

Bryson menyebutkan adanya pendekatan perencanaan strategis secara system atau biasa disebut system perencanaan strategis karena perencanaan strategis itu sendiri seringkali dipandang sebagai system di mana para manajer membuat, melaksanakan dan mengendalikan keputusan yang lintas fungsi dan tingkat dalam perusahaan.<sup>26</sup> Perencanaan strategis dengan pendekatan sistem ini meliputi empat persoalan penting: 1) Kemana kita akan pergi? (*misi*); 2) bagaimana kita pergi ke sana? (*strategi*); 3) apa blueprint tindakan kita? (*anggaran*); 4) bagaimana kita tahu jika kita berada di atas jalur? (*Kontrol*).

Perencanaan strategis secara system merupakan upaya mengkoordinasikan berbagai strategi organisasi yang lintas tingkat dan fungsi karena ia merupakan perencanaan strategis yang konprehensif. Namun bahayanya, system perencanaan strategi ini memiliki kelemahan bahwa kekonprehensifan, resep, dan kontrol yang berlebihan dapat mengganggu konsentrasi perhatian pada misi, strategis dan struktur organisasi.

Secara mendasar terdapat empat pendekatan dasar terhadap perencanaan strategis menurut Arthur A. Thomson dan A.J. Strickland,<sup>27</sup> yaitu :

- a. Pendekatan dari bawah ke atas (*bottom-up approach*)

Perumusan strategis dalam pendekatan ini diambil dari berbagai unit atau divisi organisasi lalu kemudian disampaikan ke atas untuk disatukan

---

<sup>25</sup> John M. Bryson. Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial...Ibid.. 25

<sup>26</sup> John M. Bryson. Perencanaan...Ibid.hlm.36

<sup>27</sup> James A.F. Stoner and Charles Wankel. Perencanaan...op.cit. .193

pada tingkat organisasi. Dalam hal ini personalia organisasi diberi kepercayaan penuh untuk menyumbangkan aspirasinya mengenai strategi organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

Pendekatan semacam ini meniscayakan adanya kelemahan bahwa strategi organisasi dapat terwujud menjadi perencanaan yang tidak koheren, tidak terpadu dan tidak bersinergi.

b. Pendekatan dari atas ke bawah (*top-down approach*).

Perencanaan strategis dirumuskan oleh pimpinan puncak organisasi secara terpadu dan terkoordinasi, yang biasanya juga dibantu oleh masukan-masukan dari para manajer dibawahnya. Strategi yang menyeluruh ini lalu digunakan untuk menetapkan sasaran dan mengevaluasi kinerja dari setiap unit usaha

c. Pendekatan Interaktif (*interactive approach*)

Perencanaan dalam pendekatan ini menekankan pada pentingnya peran komunikasi secara interaktif dalam perumusan perencanaan strategis antara pimpinan puncak dan manajer-manajer dibawahnya. Pengembangan strategi pada tingkat yang lebih lanjut kemudian dikonsultasikan bersama dengan membuat mata rantai antara sasaran organisasi yang lebih luas dan pengetahuan terinci para manajer mengenai situasi khusus.

d. Pendekatan dua tingkat

Dalam pendekatan ini strategi dirumuskan secara independen pada tingkat organisasi dan tingkat unit usaha. Semua unit membuat rencana agar sesuai dengan situasi khusus mereka, dan rencana ini secara teratur dinilai oleh manajemen organisasi. Pada tingkat organisasi, perencanaan strategi

dilanjutkan dan difokuskan pada tujuan-tujuan yang lebih besar dari organisasi: kapan memperoleh dan kapan menarik diri dari suatu kegiatan usaha; bagaimana bereaksi terhadap kompetisi dan lingkungan eksternal; prioritas apa yang harus dilekatkan pada masing-masing unit usaha.

### **3. Kelebihan Perencanaan Strategis**

Stoner menjelaskan bahwa perencanaan strategis mampu memberikan pedoman yang sesuai untuk kegiatan organisasi karena dengan menggunakan perencanaan strategis, manajer dapat menjabarkan tujuan organisasinya yang ditentukan secara jelas lengkap dengan metode untuk mencapainya.<sup>28</sup> Lebih jauh manfaat penting lainnya dari perencanaan strategis adalah bahwa ia membantu personalia organisasi mengenali peluang positif maupun negative, tantangan tantangan organisasi, dan informasi yang luas karena perencanaan strategis itu sendiri mencakup bidang yang cukup luas, sehingga manajer organisasi dapat mampu memutuskan apa yang terbaik bagi organisasinya.

Beberapa penulis (Steiner, 1979; Barry, 1986; Bryson, Reman, dan Roering, 1986; Bryson, Van de Ven, dan roering, 1987)<sup>29</sup> berkeyakinan bahwa perencanaan strategis dapat membantu suatu organisasi dalam beberapa point berikut :

1. Berpikir secara strategis dan mengembangkan strategi-strategi yang efektif
2. Memperjelas arah masa depan
3. Menciptakan prioritas
4. Membuat keputusan sekarang dengan mengingat konsekuensi masa depan
5. Mengembangkan landasan yang koheren dan kokoh bagi pembuatan keputusan
6. Menggunakan keleluasaan yang maksimum dalam bidang-bidang yang berada di bawah control organisasi;

---

<sup>28</sup> James A.F. Stoner and Charles Wankel. Perencanaan...Ibid., 172

<sup>29</sup> John M. Bryson. Perencanaan...Op.cit. hlm.12

7. Membuat keputusan yang melintasi tingkat dan fungsi
8. Memecahkan masalah utama organisasi
9. Menangani keadaan yang berubah dengan cepat secara efektif
10. Membangun kerja kelompok dan keahlian

### **3. Kekurangan Perencanaan Strategis**

Meski perencanaan strategis dapat memberikan seluruh mamfaat seperti yang tersebut diatas, tidak ada jaminan semuanya akan tersedia karena beberapahal. Diantaranya ;

1. Perencanaan strategis hanyalah kumpulan konsep
2. Tidak semua endekatan memiliki kegunaan yang sama
3. Perencanaan strategis tidak selalu memberi nasehat
4. Perencanaan strategis merupakan prosedur saja
5. Perencanaan strategis hanyalah alat
6. Perencanaan strategis tidak dapat menjadi langkah pertama bagi organisasi yang atapnya runtuh seperti *cash flow* yang tidak sehat
7. Perencanaan strategis akan menjadi kegiatan yang buang-buang waktu saja apabila organisasi tidak mempunyai keterampilan dan sumberdaya yang baik serta mempunyai para manager yang mempunyai komitmen yang tinggi<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> John M. Bryson. Perencanaan...Op.cit. hlm.13-14