

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG

Dunia menghadapi *accelerated change*, yakni perubahan di berbagai bidang yang semakin lama berlangsung semakin cepat. Dua hal utama, yakni (1) perubahan teknologi dan (2) ekonomi global serta globalisasi, mengubah lingkungan persaingan organisasi pada abad 21 ini (Hitt, dkk, 2001, hal: 12). Perubahan dramatis dalam teknologi muncul pada tahun-tahun terakhir. Teknologi-teknologi baru dengan cepat membuat teknologi sebelumnya menjadi usang. Ekonomi global dan globalisasi membuat batas antar negara menjadi samar dan lingkungan persaingan yang dihadapi organisasi menjadi semakin kompleks (dengan munculnya kompetitor dari negara-negara lain).

Perubahan pesat tersebut berimbas pada berbagai bidang, seperti sosial, budaya dan juga pendidikan. Dalam disiplin pendidikan, perkembangan teknologi memberi banyak masukan dan perubahan pada pembelajaran, seperti penggunaan komputer dan internet sebagai sarana belajar, serta munculnya sistem pembelajaran jarak jauh yang menggunakan komputer sebagai media interaksi antara pelajar dan pengajar. Di Indonesia sekolah-sekolah tampak mulai melengkapi diri dengan perangkat teknologi yang lebih baru. Beberapa sekolah menerapkan *e-learning*. Globalisasi membuka

peluang bagi lembaga pendidikan untuk meluaskan sayap ke negara-negara lain, termasuk ke Indonesia. Di Indonesia bermunculan sekolah-sekolah yang menggunakan sistem *franchise* dari negara lain atau bekerja sama dengan sekolah dari negara lain. Masyarakat disuguhi banyak pilihan, di sisi lain persaingan antar sekolah semakin ketat.

Seiring dengan perubahan, keterkaitan (*interconnectedness*) antara satu bidang dengan bidang lain semakin besar (Bryson, 1995, hal: 3). Perubahan di bidang politik mempengaruhi ekonomi, perubahan di bidang ekonomi mempengaruhi sektor pendidikan, dan seterusnya. Pada situasi seperti ini suatu organisasi, termasuk lembaga pendidikan, tidak lagi 'berdiri sendiri' tanpa pengaruh lingkungan yang mengelilinginya. Selain lingkungan internalnya, organisasi dipengaruhi oleh lingkungan eksternalnya, seperti situasi politik, ekonomi, sosial, budaya, serta perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Menghadapi situasi lingkungan yang penuh dengan ketidakjelasan (*uncertainty*) dan meningkatnya keterkaitan (*interconnectedness*) antar bidang, organisasi perlu melakukan tiga hal (Bryson, 1995, hal: 1):

1. Berpikir strategis.
2. Menerjemahkan pemikiran menjadi strategi yang efektif untuk menghadapi lingkungan yang berubah.

3. Mengembangkan dasar yang rasional untuk mengadopsi dan mengimplementasi strategi.

Perencanaan strategis membantu organisasi melakukan hal-hal tersebut.

Dalam dunia pendidikan masa kini, perencanaan strategis memegang peranan penting mengingat begitu banyaknya sekolah baru dengan berbagai penawaran dan maraknya persaingan di bidang ini. Untuk pendidikan pra-sekolah yang berbahasa Inggris saja saat ini sekurang-kurangnya terdapat 32 nama sekolah di Jakarta, yang sebagian memiliki beberapa cabang dengan nama yang sama (sumber: Tono Setiadarma dan Joel Thomas Laing, 2003). Angka tersebut belum termasuk pra-sekolah berbahasa Indonesia yang jumlahnya jauh lebih besar. Jumlah ini setiap tahunnya selalu bertambah.

Bila dulu sekolah dikelola secara konvensional dan tidak perlu melakukan promosi/pemasaran, dengan maraknya persaingan, lembaga pendidikan pada masa kini perlu memikirkan hal-hal di luar akademis, seperti pemasaran, pengembangan sumber daya manusia, dan lain-lain. Lembaga pendidikan perlu memiliki strategi yang tepat untuk tetap hidup di tengah-tengah persaingan. Organisasi perlu melakukan perencanaan strategis yang melibatkan analisis terhadap lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Perencanaan strategis membantu organisasi untuk berpikir

strategis dan bertindak strategis (Bryson, 1995, hal: 1), sehingga dapat terus hidup dan berkembang di tengah-tengah perubahan.

1.2. LEMBAGA PENDIDIKAN XYZ

XYZ adalah sebuah lembaga pendidikan dan pengembangan anak yang berdiri sejak tahun 1998. *Core business*-nya adalah pendidikan pra-sekolah (Kelompok Bermain dan Taman Kanak-kanak) – dengan bahasa pengantar Bahasa Inggris dan Indonesia (dwi bahasa). Sejak berdirinya hingga sekarang Lembaga XYZ banyak mengalami *ups and downs*. Lembaga ini memiliki visi, misi, serta rencana jangka panjang maupun pendek. Namun pada kenyataannya sebagian rencana tidak dapat terlaksana sebagai akibat adanya faktor luar/eksternal maupun internal yang tidak diperhitungkan sebelumnya. Lembaga XYZ sangat dinamis dalam arti banyak dan sering melakukan perubahan, misalnya pengembangan program. Namun kebijakan-kebijakan yang diambil oleh XYZ sering kali merupakan respons dari situasi sesaat (bersifat reaktif), dan tidak berkaitan dengan visi, misi, rencana-rencananya, serta lingkungan internal dan eksternalnya.

Saat dibuka pada tahun 1998 XYZ terletak di lokasi strategis di Jakarta Selatan, berdekatan dengan perumahan dan beberapa apartemen kelas menengah atas – Lembaga XYZ memang ditujukan untuk kelompok sosial ekonomi demikian. Pada tahun pertama (tahun 1998) hingga tahun ke tiga

(tahun 2000), XYZ mengalami peningkatan. Jumlah murid terus bertambah dan kelas-kelas baru pun dibuka. Tahun 2000 XYZ membuka cabangnya yang pertama, kemudian cabang yang kedua pada tahun 2001. Awal tahun 2002 dengan tujuan efisiensi Lembaga XYZ pindah ke bangunan lain di lokasi yang berdekatan – dengan tampilan fisik yang sedikit lebih sederhana. Jumlah murid menurun. Seiring dengan penurunan jumlah murid, pada tahun 2003 XYZ mengambil kebijakan *down-sizing*. Lembaga XYZ pindah ke lokasi lain yang tidak begitu strategis (bukan di kawasan 'elite'). Tahun 2003 hingga 2005 jumlah murid terus menurun.

Sebagaimana disebutkan di bagian latar belakang, suatu organisasi tidak murni berdiri sendiri tanpa pengaruh dari luar organisasi. Perubahan yang semakin lama semakin cepat, globalisasi, serta meningkatnya keterkaitan antar bidang, menuntut organisasi untuk berpikir strategis dan bertindak strategis. Kebijakan-kebijakan dan tindakan yang merupakan reaksi situasi sesaat (reaktif) tidak lagi dapat diandalkan pada masa kini. Lembaga XYZ memerlukan perencanaan strategis yang dapat membantunya berpikir dan bertindak strategis. XYZ perlu memiliki strategi yang tepat agar dapat terus hidup dan berkembang dalam situasi seperti ini. Terlebih lagi mengingat banyaknya lembaga sejenis yang membuat persaingan semakin ketat.

1.3. PERUMUSAN MASALAH

Perkembangan teknologi dan perubahan di berbagai bidang yang semakin lama semakin cepat, globalisasi, meningkatnya keterkaitan antar bidang, serta semakin banyaknya jumlah lembaga pendidikan (yang membuat persaingan semakin ketat) menuntut organisasi, termasuk Lembaga Pendidikan XYZ untuk berpikir strategis dan bertindak strategis. XYZ memerlukan perencanaan strategis – yang memperhitungkan faktor internal maupun eksternal – yang dapat membantu XYZ menyusun strategi yang tepat, serta berpikir dan bertindak strategis. Melihat *ups and downs* yang dialami XYZ, munculnya kebijakan-kebijakan XYZ yang tidak sesuai dengan visi, misi, maupun lingkungan internal dan eksternalnya, serta tidak terwujudnya rencana-rencana XYZ akibat faktor luar/eksternal dan internal yang tidak diperhitungkan sebelumnya, timbul pertanyaan: “Bagaimana pelaksanaan perencanaan strategis di Lembaga Pendidikan XYZ?”. Pertanyaan inilah yang ingin dijawab dalam penelitian ini, dengan penekanan pada analisis lingkungan internal dan eksternal, isu strategis dan strategi.

Rumusan masalah:

“Bagaimana pelaksanaan perencanaan strategis di Lembaga Pendidikan XYZ?”

1.4. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui bagaimana pelaksanaan perencanaan strategis di Lembaga Pendidikan XYZ, serta melakukan analisis/evaluasi, sehingga dapat memberikan masukan untuk perbaikan Lembaga Pendidikan XYZ.
2. Mengidentifikasi SWOT (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman), isu strategis, dan strategi yang sesuai bagi Lembaga Pendidikan XYZ, sebagai bahan masukan bagi Lembaga Pendidikan XYZ.

Manfaat yang diharapkan dari penelitian:

1. Bagi Lembaga XYZ:
Dapat mengetahui/menyadari kondisi organisasi berkaitan dengan perencanaan strategis sehingga dapat berpikir dan bertindak lebih strategis di masa mendatang.
2. Bagi pihak di luar Lembaga XYZ (khususnya lembaga sejenis):
Dapat memperluas wawasan dan belajar dari kasus ini.

1.5. SISTEMATIKA PEMBAHASAN

Sistematika pembahasan dalam tesis ini adalah sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Berisi gambaran latar belakang masalah, profil Lembaga Pendidikan XYZ, rumusan masalah, serta tujuan dan manfaat penelitian.

Bab II Landasan Teori

Menguraikan teori-teori yang digunakan untuk membahas masalah penelitian, yakni teori-teori mengenai perencanaan strategis.

Bab III Metodologi Penelitian

Memberikan gambaran mengenai desain penelitian, obyek dan subyek penelitian, alat dan prosedur pengumpulan data, pengolahan dan analisis data, serta upaya untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas data penelitian.

Bab IV Analisis dan Pembahasan

Membahas analisis terhadap data-data penelitian dengan mengkaitkannya dengan teori.

Bab V Kesimpulan, Refleksi dan Saran

Berisi jawaban atas masalah penelitian, refleksi mengenai keterbatasan penelitian, serta saran berdasarkan hasil analisis.