

## ABSTRAK

Dalam situasi penuh perubahan seperti sekarang, organisasi perlu berpikir strategis dan bertindak strategis, serta perlu memiliki strategi yang efektif. Perencanaan strategis membantu organisasi melakukan hal tersebut. Dengan maraknya persaingan di dunia pendidikan saat ini, penting bagi lembaga pendidikan untuk melakukan perencanaan strategis.

Lembaga Pendidikan XYZ yang berdiri pada tahun 1998 banyak mengalami *ups and downs*. Beberapa kebijakan yang diambil tidak sesuai dengan visi, misi, maupun lingkungan internal serta eksternalnya, dan beberapa rencananya tidak terwujud sebagai akibat faktor eksternal serta internal yang tidak diperhitungkan sebelumnya. Kondisi tersebut mendorong peneliti untuk meneliti mengenai perencanaan strategis XYZ. Masalah yang ingin dijawab dalam penelitian ini adalah: **“Bagaimana pelaksanaan perencanaan strategis di Lembaga Pendidikan XYZ?”** dengan penekanan pada analisis lingkungan internal dan eksternal, isu strategis dan strategi. Untuk membahas masalah tersebut digunakan *Ten Step Strategic Planning Process* dari Bryson sebagai landasan teori.

Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Data diperoleh melalui wawancara, penyebaran kuesioner, diskusi kelompok, observasi dan analisis dokumen. Subyek penelitian adalah *key stakeholders* XYZ, yakni pengurus yayasan, karyawan dan konsumen.

Berdasarkan data penelitian diperoleh kesimpulan berikut. Lembaga Pendidikan XYZ belum melakukan proses perencanaan strategis secara formal. XYZ kurang menyadari perlunya mengidentifikasi mandat (formal serta informal) dan mengkaitkannya dalam menyusun strategi. Visi dan misi ada sejak XYZ berdiri, namun sebatas kesepakatan lisan, kurang dikomunikasikan dan tidak dijadikan pedoman dalam pengambilan keputusan. XYZ belum melakukan analisis SWOT secara formal dan belum membahas secara khusus tentang isu strategis. Strategi yang dijalankan selama tahun terakhir ini adalah *'brand awareness'* dan *'efisiensi'*, disusun melalui pendekatan yang konvensional (berdasarkan obyektif yang ingin dicapai semata). *Review* dan adopsi strategi tidak melibatkan karyawan. Strategi ini kurang didukung oleh karyawan. Strategi dievaluasi oleh yayasan tiap akhir tahun ajaran, dengan menggunakan kriteria dari yayasan semata. Dengan perencanaan strategis demikian, organisasi (dalam hal ini XYZ) akan kurang tanggap dan kurang efektif dalam berespons terhadap lingkungannya.

Dari data penelitian diidentifikasi SWOT XYZ dan dua isu strategis yang dihadapi oleh XYZ. Kemudian melalui *Oval Mapping Process* disusun strategi untuk mengatasi masing-masing isu strategis.

## DAFTAR ISI

Kata Pengantar .....	i
Abstrak .....	iii
Daftar Isi .....	iv
Daftar Gambar.....	vi
Daftar Tabel .....	vii
Daftar Foto .....	viii
Daftar Lampiran .....	ix
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Lembaga Pendidikan XYZ .....	4
1.3. Perumusan Masalah .....	6
1.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	7
1.5. Sistematika Pembahasan .....	8
<b>BAB II LANDASAN TEORI .....</b>	<b>9</b>
2.1. Definisi Perencanaan Strategis.....	9
2.2. Proses Perencanaan Strategis .....	10
2.3. <i>Ten Step Strategic Planning Process</i> dari Bryson .....	15
2.3.1. Langkah 1: <i>Initial Agreement</i> .....	16
2.3.2. Langkah 2: <i>Identifying Organizational Mandates</i> .....	17
2.3.3. Langkah 3: <i>Clarifying Organizational Mission</i> .....	17
2.3.4. Langkah 4: <i>Assessing the Organization's</i> <i>External and Internal Environment</i> .....	21
2.3.5. Langkah 5: <i>Identifying the Strategic Issues</i> <i>Facing the Organization</i> .....	24
2.3.6. Langkah 6 dan 7: <i>Formulating and Adopting</i> <i>Strategies and Plans to Manage the Issues</i> .....	27

2.3.7. Langkah 8: <i>Establishing an Effective Organizational Vision</i> .....	33
2.3.8. Langkah 9: <i>Developing an Effective Implementation Process</i> .....	35
2.3.9. Langkah 10: <i>Reassessing Strategies and the Strategic Planning Process</i> .....	39
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b> .....	<b>41</b>
3.1. Desain Penelitian .....	41
3.2. Obyek dan Subyek Penelitian .....	41
3.3. Alat Pengumpulan Data .....	42
3.4. Prosedur Pengumpulan Data .....	44
3.5. Pengolahan dan Analisis Data .....	46
3.6. Validitas dan Reliabilitas Data .....	46
<b>BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN</b> .....	<b>48</b>
4.1. Analisis Perencanaan Strategis Lembaga Pendidikan XYZ .....	48
4.2. Temuan dan Pembahasan .....	61
4.2.1. Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal XYZ .....	65
4.2.2. Isu Strategis yang Dihadapi XYZ .....	67
4.2.3. Strategi untuk Mengatasi Isu Strategis XYZ .....	72
<b>BAB V KESIMPULAN, REFLEKSI DAN SARAN</b> .....	<b>76</b>
5.1. Kesimpulan .....	76
5.2. Refleksi .....	79
5.3. Saran dan Implikasi .....	80
Daftar Pustaka .....	84
Lampiran .....	86

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2-1	Diagram Proses Perencanaan Strategis Konvensional .....	11
Gambar 2-2	Digram Proses Perencanaan Strategis dalam Goetsch dan Davis (2002) .....	12
Gambar 2-3	Diagram Proses Perencanaan Strategis dalam David (2002) .....	12
Gambar 2-4	Diagram Proses Perencanaan Strategis dalam Pearce dan Robinson (1997) .....	13
Gambar 2-5	Diagram Proses Perencanaan Strategis dari Bryson (1995) .....	14
Gambar 4-1	Gambaran Kaitan Isu Strategis 1 dengan Mandat, Misi dan Kondisi Lingkungan .....	69
Gambar 4-2	Gambaran Kaitan Isu Strategis 2 dengan Mandat, Misi dan Kondisi Lingkungan .....	71
Gambar 4-3	Strategi untuk Membuat XYZ Lebih Kompetitif bagi konsumen (Isu Strategis 1) .....	73
Gambar 4-4	Strategi untuk Membuat XYZ Lebih Menarik Bagi karyawan .....	74

## DAFTAR TABEL

Tabel 3-1	Tabel Alat Pengumpulan Data .....	43
Tabel 4-1	Kriteria Performa Menurut <i>Key Stakeholders</i> XYZ dan Performa XYZ Berdasarkan Kriteria .....	63
Tabel 4-2	Daftar SWOT Lembaga Pendidikan XYZ .....	66



## DAFTAR FOTO

Foto 1	Gedung Lama XYZ .....	88
Foto 2	Jalan Menuju Lokasi Lama XYZ (Lingkungan Sekitar Gedung Lama) ... ..	88
Foto 3	Gedung XYZ di Lokasi Baru .....	92
Foto 4	Area Parkir di Lokasi Baru XYZ .....	92
Foto 5	Jalan Menuju Lokasi Baru XYZ .....	93
Foto 6	Lingkungan Sekitar Gedung Baru XYZ .....	93
Foto 7	<i>Reception Area</i> .....	95
Foto 8	Jalan Menuju Kelas (Dilihat dari <i>Reception Area</i> ) .....	95
Foto 9	Koridor Menuju Kelas .....	95
Foto 10	Area <i>Indoor</i> Didekorasi dengan Hasil Karya Anak .....	97
Foto 11	Kelas <i>Preschool</i> dan <i>Kindergarten</i> .....	98
Foto 12	Kelas <i>Elementary</i> .....	99
Foto 13	Perpustakaan .....	100
Foto 14	Ruang Serba Guna .....	100
Foto 15	Ruang Komputer Anak .....	101
Foto 16	Ruang Praktek Dokter Gigi .....	101
Foto 17	Area Cuci Tangan dan WC .....	101
Foto 18	Area Bermain <i>Outdoor</i> .....	103
Foto 19	Kebun Binatang Mini .....	103
Foto 20	Lapangan Basket .....	104
Foto 21	Lapangan Sepak Bola .....	104

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Data yang Sudah Dimiliki Peneliti Sebelum Penelitian ( <i>Previous Knowledge</i> ) .....	86
Lampiran 2	Observasi Ke Lokasi/Gedung Baru Lembaga XYZ .....	91
Lampiran 3	Analisis Dokumen (Data Sekunder) .....	106
Lampiran 4	Wawancara .....	108
Lampiran 5	Diskusi Kelompok .....	207
Lampiran 6	Data dari Kuesioner .....	236

