

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Perencanaan Strategis

##### 1. Pengertian Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis adalah sebuah alat manajemen, dan alat yang digunakan untuk menolong organisasi melakukan tugasnya dengan lebih baik. Perencanaan strategis dapat membantu organisasi memfokuskan visi dan prioritasnya sebagai jawaban terhadap lingkungan yang berubah dan untuk memastikan agar anggota organisasi itu bekerja ke arah tujuan yang sama. Perencanaan strategis merupakan proses sistematis yang disepakati organisasi dan membangun keterlibatan di antara *stakeholder* utama tentang prioritas yang hakiki bagi misinya dan tanggapan lingkungan.<sup>1</sup>

*A strategic planning is the formalized roadmap that describes how your company executes the chosen strategy. A plan spells out where an organization is going over the next year or more and how it's going to get there. A strategic planning is a management tool that serves the purpose of helping an organization do a better job, because a plan focuses the energy, resources, and time of everyone in the*

---

<sup>1</sup> Michael Allisaon dan Jude, *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Nirlaba* (Jakarta : Yayasan Obor Indonesia, 2005), h. 2.

*organization in the same direction.*<sup>2</sup> Sebuah perencanaan strategis adalah roadmap formal yang menggambarkan bagaimana perusahaan anda mengeksekusi strategi yang dipilih. Sebuah perencanaan merinci di mana sebuah organisasi akan berjalan selama tahun selanjutnya atau lebih dan bagaimana hal itu akan sampai ke sana. Sebuah perencanaan strategis adalah alat manajemen yang melayani tujuan membantu organisasi melakukan pekerjaan yang lebih baik, karena perencanaan memfokuskan energi, sumber daya, dan waktu setiap orang dalam organisasi yang memiliki tujuan yang sama.

Menurut Kerzner yang dikutip oleh Baharudin, perencanaan strategis adalah sebuah alat manajemen yang digunakan untuk mengelola kondisi saat ini untuk melakukan proyeksi kondisi masa depan, sehingga perencanaan strategis merupakan sebuah petunjuk yang dapat digunakan organisasi dari kondisi saat ini untuk bekerja menuju 5 sampai 10 tahun ke depan.<sup>3</sup>

Menurut John M. Bryson “*Strategic planning is designed to help public and non-profit organization (and communities) respond effectively to their new situation. It is a disciplined effort to produce fundamental decision and actions shaping the nature and direction of*

---

<sup>2</sup> Erica Olsen, *Strategic Planning for Dummies* (Indiana : Wiley Publishing, 2007), h. 12.

<sup>3</sup> Bahrudin, *Dasar-dasar Manajemen* (Bandung : Alfabeta, 2013), h. 95.

*an organization's (or other entity's) activities within legal bounds".<sup>4</sup>*

Perencanaan strategis dirancang untuk membantu masyarakat dan organisasi nirlaba merespon secara efektif terhadap situasi baru mereka. Ini merupakan upaya disiplin untuk menghasilkan keputusan dan tindakan membentuk sifat dan arah organisasi (atau kesatuan lainnya) kegiatan dalam batas-batas hukum yang fundamental.

Sedangkan menurut Kotler dan Armstrong yang dikutip oleh Nana Herdiana Abdurrahman dalam bukunya, perencanaan strategis adalah proses mengembangkan dan mempertahankan kecocokan strategi antara tujuan dan kemampuan organisasi serta peluang yang sedang berubah.<sup>5</sup> Senada dengan Kotler dan Armstrong, dalam buku Murniati, Nawawi menyatakan bahwa perencanaan strategis adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan organisasi.<sup>6</sup>

Perencanaan strategis dalam organisasi merupakan pedoman dan petunjuk yang harus dipahami dan diimplementasikan dalam berbagai kegiatan oleh seluruh personel organisasi. Oleh karena itu, perencanaan strategis hendaknya menggambarkan visi, misi, dan

---

<sup>4</sup> John M. Bryson, *Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organizations* (San Fransisco : Jossey-Bass, 2004), h. 74.

<sup>5</sup> Nana Herdiana Abdurrahman, *Manajemen Strategi Pemasaran* (Bandung : CV Pustaka Setia, 2015), h. 13.

<sup>6</sup> Murniati, *Manajemen Stratejik Peran Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan* (Bandung : Citapustaka Media Perintis, 2008), h. 90.

tujuan yang dijadikan sebagai pedoman bagi seluruh personel organisasi dalam melaksanakan berbagai kegiatan. Menurut Hunger dan Wheelen, perencanaan strategis meliputi menentukan misi dan menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi dan penetapan pedoman kebijakan.<sup>7</sup>

Perencanaan strategis merupakan rencana jangka panjang yang bersifat menyeluruh, memberikan rumusan arah organisasi atau perusahaan, dan prosedur pengalokasian sumber daya untuk mencapai tujuan selama jangka waktu tertentu dalam berbagai kemungkinan keadaan lingkungan. Perencanaan strategis juga merupakan suatu proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijakan, program-program strategis yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut. Perencanaan strategis juga merupakan perencanaan yang mendorong transformasi misi sebuah organisasi.<sup>8</sup>

Berdasarkan pengertian perencanaan strategis di atas, maka dapat disintesis pengertian perencanaan strategis merupakan rencana jangka panjang yang bersifat menyeluruh, memberikan rumusan arah organisasi atau perusahaan, dan prosedur pengalokasian sumberdaya untuk mencapai tujuan selama jangka

---

<sup>7</sup> Muniarti, *op.cit.*, h. 92.

<sup>8</sup> Boone and Kurtz, *Pengantar Bisnis Kontemporer 1* (Jakarta : Salemba Empat, 2006), h. 385.

waktu tertentu dalam berbagai kemungkinan keadaan lingkungan. Perencanaan strategis juga merupakan suatu proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijakan, program-program strategi yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut.

## **2. Jenis-Jenis Perencanaan Strategis**

### *a. Basic Strategic Planning* (Perencanaan Strategis Dasar)

Umumnya dilaksanakan oleh organisasi baru yang belum pernah menyusun rencana strategis, perencanaan dilakukan oleh pimpinan puncak, dengan proses Identifikasi mandate organisasi, perumusan tujuan sesuai mandate, perumusan strategi untuk mencapai tujuan, perumusan rencana tindak sesuai strategi, perumusan mekanisme monitoring dan evaluasi, dan perbaikan rencana.

### *b. Goal Based Planning* (Perencanaan Berdasarkan Tujuan)

Dilaksanakan oleh organisasi yang sudah memiliki kegiatan dan sedang berkembang, perencanaan dilaksanakan oleh pemangku kepentingan dengan proses: analisis eksternal (sosialisasi) dan internal, peninjauan visi dan misi, perumusan strategis/isu strategis, perumusan program strategis, perumusan strategi tindak, perhitungan rencana financial strategi, dan perumusan mekanis monitoring dan evaluasi.

c. *Alignment Model* (Penyelarasan Model)

Bertujuan memastikan integrasi antara misi dan sumber daya organisasi, dilaksanakan pada organisasi yang kompleks dan mengalami masalah internal atau kegagalan dengan proses peninjauan mandat organisasi, sumber daya yang dimiliki, dan bantuan yang dibutuhkan. Identifikasi aspek organisasi yang berjalan baik dan membutuhkan perbaikan atau penyesuaian, perumusan langkah perbaikan atau penyesuaian beserta konsekuensinya, dan mengintegrasikan langkah-langkah kedalam renstra

d. *Scenario Planning* (Perencanaan Skenario)

Umumnya dilaksanakan ketika kondisi eksternal sangat berpengaruh pada mandat organisasi melalui proses identifikasi beberapa kecenderungan eksternal dan factor yang terkait, untuk setiap kecenderungan, rumuskan 3 skenario bagi organisasi, identifikasi kondisi umum yang perlu dimiliki organisasi untuk melaksanakan semua jenis strategi dan pilih kecenderungan yang paling mungkin, jadikan yang lain sebagai cadangan, dan susun rencana tindak yang sesuai.

e. *Organic Planning* (Perencanaan Organik)

Biasa dilaksanakan oleh organisasi adat atau agama, merupakan proses yang berjalan terus menerus (on going). *Organic Planning* memiliki proses klasifikasi nilai-nilai organisasi, artikulasi arah dan harapan organisasi kedepan, perumusan proses serta tindakan apa yang diperlukan, meninjau sejauh mana proses dan tindakan dan kesesuaian dengan arah serta nilai organisasi, perbaikan proses atau tindakan, dan seluruh tahap menjadi siklus terus-menerus<sup>9</sup>

### 3. Manfaat Perencanaan Strategis

Apabila dilaksanakan dengan baik dan benar, perencanaan strategis dapat memberikan manfaat bagi organisasi seperti, perencanaan strategis dapat memperkuat “*critical mass*” (kelompok tenaga inti suatu organisasi yang memiliki motivasi dan pengetahuan mendasar untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas organisasi) menjadi tim yang kompak, karena diarahkan untuk menganut nilai-nilai pokok, sistem utama dan tujuan bersama. Perencanaan strategis dapat membantu untuk mengoptimalkan *performance* organisasi.

---

<sup>9</sup> A. Maulidal Mukarom, *Implementasi Perencanaan Strategis pada Lembaga Swadaya Masyarakat Asian Muslim Action Network (AMAN) Indonesia* (Yogyakarta : Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, 2010), <http://digilib.uin-suka.ac.id/4150/1/BAB%20I,V,%20DAFTAR%20PUSTAKA.pdf> diakses pada tanggal 5 Maret 2017 pukul 20 : 14 WIB

*Performance* organisasi meningkat apabila seluruh fungsi atau bagian organisasi bekerjasama secara serasi. Apabila anggota-anggota organisasi dari bagian bagian bekerjasama dalam suatu proses yang melintas garis fungsional, maka kemungkinan besar dapat dicapai optimisasi sistem organisasi. Perencanaan strategis dapat membantu pimpinan untuk selalu memusatkan perhatian dan menganut kerangka bagi upaya perbaikan secara kontinu. Perencanaan strategis memberikan pedoman bagi pengambilan keputusan sehari-hari. Dan perencanaan strategis selalu memberikan kemudahan untuk kemajuan organisasi dalam usaha mencapai tujuannya untuk memperbaiki kualitas dan produktivitas.<sup>10</sup>

#### **4. Proses Penyusunan Perencanaan Strategis**

Dalam buku dasar-dasar manajemen Afifudin, Murdick dan Ross mengemukakan langkah atau proses penyusunan perencanaan strategis yaitu, analisis keadaan sekarang dan akan datang, identikasi kekuatan dan kelemahan lembaga atau organisasi, mempertimbangkan norma-norma, identifikasi kemungkinan dan resiko, menentukan ruang lingkup hasil dan kebutuhan masyarakat,

---

<sup>10</sup> Soewarso Hardjosofdarmo, *Total Quality Management* (Yogyakarta : Perpustakaan Nasional, 2004), h. 76.

menilai faktor-faktor penunjang dan merumuskan tujuan dan kriteria keberhasilan.<sup>11</sup>

## **B. Konsep Dasar Visi**

### **1. Pengertian Visi**

Visi berasal dari bahasa latin yaitu “*videre*” yang berarti melihat ke depan. Visi dalam organisasi dapat diartikan sebagai jawaban untuk pertanyaan “*what do we want become?*” atau “ingin menjadi apa kita?”, ingin menjadi apa sebuah organisasi adalah hal yang perlu diketahui sebelum organisasi tersebut berjalan. Visi yang dipilih setiap organisasi akan berbeda-beda tergantung dari cita-cita yang dimiliki oleh pendiri atau pun pimpinan organisasi tersebut. Dengan kata lain visi dapat dikatakan sebagai pernyataan *want to be* dari organisasi. Visi juga merupakan hal yang sangat krusial bagi organisasi untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan jangka panjang.<sup>12</sup>

Visi yang dimiliki oleh sebuah organisasi merupakan suatu cita-cita tentang keadaan di masa datang yang diinginkan untuk terwujud oleh seluruh personel organisasi, mulai dari jenjang yang paling atas sampai jenjang yang paling bawah.<sup>13</sup> Dalam visi suatu organisasi terdapat nilai-nilai, aspirasi serta kebutuhan organisasi atau sekolah di

---

<sup>11</sup> Afifudin, *op.cit.*, h. 96.

<sup>12</sup> Senja Nilasari, *Manajemen Strategi itu Gampang* (Jakarta : Dunia Cerdas, 2014), h.29.

<sup>13</sup> Husein Umar, *Strategic Management in Action* (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2001), h.23.

masa depan seperti yang diungkapkan oleh Kotler, yang dikutip oleh Nawawi yaitu, Visi adalah pernyataan tentang tujuan organisasi yang diekspresikan dalam produk dan pelayanan yang ditawarkan, kebutuhan yang dapat ditanggulangi, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang diperoleh serta aspirasi dan cita-cita masa depan.<sup>14</sup>

*The thing about a vision is that it is not a case of seeing is believing, rather it is a case of when you believe it you'll see it.*<sup>15</sup> Suatu hal mengenai visi adalah visi bukan hanya sekedar melihat dan mempercayai, namun lebih kepada ketika kamu mempercayainya maka kamu akan melihatnya.

Visi adalah gambaran ideal untuk masa depan yang diinginkan oleh organisasi. Visi memberikan wawasan yang menjadikan sumber arahan bagi organisasi dan pandangan jauh kedepan kemana organisasi akan dibawa. Gambaran masa depan harus didasarkan pada landasan yuridis, yaitu undang-undang, peraturan pemerintah, peraturan menteri dan peraturan perundangan lainnya sesuai dengan jenjang dan jenis organisasi. Dengan adanya visi dalam suatu organisasi akan memberikan arah yang harus dijadikan gebrakan baik oleh personal maupun kelompok dalam melakukan berbagai kegiatan

---

<sup>14</sup> Bahrudin, *op.cit.*, h. 57.

<sup>15</sup> Coulthard, Howell and Clarke, *Business Planning* (Australia : Macmillan Education Australia, 2000), h.15.

organisasi. Untuk itu, visi yang efektif akan mempengaruhi proses pencapaian tujuan organisasi.<sup>16</sup>

*The vision statement provides a focus for all parties involved in the strategic plan, including employees, customers, and suppliers.*<sup>17</sup>

Perumusan visi menyediakan fokus bagi semua pihak terlibat dalam perencanaan strategis, meliputi karyawan, pelanggan, dan penyuplai.

Visi sekolah adalah agenda tujuan-tujuan sekolah yang ditampakkan dan diwujudkan melalui program dan kegiatan sekolah yang disusun dalam rencana pengembangan sekolah (RPS) dengan program-program yang dapat diukur menghasilkan prestasi dan kualitas yang dicapai sekolah.<sup>18</sup>

Institusi sekolah sebagai sub proses dari pendidikan nasional memiliki visi untuk melahirkan output pendidikan yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan pembangunan. Visi merupakan deskripsi alasan sekaligus cerminan tujuan fundamental bagi keberadaan sekolah. Visi sekolah haruslah konsisten dengan nilai dan daya-daya perilaku sekolah yang menjadi ciri-ciri khas sekolah, stabil, berubah kearah yang lebih baik, dan selalu menjadi subjek evaluasi atas dasar kecerdasan penghayatan nilai-nilai moral, akademis, ilmiah, dan

---

<sup>16</sup> Jemsly Hutabarat dan Martani Huseini, *Proses, Formasi & Implementasi Manajemen Strategik Kontemporer Operasionalisasi Strategi* (Jakarta : Elex Media Komputindo, 2006), h. 27.

<sup>17</sup> Coulthard, Howell and Clarke, *Op.Ci.t*, h.16

<sup>18</sup> Syaiful Sagala, *Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan* (Bandung : Alfabeta, 2008), h. 141.

sistematis dalam memecahkan berbagai problematika sekolah. Dengan kata lain visi merupakan endapan intisari suatu sistem nilai dan kaidah yang berlaku.<sup>19</sup>

Visi yang baik juga dapat menciptakan standar yang dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan lembaga sekolah, menjadi jembatan utama antara apa yang dikerjakan lembaga sekarang dengan apa yang diinginkan lembaga di masa depan, merupakan prasyarat utama untuk momen strategis, serta merupakan landasan untuk merumuskan misi lembaga sekolah.<sup>20</sup>

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat disitesakan bahwa pengertian visi adalah suatu pandangan jauh tentang organisasi atau sekolah, cita-cita organisasi yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut agar tercapainya tujuan organisasi.

## **2. Manfaat Visi**

Beberapa manfaat atau keuntungan organisasi yang memiliki visi adalah guna memetakan dan mengendalikan arah serta tujuan organisasi. Visi akan memberikan pedoman dasar sebuah organisasi, visi yang jelas dan terarah dapat membuat semua orang dalam organisasi mengerti tentang tujuan dasar dari sebuah organisasi. Visi

---

<sup>19</sup> Syaiful Sagala, *op.cit.*, h. 134.

<sup>20</sup> Maya H, *Kesalahan-Kesalahan Umum Kepala Sekolah dalam Mengelola Pendidikan* (Jogjakarta : BukuBiru, 2012), h. 35.

juga dapat memberikan motivasi kepada orang-orang di dalam organisasi, visi serupa dengan impian atau cita-cita. Seperti orang yang memiliki impian, maka organisasi yang memiliki visi akan memiliki motivasi untuk mencapai impian tersebut. Visi dijadikan dasar sebelum menyusun perencanaan strategis yang menyeluruh. Visi sebuah organisasi dapat membuat anggotanya menjadi terintegritas karena satu visi yang sama. Visi menjadi pemulih saat terjadinya krisis, organisasi yang mengalami krisis perlu memiliki arah yang baru dengan sebuah visi yang baru sehingga dapat bangkit kembali. Dan visi guna melakukan perubahan terhadap budaya organisasi untuk kemajuan organisasi.<sup>21</sup>

### 3. Karakteristik Visi

Mamduh M. Hanafi mengemukakan karakteristik merumuskan visi yang baik yaitu : a) Dapat dicapai, visi yang baik dapat membuka mata terhadap kesempatan baru, tetapi jangan menyimpangkan organisasi atau sekolah dari misi yang realistis. b) Fokus, fokus pada lingkungan eksternal dan menentukan keberhasilan organisasi atau sekolah dibandingkan dengan fokus pada lingkungan internal organisasi atau sekolah. c) Dapat memotivasi, memberi arah sekaligus memotivasi anggota organisasi atau sekolah. d) Spesifik, tujuan yang

---

<sup>21</sup> Senja Nilasari, *op.cit.*, h.32

spesifik dapat member arah dan menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan.<sup>22</sup>

#### 4. Indikator Visi yang Baik

Rumusan visi organisasi maupun sekolah yang baik seharusnya memiliki indikator-indikator sebagai berikut: a) Visi organisasi atau sekolah berorientasi ke masa depan, untuk jangka waktu yang lama. b) Visi sebaiknya menunjukkan keyakinan masa depan yang jauh lebih baik, sesuai dengan norma dan harapan masyarakat. c) Visi organisasi atau sekolah harus mencerminkan standar keunggulan dan cita-cita yang ingin dicapai. d) Visi organisasi atau sekolah harus mencerminkan dorongan yang kuat akan tumbuhnya inspirasi, semangat, dan komitmen bagi *stakeholder*. f) Mampu menjadi dasar dan dorongan terjadinya perubahan dan pengembangan organisasi maupun sekolah ke arah yang lebih baik. g) Menjadidasar perumusan misi dan tujuan organisasi atau sekolah.<sup>23</sup>

#### 5. Contoh Visi Yang Baik

Contoh visi Sekolah: “Terwujudnya lulusan sekolah yang beriman, berilmu dan beramal saleh, serta memiliki daya saing dalam bidang IPTEKS, olah raga, dan berwawasan lingkungan.”

---

<sup>22</sup> Bahrudin, *op.cit.*, h. 100.

<sup>23</sup> Maya H, *op.cit.*, h. 51.

Indikator-indikatornya ialah: a) Menjadikan ajaran-ajaran dan nilai-nilai Islam sebagai pandangan hidup, sikap hidup, dan keterampilan hidup dalam kehidupan sehari-hari. b) Memiliki daya saing dalam prestasi UNAS. c) Memiliki daya saing dalam memasuki satuan pendidikan yang lebih tinggi yang favorit. d) Memiliki daya saing dalam memasuki lapangan pekerjaan. e) Memiliki daya saing dalam prestasi olimpiade matematika, IPA, KIR pada tingkat local, nasional, internasional. f) Memiliki daya saing dalam prestasi ICT. g) Memiliki daya saing dalam prestasi seni dan olahraga. h) Memiliki kepedulian yang tinggi terhadap lingkungan. i) Memiliki kemandirian, kemampuan beradaptasi, dan *survive* di lingkungannya. j) Memiliki lingkungan sekolah yang nyaman dan kondusif untuk belajar.<sup>24</sup>

## C. Konsep Dasar Misi

### 1. Pengertian Misi

Misi pada hakikatnya menjelaskan kegunaan dan alasan mengapa suatu perusahaan atau organisasi ada. Ia merupakan *raison d'etre* perusahaan maupun organisasi. Dengan adanya misi

---

<sup>24</sup> Muhaimin, *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah* (Jakarta : Kencana, 2011), h. 232

diharapkan arsitektur strategi perusahaan menjadi lebih transparan bagi *stakeholders*.<sup>25</sup>

*A company's mission statement different from its vision in that it encompasses both the purpose of the company as well as the basis of competition and competitive advantage.*<sup>26</sup> Perumusan misi perusahaan berbeda dari perumusan visi dimana perumusan misi memberi arah bagi tujuan perusahaan juga dasar persaingan dan keuntungan dalam persaingan.

Menurut Sharpling dalam buku Syaiful Sagala, misi adalah alasan keberadaan, misi sebagai deskripsi tentang apa yang hendak dicapai dan untuk siapa. Sementara menurut Pearce dan Robinson yang dikutip Syaiful Sagala, menyebutkan bahwa misi organisasi disebutkan sebagai tujuan fundamental dan unik yang menunjukkan perbedaan suatu organisasi dengan organisasi yang lain sejenis dan mengidentifikasi cakupannya.<sup>27</sup>

Misi suatu organisasi atau lembaga merupakan penjelasan mengenai keberadaan organisasi atau lembaga tersebut. Misi merupakan jawaban terhadap pertanyaan 'mengapa' atau 'why'. Pernyataan misi yang disusun dengan baik mendefinisikan tujuan

---

<sup>25</sup> Setiawan Hari Purnomo dan Zulkieflimansyah, *Manajemen Strategi* (Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2007), h. 53.

<sup>26</sup> Ketchen and Eisner, *Strategy* (New York : McGraw-Hill/Irwin, 2008), h. 54.

<sup>27</sup> Syaiful Sagala, *op.cit.*, h. 135.

mendasar dan unik yang membedakan suatu organisasi atau lembaga dengan organisasi atau lembaga lain, dengan mengidentifikasi jangkauan operasi lembaga atau organisasi dalam produk yang ditawarkan di pasar yang dilayani. Misi mengembangkan harapan pada karyawan dan mengkomunikasikan pandangan umum untuk kelompok pemegang saham utama dalam lingkungan kerja lembaga atau organisasi. Misi memberitahukan siapa kita dan apa yang kita lakukan.<sup>28</sup>

Misi sekolah adalah aspirasi kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan masyarakat sekolah lainnya yang akan dijadikan elemen fundamental penyelenggaraan program sekolah dalam pandangan sekolah dengan alasan yang jelas dan konsisten dengan nilai-nilai sekolah.<sup>29</sup>

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa misi merupakan sebuah deskripsi alasan bagi eksistensi suatu organisasi, yang mencerminkan tujuan fundamentalnya. Misi merupakan penjabaran visi dalam bentuk rumusan tugas, kewajiban dan rencana tindakan yang memberikan arah dan batasan dalam proses pencapaian mewujudkan visi dan sebuah tujuan.

---

<sup>28</sup> Michael Allisaon dan Jude, *op.cit.*, h. 2.

<sup>29</sup> Kompri, *Manajemen Pendidikan* (Bandung : Alfabeta, 2015), h. 249.

## 2. Manfaat misi

Misi organisasi yang jelas, yang ditandai dengan adanya spesifikasi karakter, keunggulan, dan keunikan perusahaan yang mampu membedakan secara transparan organisasi tersebut dengan organisasi pesaing, akan cukup banyak membawa manfaat bagi organisasi yang bersangkutan. Manfaat dari misi ialah terjaminnya kesatuan dan kebulatan tujuan organisasi, tersedianya dasar alokasi sumber daya dan dana, tersedianya dasar pengembangan iklim organisasi dan motivasi kerja, tersedianya dasar identifikasi diri dan evaluasi bagi anggota, terfasilitasinya proses penterjemahan tujuan ke dalam struktur organisasi; dan tersedianya dasar evaluasi kinerja perusahaan.<sup>30</sup>

## 3. Karakteristik Misi

Dalam buku *The Handbook of Education Management*, menurut Imam Machali dan Ara Hidayat misi yang baik memiliki karakteristik sebagai berikut: a) Memberikan arah dalam mewujudkan visi sekolah sesuai dengan tujuan pendidikan nasional. b) Merupakan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu. c) Menjadi dasar program pokok sekolah. d) Menekankan pada kualitas layanan peserta didik dan mutu lulusan yang diharapkan oleh sekolah. e) Memuat

---

<sup>30</sup> Suwarsono Muhammad, *Manajemen Strategik Konsep dan Kasus* (Yogyakarta : UPP STIM YKPN, 2008), h. 35.

pernyataan umum dan khusus yang berkaitan dengan program sekolah. f) Memberikan keluwesan dan ruang gerak pengembangan kegiatan satuan-satuan unit sekolah. f) Merumuskan berdasarkan masukan dari segenap pihak yang berkepentingan termasuk komite sekolah dan diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah. g) Disosialisasikan kepada warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan. h) Ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan dan tantangan di masyarakat.<sup>31</sup>

#### **4. Kriteria Misi**

Rumusan misi yang baik mempunyai kriteria sebagai berikut: a) Sejalan dengan visi sekolah. b) Rumusan misi jelas dengan bahasa yang lugas. c) Rumusan misi menggambarkan pekerjaan atau fungsi yang harus dilaksanakan. d) Dapat dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu. dan e) Memungkinkan untuk perubahan atau penyesuaian dengan perubahan visi.<sup>32</sup>

#### **5. Contoh Misi yang Baik**

Bertolak dari visi dan indikator-indikatornya tersebut di atas, maka misi sekolah adalah sebagai berikut: a) menumbuhkembangkan

---

<sup>31</sup> Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook of Education Management* (Jakarta; PRENADAMEDIA GROUP, 2016), h. 261.

<sup>32</sup> *Ibid.*, h. 262.

sikap, perilaku, dan amaliah keagamaan Islam di sekolah. b) Menumbuhkan semangat belajar ilmu keagamaan Islam. c) Melaksanakan bimbingan dan pembelajaran secara aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan, sehingga setiap siswa dapat berkembang secara optimal, sesuai dengan potensi yang dimiliki. d) Menumbuhkan semangat keunggulan secara intensif dan daya saing yang sehat kepada seluruh warga sekolah baik dalam prestasi akademik maupun non-akademik. e) Menciptakan lingkungan sekolah yang sehat, bersih dan indah. f) Mendorong, membantu dan memfasilitasi siswa untuk mengembangkan kemampuan, bakat dan minatnya, sehingga dapat dikembangkan secara lebih optimal dan memiliki daya saing yang tinggi. g) Mengembangkan *life-skills* dalam setiap aktivitas pendidikan. h) Mengembangkan sikap kepekaan terhadap lingkungan. i) Menerapkan manajemen partisipatif dengan melibatkan seluruh warga, komite sekolah dan *stakeholders* dalam pengambilan keputusan. j) Mewujudkan sekolah sebagai lembaga pendidikan yang mendapatkan kepercayaan dari masyarakat.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Muhaemin, op.cit., h. 232

## D. Konsep Dasar Tujuan

### 1. Pengertian Tujuan

Tujuan perusahaan atau organisasi merupakan penjabaran lebih lanjut dari misi-misi perusahaan. Tujuan memiliki jangka waktu yang spesifik untuk mencapainya. Tujuan yang jelas akan memberikan arah bagi seluruh sumber daya manusia yang terlibat di dalam perusahaan mengenai hasil akhir apa yang ingin dicapai perusahaan dalam periode waktu tertentu.<sup>34</sup>

*A goal is a specific target that a firm intends to reach in the long-term. A goal describes clearly the activities and tasks to be completed by an individual, a department, or an organization.*<sup>35</sup> Tujuan adalah target khusus perusahaan untuk mencapai dalam jangka panjang. Tujuan menggambarkan dengan jelas kegiatan dan tugas yang harus diselesaikan oleh seorang individu, departemen, atau organisasi.

Menurut William F Glueck yang dikutip oleh Ismail Solihini, tujuan adalah hasil akhir yang dicari atau dicapai organisasi dengan kemampuan dan aktivitas-aktivitasnya.<sup>36</sup> Pengertian yang sama juga diberikan oleh Sukanto Reksohadiprojo, tujuan diartikan sebagai suatu

---

<sup>34</sup> Ismail Solihin, *Manajemen Strategik* (Jakarta : Erlangga, 2012), h. 94.

<sup>35</sup> Nitish Sengupta and Jit S Chandan, *Strategic Management* (New Delhi : Vikas, 2011), h. 34.

<sup>36</sup> Amirullah, *Pengantar Manajemen* (Jakarta : Mitra Wacana Media, 2015), h.91.

yang ingin dicapai serta diinginkan untuk dicapai.<sup>37</sup> Sedangkan Philip Kotler dan Paul N Bloom mengartikan tujuan sebagai suatu sasaran organisasi yang dibuat khusus sehubungan dengan besarnya waktu, dan siapa yang bertanggung jawab.<sup>38</sup>

Tujuan adalah pernyataan kebutuhan, keinginan atau keadaan di masa depan yang akan dicapai. Unsur-unsur *stakeholders* adalah sebagai pihak yang berkepentingan menentukan tujuan organisasi. Keinginan *stakeholders* selalu berkembang, yang didorong oleh perubahan lingkungan, dan perkembangan iptek seperti yang dikemukakan George A. Stainer yang dikutip oleh Suparno Eko Widodo.<sup>39</sup>

Tujuan sekolah adalah memberikan pengarahan dengan cara menggambarkan keadaan masa akan datang yang menghasilkan kesepakatan umum merupakan sumber legitimasi yang membenarkan setiap kegiatan sekolah mengenai misi dalam menentukan bidang kerja, macam dan volume pekerjaan yang harus dilakukan dan senantiasa berusaha dikejar dan diwujudkan oleh sekolah, serta eksistensi sekolah.<sup>40</sup>

---

<sup>37</sup> *Ibid.*, h.91.

<sup>38</sup> *Ibid.*, h.91.

<sup>39</sup> Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah* (Jakarta: Jaya Media, 2015), h. 65.

<sup>40</sup> Kompri, *op.cit.*, h. 251.

Dari pengertian di atas, maka jelas bahwa yang dimaksud dengan tujuan adalah hasil yang ingin dicapai. Dengan adanya sebuah tujuan maka visi dan juga misi akan semakin terwujud. Tujuan juga untuk menggambarkan arahan bagi organisasi secara jelas.

## 2. Fungsi Tujuan

Dalam buku Syaiful Sagala yang berjudul *Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan*, Etzioni mengemukakan fungsi-fungsi tujuan yaitu (1) menciptakan sejumlah pedoman bagi landasan kegiatan organisasi; (2) sumber legitimasi yang membenarkan setiap kegiatan dan eksistensi organisasi itu sendiri; (3) patokan yang dapat dipergunakan oleh anggota organisasi maupun kalangan luar menilai keberhasilan organisasi; dan (4) tolak ukur bagi para ilmuan organisasi guna mengetahui seberapa jauh suatu organisasi berjalan secara baik.<sup>41</sup>

## 3. Manfaat Tujuan

Bila tujuan yang dibuat organisasi dapat memenuhi indikator tujuan, maka organisasi akan memperoleh sejumlah manfaat. Tujuan yang jelas akan mengarahkan seluruh sumber daya manusia yang terlibat di dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Tujuan yang menantang dapat memotivasi anggota organisasi untuk

---

<sup>41</sup> Syaiful Sagala, *op.cit.*, h. 150.

mencapai hasil kerja dan menghasilkan komitmen yang lebih tinggi. Dan tujuan yang jelas dapat mengurangi kemungkinan terjadinya perbedaan persepsi dalam mengejar tujuan yang dilakukan oleh masing-masing organisasi. Tujuan yang jelas dapat mengurangi terjadinya konflik antarbagian organisasi.<sup>42</sup>

#### 4. Karakteristik Tujuan

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan Oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah yang dikutip oleh Imam Machali dan Ara Hidayat, memberikan acuan dalam merumuskan dan menetapkan serta mengembangkan tujuan sekolah sebagai berikut: a) Menggambarkan tingkat kualitas yang perlu dicapai dalam jangka menengah (empat tahunan). Menggambarkan tingkat kualitas yang perlu dicapai dalam jangka menengah (empat tahunan). b) Mengacu pada visi, misi dan tujuan pendidikan nasional serta relevan dengan kebutuhan masyarakat. c) Mengacu pada standar kompetensi lulusan yang sudah ditetapkan oleh sekolah dan pemerintah. d) Mengakomodasi masukan dari berbagai pihak yang berkepentingan termasuk komite sekolah dan diputuskan oleh rapat dewan pendidikan yang dipimpin oleh kepala sekolah. dan e)

---

<sup>42</sup> Ismail Solihin, *op.cit.*, h. 23.

Disosialisasikan kepada warga sekolah dan segenap pihak yang berekepentingan.<sup>43</sup>

## 6. Proses Perumusan Tujuan

Terdapat lima tahap dalam proses perumusan tujuan, yaitu: a) Mendefinisikan batasan kemungkinan yang membentuk batasan-batas perencanaan dan porsi keputusan yang dipengaruhi oleh putusan perencanaan. b) Dari batasan tersebut, perencana lalu mengurangi berbagai alternative dengan menghilangkan yang tidak bermanfaat dan tidak menguntungkan. c) Dengan membandingkan segi manfaat dari alternative tersebut, perencana dapat menentukan dampak positif dan negative dari berbagai kombinasi tujuan dan sub tujuan dan kemudian memilih alternative terbaik. d) Perencana kemudian mengevaluasi manfaat tujuan itu dengan membandingkan faktor-faktor lingkungan dengan tujuan dan sasarannya. Tujuan hendaknya berkaitan dengan kondisi yang muncul. e) Bila putusan akhir telah dibuat dan tujuan serta sasaran telah ditetapkan, maka dibuatlah pernyataan kebijakan yang berfungsi sebagai pedoman.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> Imam Machali dan Ara Hidayat, *op.cit.*, h. 263.

<sup>44</sup> Udin Syaefudin Sa'ud, *Perencanaan Pendidikan* (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2011), h. 119.

## 7. Contoh Tujuan yang Baik

Sesuai dengan visi dan misi di atas, maka tujuan sekolah ialah:

a) Meningkatkan pengalaman 5 S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan dan Santun) pada seluruh warga sekolah. b) Meningkatkan nilai rata-rata UNAS secara berkelanjutan. c) Meningkatkan jumlah lulusan yang diterima pada sekolah atau PT yang favorit. d) Mewujudkan tim Olimpiade matematika, IPA, dan KIR yang mampu bersaing di tingkat nasional.<sup>45</sup>

## E. Hasil Penelitian Yang Relevan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Calam dan Amnah Qurniati, merumuskan visi dan misi lembaga pendidikan tahun 2016. Peneliti menyimpulkan bahwa : 1) penyusunan visi dan misi sekolah bukan hal yang mudah, perlu kajian yang mendalam dan melibatkan semua stakeholders sehingga apa yang diinginkan tercakup di dalamnya. 2) visi dan misi sekolah memuat banyak hal yang besar seperti tujuan yang ingin dicapai sampai hal yang kecil namun sangat urgen seperti anggaran tahunan, semua ini harus direncanakan dengan sebaik-baiknya sehingga dalam pelaksanaan identitas sebuah sekolah dapat terlihat hanya dengan membaca visi dan misinya. 3) dalam tatanan praktis penyusunan visi dan misi bukan

---

<sup>45</sup> Muhaimin, op.cit., h. 234

hal yang mudah walaupun semua stakeholders dilibatkan tetapi masih saja kesulitan, oleh karena itu diperlukan supervise ketika kesulitan ini terjadi. 4) dalam mewujudkan sekolah yang memiliki kualitas baik perlu direncanakan dan dilakukan rekayasa. Dalam hal ini sekolah perlu merumuskan visi, misi dan tujuan sekolah yang terintergrasi dalam perencanaan strategis sekolah. 5) dalam merumuskan visi, misi dan tujuan harus menjawab tentang: Bagaimana gambaran sekolah yang ingin diwujudkan? Produk/layanan apa yang akan diberikan dalam rangka mewujudkan misi? Bagaimana kondisi yang akan diwujudkan sekolah? Langkah apa saja yang akan dilakukan dalam mewujudkan kondisi sekolah dimasa yang akan datang?<sup>46</sup>

Hasil penelitian selanjutnya A. Maulidal Mukarom, Implementasi Perencanaan Strategis pada Lembaga Swadaya Masyarakat Asian Muslim Action Network (AMAN) Indonesia, kesimpulan yang dapat diambil dalam penelitian skripsi ini adalah, AMAN Indonesia dalam proses perencanaan strategis menghasilkan: AMAN Indonesia menyertakan Nilai dalam Visi dan Misinya yang bertujuan dalam pemenuhan kebutuhan dasar, cinta kasih, penegakan kebenaran,

---

<sup>46</sup> Ahmad Calam dan Amnah Qurniati, *Merumuskan Visi dan Misi Lembaga Pendidikan*, (Bengkulu: STMIK Triguna Dharma dan Universitas Muhammadiyah Bengkulu, 2016) <https://lppm.trigunadharm.ac.id/public/fileJurnal/hp1k6%20MakalahFuturologi.pdf> diakses pada tanggal 14 Desember 2016 pukul 20 : 24 WIB

akan berdampak pada pengambilan keputusan dalam program berperilaku dan berjenjang.<sup>47</sup>

Lalu Andi Masakim, *Evaluasi dan Pengembangan Model Rencana Strategis SMK Negeri 1 Batam*. Proses penyusunan rencana strategis di SMK Negeri 1 Batam telah menerapkan beberapa langkah, yaitu: pertama, merumuskan visi dan misi sekolah; kedua, membentuk satgas penyusunan rencana strategis; ketiga, proses perumusan rencana strategis, dan keempat, penetapan rencana strategis. Dimana analisis *SWOT* (*strength, weakness, opportunities, treats*) yang digunakan dalam perumusan rencana strategis berguna untuk memahami kekuatan dan kelemahan internal dan memahami peluang dan tantangan eksternal.<sup>48</sup>

Hasil penelitian Chris Van Wyk dan Moeng yang berjudul *The Design an Implementation of A Strategic Plan in Primary School*, Desain dan pelaksanaan rencana strategis di sekolah dasar. Hasil penelitiannya adalah sebagai berikut, *The investigation conclude thath a strategic plan is designed and implemented under three main*

---

<sup>47</sup> A. Maulidal Mukarom, *Implementasi Perencanaan Strategis pada Lembaga Swadaya Masyarakat Asian Muslim Action Network (AMAN) Indonesia*, (Yogyakarta : Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, 2010), <http://digilib.uin-suka.ac.id/4150/1/BAB%20I.V.%20DAFTAR%20PUSTAKA.pdf> diakses pada tanggal 5 Maret 2017 pukul 20;14 WIB

<sup>48</sup> Andi Masakim, *Evaluasi dan Pengembangan Model Rencana Strategis SMK Negeri 1 Batam*, (Batam : Universitas Negeri Padang, 2016) <http://download.portalgaruda.org/article.php?article=24264&val=1482> diakses pada tanggal 28 Februari 2017 pukul 21:33 WIB

*elements: 1) strategic analysis, which is made up of stakeholder involvement; 2) strategic choices made up of direction-setting, priority determinations, mission, and vision; and 3) strategy in action, which refers to the process of translating the plan into action.* Penelitian menyimpulkan bahwa rencana strategis dirancang dan dilaksanakan di bawah tiga unsur utama: 1) analisis strategis, yang terdiri dari keterlibatan pemangku kepentingan; 2) pilihan strategis terdiri dari arah pengaturan, penentuan prioritas, misi dan visi; dan 3) strategi dalam tindakan, yang mengacu pada proses menerjemahkan rencana tersebut ke dalam tindakan.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Chris van Wyk and Moeng, *The Design and Implementation of A Strategic Plan In Primary School*, (South Africa : North-West University, 2014), <https://www.cluteinstitute.com/ojs/index.php/IBER/article/viewFile/8364/8389> diakses pada tanggal 2 Maret 2017 pada pukul 21:55 WIB