**PENGANTAR PERENCANAAN STRATEGIS**

1. **VISI**

**Menurut Wibisono (2006, p. 43), visi merupakan** rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan. Dengan kata lain, visi dapat dikatakan sebagai pernyataan *want to be* dari organisasi atau perusahaan. Visi juga merupakan hal yang sangat krusial bagi perusahaan untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan jangka panjang.

Dalam visi suatu organisasi terdapat juga nilai-nilai, aspirasi serta kebutuhan organisasi di masa depan seperti yang diungkapkan oleh **Kotler** yang dikutip oleh **Nawawi (2000:122)**, Visi adalah pernyataan tentang tujuan organisasi yang diekspresikan dalam [produk](http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/07/produk-definisi-klasifikasi-dimensi_30.html%22%20%5Co%20%22Produk%3A%20Definisi%2C%20Klasifikasi%20dan%20Dimensi%20Kualitas)dan pelayanan yang ditawarkan, kebutuhan yang dapat ditanggulangi, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang diperoleh serta aspirasi dan cita-cita masa depan.

Jadi dapat disimpulakan bahwa visi adalah cita - cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan jangka panjang.

Contoh:

**Visi RCTI: “**Media Utama Hiburan dan Informasi”

Perkataan “utama” mengandung makna lebih dari yang “pertama” karena kata “pertama” hanya mencerminkan hierarki pada dimensi tertentu. Sedangkan kata “utama” mengandung unsur kemuliaan karena melibatkan aspek kualitas, integritas dan dedikasi.

Media utama hiburan dan informasi memiliki makna:

1. RCTI unggul dalam hal kualitas materi dan penyajian program hiburan dan informasi.
2. RCTI memperhatikan keseimbangan faktor bisnis dan tanggung jawab sosial atas sajian program-programnya.
3. RCTI menjadi pilihan yang utama dari para “stakeholder” (karyawan,pemirsa,pengiklan,pemegang saham,pemasok,pesaing,perusahaan afiliasi,mitra strategis,masyarakat, dan penyelenggara Negara)
4. **MISI**

 **Menurut Prasetyo dan Benedicta (2004:8)**, Di dalam misi produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan, pasar yang dilayani dan teknologi yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dalam pasar tersebut. Pernyataan misi harus mampu menentukan kebutuhan apa yang dipuasi oleh perusahaan, siapa yang memiliki kebutuhan tersebut, dimana mereka berada dan bagaimana pemuasan tersebut dilakukan.

**Menurut Drucker (2000:87)**, Pada dasarnya misi merupakan alasan mendasar eksistensi suatu organisasi. Pernyataan misi organisasi, terutama di tingkat unit bisnis menentukan batas dan maksud aktivitas bisnis perusahaan. Jadi perumusan misi merupakan realisasi yang akan menjadikan suatu organisasi mampu menghasilkan produk dan jasa berkualitas yang memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggannya (Prasetyo dan Benedicta, 2004:8)

**Menurut Wheelen sebagaimana dikutip oleh Wibisono (2006, p. 46-47)** Misi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan tujuan atau alasan eksistensi organisasi yang memuat apa yang disediakan oleh perusahaan kepada masyarakat, baik berupa produk ataupun jasa.

Jadi dapat disimpulkan bahwa Misi adalah pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh lembaga dalam usahanya mewujudkan Visi. Dalam operasionalnya orang berpedoman pada pernyataan misi yang merupakan hasil kompromi intepretasi Visi. Misi merupakan sesuatu yang nyata untuk dituju serta dapat pula memberikan petunjuk garis besar cara pencapaian Visi.

Contoh:

**MISI RCTI: “**Bersama Menyediakan Layanan Prima”

Interaksi kerja di perusahaan lebih mengutamakan semangat kebersamaan sebagai sebuah tim kerja yang kuat. Hal ini memungkinkan seluruh komponen perusahaan mulai dari level teratas sampai dengan level terbawah mampu bersama-sama terstimulasi,terkoordinasi dan tersistemasi memberikan karya terbaiknya demi mewujudkan pelayanan terbaik dan utama kepada “stakeholder

**TIGA PILAR UTAMA**

1. Keutamaan Dalam Kebersamaan
2. Bersatu Padu
3. Oke
4. **PERENCANAAN STRATEGIS**
	1. **Konsep Perencanaan**

Salah satu fungsi manajemen yang paling utama adalah Perencanaan karena dari fungsi tersebutlah fungsi-fungsi lain disusun. Perencanaan merupakan cetak biru untuk pencapaian tujuan yang memuat pengalokasian sumberdaya yang dibutuhkan, jadwal, tugas-tugas dan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilaksanakan terkait dengan pencapaian tujuan tersebut. Dapat dikatakan bahwa sebuah rencana merupakan jembatan yang dibangun untuk menghubungkan antara masa kini dengan masa datang yang diinginkan, karena perencanaan adalah mempersiapkan masa depan. Masa depan memang akan datang dengan sendirinya, tapi tanpa perencanaan masa depan tersebut mungkin bukan masa depan yang kita inginkan.

Dalam [manajemen](http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen%22%20%5Co%20%22Manajemen), perencanaan adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua [fungsi](http://id.wikipedia.org/wiki/Fungsi%22%20%5Co%20%22Fungsi) manajemen karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi lain pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan tak akan dapat berjalan.

**Merumuskan Tujuan untuk sebuah Rencana**

 Sebelum sebuah rencana kerja dapat disusun, hal yang pertama yang harus dirumuskan adalah sasaran-sasaran apa yang hendak dicapai. Sasaran-sasaran tersebut dapat dirunut dari visi dan missi yang dirumuskan oleh organisasi. Melalui Missi Organisasi kita dapat mengetahui untuk tujuan apa organisasi itu didirikan dan mengapa organisasi itu ada. Missi merupakan dasar bagi tujuan dan garis besar perencanaan dalam keseluruhan organisasi. Oleh karenanya dalam menyusun sebuah perencanaan yang efektif, seorang manajer harus memastikan bahwa kebijakan-kebijakan internal, peran-peran organisasional, kinerja, struktur organisasi, produk yang dihasilkan, dan keseluruhan operasional organisasi tetap sejalan dengan missi organisasi.

 Untuk memastikan apakah sasaran/tujuan-tujuan yang disusun dalam sebuah perencanaan dapat lebih efektif, maka ada beberapa kriteria yang perlu diperhatikan oleh seorang manajer :

1. Rumusan tujuan harus jelas dan spesifik dan sebisa mungkin menggunakan kalimat kuantitatif agar mudah mengukurnya
2. Tujuan tersebut harus mencakup hasil sektor-sektor kunci. Karena tujuan atau sasaran tidak mungkin disusun berdasarkan hasil kerja orang-per-orang, maka sasaran tersebut dibuat berdasarkan hasil dari kontribusi persektor/perbagian.
3. Tujuan harus mampu memberikan tantangan untuk mencapainya, namun bukan berarti harus sangat sulit untuk dicapai.
4. Tujuan harus memiliki tenggat waktu yang jelas untuk mencapainya
5. Tujuan mestinya dikaitkan juga dengan penghargaan bagi yang mencapainya.

[**Stephen Robbins**](http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Stephen_Robbins&action=edit&redlink=1) dan [**Mary Coulter**](http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Mary_Coulter&action=edit&redlink=1) mengemukakan banyak tujuan perencanaan. Tujuan pertama adalah untuk memberikan pengarahan baik untuk manajer maupun karyawan nonmanajerial. Dengan rencana, karyawan dapat mengetahui apa yang harus mereka capai, dengan siapa mereka harus bekerja sama, dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa rencana, departemen dan individual mungkin akan bekerja sendiri-sendiri secara serampangan, sehingga kerja organisasi kurang efesien.

Tujuan kedua adalah untuk mengurangi ketidakpastian. Ketika seorang manajer membuat rencana, ia dipaksa untuk melihat jauh ke depan, meramalkan perubahan, memperkirakan efek dari perubahan tersebut, dan menyusun rencana untuk menghadapinya.

Tujuan ketiga adalah untuk meminimalisir pemborosan. Dengan kerja yang terarah dan terencana, karyawan dapat bekerja lebih efesien dan mengurangi pemborosan. Selain itu, dengan rencana, seorang manajer juga dapat mengidentifikasi dan menghapus hal-hal yang dapat menimbulkan inefesiensi dalam [perusahaan](http://id.wikipedia.org/wiki/Perusahaan%22%20%5Co%20%22Perusahaan).

Tujuan yang terakhir adalah untuk menetapkan tujuan dan standar yang digunakan dalam [fungsi](http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Fungsi_manajemen&action=edit&redlink=1" \o "Fungsi manajemen (halaman belum tersedia)) selanjutnya, yaitu proses pengontrolan dan pengevalusasian. Proses pengevaluasian atau *evaluating* adalah proses membandingkan rencana dengan kenyataan yang ada. Tanpa adanya rencana, manajer tidak akan dapat menilai kinerja perusahaan.

Perencanaan memberikan arah tindakan saat kini yang terfokus pada pencapaian tujuan yang kita impikan di masa yang akan datang. Melalui perencanaan kita dapat mengantisipasi perubahan lingkungan dan memperkirakan resikonya sambil terus menyesuaikan tindakan/aktifitas dengan tujuan yang hendak kita capai. Karena pentingnya fungsi perencanaan, maka dalam dunia militer dikenal idiom :”Jika kamu gagal merencanakan, maka kamu merencanakan kegagalan”

 Melalui perencanaan yang baik, enam pertanyaan pokok dalam setiap aktifitas untuk mencapai tujuan akan terjawab. Keenam pertanyaan tersebut yang dikenal dengan **4W &2 H)** adalah sebagai berikut :

1. What needs to be accomplished? (apa yang harus dikerjakan?)
2. When is the deadline? (Kapan harus dilaksanakan dan diselesaikan?
3. Where will this be done? (Dimana tempat pelaksanaannya?)
4. Who will be responsible for it? (Siapa penanggungjawabnya?)
5. How will it get done? (Bagaimana cara melaksanakannya?)
6. How much time, energy, and resources are required to accomplish this goal? (Berapa banyak waktu, tenaga dan sumberdaya yang dibutuhkan untuk mecapai tujuan)

Perencanaan memberikan manfaat yang sangat besar dalam pencapaian tujuan, manfaat-manfaat yang diberikan tersebut diantaranya adalah :

1. Memberikan arah tindakan pada organisasi. Tanpa rencana yang memiliki tujuan sebuah organisasi tidak akan sampai kemanapun.
2. Memfokuskan perhatian pada sasaran-sasaran dan hasil-hasil yang hendak dicapai. Rencana membantu baik manajer dan maupun karyawan untuk memusatkan perhatian mereka pada sebuah gambaran besar yang disebut rencana.
3. Menetapkan dasar bagi kerjasama tim. Sebuah rencana mengintegrasikan berbagai bagian/unit dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang sama.
4. Membantu mengantisipasi permasalahan dengan memperhitungkan situasi dan perubahan lingkungan yang akan terjadi
5. Rencana juga memberikan arahan dalam pembuatan keputusan. Keputusan selalu berorientasi ke masa depan, jika manajemen tidak memiliki rencana untuk masa depan maka keputusan keputusan yang dibuatpun hanya sedikit yang dapat berorientasi ke masa depan.
6. Merupakan prasyarat bagi terlaksananya fungsi-fungsi manajemen yang lain. Melalui perencanaan, manajemen akan mengetahui pengorganisasian apa yang harus ditangani, karyawan apa dan bagaimana yang dibutuhkan, bagaimana memimpin, memotivasi karyawan, dst.

**LINGKUP & JENIS 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 lingkupnya 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.

Mata rantai Sarana-Tujuan tersebut dibentuk dalam level perencanaan adalah sbb:

1. Rencana Strategis yang merupakan perencanaan jangka panjang yang bersifat umum dan di dalamnya mencakup pengembangan missi organisasi, serta tujuan-tujuan pokok yang akan dicapai organisasi secara keseluruhan. Top Level Manajer adalah yang bertanggung-jawab dan berkepentingan dengan perencanaan ini.
2. Rencana Taktis merupakan rencana yang menjabarkan Rencana Strategik menjadi rencana dengan target-target spesifik yang harus dicapai oleh setiap divisi. Oleh karenanya memuat tentang apa yang harus dilakukan, bagaimana cara melakukannya dan siapa yang bertanggungjawab pada setiap divisinya. Yang bertanggungjawab untuk mengidentifikasikan tindakan-tindakan taktis spesifik yang harus disusun dalam Rencana taktis ini adalah Manajer tingkat menengah yang membawahi divisi-divisi spesifik.
3. Rencana Operasional merupakan rencana jangka pendek atau rencana tahunan yang merupakan jabaran lebih rinci dari Rencana Strategik per-unit kerja. Rencana Operasional adalah blueprint rencana tindakan sesungguhnya dari setiap unit kerja dalam satu tahun kerja, oleh karenanya juga disebut sebagai Rencana Sekali Pakai (*Single-use Plans*) . Di dalam rencana operasional tercakup aktifitas apa yang harus dilakukan, jadwal kerja, penanggungjawab, dll. Anggaran penerimaan dan belanja organisasi juga termasuk dalam katagori ini
4. Rencana Kontijensi. Rencana ini adalah rencana yang dikembangkan sebagai antisipasi jika rencana semula yang telah dibuat ternyata gagal mencapai tujuan atau bahkan tidak dapat dilaksanakan kerena berbagai sebab. Organisasi-organisasi besar biasanya memiliki rencana kontinjensi, karena bagaimanapun telitinya seorang manajer dalam mempertimbangkan berbagai aspek dalam perencanaannya, situasi lingkungan bisa berubah.
5. *Contuinuining or Ongoing Plans*, adalah bentuk rencana yang dibuat untuk kepentingan beberapa tahun dengan kemungkinan revisi atau pembaruan secara periodik. Yang termasuk *Ongoing Plans* ini adalah :
	* 1. Kebijakan, yang merupakan arahan umum yang harus diikuti oleh para manajer manakala menangani masalah yang berkaitan dengan wilayah-wilayah penting dalam pembuatan keputusan (misalnya kebijakan kepegawaian dan pengelolaan sumberdaya manusia, kebijakan kenaikan upah/gaji, dlsb)
		2. Prosedur, yakni petunjuk langkah demi langkah yang menjelaskan bagaimana suatu aktifitas harus dilakukan. Prosedur memberikan standarisasi penanganan untuk aktivitas-aktivitas yang dilakukan secara berulang (misalnya tentang prosedur penilaian kerja, prosedur pembuatan laporan keuangan, prosedur pemesanan barang, dll).
		3. Aturan, yakni pernyataan yang secara explicit memberikan batasan pada karyawan tantang apa yang boleh atau tidak boleh mereka lakukan saat bekerja (misalnya larangan absen atau bahkan datang terlambat ke tempat kerja, dll, aturan-aturan yang secara explicit juga dicantumkan pada saat calon karyawan menandatangani kontrak kerja, dll).

**KENDALA-KENDALA DALAM PERENCANAAN**

 Agar rencana yang telah dibuat dapat terlaksana dengan efektif, manajer harus mampu mengidentifikasikan beberapa kendala potensial dalam perencanaan dan berusaha mengatasinya. Kendala-kendala tersebut umumnya adalah :

1. Ketidakmampuan membuat Rencana atau Rencana yang tidak cukup Baik. Tentu saja tidak semua manajer otomatis memiliki kemampuan membuat perencanaan. Faktor penyebabnya adalah kurangnya pengalaman, pendidikan atau bahkan karena diajari atau tidak memiliki pengetahuan tentang bagaimana membuat rencana yang benar.
2. Kurangnya Komitmen dalam proses pembuatan rencana. Mengembangkan sebuah rencana adalah pekerjaan yang membutuhkan pemikiran yang cukup banyak dan menyita waktu. Kebanyakan manajer beralasan mereka tidak cukup punya waktu untuk mengikuti proses pembuatan rencana yang cukup panjang, atau bahkan mereka tidak membuat rencana yang memadai karena sebenarnya mereka takut gagal tidak mencapai yang mereka targetkan dalam rencana tersebut.
3. Lemahnya informasi. Karena yang menjadi dasar dari sebuah rencana adalah informasi, maka bagaimanapun canggihnya seorang manajer dalam teknik pembuatan rencana, namun apabila informasi yang digunakan dalam penyusunan rencana tersebut kurang memadai (informasi kurang akurat, kurang lengkap, basi), maka rencana tersebut juga akan kurang bermutu atau bahkan rencana yang gagal.
4. Terlalu berfokus pada masa kini. Kegagalan mempertimbangkan efek jangka panjang sebuah rencana karena terlalu menekankan pada penanganan persoalan-persoalan jangka pendek, justru dapat menyebabkan kegagalan organisasi mempersiapkan masadepan. Seorang manajer seharusnya memiliki gambaran besar dalam benaknya tentang masa depan dan sasaran-sasaran jangka panjang yang ingin diraih saat menyusun sebuah rencana.
5. Terlalu mengandalkan diri pada unit/Bagian Perencanaan. Banyak organisasi/perusahaan yang memiliki bagian perencanaan atau bagian perencanaan dan pengembangan tersendiri. Bagian ini yang melakukan penelitian, studi, membangun model, percobaan, dll, tapi sesungguhnya tidak mengembangkan perencanaan itu sendiri. Hasil dari bagian ini hanyalah merupakan alat bantu yang dapat dimanfaatkan oleh manajer dalam membuat rencana, apalagi menyusun sebuah rencana organisasi tetaplah tanggung-jawab manajer.
6. Memusatkan perhatian pada faktor-faktor yang dapat dikuasainya. Kebanyakan manajer hanya berkonsentrasi pada hal-hal yang paling dikuasai dan menghindarkan diri hal yang kurang dikuasasi karena khawatir dianggap kurang mampu. Misalnya memusatkan perhatian pada pembuatan gagasan-gagasan dan ide-ide baru, namun mengabaikan bagaimana cara menjadikan gagasan/ide tersebut teraplikasikan karena kurang menguasai operasional organisasinya.

Kendala-kendala tersebut pastilah dapat diatasi manakala manajer menginginkan sebuah rencana berkualitas yang tersusun. Cara termudah dan termurah tentu saja melalui komunikasi yang efektif dengan karyawan dan melibatkan mereka dalam penyusunan rencana. Komunikasi yang efektif menjamin manajer memperoleh informasi yang berkualitas, dan melibatkan karyawan dalam proses pembuatan rencana akan memperluas dan memperdalam perspektif rencana itu serta mengurangi resiko kurang ketidak-berhasilan rencana tersebut saat dilaksanakan.

* 1. **Konsep Strategis**

Strategi merupakan suatu kegiatan komprehensif yang menentukan petunjuk dan pengarahan yang kritis terhadap pengalokasian sumber daya untuk mencapai sasaran jangka panjang organisasi. Dalam prakteknya pilihan strategi merupakan sesuatu yang kompleks dan tugas yang berisiko. Beberapa strategi organisasi diharapkan dapat menghadapi lingkungan yang kompetitif. Disini manajer merencanakan buaran kekuatan dan kelemahan organisasi dengan kesempatan dan ancaman di lingkungnya.

Strategi dirumuskan dalam dua perspektif berbeda, yang pertama strategi adalah program yang luas untuk mendefinisikan dan mencapai tujuan organisasi dan melaksanakan misinya. Pengertian ini lebih mengarahkan pada peranan aktif organisasi untuk melaksanakan program sebagai strategi organisasi menghadapi perubahan lingkungan. Strategi ini dikenal sebagai perencanaan strategi.

Perspektif kedua strategi adalah pola tanggapan organisasi yang dilakukan terhadap lingkungan sepanjang waktu. Pengertian ini lebih mengarahkan organisasi untuk bersikap pasif, yang artinya para manajer akan menganggapi dan menyesuaikan diri dengan lingkungan hanya jika mereka merasa perlu untuk melakukannya. Strategi ini dikenal sebagai strategi adaptif. Pembahasan pada materi ini akan lebih di tekankan pada peranan aktif manajer yang dikenal seebagai perencanaan strategis yang fokusnya luas dan berjangka panjang.

Disamping ke dua perspektif tersebut dikenal strategi entrepreneur yaitu strategi yang dirancang pemimpin usaha berdasarkan inisiatif untuk pertumbuhan yang konstan dengan mencari peluang baru secara aktif. Pengertian ini juga mengarahkan peranan aktif seseorang dalam hal ini adalah seorang entrepreneur atau wirausahawan.

**Ciri-ciri strategi meliputi :**

1. Wawasan waktu, strategi menggambarkan kegiatan dengan cakrawala jangka panjang atau pandangan yang ajauh ke depan, yaitu waktu untuk melaksanakan dan melihat hasilnya.

2. Dampak, pengaruh strategi akan sangat berarti pada hasil akhirnya.

3. Pemusatan upaya, dengan memfokuskan pada kegiatan yang terpilih mengharuskan pemusatan pemanfaatan sumber daya yang ada.

4. Pola keputusan, strategi mensyaratkan sederetan keputusan tertentu perlu diambil sepanjang waktu mengiluti suatu pola yang konsisten.

5. Peresapan, strategi mencakup kegiatan yang luas mulai alokasi sumber daya sampai kegiatan operasional perusahaan.

**Tingkat Strategi Dalam Organisasi**

Strategi seharusnya dapat mendukung pencapaian misi dan tujuan organisasi. Dalam pelaksanaannya mereka harus mengaplikasikannya pada berbagai tingkatan dalam organisasi dan memilih variasi strategi dengan baik. Berikut ini tiga tingkatan strategi yang dapat ditemukan dalam organisasi : strategi korporasi, strategi bisnis dan strategi fungsional.

**1. Strategi Korporasi**

Strategi korporasi dirumuskan oleh manajemen puncak untuk mengendalikan kepentingan dan operasi perusahaan yang memiliki lebih dari satu lini usaha. Pertanyaan strategi yang dirumuskan adalah “bisnis apa yang akan kita tekuni ?” dan “bagaimana sumber daya akan dialokasikan diantara jenis-jenis usaha ?”. Tujuan strategi korporasi mengarahkan pengalikasian sumber daya untuk perusahaan secara total. Keputusan strategi berhubungan dengan penggunaan sumber daya untuk melakukan akuisisi, pengembangan bisnis baru, kemitraan, operasi global atau pelepasan.

**2. Strategi unit bisnis**

Strategi unit menyangkut kepentingan dan operasi bisnis unit tertentu. Strategi menjawab pertanyaan seperti “Bagaimana usa ini klan bersaing ?” “Produk apa yang akan ditawarkan?” “Pelanggan mana yang akan dilayani ?”. Secara khusus keputusan strategi unit bisnis meliputi pemilihan bauran produk, fasilitas lokasi atau teknologi baru dan sebagainya. Strategi ini berupaya menentukan pendekatan apa yang sebaiknya diambil unit bisnis itu untuk pasarnya dan bagaimana seebaiknya bisnis dilakukan dengan sumber daya dan kondisi pasarnya.

**3. Strategi tingkat fungsional**

Strategi tingkat fungsional mengarahkan kegiatan dalam bidang fungsional (keuangan, pemasaran, penelitian dan pengembangan, SDM, produksi) untuk beroperasi yang mendukung setiap unit bisnis. Strategi menjawab pertanyaan seperti “Bagaimana dapat mengaplikasikan keahlian fungsional untuk mendukung strategi terbaik dari tingkatan unit bisnis?”.

**Tipe Strategi**

 Ada empat tipe strategi yang dapat digunakan pada berbagai tingkatan perusahaan dan bisnis yaitu :

**1. Strategi Pertumbuhan**

Strategi ini berusaha meningkatkan ukuran perusahaan dan ekspansi operasi perusahaan. Strategi ini sangat dikenal karena hampir semua industri atau perusahaan yang menginginkan adanya pertumbuhan dalam kehidupan usahanya dalam jangka panjang. Pertumbuhan usaha dapat terjadi dengan beberapa cara seperti :

- Berkembang secara internal melalui konsentrasi, yaitu menggunakan kekuatan yang ada untuk memperbaharui dan meningkatkan produktifitas, tanpa menanggung resiko yang besar. (pengembangan pasar, pengembangan produk dan inovasi).

- Diversifikasi, melakukan akuisisi bisnis baru yang berhubungan atau tidak dengan bisnisnya atau melakukan investasi spekulasi yang baru.(integrasi vertical, integrasi horizontal, diversifikasi konglomerat dan kemitraan).

**2. Strategi Pengurangan**

Dapat disebut sebagai strategi pertahanan, dengan mengurangi skala operasi untuk kepentingan efisiensi dan meningkatkan kinerja. Strategi pertahanana dapat dilakukan dengan cara seperti :

- Kembali pada bisnis inti dengan menjual unit bisnis lain yang tidak berhubungan dengan bisnis intinya pada awal program diversifikasi.

- Menurunkan ukuran dengan mengurangi biaya dan restrukturisasi untuk mengembangkan operasi yang efisien.

- Pelepasan dengan menjual bagian organisasi untuk memotong biaya.

- Likuidasi, menutup operasi dengan menjual asset operasi yang sudah bangkrut.

**3. Strategi Stabilitas**

Strategi dengan tetap menjalankan kegiatan pada saat ini dengan mengurangi tekanan untuk pertumbuhan dan tanpa komitmen pada beberapa perubahan operasi utama. Strategi untuk organisasi yang dapat melakukan kegiatan dengan sangat baik dalam menghadapi lingkungan, resiko rendah yang dapat dihadapi dan melakukan konsolidasi yang diperlukan dengan strategi-strategi yang terlibat.

**4. Strategi Kombinasi**

Dalam waktu yang sama melakukan kombinasi dari beberapa strategi, untuk menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis dengan tingkat persaingan tinggi, dimana kondisi perusahaan beroperasi secara kompleks.

**3. Perencanaan Strategis**

Perencanaan strategis adalah suatu rencana jangka panjang yang bersifat menyeluruh, memberikan rumusan ke mana suatu organisasi/perusahaan akan diarahkan, dan bagaimana sumberdaya dialokasikan untuk mencapai tujuan selama jangka waktu tertentu dalam berbagai kemungkinan keadaan lingkungan.

Perencanaan Strategic (Strategic Plans) juga merupakan suatu proses pemilihantujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijaksanaan, program-programstrategi yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut.

Rencana strategis adalah pernyataan rencana spesifik mengenai bagaimanauntuk mencapai ke arah masa depan yang akan diambil oleh entitas. Sedangkan perencanaan strategis adalah proses memutuskan program-program yang akandilaksanakan oleh organisasi dan perkiraan jumlah sumber daya yang akandialokasikan ke setiap program jangka panjang selama beberapa tahun ke depan.Hasil dari proses perencanaan strategi berupa dokumen yang dinamakan *strategic plan* yang berisi informasi tentang program-program beberapa tahunyang akan datang.

 Manajer memerlukan jenis perencanaan khusus yang disebut perencanaan strategis. Perencanaan strategis ini akan digunakan untuk menentukan misi utama organisasi dan membagi-bagi sumber daya yang diperlukan untuk mencapainya.

Ada 3 ( tiga ) alasan yang menunjukkan pentingnya Perencanaan Strategis :

1.Perencanaan strategic memberikan kerangka dasar dalam mana semua bentuk-bentukperencanaan lainnya yang harus di ambil.

2.Pemahaman terhadap perencanaan strategic akan mempermudah pemahamanmbentuk-bentuk perencaaan lainnya.

3.Pemahaman terhadap perencanaan strategic akan mempermudah pemahamanbentuk-bentuk perencaaan lainnya.

Dengan adanya perencanaan strategis ini maka konsepsi perusahaan menjadi jelas sehingga akan memudahkan dalam memformulasikan sasaran serta rencana-rencana lain dan dapat mengarahkan sumber-sumber organisasi secara efektif. Sehingga dapat dikatakan bahwa perencanaan strategi dapat menentukan keberhasilan organisasi atau perusahaan, hal ini disebabkan karena:

1. Perencanaan strategi merupakan tipe perencanaan yang terpenting

2. Melakukan perencanaan strategi berarti menetapkan misi organisasi secara jelas

3. Perencanaan strategi memungkinkan manajer mempersiapkan diri terhadap kemungkinan terjadinya perubahan pada lingkungan organisasinya

Perencanaan strategis tidak mengenal standar baku, dan prosesnya mempunyai variasi yang tidak terbatas. Tiap penerapan perlu merancang variasinya sendiri sesuai kebutuhan,situasi dan kondisi setempat. Meskipun demikian, secara umum proses perencanaan strategis memuat unsurunsur:

(1) perumusan visi dan misi,

(2) pengkajian lingkungan eksternal,

(3) pengkajian lingkungan internal,

(4) perumusan isu-isu strategis,

(5) penyusunan strategi pengembangan (yang dapat ditambah dengan tujuan dan

sasaran).

Proses perencanaan strategis tidak bersifat sekuensial penuh, tapi dapat dimulaidari salah satu dari langkah ke (1), (2), atau (3). Ketiga langkah tersebut saling mengisi. Setelah ketiga langkah pertama ini selesai, barulah dilakukan langkah ke (4), yang disusul dengan langkah ke (5). Setelah rencana strategis (renstra) selesai disusun, maka diimplementasikan dengan terlebih dahulu menyusun rencana-rencana kerja (aksi/tindakan)

**Proses Perencanaan Strategis**

Proses perencanaan strategis atau manajemen strategis merupakan proses pengarahan usaha perencanaan strategis dan menjamin strategi tersebut dilaksanakan dengan baik sehingga menjamin kesuksesan organisasi dalam jangka panjang. Manajemen strategi meliputi formulasi dan implementasi strategi sebagai berikut :

Formula Tujuan

**Analisis Tujuan dan Strategi saat ini**

**Analisis Sumberdaya: Kekuatan dan Kelemahan**

**Analisis Lingkungan: Kesempatan dan Ancaman**

**Pengambilan Keputusan Strategis**

**Identifikasi Kesempatan Strategis**

**Pelaksanaan Strategis**

**Evaluasi dan Pengendalian Strategis**

**Keterangan:**

**1. Formulasi Misi dan Tujuan**

Pertanyaan mendasar dalam formulasi misi dan tujuan adalah “*Apa usaha kita*?” dan “*Apa usaha kita yang seharusnya*?”.

**2. Analisis Tujuan dan Strategi Saat ini**

Dalam perjalanan waktu, manajer suatu organisasi barangkali akan kehilangan “minat” terhadap misi yang pertama kali mereka perjuangkan. Manajer harus diingatkan kembali pada misi awalnya.

**3. Analisis Lingkungan**

Bertujuan melihat perubahan-perubahan dalam lingkungan, demografis, politik, sosial, ekonomi, yang akan mempengaruhi organisasi. Perubahan dalam lingkungan eksternal organisasi dapat menghasilkan kesempatan maupun ancaman, tergantung bagaimana reaksi organisasi. Untuk memperoleh informasi perubahan lingkungan, perlu dikembangkan system informasi strategis, pengembangan bisnis data, keluhan atau komentar dari pihak luar (pelanggan dan supplier).

**4. Analisis Sumberdaya**

Dilakukan bersamaan dengan analisis lingkungan, melalui analisis kekuatan dan kelemahan organisasi.

**5. Identifikasi Kesempatan Strategis**

Kesempatan strategis merupakan gap antara situasi apabila organisasi menggunakan tujuan dan strategi yang dirumuskan dalam proses penentuan tujuan dengan situasi apabila organisasi menggunakan strategi sekarang ini (tanpa perubahan). Kesempatan strategis muncul apabila organisasi menetapkan tujuan baru yang lebih sulit, atau apabila ada persaingan yang ketat dan mengakibatkan organisasi tidak berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

**6. Pengambilan Keputusan Strategis**

Organisasi dapat mengembangkan sejumlah altrnatif strategis untuk memanfaatkan kesempatan strategis.

Strategi yang baik mencakup beberapa hal:

1. Cakupan: menjelaskan pasar apa yang akan dimasuki oleh organisasi, pasar yang terbatas atau luas

2. Alokasi sumberdaya: menjelaskan bagaimana alokasi sumberdaya untuk mencapai tujuan

3. Daya saing: memasukan kemampuan yang dimiliki oleh organisasi yang lebih baik dibandingkan dengan kemampuan pesaingnya

4. Sinergi: strategi harus bertujuan memanfaatkan secara optimal sinergi dalam suatu organisasi.

**7. Pelaksanaan Strategi**

Perencanaan strategi harus dijalankan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

**8. Evaluasi dan Pengendalian Strategis**

Manajer harus selalu mengevaluasi pelaksanaan rencana strategis. Pengendalian strategis merupakan pengendalian terhadap pelaksanaan rencana strategis.

**Manfaat dan Keterbatasan dari Perencanaan Strategis**

Proses perencanaan strategis formal dapat memberikan manfaat, antara lain:

**1.Memberikan Kerangka Kerja Untuk Pengembangan Anggaran Tahunan.** Suatu anggaran operasi memerlukan komitmen sumber daya untuk masadepan. Oleh karena itu, penting bahwa manajemen membuat komitmen sumber daya semacam itu dengan ide yang jelas mengenai kemana arahorganisasi untuk beberapa tahun kedepan. Suatu rencana strategismenyediakan kerangka kerja yang lebih luas. Dengan demikian manfaat penting dari pembuatan suatu rencana strategis adalah bahwa rencana tersebutmemfasilitasi formulasi dari anggaran operasi yang efektif. Selain itumempunyai manfaat memfasilitasi keputusan alokasi sumber daya yangoptimal yang mendukung opsi-opsi strategis kunci.

**2.Alat Pengembangan ManajemenPerencanaan**

strategi formal adalah alat pendidikan dan pelatihanmanajemen yang unggul dalam melengkapi para manajer dengan suatu pemikiran mengenai strategi dan mengimplementasikannya. Tidak berlebihan jika dikatakan bahwa perencanaa strategis formal, proses itu sendiri adalah jauh lebih penting dibandingkan dengan output dari proses tersebut, yangmerupakan dokumen rencana.

**3.Mekanisme Untuk Memaksa Manejemen Agar Memikirkan Jangka**

PanjangProses perencanaan strategis formal memaksa manajer untuk meyediakanwaktu guna memikirkan masalah-masalah jangka panjang yang penting.

**4.Alat Untuk Menyejajarkan Manajer Dengan Strategi Jangka Panjang**

Perusahaan debat, diskusi dan negoisasi yang terjadi selama proses perencanaan mengklarifikasi strategi korporat, menyatukan dan meyejajarkan manajer dengan strategi semacam itu, dan mengungkapkan implikasi dari strategikorporat bagi manajer individual.

Meskipun perencanaan strategis mempunyai banyak manfaat, namun jugamemiliki beberapa keterbatasan, antara lain:

1.Selalu ada bahaya bahwa perencanaan berakhir menjadi pengisian formulir,latihan birokrasi, tanpa pemikiran strategis.

2.Bahwa organisasi mungkin menciptakan departemen perencanaan strategisyang besar dan mendelegasikan pembuatan rencana strategis kepada parastaf dari departemen tersebut.

3.Perencanaan strategis adalah proses yang memakan waktu dan biaya yang mahal.

Rencana strategis formal yang diinginkan dalam organisasi memilikikarakteristik berikut:

1.Manajemen puncak yakin bahwa perencanaan strategis adalah penting.

2.Organisasi tersebut relatif besar dan rumit.

3.Ada kepastian yang cukup besar mengenai masa depan, tetapi organisasimemiliki fleksibilitas untuk menyesuaikan dengan situasi yang berubah.

**Struktur dan Isi Program**

Rencana strategis biasanya mencakup periode lima tahun ke depan. Limatahun adalah periode yang cukup panjang untuk megestimasikan konsekuensidari keputusan program yang dibuat saat ini. Konsekuensi dari keputusan untuk mengembangkan dan memasarkan produk baru atau untuk memperoleh aktivamodal utama yang baru mungkin tidak dapat sepenuhnya dirasakan dalam periode yang pendek. Jangka waktu diatas lima tahun mungkin begitu kabur sehingga usaha-usaha untuk berguna untuk dilakukan. Banyak organisasimembuat rencana yang sangat kasar yang mencakup hanya tiga tahun kedepan.

**Hubungan Organisasional**

Proses perencanaan strategis melibatkan manajemen senior dan manajer dariunit bisnis atau pusat tanggung jawab lainnya, dibantu oleh staf mereka. Tujuanutamanya adalah untuk memperbaiki komunikasi antara eksekutif korporatdengan eksekutif unit bisnis dengan cara menyediakan rangkaian aktivitasterjadwal, melalui mana mereka dapat mencapai sekelompok tujuan dan rencanayang disetujui bersama. Manajer dari departemen-departemen individual biasanya tidak berpartisipasi dalam proses perencanaan strategis.

**Gaya Manajemen**

Para perancang sistem tersebut harus mendiagnosis dengan benar gaya darimanajemen senior dan memastikan bahwa sistem tersebut sesuai dengan gayaitu, ini merupakan tugas yang sulit karena perencanaan strategis formal telahmenjadi suatu gaya dan beberapa manajer berpikir bahwa mereka mungkindipandang kuno jika tidak menggunakannya dengan demikian mereka mungkinmenginstruksikan stafnya untuk memasang sistem yang terinci atau mengizinkanstaf untuk memasang sistem semacam itu. Yang kemudian mereka rasakan tidak nyaman untuk menggunakannya.

**Kegiatan Pokok Perencanaan Strategis**

**1. Menganalisis Program-Program Baru yang Diusulkan**

Ide-ide program baru bisa berasal dari mana pun organisasi dari CEO,dan dari staf perencanaan kantor pusat atau berbagai bagian yang beroperasi.Usulan-usulan biasanya pada intinya bersifat reaktif atau proaktif yaitu,muncul sebagai reaksi terhadap ancaman yang dirasakan.

**Analisis Investasi**

Teknik untuk menganalisis usulan investasi modal berusaha untuk menemukan nilai sekarang, tingkat pengembalian internal. 4 alasan untuk tidak menggunakan teknik nilai sekarang dalam menganalisa semua usulanadalah sebagai berikut:

a.Usulan tersebut mungkin jelas menarik sehingga perhitungan dari nilaisekarang bersihnya tidak diperlukan.

b.Estimasi yang terlibat dalam usulan begitu tidak pasti sehingga membuat perhitungan nilai bersihnya dipercaya tidak sesuai dengan usahannya.

c.Alasan untuk usulan tersebut adalah selain peningkatan dalam profitabilitas.

d.Tidak ada alternatif yang layak untuk diadopsi.

**Pertimbangan dalam Menginplementasikan Sistem Evaluasi AnggaranPengeluaran Modal**

**a.Aturan-Aturan**

Perusahaan umumnya mempublikasikan aturan dan prosedur untuk  persetujuan pengeluaran modal dengan berbagai besaran, selain itu aturan juga berisi pedoman untuk membuat usulan dan kriteria umum untuk menyetujui usulan.Usulan pengeluaran kecil dapat disetujui di tingkat manajer pabrik,untuk usulan yang lebih besar diteruskan ke manajer unit bisnis lalu keCEO dan untuk usulan yang sangat penting ke dewan direksi.

**b.Menghindari Manipulasi**

Dalam beberapa kasus, membuat usulan menjadi menarik dengan caramenyesuaikan estimasi awal sehingga proyek tersebut memiliki kriterianumerik. Hal ini dapat dilakukan dengan membuat estimasi yang optimisdengan pendapatan penjualan atau mengurangi penyisihan untuk kontinjensi dalam beberapa biaya. Salah satu tugas yang paling sulit untuk analisis proyek yaitu untuk mendeteksi manipulasi.Reputasi dari pengusul proyek dapat menjadi semacam pengaman,analisis dapat lebih mengandalkan angka dari pengusul yang memilikicatatan rekor yang unggul.

**c.Model**

Selain model pembuatan anggaran, modal mendasar, ada teknik-teknik spesialisasi seperti analisis resiko, simulasi, perencanaan skenario, model penetapan harga opsi, analisis klaim kontinjensi dan analisis diagram pohon untuk analisis keputusan. Staf perencanaan sebaiknya mengenaliteknik-teknik tersebut dan menggunakannya dalam situasi dimana datayang diperlukan tersedia.

**Pengaturan Untuk Analisis**

Tidak ada jadwal tetap untuk menganalisis usulan investasi. Setelahtersedia SDM mereka langsung menganalisis. Perencana mengumpulkan proyek yang disetujui selama satu tahun untuk dimasukkan ke dalamanggaran modal. Ada batas waktu dalam hal anggaran untuk tahun depansebelum awal tahun anggaran. Jika suatu usulan tidak memenuhi batasanwaktu tersebut maka waktu persetujuan formalnya dapat mengganggu sampaitahun berikutnya.

**2.Menganalisis Program-Program yang Sedang Berjalana.**

**a.Telaah dasar nol**

Adalah cara sistematis untuk menelaah program yang sedang berjalandengan cara menentukan sumber untuk menyelesaikan program didasarkanatas tahun penelaahan sebagai kondisi mula-mula atau titik awal untuk menyelesaikan program dan tidak dari tingkatan biaya program yangsudah dikeluarkan

**b.Analisis rantai nilai**

Adalah analisis keterkaitan serangkaian aktivitas penciptaan nilai produk yang diproduksi dari para pemasok awal sampai dengan konsumenakhir. Dari perspektif strategis, konsep rangkaian nilai menjelaskan konsep penyempurnaan laba yang saling berkaitan yaitu:

1)Keterkaitan dengan para pemasok

2)Keterkaitan dengan konsumen

3)Keterkaitan proses internal perusahaan

**c. Analisis Biaya Berbasis Aktifitas (ABC)**

Adalah alat perencanaan strategis yang membebankan rangkaian produk dengan 2 tahap yaitu:

1)Penentuan tarif biaya untuk setiap kelompok aktivitas

2)Pembebanan biaya pada produk berdasar tarif biaya setiap kelompok aktivitas yang dikonsumsi produk tersebut

**Manfaat sistem ABC antara lain:**

1)Meningkatkan penelitian penentuan biaya produk

2)Meningkatkan mutu pembuatan keputusan

3)Menyempurnakan perencanaan strategis

4)Memperbaiki kemampuan mengelola aktivitas melalui penyempurnaanberkesinambungan

5)Menyempurnakan sistem pengendalian aktivitas

**Langkah-langkah Proses Perencanaan Strategis**

1.Meninjau dan memperbaharui rencana strategis

Peninjauan dan pembaharuan rencana strategis tahun terakhir digunakanuntuk menentukan apakah rencana strategis masih cocok dengan lingkunganyang bersifat dinamis ataukah perlu diganti dengan yang baru. Jika perludiganti dengan rencana strategis yang baru maka implikasinya terhadap pendapatan, biaya, laba dan investasi serta aliran kas perlu diperhatikan.

2.Memutuskan asumsi dan pedoman

Kegiatan ini berupa pertemuan antara para manajer korporasi dan unit bisnis untuk mendiskusikan usulan tujuan, asumsi dan pedoman kebijakanyang akan digunakan untuk menyusun program baru.

3.Iterasi pertama dari rencana strategis

Didasarkan pada asumsi, tujuan dan pedoman kebijakan yang telahditentukan pada tahap sebelumnya. Anggota dari staf kantor pusat seringmengunjungi unit bisnis selama proses ini dengan tujuan untuk mengklarifikasi program dan membantu dalam proses perencanaan. Interasiini menghasilkan usulan rencana strategis baru yang lengkap.

4.Analisis

Analisis terhadap hasil usulan tahap sebelumnya dilakukan untuk mendeteksi slak dan ketidak konsistenan rencana strategis antar unit bisnis.

5.Iterasi kedua dari rencana strategis

Staf perencana korporasi merevisi usulan rencana strategis dari unit-unit bisnis dan asumsi, tujuan, pedoman kebijakan yang tidak cocok denganlingkungan sehingga dapat disusun yang baru.

6.Tinjauan dan persetujuan akhir

Pada akhirnya, usulan-usulan perencanaan strategis yang telah direvisimelalui iterasi perlu ditinjau melalui rapat para pejabat senior korporasi beserta dewan komisaris. Setelah itu, dilakukan pengesahan final manajemen puncak korporasi. Pengesahan final seharusnya dilakukan seebelum awal proses penyusunan anggaran dimulai karena rencana strategis mendasari penyusunan anggaran.

Ciri-Ciri Perencanaan Strategis diantaranya yaitu:

* Memfokuskan pada pengidentifikasian dan pemecahan isu-isu strategis
* Menekankan penilaian terhadap lingkungan baik eksternal dan internal
* Memperkirakan hal-hal baru, diskontinuitas, penuh kejutan (Ansoff, 1980)
* Berorintasi pada tindakan, bersifat partisipatif, lebih empati terhadap kelemahan, kekuatan, hambatan, peluang suatu komunitas (Kaufman & Jacobs, 1987)
* Efektif sebagai penghubung antara kebijakan yang kaku dengan tindakan nyata (Kraemer,1973)
* Melibatkan peran-peran penting pembuat kebijakan
* Mensyaratkan visi yang komprehensif
* Menjawab pertanyaan dasar.
* Memberikan kerangka kerja untuk perencanaan yang lebih terinci dan untuk keputusan harian.
* Melibatkan kurun waktu yang lebih lama dari pada jenis perencanaan lainnya.
* Membantu memfokuskan energy dan sumber daya perusahaan pada kegiatan dengan prioritas utama.
* Merupakan kegiatan tingkat puncak dalam arti manajemen puncak harus terlibat secara aktif.

**D. HUBUNGAN ANTARA VISI, MISI, DAN PERENCANAAN STRATEGIS**

Antara Visi, Misi, dan Perencenaan Strategis memiliki hubungan yang sangat erat dan saling mebutuhkan.Visi adalah rumusan umum mengenai keadaan yang diinginkan padaakhir periode perencanaan, Misi adalah rumusan umummengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan Visi, sedangkan Perencanaan Strategis merupakan proses memutuskan program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan perkiraan jumlah sumber daya yang akandialokasikan ke setiap program jangka panjang selama beberapa tahun ke depan.

Dengan demikian perencanaan strategis digunakan untuk menentukan / mewujutkan visi dan misi organisasi dan membagi-bagi sumber daya yang diperlukan untuk mencapainya. Jadi dapat dikatakan suatu organisasi pada mulanya memiliki cita-cita atau tujuan akhir yang ingin dicapai dalam jagka panjang yang disebut visi,selanjutnya untuk mencapai / mewujutkan visi organisasi yang telah ditentukan tersebut, organisasi merumuskan upaya-upaya umum yang hendak dilakukan yang disebut misi, kemudian untuk mewujutkan misi, organisasi membuat / merumuskan upaya-upaya khusus yang dirasa paling efektif dan efisien untuk mencapai cita-cita organisasi yang disebut perencanaan strategis.

Lebih jelasnya visi merupakan pernyataan tentang gambaran keadaan dan karakteristik yang ingin dicapai oleh suatu lembaga pada jauh dimasa yang akan datang. Misi merupakan pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh lembaga dalam usahanya mewujudkan visi,dan hubungannya dengan rencana strategis adalah memberikan arah yang akan membawa lembaga dalam mencapai tujuan yang sesuai dengan visi dan misi yang telah dirumuskan.

**E. DAFTAR PUSTAKA**

* Stoner, James A.F. dkk.1996.*Manajemen Jilid 1.*Jakarta:PT Prenhallindo
* <http://sarilovely.blogspot.com/2010/02/pengertian-visi-dan-misi-serta-beberapa_26.html>
* <http://www.google.co.id/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CDcQFjAC&url=http%3A%2F%2Fpksm.mercubuana.ac.id%2Fnew%2Felearning%2Ffiles_modul%2F93021-5-442636225125.doc&ei=VtSfT7zmB47zrQeKtNnUAQ&usg=AFQjCNHc9kn3WSOK_senpQoE_h9XFDajjQ>
* <http://www.scribd.com/doc/15784003/Perencanaan-Strategis-dalam-Sistem-Pengendalian-Manajemen>
* <http://id.wikipedia.org/wiki/Perencanaan>