

# PERENCANAAN STRATEJIK



## MANFAAT PERENCANAAN STRATEJIK

Kalau mau tetap bertahan atau terus maju dan berkembang, organisasi seni pertunjukan perlu memiliki cita-cita (gambaran masa depan yang diinginkan). Organisasi seni pertunjukan perlu memikirkan kegiatan apa saja yang akan dilakukan dalam beberapa tahun ke depan untuk mencapai apa yang dicita-citakan. Kalau organisasi lupa memikirkan masa depan dan terjebak oleh kegiatan operasional sehari-hari, maka akan sulit untuk membuat langkah atau lompatan yang besar dan bermanfaat bagi anggotanya. Dalam situasi tersebut organisasi bisa kurang serius dan fokus mengupayakan untuk melengkapi kostum atau mencari dana untuk membangun atau merehabilitasi tempat latihan. Untuk menjamin masa depan, organisasi perlu menyepakati arah, sasaran, dan program jangka panjangnya.



Bila organisasi menjadi semakin besar dengan kegiatan yang semakin beragam, maka akan sulit untuk dikelola dengan baik tanpa memiliki rencana strategik sebagai arahan jangka panjang. Rencana strategik juga menjadi semakin penting jika lingkungan berubah, misalnya apa yang harus dilakukan sebuah grup wayang orang ketika generasi muda mulai meninggalkan wayang. Untuk mengantisipasi perubahan lingkungan tersebut, grup wayang ini perlu melakukan perubahan-perubahan mendasar agar tetap bertahan atau bahkan bisa berkembang.

### MENGAPA ORGANISASI PERLU MEMBUAT RENCANA STRATEGIK?

- Organisasi perlu menyepakati arah, sasaran, dan program kegiatan yang akan datang.
- Kegiatan yang semakin besar dan kompleks
- Lingkungan organisasi berubah
- Adanya perubahan tuntutan pihak-pihak yang berkepentingan
- Untuk keperluan penggalangan dana

Seringkali tuntutan pihak-pihak yang berkepentingan seperti pimpinan, maupun para anggota berubah dan perubahan ini seringkali bersifat mendasar, misalnya perubahan bidang kegiatan. Adanya perubahan ini akan menuntut organisasi untuk memikirkan ulang mengenai arah jangka dan program jangka panjang organisasi.

Organisasi seni pertunjukan banyak yang mengandalkan pendanaan dari donasi dan sponsor. Salah satu persyaratan pihak donor (terutama donor luar negeri) adalah adanya sasaran dan program jangka panjang yang jelas. Oleh karena itu jika organisasi memerlukan bantuan pendanaan yang cukup besar dan untuk jangka waktu yang lama, maka adanya rencana strategik sangat diperlukan.

### Contoh munculnya jenis kesenian baru untuk menyesuaikan dengan perubahan lingkungan:

- ketoprak plesetan,
- ketoprak humor,
- campursari,
- organ tunggal, dan sebagainya

## KERANGKA KERJA PERENCANAAN STRATEGIK

Perumusan rencana strategik dimulai dengan menetapkan jangka waktu perencanaan strategik. Horizon waktu perencanaan strategik biasanya berkisar antara 3 sampai 5 tahun. Setelah itu organisasi perlu menetapkan atau mengkaji ulang misi dan visi organisasi. Penetapan misi dan visi dilakukan dengan mempertimbangkan harapan *stakeholder* (pihak-pihak yang berkepentingan pada organisasi). Dari misi dan visi dapat diketahui bidang kegiatan organisasi, sehingga dapat diketahui faktor-faktor eksternal (di luar organisasi) yang berpengaruh. Dengan menganalisis perkembangan dan kecenderungan faktor-faktor eksternal dapat diketahui peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi. Dari misi dan visi organisasi tersebut dapat dirumuskan ukuran keberhasilan organisasi. Berdasarkan ukuran keberhasilan tersebut dapat dievaluasi kinerja organisasi dan diketahui kekuatan dan kelemahan organisasi. Misi dan visi masih dapat dikaji ulang apakah masih sesuai dengan peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan organisasi.

Setelah mengidentifikasi posisi organisasi (peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan) dan mempertimbangkan visi organisasi, dapat dirumuskan sasaran jangka panjang. Strategi dan program kerja jangka panjang dirumuskan untuk mencapai sasaran jangka panjang yang telah ditetapkan. Program jangka panjang inilah yang nantinya dijabarkan lebih lanjut menjadi rencana kerja operasional tahunan dan bulanan.

Di bawah ini akan diuraikan langkah-langkah perencanaan strategik secara bertahap. Namun yang perlu diingat bahwa perencanaan strategik bukan merupakan pekerjaan yang bersifat mekanistik yang kaku untuk tahapan pekerjaannya, tetapi lebih bersifat analitis komprehensif, pembelajaran bersama, penemuan bersama, penetapan kesepakatan, dan kreatif. Oleh karena itu tahapan dalam kerangka kerja

hanya merupakan pegangan umum. Yang seringkali dilakukan dalam perencanaan stratejik adalah melaksanakan kerangka kerja secara bolak-balik. Misalnya setelah melakukan analisis internal dan eksternal, kembali meninjau ulang visi dan misi. Ada juga yang setelah merumuskan strategi, ternyata masih perlu meninjau ulang sasaran, dan sebagainya.

### KERANGKA KERJA PERENCANAAN STRATEJIK



### IDENTIFIKASI HARAPAN *STAKEHOLDER*

*Stakeholder* adalah pihak-pihak yang terkait dan berkepentingan terhadap organisasi seni pertunjukan. *Stakeholder* dapat dibedakan menjadi *stakeholder* internal dan *stakeholder* eksternal. *Stakeholder* internal antara lain pendiri, dewan penyantun, pengurus, anggota, karyawan, dan sebagainya. *Stakeholder* eksternal antara lain penonton, penyandang dana, pemerintah, dewan kesenian, dan sebagainya.

Harapan *stakeholder* perlu menjadi pertimbangan utama dalam menentukan misi dan visi organisasi maupun program kerja organisasi.

### **STAKEHOLDER**

#### PIHAK-PIHAK YANG MEMPUNYAI KEPENTINGAN DAN PENGARUH TERHADAP ORGANISASI

- Contoh *Stakeholder* internal: pendiri, dewan penyantun, pengurus, anggota, karyawan, dan lain-lain.
- Contoh *Stakeholder* eksternal: penonton, penyandang dana, pemerintah, dewan kesenian, dan lain-lain.

Seandainya ada harapan dari salah satu *stakeholder* tidak terpenuhi, maka *stakeholder* tersebut akan merasa kecewa dan tidak mendukung keberadaan organisasi atau bahkan dapat menentang program-program organisasi. Masalahnya akan lebih berat jika *stakeholder* tersebut adalah pihak yang sangat berpengaruh atau mampu mempengaruhi *stakeholder* lainnya. Misalnya pihak penyandang dana tidak setuju terhadap bidang kegiatan atau visi organisasi, maka sebagai konsekuensinya penyandang dana tersebut tidak akan memberikan bantuan dana lagi.

Langkah-langkah yang sebaiknya digunakan dalam mengidentifikasi harapan *stakeholder* adalah:

- 1) mengidentifikasi *stakeholder* yang ada;
- 2) menentukan *stakeholder* kunci;
- 3) memberikan informasi singkat tentang kondisi dan perkembangan organisasi kepada *stakeholder*, agar *stakeholder* tidak salah persepsi terhadap organisasi;
- 4) mendapatkan pernyataan tentang harapan *stakeholder* kunci melalui wawancara, diskusi, atau pengisian kuesioner;
- 5) mengkompilasi harapan *stakeholder*;
- 6) menentukan harapan *stakeholder* yang akan dipenuhi.

Dalam mengumpulkan harapan semua *stakeholder*, akan sangat membutuhkan tenaga dan waktu yang sangat banyak, karena jumlah

*stakeholder* tentu saja sangat banyak. Agar kegiatan ini dapat dilaksanakan secara lebih efisien, maka kita perlu membatasi pada *stakeholder* kunci. Penentuan *stakeholder* kunci juga dimaksudkan agar kita dapat fokus pada harapan pihak-pihak yang memang memiliki minat dan pengaruh besar pada eksistensi dan keberhasilan organisasi. Pada umumnya *stakeholder* kunci untuk organisasi seni pertunjukan antara lain pendiri, pimpinan, penyandang dana utama, pemain utama, atau sutradara.

Dari lima langkah ini, langkah kelima yang relatif paling sulit karena harapan dari berbagai *stakeholder* kunci tersebut dapat berbeda-beda atau dapat bertentangan satu sama lain. Pertentangan harapan ini dapat menyulitkan dalam upaya untuk memenuhi harapan *stakeholder*. Dalam kondisi ini pihak pengurus organisasi perlu mengambil sikap bersama untuk menetapkan harapan yang akan dipenuhi dan menegosiasikan dengan pihak *stakeholder* yang harapannya belum atau tidak terpenuhi.

Untuk memperjelas mengenai identifikasi harapan *stakeholder*, pada halaman 41 disampaikan contoh-contoh *stakeholder* dan harapan *stakeholder* dari Sanggar Ananda Jakarta.

## PERUMUSAN MISI DAN VISI

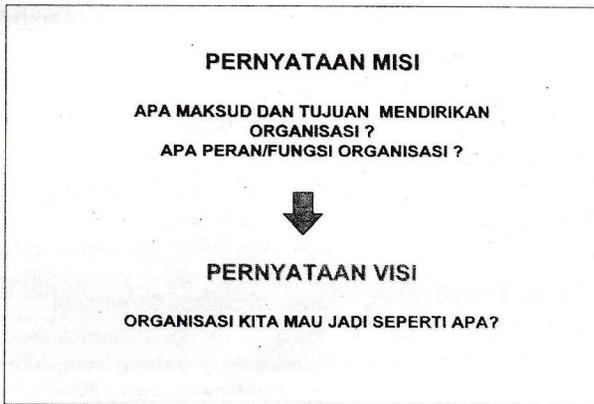
Misi merupakan alasan dasar mengapa kita mendirikan organisasi atau membentuk grup seni pertunjukan. Misi ini juga tercantum dalam anggaran dasar organisasi. Organisasi seni pertunjukan seringkali merupakan organisasi yang digerakkan oleh misi (*mission-driven organisation*), sehingga misi selalu menjadi motivator dasar bagi berdirinya organisasi.

Pernyataan misi pada umumnya mengandung 4 hal yaitu *why* (maksud atau alasan mendirikan organisasi), *what* (bidang kegiatan yang akan dilaksanakan), *who* (siapa saja yang akan dilibatkan), dan *how* (cara dan nilai-nilai yang dianut dalam melaksanakan kegiatan).

Adapun visi adalah pernyataan eita-cita, keinginan, atau harapan dari para pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi mengenai bentuk dan karakteristik organisasi di masa depan. Visilah yang akan mengarahkan (atau menjadi petunjuk jalan) bagi organisasi di masa yang akan datang.

## Contoh: Stakeholder dan Harapan Stakeholder Sanggar Ananda

| STAKEHOLDER KUNCI            |                                 | HARAPAN  |
|------------------------------|---------------------------------|--|
| <b>STAKEHOLDER INTERNAL</b>  | Pendiri/<br>pimpinan<br>Sanggar | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menjadi sarana untuk memasyarakatkan pendidikan seni untuk anak dan remaja</li> <li>2. Menjadi sanggar yang terbaik dan mampu mengembangkan kreativitas seni anak dan remaja</li> <li>3. Menjadi sanggar yang produktif dalam menghasilkan karya seni</li> <li>4. Mampu menghasilkan anak-anak berbakat di bidang seni dengan kepribadian yang baik</li> <li>5. Mampu menyalurkan bakat seni anggota melalui pementasan di televisi dan <i>event-event</i> tertentu</li> </ol> |
|                              | Pelatih                         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menjadi tepat berkarya yang membanggakan</li> <li>2. Menjadi sanggar yang besar dan bercitra tinggi</li> </ol>   |
|                              | Karyawan                        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sanggar yang maju dan besar</li> <li>2. Sanggar yang produktif dalam berkarya dan pentas</li> </ol>  |
|                              | Anggota<br>sanggar              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mendapat bimbingan yang baik untuk mengembangkan bakat seni</li> <li>2. Suasana sanggar yang menyenangkan</li> <li>3. Pentas di televisi dan <i>event-event</i> yang membanggakan</li> </ol>   |
| <b>STAKEHOLDER EKSTERNAL</b> | Orangtua<br>anggota             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mampu menggali dan mengembangkan bakat seni anak</li> <li>2. Pentas di <i>event-event</i> yang membanggakan</li> <li>3. Menumbuhkan kepribadian anak yang baik</li> <li>4. Menjadi sanggar yang terkenal</li> </ol>  |



Misi dan visi merupakan fondasi bagi organisasi. Oleh karena itu misi dan visi sebaiknya disepakati bersama dan dipahami oleh seluruh anggota organisasi. Untuk itu dalam identifikasi harapan *stakeholder* dan perumusan misi dan visi juga perlu melibatkan para pengurus dan anggota organisasi.

Dari pernyataan misi dan visi ini akan dapat dirumuskan ukuran-ukuran untuk menilai keberhasilan organisasi dan sasaran-sasaran yang harus dicapai oleh organisasi. Misi dan visi juga menjadi batas koridor dalam merumuskan strategi dan program organisasi



Di bawah ini disampaikan contoh-contoh misi dan dari beberapa organisasi seni pertunjukan di Indonesia

### Kreativitas Dance Indonesia

#### Misi:

1. menjadi wadah bagi penari dan penata tari untuk meningkatkan ketrampilan, kreativitas, memperluas wawasan.
2. memperluas apresiasi masyarakat terhadap seni tari

#### Visi:

menjadi dance company yang profesional dan berkualitas secara teknik dan artistik dalam skala nasional dan internasional

### Sanggar Ananda

#### Misi:

sebagai sarana pengembangan kepribadian dan kreativitas anak dan remaja dengan memberikan pendidikan seni modern dan tradisional untuk mencetak manusia berkualitas.

#### Visi:

menjadi sanggar seni anak-anak dan remaja yang terbesar dan terbaik di Indonesia dalam pendidikan seni