

PERTEMUAN 3

P E R E N C A N A A N

A. HAKIKAT DAN PENTINGNYA PERENCANAAN

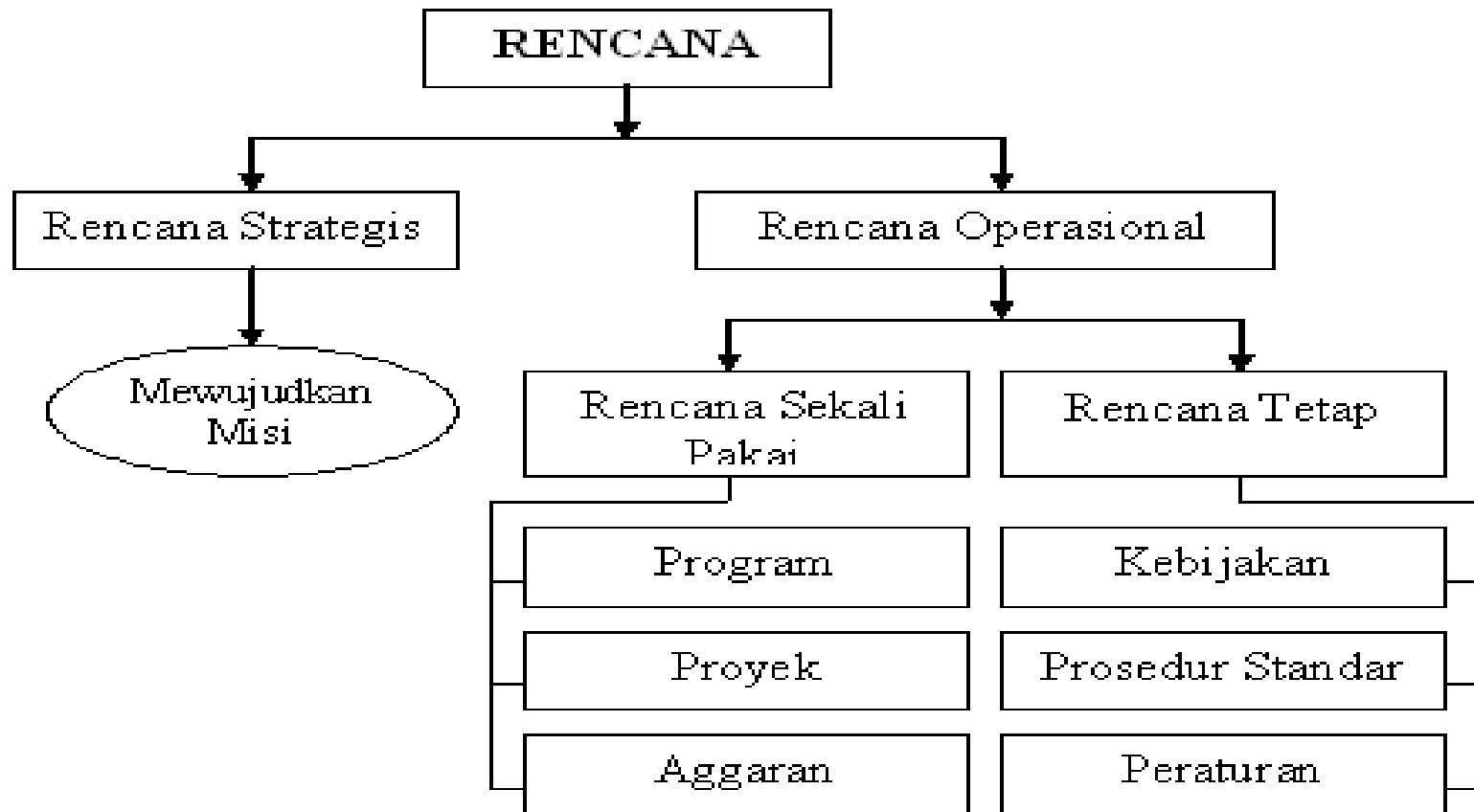
- Perencanaan dapat di artikan sebagai suatu proses menetapkan tujuan dan sasaran, menentukan pilihan-pilihan tindakan yang akan dilakukan, dan mengkaji cara-cara terbaik untuk mencapai tujuan masa depan yang telah di tetapkan sebelumnya.
- Perencanaan mengandung beberapa arti :
 1. Perencanaan sebagai suatu proses
 2. Penetapan tujuan dan sasaran
 3. Pemilihan tindakan
 4. Mengkaji cara terbaik
 5. Perencanaan merupakan tujuan untuk mencapai hasil akhir

- Perencanaan paling tidak harus memiliki tiga aspek utama :
 1. Menyangkut masa yang akan datang
 2. Harus menyangkut tindakan
 3. Memiliki serangkaian tindakan pada masa yang akan datang yang akan diambil oleh perencana
- Pentingnya peran perencanaan yaitu :
 1. Untuk mengkoordinasikan usaha-usaha
 2. Untuk mengatasi perubahan
 3. Untuk pengembangan manajer
 4. Untuk pengembangan standar kinerja
 5. Perencanaan mengurangi ketidakpastian

B. JENIS-JENIS PERENCANAAN

- Jenis perencanaan
 1. Perencanaan jangka panjang dan jangka pendek. Jangka panjang: jangka 5 tahun lebih. Jangka pendek: satu tahun atau kurang.
 2. Perencanaan strategis dan operasional. Strategis: rencana jangka waktu yang panjang, ditentukan oleh manajer puncak. operasional: penjabaran dari strategis plan.
 3. Perencanaan sekali pakai dan perencanaan tetap. Sekali pakai: untuk memenuhi kebutuhan situasi yang khas, meliputi: anggaran, proyek, program. Tetap: digunakan terus menerus, meliputi: kebijakan, prosedur, dan aturan.

Berikutnya Stoner dan Wankel dalam buku Siswanto mengklasifikasikan rencana strategis dan rencana operasional.



1. Rencana strategis (*strategic plan*)

Dirancang untuk mencapai tujuan organisasi yang luas, yaitu untuk melaksanakan misi yang merupakan satu-satunya alasan kehadiran organisasi tersebut.

Kelebihannya :

- a. Manajer dapat menentukan tujuan secara jelas dan metode pencapaiannya.
- b. Membantu manajer mengantisipasi permasalahan sebelum muncul dan memecahkannya sebelum menjadi lebih buruk.
- c. Membantu manajer mengenal peluang yang mengandung risiko dan peluang yang aman dan memilih di antara peluang yang ada.

- d. Mengurangi kemungkinan deviasi dan kejutan yang tidak menyenangkan, karena sasaran, tujuan, dan strategi untuk penelitian yang sama.
- e. Memperbesar kemungkinan untuk membuat keputusan yang tahan menghadapi ujian waktu.
- f. Membantu manajer mengenal peluang yang mengandung resiko dan peluang yang aman dan memilih di antara peluang yang ada.

Kelemahannya rencana strategis:

- a. Bahaya terciptanya birokrasi besar para perencana yang dapat menghilangkan hubungan dengan produk dan pelanggan perusahaan.
- b. Kadang-kadang perencanaan strategis cenderung membatasi organisasi pada pilihan yang paling rasional dan bebas risiko.

2. Rencana operasional (*operational plan*)

Memberikan deksripsi tentang bagaimana rencana strategis dilaksanakan, terdiri atas :

a. Rencana sekali pakai (*single use plan*)

Dikembangkan untuk mencapai tujuan tertentu dan ditinggalkan manakala tujuan tersebut telah dicapai.

Terdiri atas :

1) Program (*programs*)

Mencakup serangkaian aktivitas yang relatif luas.

2) Proyek (*project*)

Bagian program yang lebih kecil dan mandiri. Setiap proyek akan menjadi tanggung jawab setiap individu yang ditunjuk dan diberi sumber daya spesifik dan dlm batas waktu tertentu.

3) Anggaran (*budget*)

Pernyataan tentang sumber daya keuangan yang disediakan untuk kegiatan tertentu dalam waktu tertentu pula.

b. Rencana tetap (*standing plan*)

Pendekatan yang sudah dilakukan untuk menangani situasi yang terjadi berulang dan dapat diperkirakan, terdiri atas:

- 1) Kebijakan (*policy*).

Adalah suatu pedoman umum dalam pengambilan keputusan.

- 2) Prosedur standar (*standard procedure*).

Memberikan seperangkat petunjuk detail untuk melaksanakan urutan tindakan yang sering terjadi sebagai implementasi kebijakan.

- 3) Peraturan (*rules*)

Pernyataan bahwa suatu tindakan harus dilakukan atau tidak boleh dilakukan dlm situasi tertentu.

C. PROSES PERENCANAAN

- Perencanaan sebagai suatu proses adalah suatu cara yang sistematis untuk menjalankan suatu pekerjaan. Dalam perencanaan terkandung suatu aktifitas tertentu saling berkaitan untuk mencapai hasil tertentu yang diinginkan.
- Menurut Allen (1963), perencanaan terdiri atas aktivitas yang dioperasikan oleh seorang manajer untuk berfikir ke depan dan mengambil keputusan saat ini, yang memungkinkan untuk mendahului serta menghadapi tantangan pada waktu yang akan datang.

- Proses penyusunan perencanaan
 1. Merumuskan misi dan tujuan
 2. Memahami keadaan saat ini
 3. Mempertimbangkan faktor pendukung dan penghambat tercapainya tujuan
 4. Menyusun rencana kegiatan untuk mencapai tujuan

Berikut ini aktivitas perencanaan yang dimaksud.

1. Prakiraan
2. Penetapan tujuan
3. Pemrograman
4. Penjadwalan
5. Penganggaran
6. Pengembangan prosedur
7. Penetapan dan interpretasi kebijakan

Aktivitas Perencanaan :

1. Prakiraan (*forecasting*)

Suatu usaha yang sistematis untuk meramalkan/memperkirakan waktu yang akan datang dengan penarikan kesimpulan atas fakta yang telah diketahui.

2. Penetapan tujuan (*establishing objective*)

Suatu aktivitas untuk menetapkan sesuatu yang ingin dicapai melalui pelaksanaan pekerjaan.

3. Pemrograman (*programming*)

Suatu aktivitas yang dilakukan dengan maksud untuk menetapkan: langkah-langkah utama yang diperlukan, unit dan anggota yang bertanggung jawab untuk setiap langkah dan urutan serta pengaturan waktu setiap langkah.

4. Penjadwalan (*scheduling*)

Penetapan atau penunjukan waktu menurut kronologi tertentu guna melaksanakan berbagai macam pekerjaan.

5. Penganggaran (*budgeting*)
Suatu aktivitas untuk membuat pernyataan tentang sumber daya keuangan yang disediakan untuk aktivitas dan waktu tertentu.
6. Pengembangan prosedur (*developing procedure*)
Suatu aktivitas menormalisasikan cara, teknik, dan metode pelaksanaan suatu pekerjaan.
7. Penetapan dan interpretasi kebijakan (*establishing and interpreting policies*)
Suatu aktivitas yang dilakukan dalam menetapkan syarat berdasarkan kondisi mana manajer dan para bawahannya akan bekerja.

D. PENDEKATAN DALAM PERENCANAAN

- Terdapat berbagai macam pendekatan-pendekatan yang dapat dipergunakan dalam proses penyusunan perencanaan. Pendekatan-pendekatan tersebut di antaranya adalah
 1. Pendekatan perencanaan inside-out dan perencanaan outside-in
 2. Pendekatan perencanaan dari atas ke bawah (top-down planning) dan perencanaan dari bawah ke atas (bottom-upplanning)
 3. Pendekatan perencanaan situasional (contingency planning)

1. Pendekatan Perencanaan Inside-Out Dan Outside-In

Perencanaan inside-out adalah perencanaan yang memfokuskan pada apa yang telah dilakukan namun terus mengusahakan untuk melakukan yang terbaik yang dapat dilakukan.

Tujuan perencanaan ini untuk menjadikan organisasi lebih aktif dan membantu pemanfaatan sumber daya yang lebih baik. Dan perencanaan outside-in mencoba menganalisa lingkungan eksternal dan membuat perencanaan untuk mengeksplorasi kesempatan-kesempatan dan meminimalisi permasalahan yang terjadi.

2. Pendekatan Perencanaan Top-Down Dan Perencanaan Buttom-Up

Pada perencanaan dari atas ke bawah (*top-down planning*), manajer puncak menentukan tujuan secara luas dan kemudian memperbolehkan manajer tingkat bawah untuk membuat perencanaan dengan batas tersebut.

Perencanaan dari bawah ke atas (*bottom-up planning*) memulai dengan merencanakan yang di kembangkan pada tingkatan yang lebih bawah tanpa ada batasan. Secara teratur melewati hierarki tersebut ke tingkat manajer puncak kombinasi keduanya menghasilkan perencanaan yang efektif.

3. Pendekatan perencanaan contingency

Pendekatan ini mencoba untuk selalu menyesuaikan terhadap perubahan-perubahan lingkungan baik eksternal maupun internal.

E. EFEKTIFITAS PERENCANAAN

- Terdapat dua hambatan utama terhadap pengembangan rencana yang efektif
 1. Penolakan dari dalam diri perencana terhadap penetapan tujuan dan pembuatan rencana untuk mencapainya.
 2. Keengganan yang lazim dari para anggota organisasi untuk menerima rencana karena perubahan yang akan ditimbulkan.

- Alasan manajer ragu atau gagal dalam menetapkan tujuan organisasi :
 1. Keengganan melepaskan tujuan alternatif
 2. Ketakutan akan kegagalan
 3. Minimnya pengetahuan tentang organisasi
 4. Minimnya pengetahuan tentang lingkungan
 5. Kurangnya rasa percaya diri

- Terdapat tiga alasan mengapa anggota organisasi dapat menolak perubahan-perubahan yang akan terjadi:
 1. Ketidakpastian mengenai sebab dan akibat dari perubahan.
 2. Keengganan untuk melepaskan keuntungan yang ada.
 3. Kesadaran akan kelemahan dalam perubahan yang diusulkan.

- Untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut ,maka penting bagi seorang manajer puncak maupun manajer yang lain untuk melakukan tindakan-tindakan yang konkrit.
- Langkah-langkah yang ditempuh agar tujuan yang sulit dapat dicapai
 1. Memberikan pelatihan dan bimbingan mengenai cara untuk mencapai tujuan tersebut.
 2. Penghargaan dan imbalan atas tercapainya tujuan itu.
 3. Memberikan tanggapan yang membangun serta menunjang, apabila tujuan seringkali tidak tercapai.

- Langkah-langkah dalam menghadapi penolakan terhadap perubahan sebagai berikut:
 1. Melibatkan para tenaga kerja dan pihak-pihak yang berkepentingan dengan organisasi dalam proses perencanaan.
 2. Memberikan informasi yang lebih banyak kepada para tenaga kerjamengenai rencana dan akibatnya yang mungkin timbul.
 3. Mengembangkan suatu pola perencanaan yang efektif.
 4. Menyadari akan dampak dari perubahan yang diusulkan terhadap para anggota dan memperkecil kekacauan yang tidak perlu.