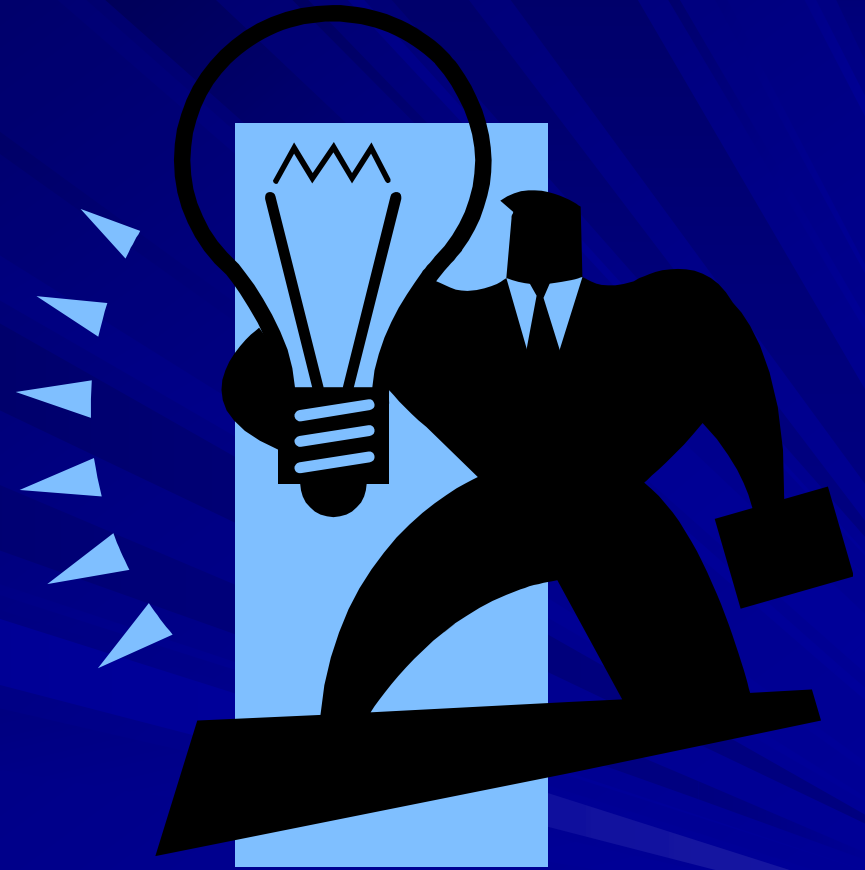


# BAB 5

# PROSES PERENCANAAN



# Definisi Perencanaan

- **Perencanaan adalah proses dasar dimana manajemen menentukan tujuan dan cara untuk mencapai tujuan tersebut.**
- **Dalam perencanaan, manajer memutuskan apa yang harus dilakukan, kapan melakukannya, bagaimana melakukannya, dan siapa yang melakukannya.**
- **Perencanaan menghasilkan rencana. Rencana mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan, tugas dan tindakan yang harus dilakukan, serta jadwal yang harus diikuti.**

# Proses Perencanaan

Proses perencanaan dilakukan melalui lima langkah berikut ini:

- 1) Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan
- 2) Merumuskan keadaan saat ini
- 3) Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan
- 4) Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan
- 5) Mengimplemantasikan rencana dan mengevaluasi hasilnya.

# Alasan Perlunya Perencanaan

- Untuk mencapai “*protective benefits*” yang dihasilkan dari berkurangnya kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan.
- Untuk mencapai “*positive benefits*” dalam bentuk meningkatnya keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

# Manfaat Perencanaan

Perencanaan memberikan berbagai manfaat bagi manajer, antara lain:

- Meningkatkan fokus dan fleksibilitas
  - ***Planning is result oriented, priority oriented, advantage oriented, and change oriented.***
- Meningkatkan koordinasi.
- Meningkatkan pengendalian.
- Meningkatkan kualitas manajemen waktu.

# Manfaat Perencanaan

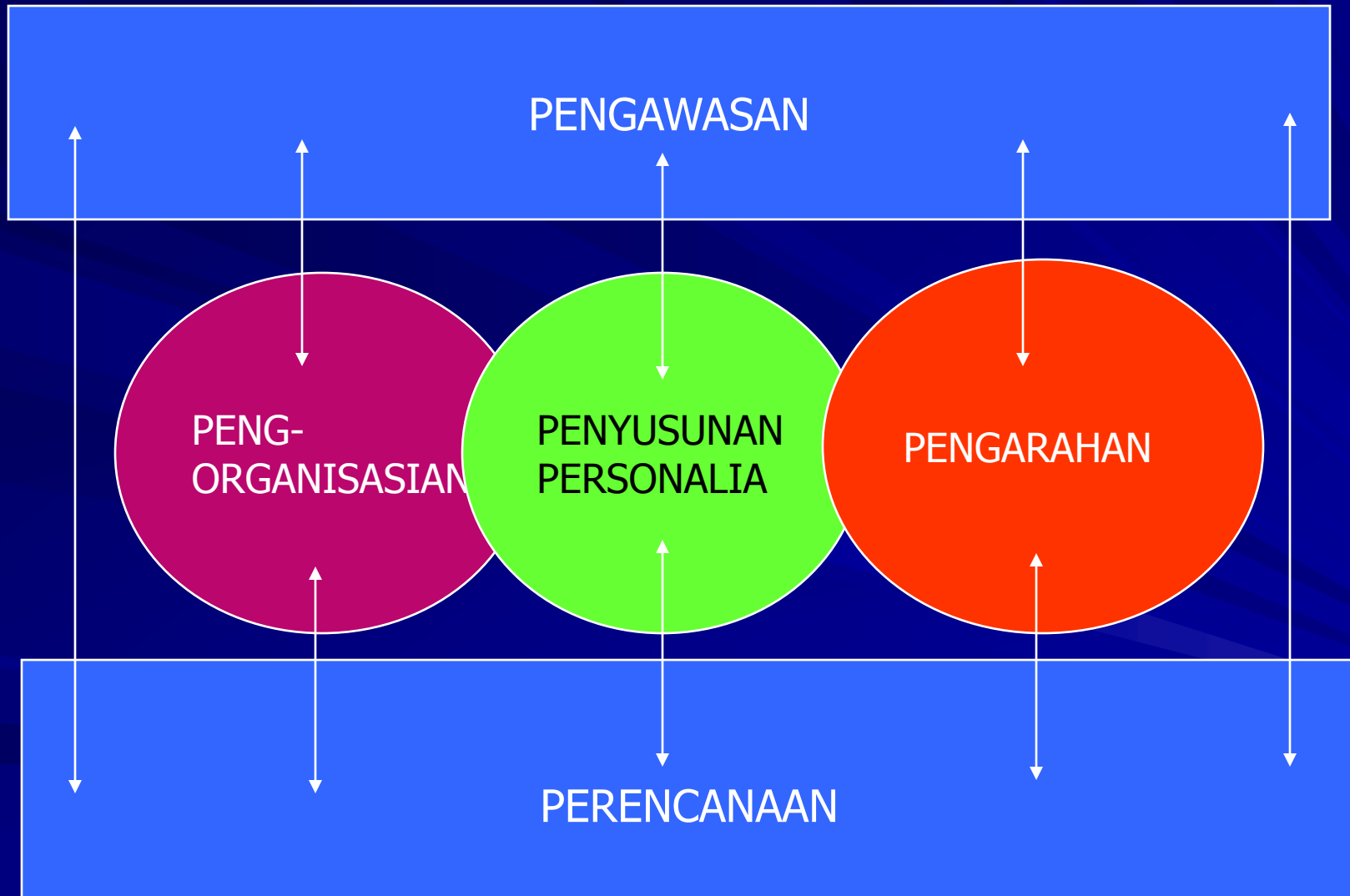
- Membantu manajemen menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan
- Membantu kristalisasi persesuaian dlm masalah-masalah utama
- Memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran operasi lebih jelas
- Membantu penempatan tanggung jawab lebih tepat
- Memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi
- Memudahkan koordinasi antar berbagai bagian organisasi
- Membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan mudah dipahami
- Meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti
- Menghemat waktu, usaha dan dana.

# Kelemahan Perencanaan

- Pekerjaan yang tercakup dalam perencanaan mungkin berlebihan dalam praktik riilnya.
- Perencanaan cenderung menunda kegiatan.
- Perencanaan mungkin terlalu membatasi manajemen untuk berinisiatif dan berinovasi.
- Terkadang hasil terbaik justru diperoleh dari penyelesaian individual dan penanganan masalah pada saat masalah tsb terjadi.
- Ada rencana-rencana yang diikuti cara-cara yang tidak konsisten.

*Perencanaan jangan hanya disusun saja, namun yang lebih penting adalah harus diimplementasikan.*

# HUBUNGAN PERENCANAAN DENGAN FUNGSI MANAJEMEN LAINNYA





# Jenis-jenis Perencanaan

Pengklasifikasian rencana didasarkan pada:

- ✓ **Bidang fungsional,**

Misal: rencana produksi, pemasaran, keuangan dan personalia.

- ✓ **Tingkatan organisasi,**

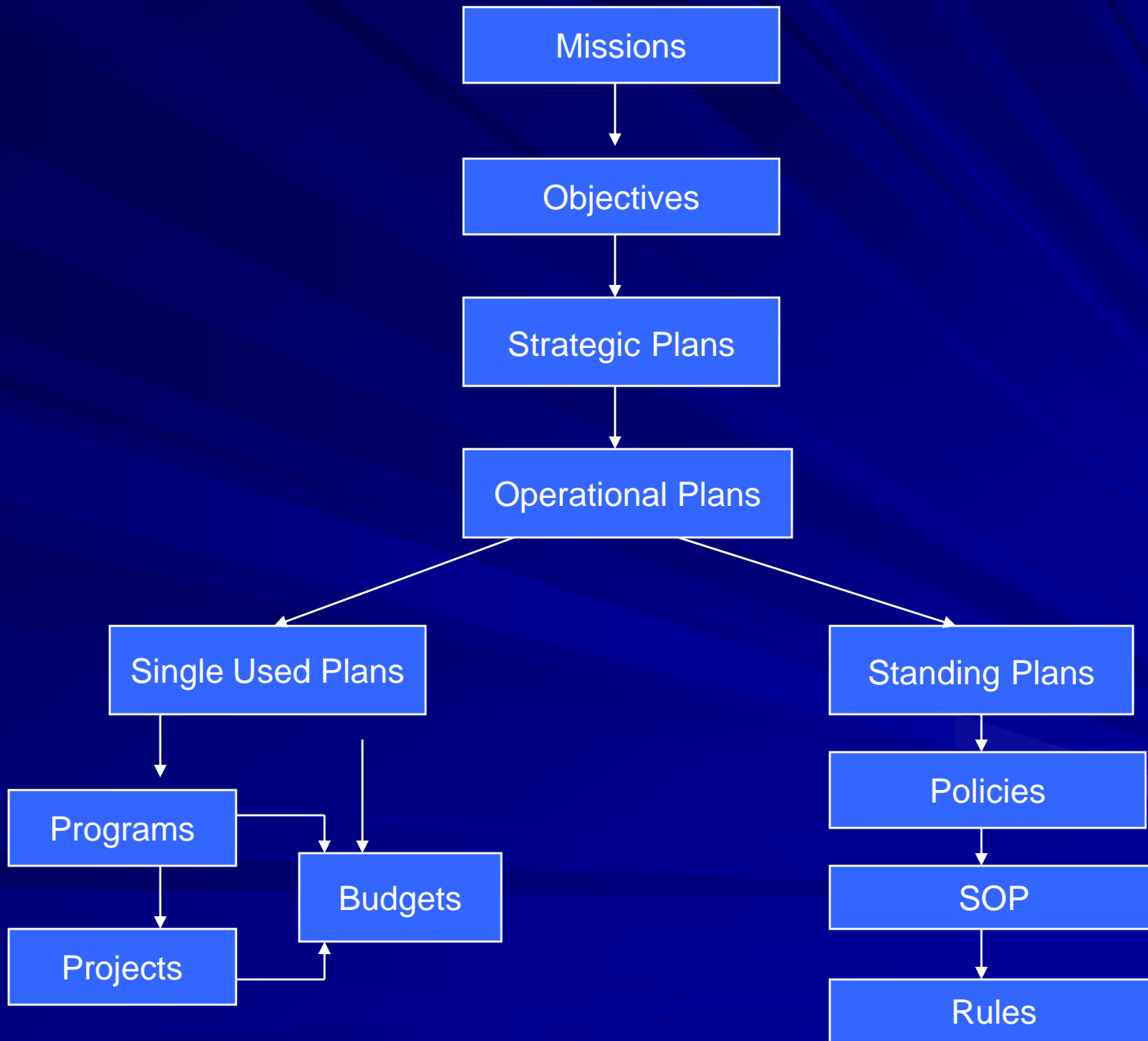
Misal: rencana tk. perusahaan, tk. unit bisnis, dan tk. fungsional.

- ✓ **Karakteristik (sifat),**

Misal: rencana kuantitatif vs kualitatif, terbuka vs rahasia, kompleks vs sederhana, dll.

- ✓ **Jangka waktu,**

Misal: rencana jk,pendek, jk.menengah, jk.panjang.



# Rencana Strategik

Ada dua jenis rencana utama, yakni rencana strategik dan rencana operasional.

## ■ Rencana Strategik (*Strategic Plans*)

Rencana strategik adalah rencana komprehensif yang dirancang untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dalam jangka panjang.

Perencanaan strategik yang dilakukan oleh top manajemen bertujuan mengimplementasikan misi organisasi dan menentukan tujuan yang harus dicapai oleh keseluruhan organisasi maupun oleh unit-unit bisnis yang ada di dalamnya.

# Rencana Operasional

## ■ Rencana Operasional (*Operational Plans*)

Rencana operasional adalah rencana yang merupakan penguraian lebih terinci mengenai bagaimana rencana strategik akan diimplementasikan.

Rencana operasional antara lain meliputi:

- ✓ **Rencana produksi:** metode dan teknologi yang digunakan dalam proses produksi.
- ✓ **Rencana keuangan:** dana yang diperlukan untuk membiayai operasional perusahaan.
- ✓ **Rencana fasilitas:** fasilitas dan tata letak yang diperlukan untuk mendukung aktivitas perusahaan.
- ✓ **Rencana personalia:** proses rekrutmen, seleksi dan penempatan personil dalam perusahaan

# Rencana Tetap

Rencana operasional terdiri dari rencana tetap (*standing plans*) dan rencana sekali pakai (*single used plans*).

**Rencana tetap (*standing plans*)** adalah rencana yang digunakan lebih dari satu kali untuk menangani situasi yang dapat diperkirakan dan terjadi berulang-ulang.

Contoh:

- ✓ **Kebijakan:** pedoman umum dalam pembuatan keputusan.
- ✓ **Prosedur:** pedoman yang lebih terperinci dalam menjalankan suatu kebijakan.
- ✓ **Peraturan:** ketentuan tentang harus/tidak boleh dilakukannya suatu kegiatan dalam situasi tertentu.



# Rencana Sekali Pakai

Rencana sekali pakai (*single used plans*) adalah rencana yang hanya digunakan untuk mencapai tujuan tertentu dan tidak digunakan kembali bila tujuan tersebut telah tercapai.

Contoh:

- **Program:** rangkaian kegiatan yang relatif luas, meliputi langkah untuk mencapai tujuan, personil yang bertanggung jawab dan urutan waktu langkahnya.
- **Proyek:** rencana yang mengidentifikasi aktivitas untuk mencapai tujuan tertentu dengan target kerja dan sumber daya yang sudah ditentukan.
- **Anggaran:** perencanaan sumber daya keuangan untuk proyek atau aktivitas tertentu.

# Pendekatan dalam Perencanaan

## ■ Inside-Out vs Outside-In Planning

- **Inside-out:** berfokus pada apa yang sudah dilakukan namun berusaha melakukannya dengan lebih baik.
- **Outside-in:** menganalisis lingkungan eksternal dan berusaha memanfaatkan kesempatan & meminimalkan hambatan/masalah.

## ■ Top-Down vs Bottom-Up Planning

- ✓ **Top-down:** top manajemen menentukan tujuan dan manajemen di bawahnya membuat rencana sesuai dengan tujuan tersebut.
- ✓ **Bottom-up:** rencana dibuat oleh manajemen tingkat bawah yang kemudian diajukan ke dan ditetapkan oleh top manajemen.

# Pendekatan dalam Perencanaan

## ■ Contingency Planning

Perencanaan kontinjensi mengidentifikasi alternatif tindakan yang harus dilakukan jika rencana awal yang ditentukan tidak lagi sesuai akibat adanya perubahan situasi.

- Kemampuan manajer dalam membuat perencanaan kontinjensi akan mempengaruhi keberhasilan perusahaan karena fleksibilitas menjadi salah satu *key success factor*.



# Dasar Perencanaan yang Baik

- **Prediksi (*forecasting*)**, yaitu membuat asumsi tentang apa yang akan terjadi di masa depan, bisa bersifat kualitatif maupun kuantitatif.
- **Penggunaan skenario**, yaitu mengidentifikasi beberapa alternatif skenario masa depan dan membuat rencana untuk masing-masing skenario.
- ***Benchmarking***, yaitu menggunakan pihak eksternal sebagai pembandingan untuk membuat perencanaan yang lebih baik.
- **Partisipasi dan keterlibatan**, yaitu melibatkan secara aktif semua pihak yang akan terpengaruh dengan rencana yang dihasilkan.

# Management By Objectives (MBO)

- ***Management By Objectives (MBO)*** adalah suatu proses penentuan tujuan yang melibatkan atasan dan bawahan secara bersama-sama.
- Bila seseorang melekat secara kuat pada suatu tujuan, dia akan bersedia mengeluarkan usaha lebih untuk meraihnya
- MBO efektif memiliki:
  - Komitmen pada program, penetapan tujuan manajemen puncak, tujuan-tujuan individual, partisipasi, otonomi dalam implementasi rencana, peninjauan kembali prestasi

# Manfaat MBO

- 👍 Memungkinkan individu mengetahui apa yang diharapkan dari mereka.
- 👍 Membantu dalam perencanaan dengan membuat para manajer menetapkan tujuan dan sasaran.
- 👍 Memperbaiki komunikasi antara manajer dan bawahan.
- 👍 Membuat para individu lebih memusatkan perhatiannya pada tujuan organisasi.
- 👍 Membuat proses evaluasi lebih dapat disamakan dengan pemusatan pada pencapaian tujuan tertentu.

# Kelemahan MBO

- ✎ Konsumsi waktu dan usaha yang cukup besar dalam mempelajari penggunaan teknik-teknik MBO serta meningkatnya jumlah kertas kerja.
- ✎ Kurangnya pengendalian terhadap hal-hal berikut: gaya dan dukungan manajemen, penyesuaian dan perubahan, ketrampilan antar pribadi, deskripsi jabatan, penetapan dan pengkoordinasian tujuan, pengawasan metode pencapaian tujuan, konflik antara kreativitas dan MBO.