

modul  
3

## Perencanaan sebagai Salah Satu Fungsi Manajemen

Drs.Yos Sumardi,M.Pd.M.Si

### Perencanaan Manajemen

Seperti telah di kemukakan pada modul pertama bahwa dalam fungsi perencanaan, para manajer pertama-tama harus menentukan hal tersebut, tentunya harus ditetapkan terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai oleh organisasinya, baik penetapan tujuan jangka panjang maupun jangka pendek, dan menentukan alat apa yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Fungsi perencanaan adalah fungsi yang terpenting dalam manajemen, oleh karena akan menentukan fungsi-fungsi manajemen berikutnya, dan merupakan landasan pokok dari semua fungsi manajemen. Tanpa adanya perencanaan, fungsi-fungsi manajemen lainnya pun sukar untuk dijalankan. Perencanaan memberikan pola pandang secara menyeluruh terhadap segala pekerjaan yang harus dilaksanakan. Hal ini berarti bahwa perencanaan merupakan landasan pokok bagi pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen lainnya. Perencanaan, dapat memberikan tuntunan bagi pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan menjadi lebih efisien dan efektif, karena perencanaan meliputi keputusan tentang waktu yang akan datang, apa yang akan dilakukan, bila akan dilakukan, dan siapa yang akan melakukan. Sekalipun waktu yang akan datang jarang dapat di perkirakan secara tepat, terutama factor-faktor diluar jangkauan para manajer, tetapi dengan proses intelektual, perencanaan diharapkan akan dapat mendekati kenyataan/kebenaran. Hal ini didasarkan pertimbangan bahwa keputusan harus berdasarkan tujuan organisasi, pengetahuan dan perkiraan yang diperhitungkan. Jelasnya perencanaan dimaksudkan untuk memperoleh sesuatu dalam waktu yang akan datang, dengan usaha/cara yang seefisien dan seefektif mungkin. Untuk mencapainya. Oleh karena itu, perencanaan adalah suatu keputusan tentang apa yang akan diharapkan didalam waktu yang akan datang.

Perencanaan merupakan suatu proses, yaitu suatu proses yang tidak mempunyai penyelesaian atau titik akhir. Proses ini dimaksudkan untuk mendapatkan pemecahan. Selama perencanaan masih dalam proses tidak dibatasi berapa jumlah pembahasan sebelum diambil keputusan akhir yang berupa rencana, sebab mungkin akan selalu

diadakan perubahan baik sistemnya maupun materinya. Hal ini dapat dimengerti, karena adanya ketidakpastian atau perkiraan yang tepat, sebab keadaan waktu yang akan datang itu selalu selalu berubah, penuh dengan resiko, dan ketidakpastian. Dengan demikian perencanaan mempunyai dua titik pandang yaitu yang bersifat pesimis dan optimis. Yang bersifat pesimis berdasarkan atas kepercayaan bahwa apa yang diinginkan tidak akan terjadi. Sedangkan yang bersifat optimis, berdasarkan atas kepercayaan bahwa sesuatu dapat dilakukan dengan harapan bahwa yang diinginkan akan terlaksana. Dalam rangka memahami perencanaan manajemen, perlu terlebih dahulu diberikan definisi tentang perencanaan tersebut. George H. Terry memberikan definisi perencanaan sebagai berikut : “Perencanaan adalah tindakan pemilihan fakta dan usaha menghubungkannya., berdasarkan asumsi-asumsi yang dibuat untuk masa yang akan datang, dalam hal menggambarkan serta memformulasika aktivitas-aktivitas yang akan diusulkan, yang akan di anggap perlu untuk mencapai hasil-hasil yang di inginkan”.

Berdasarkan definisi ini dapat dikemukakan bahwa perencanaan efektif didasarkan atas fakta-fakta, bukan atas emosi atau angan-angan belaka. Perencanaan merupakan pekerjaan mental yang cukup berat dan bersifat intelektual, dan menyangkut pemilihan beberapa alternative usaha kegiatan untuk waktu yang akan datang bagi setiap individu/kelompok/unit yang berada didalam suatu organisasi secara keseluruhan. Untuk memperjelas pengertian perencanaan manajemen ini, perlu dikemukakan beberapa pendapat mengenai definisi perencanaan, baik sebagai proses, sebagai fungsi manajemen, maupun sebagai suatu keputusan.

Defnisi perencanaan sebagai salah satu proses, seperti yang dikemukakan Garth N. Jone adalah sebagai berikut: “*planning is the process of selecting and developing the best course to accomplish an objective*”. Artinya, perencanaan adalah proses pemilihan dan pengembangan dari tindakan yang paling baik/menguntungkan untuk mencapai tujuan. Kemudian perencanaan sebagai fungsi manajemen dikemukakan oleh Mc. Farland sebagai berikut: “ *planning is the function whereby executive anticipate the probable effect of forces that will change the activities and objective of their business*”. Artinya, perencanaan adalah fungsi pimpinannya berkemungkinan menggunakan pengaruh dari kewenangannya, yang dapat mengubah kegiatan dan tujuan organisasi. Selanjutnya perencanaan sebagai suatu keputusan dikemukakan oleh W.H. Newman; “*planning is deciding in advance what to be done, that is plan, it is projected a course of action*”. Artinya , perencanaan dalah

keputusan apa yang akan dikerjakan untuk waktu yang akan datang, yaitu suatu rencana yang diproyeksikan dalam suatu tindakan.

Perencanaan mempunyai lima karakteristik, yaitu *pertama*, perencanaan meliputi indentifikasi *personal* dan *organizational*; *kedua*, perencanaan erat kaitannya dengan kondisi yang *relative* pasti dan tidak pasti; *ketiga*, perencanaan adalah bersifat intelektual; *keempat*, perencanaan menyangkut hal-hal masa depan; dan *kelima*, perencanaan bersifat menembus (*pervasive*) dan berkesinambungan. Di samping mempunyai karakteristik seperti telah dikemukakan, terdapat keuntungan-keuntungan dari perencanaan yaitu:

1. Perencanaan menyebabkan aktivitas-aktivitas dilakukan secara teratur dan dengan tujuan tertentu;
2. Perencanaan menyebabkan pekerjaan yang tidak produktif dihilangkan atau diperkecil;
3. Perencanaan dapat menjadi suatu alat pengukur hasil-hasil yang dicapai;
4. Perencanaan memberikan suatu landasan pokok untuk fungsi-fungsi lainnya, terutama fungsi pengawasan.

Adapun kelemahan perencanaan, antara lain:

1. Perencanaan mempunyai keterbatasan dalam hal ketepatan informasi dan fakta-fakta mengenai masa yang akan datang;
2. Perencanaan memerlukan biaya yang cukup banyak;
3. Perencanaan memiliki hambatan psikologis;
4. Perencanaan menyumbat atau menghambat timbulnya inisiatif;
5. Perencanaan menyebabkan terhambatnya tindakan-tindakan yang perlu diambil.

Perencanaan berhubungan dengan masa yang akan datang, yang merupakan suatu hal yang belum tentu dikenal serta penuh dengan ketidakpastian. Untuk memperkecil ketidakpastian tersebut, para manajer atau pembuat rencana dapat menggunakan premis-premis. Premis adalah asumsi-asumsi (anggapan-anggapan dasar) yang akan melatarbelakangi dan mempengaruhi perencanaan. Pilihan premis-premis ini serta penggunaannya tergantung pada kepandaian, pengamatan, serta pengamanan orang yang membuat rencana (plan). Kesulitan yang biasanya dihadapi adalah pertama, mengenai premis yang harus digunakan, dan kedua bagaimana mengevaluasi bantuan esensial yang dicapai dari penggunaan premis-

premis tersebut. Adapun premis-premis perencanaan yang perlu diketahui antara lain : ramalan ekonomi, ramalan teknologi, factor-faktor social, pengawasan pemerintah dan tidakan fiscal, permintaan akan hasil industry, sikap dan tingkah laku konsumen/masyarakat/public.

## RANGKUMAN

Tanpa adanya fungsi perencanaan, fungsi-fungsi manajemen lainnya tidak akan ada artinya, karena tanpa ada perencanaan tidak ada pekerjaan pengorganisasian, aktuasi(penggerak),serta pengawasan. Oleh sebab itu, fungsi perencanaan menjadi landasan pokok bagi fungsi-fungsi manajemen lainnya. Dengan adanya fungsi perencanaan, kegiatan-kegiatan dalam manajemen dapat dilakukan secara efisien dan efektif, sehingga dapat membantu pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Pengertian perencanaan dapat dilihat sebagai fungsi manajemen, sebagai suatu keputusan, dan sebagai suatu proses. Perencanaan dapat membantu para manajer dalam pengambilan keputusan dan melakukan suatu tindakan yang akan diambil.

### Klasifikasi Perencanaan Manajerial

Salah satu usaha untuk menilai kegiatan perencanaan yang bermacam-macam ialah meninjau berbagai tipe rencana yang merupakan hasil dari proses perencanaan. Adapun tipe rencana tersebut menurut Terry, adalah (1) *objective* (sasaran), (2) *policy* (kebijaksanaan), (3) *procedure* (prosedur), (4) *method* (metode), (5) *standard*, (6) *budget* (anggaran), (7) *program*, (8) *techno factor* (factor teknis).

#### A. OBJECTIVE (SASARAN)

Rencana yang berbentuk objective ini sebenarnya merupakan bentuk khusus dari tujuan (*goal, end*). Sasaran tersebut tergantung pada kegiatan masing-masing yang terdapat dalam perusahaan, seperti sasaran-sasaran, pemasaran produksi, kepegawaian, dan sebagainya. Jadi, dalam sasaran ini di pertimbangkan aktivitas-aktivitas masa mendatang, tinjauan ke masa depan, menentukan proyeksi, dan bagian integral dari aktivitas perencanaan secara keseluruhan. Tujuan dirumuskan oleh pimpinan tingkat atas berdasarkan penilaian ekonomi, social, dan politik sesuai dengan garis-garis pengarahan strategi dan kebijaksanaan.

**B. Policy (kebijakan)**

ialah pernyataan umum tentang perilaku dari organisasi dalam menentukan pedoman untuk pengambilan keputusan mengenai sumber-sumber yang diperlukan. Kebijaksanaan membatasi ruang lingkup dalam pembuatan keputusan dan menjamin keputusan yang diperlukan akan memberikan sumbangan terhadap penyelesaian tujuan yang menyeluruh.

**C. PROCEDURE (PROSEDUR)**

Sama halnya dengan kebijaksanaan, tetapi prosedur banyak ditekankan dalam menentukan jawaban yang tertentudalam mengendalikan kegiatan untuk waktu yang akan datang. Pada dasarnya prosedur-prosedur menggambarkan urutan-urutan yang bersifat kronologis dari tindakan yang harus dilakukan.

**D. METHOD(METODE)**

Metode merencanakan, cara bagaimana setiap tugas dari suatu prosedur akan diselenggarakan oleh seorang pekerja. Jadi ringkasnya, metode adalah cara melaksanakan atau melakukan sesuatu.

**E. STANDARD (UKURAN BAKU)**

Suatu standard merupakan suatu nilai yang dalam manajemen digunakan sebagai norma atau sebagai dasar rujukan. Standard dapat dianggap sebagai suatu hal yang perlu diikuti atau digunakan sebagai model guna maksud perbandingan. Disamping itu standard juga digunakan sebagai alat-alat untuk diidentifikasi, perbandingan, apakah produk/hasil yang diinginkan sesuai dengan ukuran/nilai yang telah ditetapkan.

**F. BUDGET (ANGGARAN)**

*Budget* adalah rencana yang mempunyai dua segi yaitu segi penerimaan dan pengeluaran. Suatu *budget* merupakan kategori penting dari rencana sehingga kadang-kadang dianggap segi terpenting pada setiap perusahaan. Suatu *budget* terdiri dari data yang diatur secara logis, yang menunjukkan apa yang diharapkan untuk dicapai dalam periode tertentu.

## G. PROGRAM

Program merupakan salah satu rencana yang dapat dianggap sebagai tindakan-tindakan yang direncanakan dan diintegrasikan ke dalam satu kesatuan tertentu. Pada umumnya, program meliputi garis-garis besar mengenai tindakan-tindakan yang akan dilakukan/diselenggarakan, fasilitas dan sarana yang termasuk didalamnya, komitmen serta asumsi-asumsi yang dibuat, dan bidang-bidang kearah mana usaha-usaha tersebut ditujukan.

## H. TECHNO-FACTOR

*Techno factor* adalah salah satu dari tipe rencana yang relative baru, yang menggambarkan pemilihan berbagai factor seperti factor waktu, biaya, atau materil. Biasanya rencana jenis ini digambarkan melalui suatu bagan grafik (chart), seperti misalnya PERT *network* atau RAMP *chart*. PERT adalah singkatan dari Program *Evaluation and Review Technique*, yang diperkenalkan sebagai salah satu di antara tehnik-tehnik manajemen yang relative baru. Semula PERT direncanakan untuk mengurangi jangka waktu yang disediakan untuk proyek AL Amerika Serikat yang bernama Polaris Balistic Missile Project. Alat dasar PERT adalah *network planning* (suatu rencana jalinan); jalinan hubungan tersebut terdiri dari aktivitas dan kejadian yang merupakan bagian dari suatu proyek. Sedangkan RAMP adalah singkatan dari *Review Analysis of Multiple Project*, yakni untuk membantu memimpin aktivitas-aktivitas berbagai proyek secara simultan. RAMP menekankan pada jenis yang berhubung dengan arus material (*material flow*). Pelaksanaan jenis rencana tersebut tergantung pada pertimbangan, pengalaman, dan keahlian para menajer dalam perencanaan yang dibuatnya. Sekalipun pertimbangan-pertimbangan individu ikut menentukan, namun untuk memelihara keseimbangan di dalam perusahaan dapat menjadi satu kesatuan. Pertimbangan-pertimbangan individu diusahakan jangan sampai menjadikan rencana-rencana tersebut terpisah-pisah satu sama lain. Misalnya, kebijaksanaan (*policy*) berkaitandengan program, prosedur dengan kebijaksanaan-kebijaksanaan. Pengabdian untuk mengakui saling ketergantungan masing-masing rencana, akan menyebabkan kesulitan dalam perencanaan.

Dalam uraian berikut akan dibahas kegiatan dari tiap jenis rencana, dalam hal ini akan dibahas pertama-tama mengenai *policy*(kebijaksanaan). Sehubungan dengan kebijaksanaan

ini, maka perumusan kebijaksanaan (*policy formulation*) adalah penting. Kebijaksanaan yang dirumuskan dengan baik banyak membantu pelaksanaan kepemimpinan. Waktu akan terbuang apabila lebih banyak dirumuskan kebijaksanaan yang bersifat idealis. Dalam merumuskan kebijaksanaan ini perlu diperhatikan beberapa pertimbangan penting, antara lain:

1. Suatu kebijaksanaan akan membantu pencapaian suatu tujuan apabila dibuat berdasarkan fakta-fakta, dan bukan didasarkan atas pemikiran seseorang atau keputusan yang bersifat oportunistis.
2. Suatu kebijaksanaan harus ditafsirkan, di dalamnya tidak boleh tercakup prosedur yang terperinci.
3. Pikiran serta ide para perumus kebijakan harus menyesuaikan isi kebijaksanaan dengan saran/usul serta reaksi-reaksi pihak yang akan mengalami akibat kebijaksanaan tersebut.
4. Bilamana perlu untuk menempuh kondisi-kondisi yang diharapkan, maka kebijaksanaan harus dibuat, akan tetapi harus berhati-hati dalam menggunakan kebijaksanaan-kebijaksanaan baru.
5. Setiap kebijaksanaan harus dinyatakan dengan kata-kata yang selaras dan tepat, sehingga dapat dimengerti sepenuhnya oleh setiap anggota perusahaan yang bersangkutan.
6. Semua kebijakan harus disesuaikan dengan factor-factor ekstern seperti misalnya hukum dan kepentingan-kepentingan umum.

Kebijaksanaan-kebijaksanaan yang ditetapkan haruslah menjadi dasar untuk menjawab berbagai problema manajerial. Kebijaksanaan-kebijaksanaan juga dapat mendorong perkembangan manajemen, sebab yang dipakai mereka. Kebijaksanaan memerlukan interpretasi untuk mengerjakan sesuatu dengan mudah.

Klasifikasi kebijaksanaan dalam suatu perusahaan terdiri atas:

1. Kebijaksanaan produksi (*production policies*) yang dilakukan dibidang produksi;
2. Kebijaksanaan penjualan (*sales policies*) yang dilakukan di bidang penjualan;
3. Kebijaksanaan keuangan (*financial policies*) yang dilakukan dibidang keuangan perusahaan;
4. Kebijaksanaan personalia (*personnel policies*) yang dilakukan dibidang kepegawaian perusahaan.

Jenis rencana lainnya, adalah *prosedur*, yang dapat membantu kelancaran pekerjaan, karena prosedur merupakan urutan-urutan pekerjaan yang telah ditetapkan agar pekerjaan dapat berlangsung secara efisien dan efektif. Prosedur juga meliputi bagaimana pekerjaan dilakukan, bilamana serta siapa yang melakukannya. Prosedur harus ditetapkan/digariskan sesuai dengan kegiatan-kegiatan perusahaan dan harus bersifat baru/tidak usang (*up to date*).

Jenis rencana yang tidak kurang pentingnya yaitu *metode*, yang ruang lingkupnya lebih terbatas dibandingkan dengan prosedur. Penetapan metode yang akan digunakan dalam setiap keadaan tertentu, pada pokoknya tergantung pada pengalaman, pengetahuan serta kreativitas para manajer.

Jenis rencana lainnya yang juga tidak kalah pentingnya adalah *standard*, yang ditetapkan untuk mengukur jumlah dan mutu pekerjaan dalam suatu perusahaan atau organisasi. Standart dapat membantu mengurangi pemborosan waktu, tenaga dan bahan. Standar-standar yang telah ditetapkan sewaktu-waktu ditinjau kembali dan diperbaiki. Jadi standar harus bersifat fleksibel.

Jenis rencana lainnya yaitu *budget* (anggaran) yang merupakan pernyataan dalam bentuk angka-angka terutama dalam bentuk perhitungan keuangan, dengan pengharapan agar kegiatan pada suatu periode tertentu hasilnya dapat diperoleh untuk waktu yang akan datang. Anggaran yang telah disiapkan, merupakan perkiraan disamping menggambarkan perencanaan yang sesungguhnya untuk setiap kegiatan yang akan dikerjakan. Jelasnya anggaran meentukan ke arah kegiatan itu tujuan untuk mencapai sarannya. Batas waktu anggaran dapat ditentukan perminggu, per bulan, atau pertahun.

Selanjutnya program merupakan jenis rencana yang cukup penting, karena susunan dari suatu program meliputi sasaran, kebijaksanaan, prosedur, metode, standar, dan anggaran. Program memuat tindakan-tindakan yang akan diambil, oleh siapapun dan dimanapun.