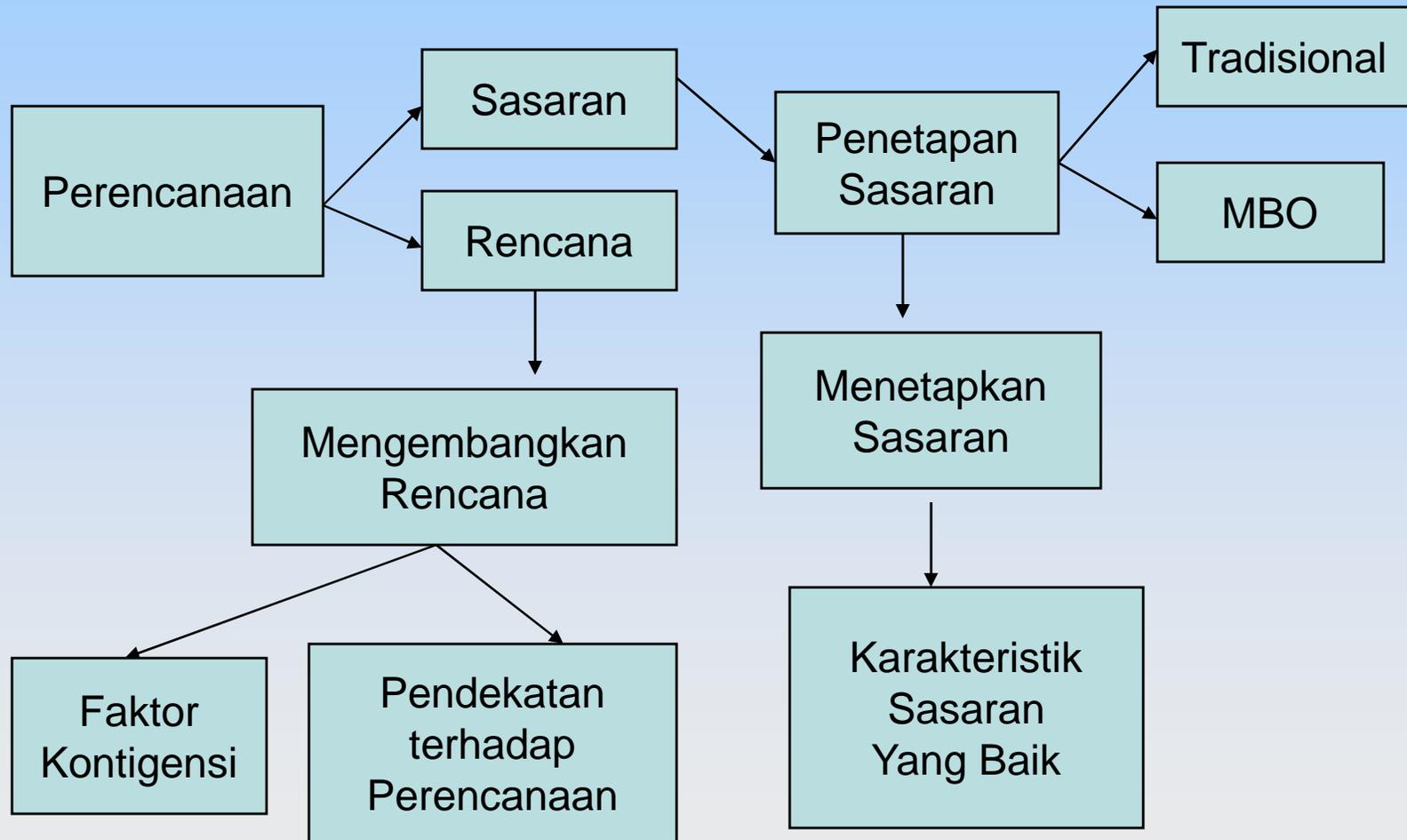


Dasar-dasar Perencanaan

Kuliah ke 9, 10 November 2009

Erry Sukriah, MSE

Agenda hari ini



Perencanaan

Perencanaan adalah proses yang mencakup:

- pendefinisian sasaran
- menetapkan strategi yang menyeluruh untuk mencapai sasaran
- menyusun serangkaian rencana yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan pekerjaan organisasi

Maksud Perencanaan

Ada 4 alasan manajer membuat rencana:

- Memberi arah
- Mengurangi dampak perubahan
- Meminimalkan pemborosan dan kegiatan rangkap
- Menjadi standar yang digunakan dalam pengendalian

Bagaimana Manajer membuat Perencanaan

- Ada 2 elemen penting dalam Perencanaan:
 - Sasaran
 - ➔ hasil yang diinginkan untuk individu, kelompok dan seluruh organisasi 
 - Rencana
 - ➔ Cara-cara untuk mencapai sasaran yang mencakup alokasi SD, penyusunan jadwal, dan tindakan lain yang diperlukan untuk mencapai sasaran tsb

Jenis-Jenis Rencana

Luasnya

Kerangka Waktu

Kekhususan

Frekuensi Penggunaan

Stratejik

Jangka Panjang

Pengarah

Sekali Pakai

Operasional

Jangka Pendek

Pemerinci

Terus Menerus

Berdasarkan Luasnya

- Rencana Strategik
 - ➔ Rencana yang berlaku bagi organisasi secara keseluruhan, menjadi sasaran umum organisasi tersebut, dan berusaha menetapkan organisasi tersebut ke dalam lingkungannya
- Rencana Operasional
 - ➔ Rencana yang merinci detail cara mencapai sasaran menyeluruh

Berdasarkan Waktu

- Rencana Jangka Panjang
 - ➔ Rencana dengan kerangka waktu lebih dari tiga tahun
- Rencana Jangka pendek
 - ➔ Rencana yang mencakup satu tahun atau kurang

Berdasarkan kekhususan

- Specific Plan
 - ➔ Rencana yang mendefinisikan dengan jelas dan tidak memberi ruang untuk penafsiran ganda
- Directional Plan
 - ➔ Rencana yang fleksibel dan yang menjadi pedoman umum

Berdasarkan Frekuensi Penggunaan

- Rencana sekali pakai
 - ➔ Rencana yang digunakan sekali saja yang secara khusus dirancang untuk memenuhi kebutuhan situasi yang unik
- Rencana terus-menerus
 - ➔ Rencana yang berkesinambungan yang menjadi pedoman bagi kegiatan-kegiatan yang dilakukan secara berulang-ulang

Bagaimana Menetapkan Sasaran?

2 Pendekatan dalam Menetapkan Sasaran:

- Penetapan sasaran tradisional
 - ➔ Sasaran ditetapkan di puncak dan kemudian dipecah-pecah ke sejumlah sub sasaran bagi tiap-tiap tingkatan dalam organisasi
- *Management by Objectives* (MBO)
 - ➔ Sasaran kerja yang rinci ditentukan bersama-sama oleh para karyawan dan para manajernya. Kemudian kemajuan kearah pencapaian dikaji secara berkala, dan imbalan dibagikan berdasarkan kemajuan itu

Penetapan Sasaran Tradisional

- Pembuatan sasaran berjenjang dari manajemen puncak ke manajer-manajer dibawahnya
- Agar berhasil, sasaran yang didefinisikan Manajer puncak harus jelas dan tidak menimbulkan penafsiran ganda
- Jika hierarki sasaran organisasi didefinisikan dengan jelas, hierarki itu membentuk jaringan sasaran terpadu → rantai sarana hasil

Management by Objectives (MBO)

- MBO menggunakan sasaran untuk memotivasi karyawan
- Ada 4 unsur MBO:
 - Kerincian sasaran
 - Pengambilan keputusan yang melibatkan partisipasi
 - Periode waktu yang jelas
 - umpan balik kinerja
- Daya tarik MBO: fokus dalam pencapaian sasaran dan dapat meningkatkan kinerja karyawan

Kelemahan dari

Penetapan sasaran tradisional

- Jika Manajer Puncak mendefinisikan sasaran yang terlalu luas sehingga akan menghasilkan ketidakjelasan sasaran ketika sasaran itu bergerak turun ke tingkatan yang lebih rendah

Management by Objectives (MBO)

- Lingkungan yang dinamis dapat membuat program menjadi sia-sia
- Penekanan yang berlebihan dapat membuat karyawan kontra-produktif

Langkah-langkah dalam Penetapan Sasaran

1. Mengkaji misi organisasi
2. Mengevaluasi SD yang tersedia
3. Tentukan sasaran secara individu atau dengan masukan dari orang lain
4. Tulislah sasaran itu dan komunikasikan kepada pihak yang perlu untuk mengetahuinya
5. Kajilah hasil untuk melihat apakah sasaran telah tercapai

Bagaimana sasaran kita sekarang lebih baik dibandingkan lainnya?

Karakteristik Sasaran yang tersusun dengan baik

- Ditulis berdasarkan hasil bukannya tindakan
- Dapat diukur dan dihitung
- Jelas kerangka waktunya
- Menantang sekaligus dapat dicapai
- Tertulis
- Dikomunikasikan kepada semua anggota organisasi yang berhubungan

Mengembangkan Rencana

- Proses penyusunan rencana dipengaruhi 3 faktor kontigensi dan pendekatan perencanaan yang diikuti

Faktor Kontigensi

Ada 3 faktor kontigensi yang mempengaruhi perencanaan

- Tingkatan dalam organisasi
 - pada tingkatan organisasi yang tinggi, perencanaan semakin berorientasi pada strategi
- Ketidakpastian lingkungan
 - semakin tinggi ketidakpastian lingkungan, maka rencana haruslah rinci, tapi fleksibel
- Kerangka waktu rencana
 - semakin besar rencana sekarang mempengaruhi komitmen masa depan, semakin panjang kerangka waktu yang dibutuhkan untuk membuat perencanaan

Pendekatan terhadap Perencanaan

Bagaimana *cara* organisasi merencana dapat dilihat dari *siapa* yang merencana

- Pendekatan Tradisional
 - ➔ perencanaan dilakukan oleh manajer tingkat atas dan dibantu oleh departemen perencanaan formal, kemudian dialirkan ke bawah
- Pendekatan Non-Tradisional
 - ➔ proses perencanaan yang melibatkan makin banyak anggota organisasi

SELESAI

Tugas Minggu depan

Setiap kelompok membuat slide tentang **STRUKTUR DAN DESAIN ORGANISASI** untuk dipresentasikan minggu depan.

Hal-hal yang dibahas dalam slide:

- Mendefinisikan struktur organisasi
 - ➔ Spesialisasi kerja & Departementalisasi, rantai komando & Rentang kendali, desentralisasi&sentralisasi
- Keputusan Desain organisasi
- Desain organisasi umum
 - ➔ Organisasi tradisional vs Organisasi kontemporer

Contoh bentuk Sasaran

Sasaran Keuangan

- Pertumbuhan pendapatan yang cepat
- Dividen yang lebih tinggi
- Harga saham yg meningkat
- Laba yang stabil selama krisis
- Arus kas (cash flow) yang lebih besar

Sasaran Stratejik

- Pangsa pasar yang lebih besar
- Mutu produk yang lebih tinggi
- Layanan pelanggan yang lebih unggul
- Peringkat dalam industri yang lebih tinggi dan lebih aman
- Kemampuan bersaing yang meningkat

