

BAB II

FUNGSI PERENCANAAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

T U J U A N

1. Mengetahui konsep dasar mengenai perencanaan dalam manajemen organisasi.
2. Mengetahui jenis-jenis perencanaan dan bagaimana perencanaan dilaksanakan
3. Mengetahui alat-alat bantu manajemen dalam kegiatan perencanaan
4. Mengetahui cara-cara penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan

Pengertian Perencanaan

- ❖ Perencanaan atau Planning adalah sebuah proses yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi, menentukan strategi untuk pencapaian tujuan organisasi tersebut secara menyeluruh, serta merumuskan sistem perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan seluruh pekerjaan organisasi hingga tercapainya tujuan organisasi (**Robbins dan Coulter ,2002**)
- ❖ Perencanaan dapat dilihat dari 3 hal, yaitu **proses, fungsi manajemen, dan pengambilan keputusan.** (Ernie&Kurniawan,2005)

Dari sisi proses, fungsi perencanaan adalah proses dasar yang digunakan untuk memilih tujuan dan menentukan bagaimana tujuan tersebut akan dicapai.

Dari sisi fungsi manajemen, perencanaan adalah fungsi dimana pimpinan menggunakan pengaruh atas wewenangnya untuk menentukan atau merubah tujuan dan kegiatan organisasi.

Dari sisi pengambilan keputusan, perencanaan merupakan pengambilan keputusan untuk jangka waktu yang panjang atau yang akan datang mengenai apa yang akan dilakukan, bagaimana melakukannya, bilamana dan siapa yang akan melakukannya, dimana keputusan yang diambil belum tentu sesuai hingga implementasi perencanaan tersebut dibuktikan di kemudian hari.

Fungsi atau Manfaat dari Perencanaan

- ❖ Pengarah Organisasi
- ❖ Minimalisasi Ketidakpastian
- ❖ Minimalisasi inefisiensi sumber daya
- ❖ Penetapan Standar dalam Pengawasan Kualitas

Persyaratan Perencanaan (Planning Requirements)

- ❖ **Faktual dan Realistis**
- ❖ **Logis dan Rasional**
- ❖ **Fleksibel**
- ❖ **Komitmen**
- ❖ **Komprensensif atau menyeluruh**

Peran Tujuan dan Rencana dalam Proses Perencanaan

- ❖ **Tujuan (*Goals*)** pada dasarnya adalah hasil akhir yang diharapkan dapat diraih atau dicapai oleh individu, kelompok atau seluruh organisasi.
- ❖ **Rencana (*Plans*)** adalah segala bentuk konsep dan dokumentasi yang menggambarkan bagaimana tujuan akan dicapai dan bagaimana sumber daya perusahaan akan dialokasikan, penjadualan dari proses pencapaian tujuan, hingga segala hal yang terkait dengan pencapaian tujuan

Jenis-jenis Tujuan

❖ Berdasarkan jumlah

Tujuan tunggal (*single goals*) dan Tujuan yang banyak (*multiple goals*)

❖ Berdasarkan Kejelasan

Tujuan yang dinyatakan (*stated goals*) dan rujukan yang aktual atau nyata (*real goals*)

❖ Berdasarkan Keluasan dan Waktu Pencapaian

Tujuan Strategis (*strategic goals*), Tujuan Taktis (*tactical goals*), dan Tujuan Operasional (*operational goals*)

Jenis-jenis Rencana

❖ Berdasarkan Keluasan dan Waktu Pencapaian

Rencana Strategis (Jangka Panjang), Rencana Taktis (jangka Menengah) dan Rencana Operasional (Jangka Pendek)

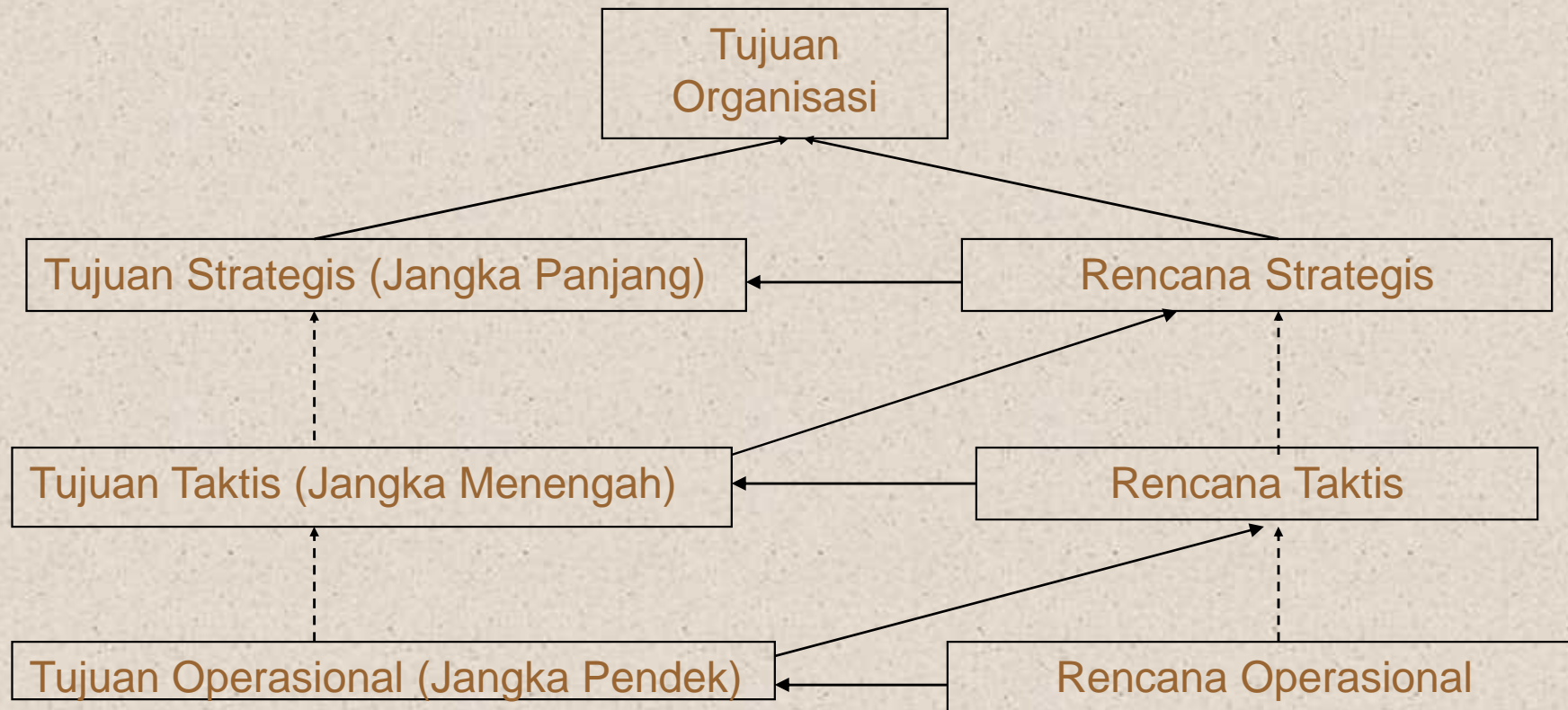
❖ Berdasarkan Kejelasan

Rencana Spesifik (*Specific Plans*) Rencana Direktif (*Directive Plans*)

❖ Berdasarkan Frekuensi Penggunaan

Rencana Sekali Pakai (*single-use plans*), dan Rencana yang dipergunakan secara terus-menerus (*standing plans*)

Hubungan antara Rencana dan Tujuan



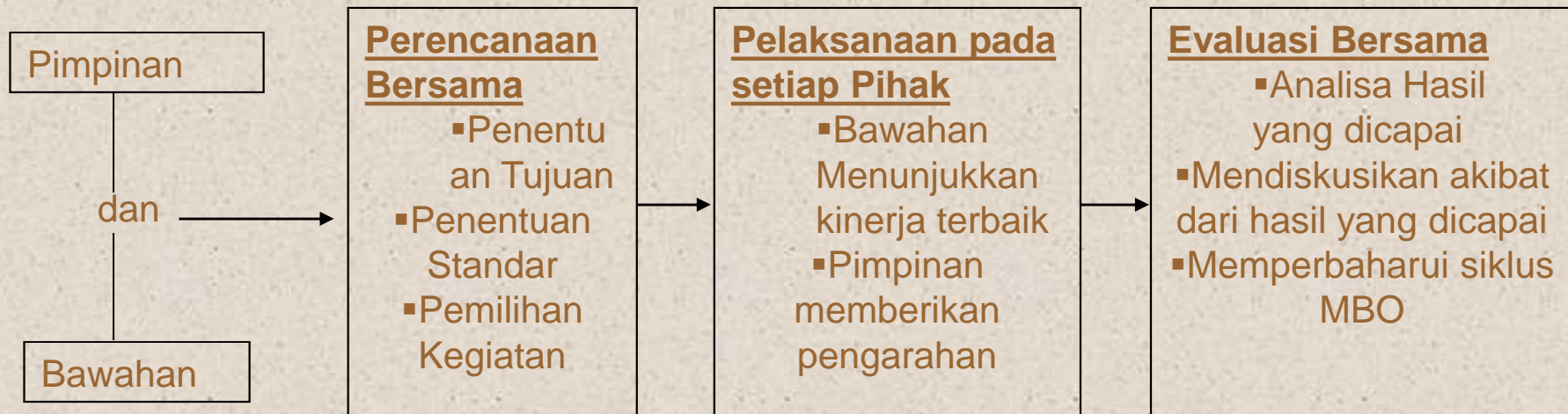
Pendekatan dalam Penetapan Tujuan

- ❖ Pendekatan Tradisional (*Traditional Goal Setting*)
- ❖ Pendekatan Manajemen Berdasarkan Sasaran/Tujuan (*Management by Objectives*)

Pendekatan Tradisional dalam Penetapan Tujuan



Pendekatan MBO



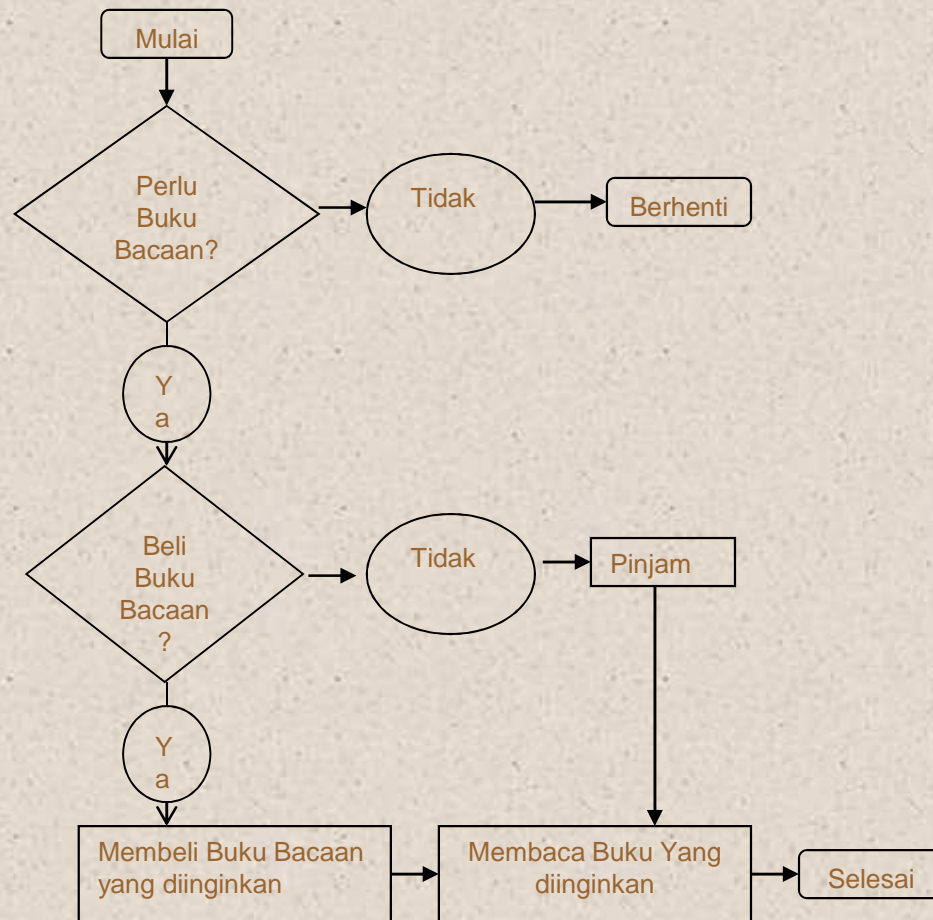
Kekuatan dan Kelemahan MBO

Kekuatan	Kelemahan
<ul style="list-style-type: none">• MBO melakukan integrasi fungsi perencanaan dan pengawasan ke dalam suatu sistem yang rasional dalam manajemen• MBO mendorong organisasi untuk menentukan tujuan dari tingkatan atas hingga tingkatan bawah dari manajemen• MBO memfokuskan pada hasil akhir daripada niat yang baik maupun faktor personal.• MBO mendorong adanya manajemen diri dan komitmen dari setiap orang melalui partisipasi pada setiap tingkatan manajemen dalam penentuan tujuan	<ul style="list-style-type: none">• MBO dianggap terlalu menyederhanakan kegiatan dengan berusaha untuk menyelesaikan segala sesuatu.• MBO secara cepat akan ditolak oleh manajer yang memiliki gaya otoriter (yang bisa saja disebabkan karena orang-orang yang bertipe X dari McGregor) dan oleh mereka yang menerapkan birokrasi yang tidak fleksibel dan ketat.• MBO memerlukan banyak waktu dan usaha dalam implementasinya• MBO dapat menjadi tantangan bagi manajer yang kurang memiliki kualifikasi yang baik.

Beberapa Alat Bantu perencanaan


- ❖ Bagan Arus (*Flow Chart*)
- ❖ Bagan Gantt (*Gantt Chart*)
- ❖ Jaringan PERT (*PERT Network*)
- ❖ dll

Contoh Bagan Arus (Flow Chart)

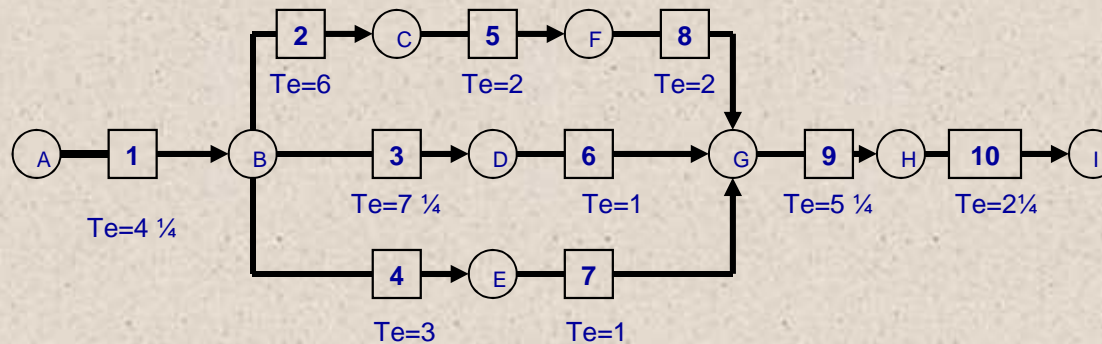


Contoh Bagan Gantt

Pekerjaan	Bulan 1				Bulan 2				Bulan 3				Bulan 4			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
1. Pembelian Bahan Baku																
2. Proses Produksi																
3. Pergudangan																
4. Pengiriman																

Keterangan : Bagian yang diarsir  menunjukkan waktu pengerjaan

Contoh Jaringan PERT



= Kegiatan-kegiatan (Activities) dalam kerangka PERT, dimana pada contoh diatas dapat memerlukan waktu pengerjaan antara 1 hari hingga $7 \frac{1}{4}$ hari.



= Kejadian-kegiatan (Events) yang menjadi indikator sebelum kegiatan dilaksanakan. Misalnya, setelah kejadian A terjadi, maka pengerjaan kegiatan 1 dapat dilaksanakan, dan seterusnya.

Te = Waktu Pengerjaan Kegiatan berdasarkan Te. Dari contoh diatas terdapat waktu pengerjaan berdasarkan Te yang berbeda-beda, dari mulai 1 hari hingga paling lama $7 \frac{1}{4}$ hari. Secara keseluruhan contoh pengerjaan berdasarkan Jaringan PERT diatas akan membutuhkan waktu selama $21 \frac{3}{4}$ hari yaitu dengan menjumlahkan salah satu jalur jaringan untuk waktu yang terpanjang, yaitu $Te_1 = 4 \frac{1}{4} + Te_2 = 6 + Te_5 = 2 + Te_8 = 2 + Te_9 = 5 \frac{1}{4} + Te_{10} = 2 \frac{1}{4}$ sehingga total keseluruhannya adalah $21 \frac{3}{4}$ hari.

Penyelesaian Masalah dan Pengambilan Keputusan

Masalah vs Gejala

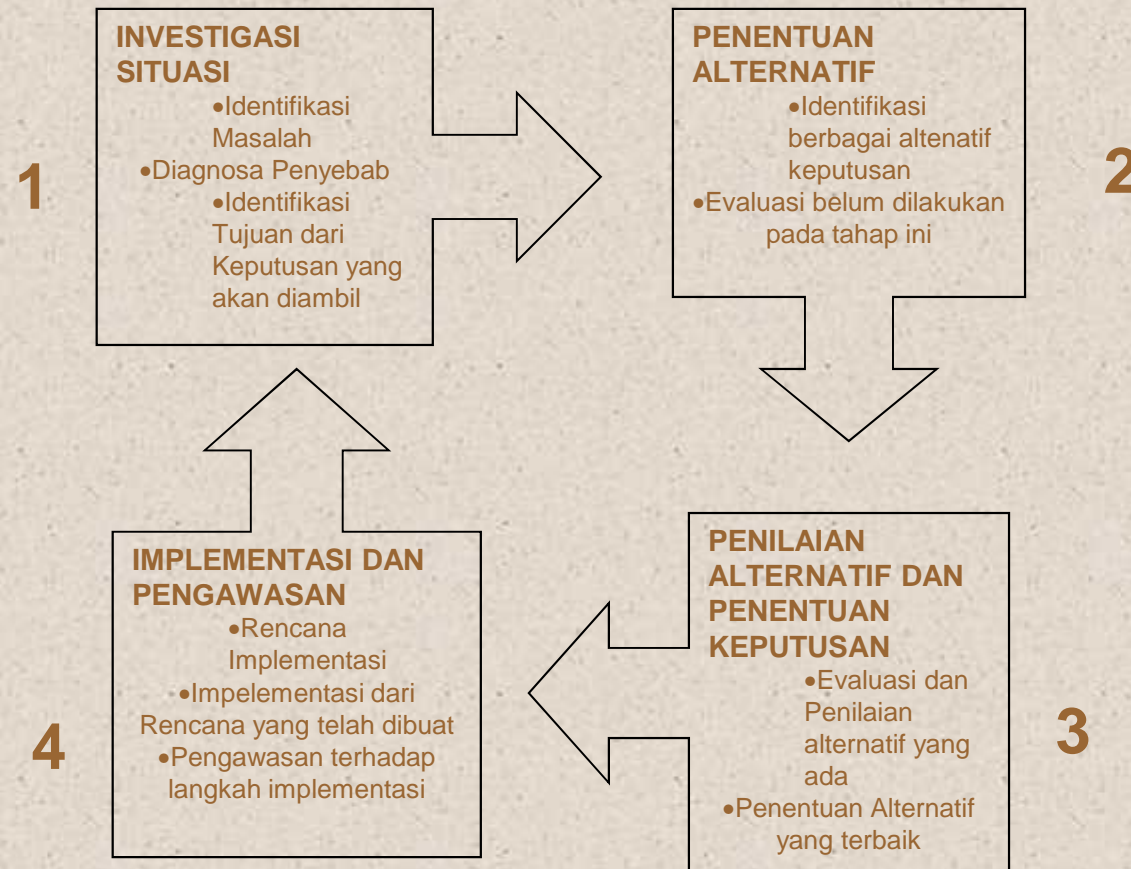
“ if we fail to identify the problem, we will fail to solve the problem “

- ❖ Penentuan faktor Penyebab
- ❖ Pendekatan dalam Penyelesaian Masalah
- ❖ Pengambilan Keputusan atas alternatif penyelesaian Masalah

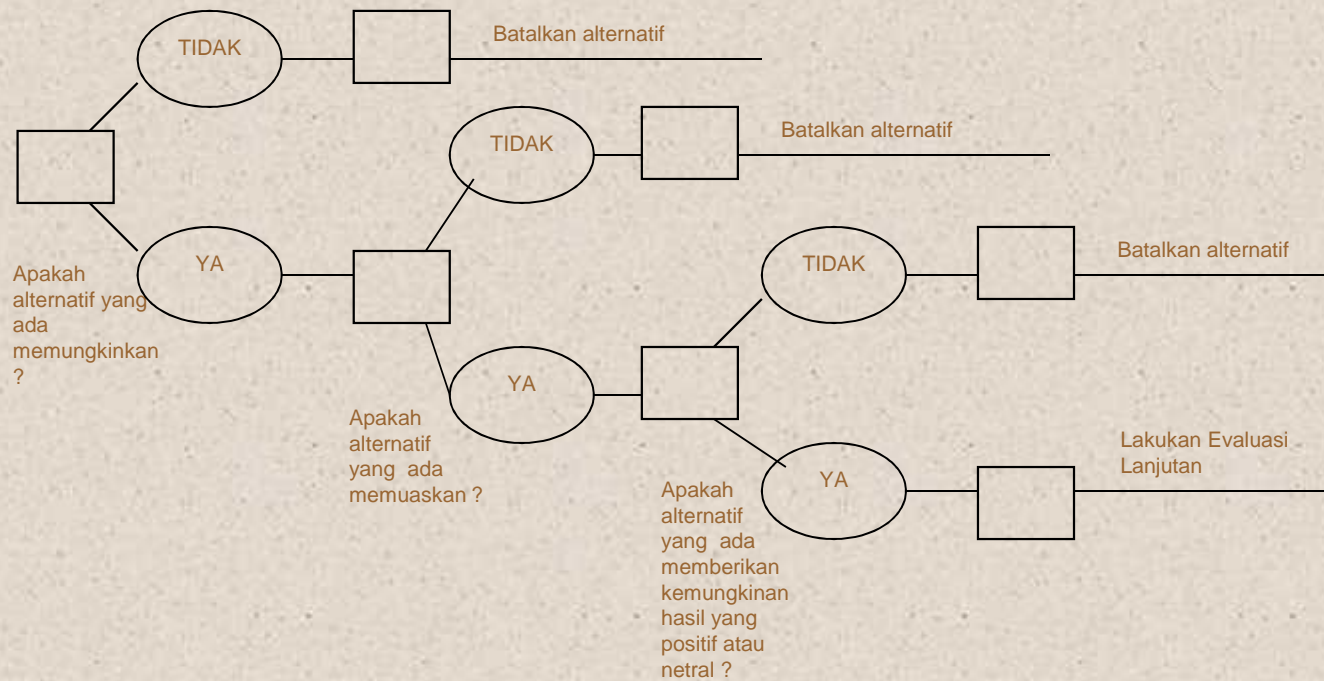
Lingkungan dan Pengambilan Keputusan

- ❖ Keputusan pada saat Keadaan yang pasti (*certainty*)
- ❖ Keputusan pada saat Keadaan yang tidak pasti (*uncertainty*)
- ❖ Keputusan pada saat Keadaan mengandung resiko (*risky condition*)

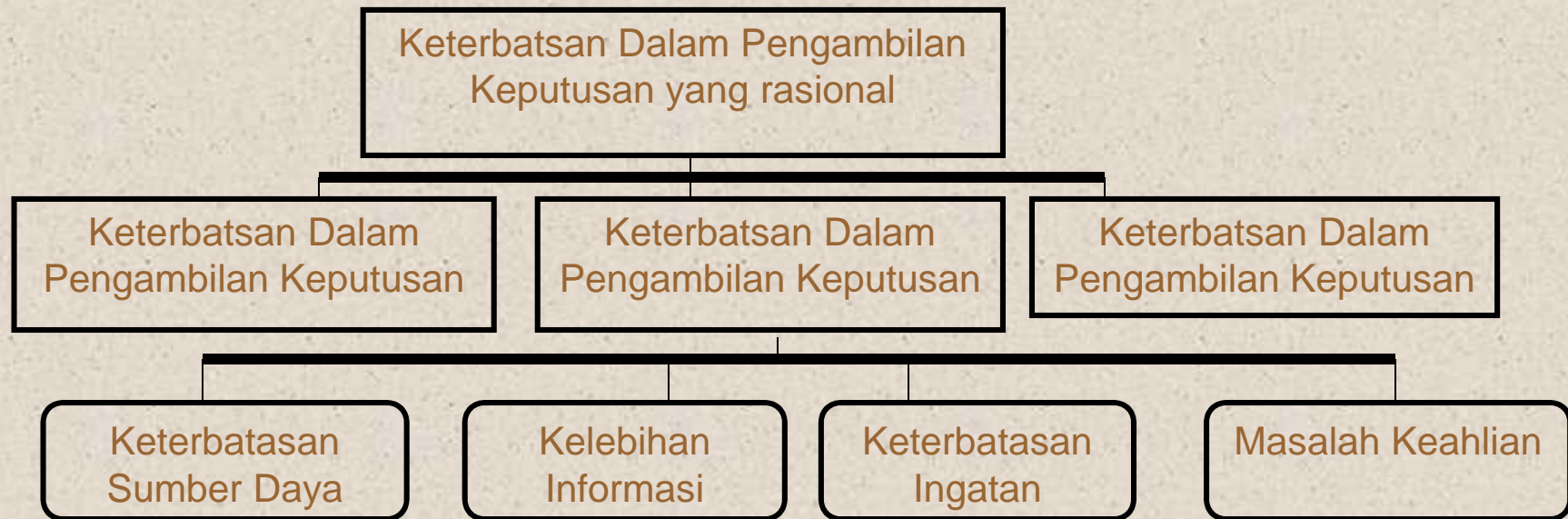
Proses Pengambilan Keputusan



Tahapan Evaluasi Alternatif



Keterbatasan dalam Pengambilan Keputusan



Memperbaiki Keputusan

- ❖ Penggunaan Aturan terhadap Alternatif Keputusan

Kriteria Prioritas, Kriteria Minimum

- ❖ Pengujian Terhadap Berbagai Alternatif Keputusan

- ❖ Pengambilan Keputusan secara berkelompok

Teknik Curah Ide, Teknik Kelompok Nominal, Teknik Delphi,dll