

Prosedur Perencanaan (Planning Procedure)

Jaleluddin Daud

**Jurusan Teknik Sipil
Fakultas Teknik
Universitas Sumatera Utara
Medan**

PENDAHULUAN

Latar- Belakang

Dalam dunia perencanaan pembangunan, lazim dikenal ungkapan-ungkapan selama dekade-dekade terakhir antara lain pembangunan desa secara menyeluruh dan terpadu, pengembangan wilayah, kebutuhan-kebutuhan dasar, dan pendekatan terpadu. Alasan semakin banyak pembangunan ungkapan-ungkapan semacam itu ialah rencana-rencana nasional dan sektoral, jarang merupakan struktur yang cukup terperinci demi koordinasi dan sesuai dengan rencana dan program setempat, dan bahwa kurang sekali perhatian terhadap kebutuhan-kebutuhan dan harapan penduduk setempat. Akibatnya sulit mengadakan mobilisasi potensi-potensi masyarakat pada tingkat regional dan lokal.

Pada hakekatnya rencana-rencana regional berarti bahwa rencana-rencana tersebut harus disiapkan dan disusun oleh tiro-tiro multidisipliner yang bekerja secara interdisipliner. Pengalaman-pengalaman masa lalu menjelaskan bahwa usaha untuk menghimpun para ahli dari berbagai disiplin untuk mempersiapkan dan menyusun suatu rencana regional dalam kegiatan terpadu dan tindakan bersama, merupakan sesuatu hal yang memakan waktu dan biaya.

Perencanaan dalam arti yang seluas-luasnya tidak lain adalah suatu proses mempersiapkan secara sistematis kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai sesuatu tujuan tertentu. Perencanaan pembangunan adalah suatu pengarahan penggunaan sumber-sumber pembangunan (termasuk sumber-sumber ekonomi) yang terbatas adanya, untuk mencapai tujuan-tujuan sosial ekonomi yang lebih baik secara efisien dan lebih aktif.

Perencanaan ekonomi ataupun perencanaan pembanguana pada umumnya dilakukan oleh masyarakat yang menganut falsafah negara atau masyarakat yang berasas sosialisme. Namun demikian perencanaan ketat secara terpusat yang pada awal pembangunan mereka menjadi alat yang efektif, pada keadaan masyarakat yang bertambah kompleks telah banyak menimbulkan kesulitan-kesulitan.

Oleh karena itu kemudian dilakukan pelonggaran-pelonggaran atau desentralisasi dalam perencanaan ekonomi/pembangunan. Dalam konteks perencanaan itulah dalam tulisan ini akan disoroti secara khusus mengenai segala sesuatu yang berhubungan dengan prosedur perencanaan, akan tetapi uraian tidak terperinci hanya untuk pembangunan wilayah, tetapi perencanaan dan prosedur yang bersifat umum dan teoritis.

Pengertian Perencanaan

Perencanaan terjadi disemua tipe kegiatan. Perencanaan adalah proses dasar di mana manajemen memutuskan tujuan dan cara mencapainya. Perbedaan pelaksanaan adalah hasil tipe dan tingkat perencanaan yang berbeda pula. Perencanaan dalam organisasi adalah esensial, karena dalam kenyataannya perencanaan memegang peranan lebih dibanding fungsi-fungsi manajemen lainnya.

Fungsi-fungsi pengorganisasian, pengawasan, pengarahan adalah sebenarnya melaksanakan keputusan-keputusan perencana.

Dalam tulisan ini akan dibahas secara panjang lebar mengenai prosedur perencanaan yang mencakup pembahasan pengertian perencanaan, alasan perlunya perencanaan, hubungan fungsi perencanaan dengan fungsi-fungsi manajemen, tipe-tipe rencana, proses perencanaan strategis, hambatan-hambatan proses perencanaan, dan cara bagaimana perencanaan dapat dibuat lebih efektif, serta kesimpulan yang merupakan rangkuman isi tulisan ini.

Sebelum seseorang dapat mengorganisir, mengarahkan atau mengawasi, harus terlebih dahulu membuat rencana-rencana yang memberikan tujuan dan arah suatu kelompok atau kegiatan pembangunan. Dalam perencanaan pimpinan/ manajer memutuskan apa yang harus dilakukan, kapan melakukannya, bagaimana melakukannya, dan siapa yang akan melakukannya. Jadi perencanaan adalah pemilihan sekumpulan kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa. Perencanaan yang baik dapat dicapai dengan mempertimbangkan kondisi di waktu yang akan datang di mana rencana yang telah diputuskan akan dilaksanakan, serta periode sekarang pada saat rencana dibuat.

Berbagai pertanggung jawaban dalam perencanaan tergantung besarnya dan tujuan organisasi serta fungsi kegiatan khususnya pimpinan manajer. Dan pimpinan manajer hendaknya memahami peran perencanaan jangka panjang dan pendek dalam kerangka perencanaan keseluruhan.

Kebutuhan akan perencanaan ada di semua tingkatan dan pada kenyataannya meningkat di mana tingkat tersebut dampak potensial terbesar terhadap sukses suatu pembangunan atau organisasi. Pimpinan manajer puncak biasanya mencurahkan sebagian besar waktu perencanaan untuk rencana-rencana jangka panjang dan strategi-strategi. Pimpinan manajer tingkat lebih bawah merencanakan terutama bagi kelompok kerjanya dan untuk jangka pendek.

Perencanaan adalah suatu proses yang tidak berakhir bila rencana tersebut telah di tetapkan; rencana harus diimplementasikan. Setiap saat selama proses implementasi dan pengawasan, rencana-rencana mungkin memerlukan modifikasi agar tetap berguna. Perencanaan kembali kadang- kadang dapat menjadi faktor kunci pencapaian sukses akhir. Oleh karena itu perencanaan harus mempertimbangkan kebutuhan fleksibilitas agar mampu menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi baru secepat mungkin.

Salah satu aspek penting perencanaan adalah pembuatan keputusan (decision making) , proses pengembangan dan penyeleksian sekumpulan kegiatan untuk memecahkan sesuatu masalah tertentu. Keputusan-keputusan harus dibuat pada berbagai tahap dalam proses perencanaan.

Alasan-Alasan Perlunya Perencanaan

Para perencana tidak akan dapat mengendalikan waktu yang akan datang, tetapi mereka seharusnya berusaha untuk mengidentifikasi dan menghindari kegiatan-kegiatan sekarang dan hasil-hasilnya yang dapat diperkirakan akan mempengaruhi waktu yang akan datang. Salah satu maksud utama perencana adalah melihat bahwa program-program dan penemuan-penemuan sekarang dapat dipergunakan untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan di waktu yang akan datang, yaitu meningkatkan pembuatan keputusan yang lebih baik.

Perencanaan organisasi/pembangunan harus aktif, dinamis, berkesinambungan dan kreatif, agar manajemen tidak akan bereaksi terhadap lingkungannya, akan tetapi lebih menjadi peserta aktif dalam dunia usaha pembangunan ataupun di bidang lain.

Ada dua alasan dasar perlunya perencanaan. Perencanaan dilakukan untuk mencapai :

- a. Protective benefit,
Yang dihasilkan dari pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan,
- b. Positive benefit,
Ini dalam bentuk meningkatnya sukses pencapaian tujuan tim organisasi.

Selain kedua alasan di atas, ada empat fungsi perencanaan, yakni :

1. Untuk Mengimbangi Ketidaktentuan dan Perubahan

Ketidaktentuan dan perubahan di kemudian hari membuat perencanaan menjadi suatu keharusan. Hari depan sangat jarang pasti, dan makin jauh ke hari depan keputusan harus dipikirkan, makin berkurangnya kepastiannya. Seorang pejabat atau tim mungkin merasa sangat pasti bahwa pesanan bulan berikutnya pesanan-pesanan, biaya-biaya kapasitas produksi, out put, persediaan uang, dan faktor-faktor lain dalam lingkungan akan berada pada tingkat tertentu. Suatu kebakaran, pemogokan, yang tak terduga, atau suatu pembatalan pesanan oleh suatu pelanggan penting dapat merubah semuanya itu; tetapi dalam waktu pendek hal itu jarang terjadi. Tetapi, kalau pimpinan tim merencanakan lebih jauh sebelumnya, maka kepastiannya mengenai lingkungan dalam dan luar berkurang, dan kebenaran setiap keputusan menjadi kurang pasti.

Bahkan kalau hari depan itu sangat pasti, beberapa perencanaan biasanya perlu. Pertama-tama, ada keharusan untuk menentukan cara yang paling baik dalam setiap keadaan untuk mencapai suatu tujuan. Dengan syarat-syarat kepastian, hal itu terutama menjadi masalah matematik mengenai kalkulus, atas dasar fakta-fakta yang diketahui, arah yang akan memberikan hasil yang diinginkan dengan biaya yang paling rendah. Kedua, setelah arah itu diputuskan, perlu untuk membuat rencana sedemikian rupa sehingga setiap bagian dari organisasi itu akan tahu bagaimana memberi sumbangan kepada pelaksanaan pekerjaan yang harus dikerjakan.

Bahkan kalau kecenderungan yang menunjukkan perubahan dengan mudah dapat dilihat, masalah-masalah perencanaan yang sulit muncul. Pengusaha pabrik mobil merupakan suatu kasus yang dimaksudkan. Untuk beralih dari mobil-mobil besar yang makan banyak bensin ke mobil-mobil dengan pemakaian bensin yang sedikit tidak dapat dilakukan dalam waktu singkat. Perencana harus menentukan beberapa persen dari produksi harus diberikan kepada mobil-mobil yang lebih besar dan bagaimana caranya untuk tetap menjaga produksi tetap lebih efisien dari kedua hal itu. Tetapi pengusaha perencana itu dapat juga memilih arah yang sama sekali berlainan. Setelah puas mengenai kepastian perubahan itu, perusahaan tersebut mungkin telah mengorbankan dengan sengaja perusahaan mobil-mobil besar supaya dapat memusatkan diri pada disain dan perkembangan mobil-mobil kecil dengan pemakaian bensin yang hemat, dengan harapan akan menjadi pimpinan di antara pengusaha-pengusaha mobil kecil.

Kalau kecenderungan tidak begitu mudah dilihat, perencanaan yang baik bahkan dapat menjadi sulit lagi. Banyak pejabat meremehkan, atau kurang cepat menghargai perubahan yang terjadi sehingga seringkali tindakan yang diambil menyimpang dan tidak efisien dan berkesinambungan.

2. Untuk Memusatkan Perhatian kepada Sasaran

Karena setiap perencanaan ditujukan ke arah pencapaian sasaran, maka tindakan perencanaan itu sendiri memusatkan perhatian kepada sasaran tersebut. Rencana menyeluruh yang dipikirkan masak-masak mempersatukan aktivitas-

aktivitas antar departemen. Para manajer/ pimpinan yang secara khas terbenam dalam masalah-masalah yang segera ditangani, terpaksa melalui perencanaan memikirkan hari depan bahkan memikirkan kebutuhan pada waktu-waktu tertentu untuk memperbaiki dan meluaskan rencana-rencana demi kepentingan pencapaian tujuan.

3. Untuk Memperoleh operasi yang Ekonomis

Perencanaan sangat meminimumkan biaya karena memberi tekanan kepada operasi yang efisien dan segi ketepatan. Perencanaan menggantikan usaha yang tergabung dan dipimpin untuk aktivitas yang tidak terkoordinasi yang sedikit demi sedikit, bahkan juga menggantikan arus pekerjaan yang menatap untuk arus yang tidak mantap, dan keputusan-keputusan yang disengaja untuk pertimbangan-pertimbangan yang mendadak.

4. Untuk Memudahkan pengawasan

Para manajer pimpinan tidak bisa memeriksa jalannya pekerjaan bawahan tanpa mempunyai tujuan dan program sebagai ukuran. pengawasan tidak akan dapat dilakukan tanpa rencana untuk dipakai sebagai standard.

Perencanaan mempunyai banyak manfaat, antara lain:

- a. Membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan,
- b. Membantu dalam kristalisasi persesuaian pada masalah- masalah utama,
- c. Memungkinkan pimpinan manajer memahami keseluruhan gambaran operasi lebih jelas,
- d. Meembantu penempatan tanggung jawab lebih tepat,
- e. Memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi,
- f. Memudahkan dalam melakukan koordinasi di antara berbagai bagian organisasi,
- g. Membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami,
- h. Meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti,
- i. Menghemat waktu, usaha dan dana.

Di samping manfaat, perencanaan juga mempunyai kelemahan sebagai berikut :

- a. Pekerjaan yang tercakup dalam perencanaan mungkin berlebihan pada kontribusi nyata,
- b. Perencanaan cenderung menunda kegiatan,
- c. Perencanaan mungkin terlalu membatasi manajemen untuk berinisiatif dan berinovasi,
- d. Kadang-kadang hasil yang paling baik didapatkan oleh penyelesaian situasi individual dan penanganan setiap masalah pada saat masalah tersebut terjadi,
- e. Ada rencana-rencana yang diikuti cara-cara yang tidak konsisten.

Meskipun perencanaan mempunyai kelemahan-kelemahan tersebut, manfaat yang didapat dari perencanaan jauh lebih banyak. Oleh karena itu perencanaan tidak hanya seharusnya dilakukan, tetapi harus dilakukan.

PROSEDUR PERENCANAAN

Tahap Dasar Perencanaan

Semua kegiatan perencanaan pada dasarnya melalui beberapa tahapan, antara lain:

Tahap 1 : Menyadari kesempatan

Meskipun datangnya lebih dahulu daripada apa yang biasanya dianggap sebagai perencanaan yang sebenarnya, kesadaran akan suatu kesempatan adalah titik awal yang sebenarnya untuk perencanaan. Hal ini meliputi suatu pandangan pendahuluan kepada kemungkinan adanya kesempatan-kesempatan di hari depan dan kemampuan untuk melihatnya dengan jelas dan lengkap, suatu pengetahuan tentang di mana kita berdiri pada sudut kelemahan dan kekuatan kita, dan suatu penglihatan apa yang menurut harapan kita akan kita dapatkan. Menetapkan tujuan-tujuan yang realistis tergantung dari kesadaran itu. Perencanaan memerlukan diagnosa yang realistis terhadap situasi kesempatan itu.

Tahap 2 : Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan

Perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi atau kegiatan suatu pembangunan (proyek). Tanpa rumusan tujuan yang jelas, tim organisasi akan menggunakan sumberdaya -sumberdaya secara tidak efektif.

Langkah pertama dalam perencanaan itu sendiri ialah menetapkan sasaran-sasaran yang menentukan hasil-hasil yang diharapkan menggambarkan hal-hal akhir yang harus dilakukan, di mana penekanan penting harus ditempatkan, dan apa yang harus dicapai oleh jaringan strategi, kebijakan, prosedur, peraturan, anggaran, dan program-program.

Sasaran organisasi tim seharusnya memberikan arah kepada sifat segala rencana penting dengan memantulkan tujuan-tujuan itu, menentukan sasaran departemen – departemen utama. Sebaliknya, sasaran departemen utama, mengawasi tujuan-tujuan departemen bawahan, dan seterusnya ke bawah. Namun sasaran departemen-departemen yang kurang penting akan disusun lebih baik, kalau para pimpinan manajer dari sub divisi memahami sasaran organisasi tim secara keseluruhan, dan tujuan yang diturunkan, dan kalau mereka diberi kesempatan untuk menyumbang ide-ide mereka kepada cita-cita itu serta kepada penentuan tujuan mereka sendiri.

Konsep tujuan organisasi dipandang secara luas mempunyai beberapa fungsi penting yang bervariasi menurut waktu dan keadaan. Fungsinya adalah: Sebagai pedoman kegiatan, sumber legitimasi, standar pelaksanaan, sumber motivasi, dan dasar rasional pengorganisasian.

Ada lima tipe tujuan yang umum dijumpai pada berbagai kegiatan kelompok organisasi antara lain: tujuan kemasayarakatan (societal goals), tujuan keluaran (out put), tujuan sistem (system goals) , tujuan produk (product goals) , dan tujuan turunan (derived goals).

Tahap 3 : Menentukan Dasar Fikiran (premis)

Suatu langkah legis kedua dalam perencanaan adalah menetapkan, mendapat persetujuan untuk memanfaatkan, dan menyebarkan dasar pikiran perencanaan kritis. Hal ini adalah data ramalan dari sifat sesungguhnya, kebijaksanaan pokok yang bisa diaplikasikan, dan rencana-rencana kelompok/tim yang ada. Dengan demikian, dasar pikiran adalah asumsi-asumsi perencanaan, dengan kata lain lingkungan yang diharapkan dari rencana-rencana yang sedang dilaksanakan. Langkah penentuan dasar pikiran membawa kepada salah satu prinsip utama

dalam perencanaan, yaitu semakin banyak individu yang disertai perencanaan itu mengerti dan menyetujui untuk memanfaatkan premis-premis mengenai perencanaan yang konsekwen, dan semakin terkoordinir perencanaan itu.

Ramalan adalah penting Misalnya, dimana lokasi pembangunan yang paling cocok? Berapa orang yang terlibat? Apa saja yang akan dilaksanakan? Apa dampaknya? Kapan di mulai? Bagaimana teknisnya? Berapa lama? Apa kendala yang mungkin muncul? Siapa yang mengatasinya? Berapa biayanya? Dimana akan dilaksanakan? Sampai kapan? Dan lain-lain yang harus diramalkan.

Beberapa premis meramalkan kebijakan yang belum dibuat. Perencana kadang-kadang harus membuat dan memberi keterangan tentang alasan-alasan apakah kebijakan demikian akan diadakan, apa isinya. Keterangan akan alasan-alasan lain tentu saja timbul dari kebijakan yang sudah ada atau dari rencana-rencana lainnya.

Suatu kesukaran dari penetapan premis-premis yang lebih lengkap dan menjaga agar tetap menurut jaman, ialah bahwa setiap perencana utama, dan banyak rencana kurang penting, menjadi suatu premis di masa depan.

Bila menelusuri hirarki organisasi wilayah, maka komposisi dari premis perencanaan agak berubah. Proses dasarnya akan sama, tetapi rencana lama yang utama dan yang baru akan mempengaruhi secara material hari depan terhadap mana para manajer pimpinan dari unit-unit yang lebih sedikit harus membuat rencana.

Karena lingkungan dari rencana-rencana hari depan itu begitu kompleks, maka akan menguntungkan atau realistik untuk membuat dugaan-dugaan tentang setiap detail dari lingkungan suatu rencana hari depan. Sebab itu, premis adalah sebagai hal yang praktis, dibatasi sampai kepada alasan-alasan yang kritis, atau strategis terhadap suatu rencana, maksudnya alasan-alasan yang paling banyak mempengaruhi operasinya.

Kekurangan dalam koordinasi perencanaan, melalui pemakaian oleh para pimpinan manajer yang mempunyai premis-premis yang berbeda, dapat menjadi luar biasa mahal. Sebab itu pemakaian premis-premis yang konsekwen harus disetujui. Satu standar untuk hari depan diperlukan bagi perencana yang baik, meskipun standar itu meliputi banyak kumpulan premis dengan instruksi bahwa kumpulan rencana yang berbeda-beda harus dikembangkan pada tiap-tiap premis itu.

Karena persetujuan untuk memanfaatkan suatu kumpulan premis tertentu adalah penting bagi perencanaan yang terkoordinasi, hal itu menjadi tanggung jawab utama dari para manajer di tingkat atas, untuk memastikan manajer di tingkat bawah mengerti premis-premis yang diharapkan akan menjadi dasar rencana mereka.

Tahap 4: Menentukan Arah-arrah Tindakan Alternatif

Langkah ketiga dalam perencanaan ialah mencari dan memeriksa arah-arrah alternatif dalam tindakan, khususnya yang tidak nampak dengan segera. Jarang ada rencana yang tidak ada alternatifnya yang masuk akal, dan sering sekali suatu alternatif yang tidak jelas, terbukti adalah yang paling baik.

Persoalan yang umum ialah bukan hal menemukan alternatif, melainkan mengurangi jumlah alternatif-alternatif itu sehingga yang paling memberikan harapan baik dapat dianalisa. Bahkan dengan teknik matematika dan komputer, ada suatu batas dari jumlah alternatif yang

bisa diperiksa. Sebab itu penting bagi suatu perencanaan untuk mengurangi dengan pemeriksaan pendahuluan jumlah alternatif sehingga yang tinggal hanya yang memberi harapan akan kemungkinan-kemungkinan yang paling berhasil, atau menghapuskan secara matematis, melalui proses perkiraan, alternatif- alternatif yang paling tidak memberi harapan.

Tahap 5 : Mengevaluasi Arah-arrah Tindakan Alternatif

Setelah menemukan arah-arrah tindakan alternatif dan memeriksa titik-titik kuat dan lemahnya, langkah keempat adalah mengevaluasi arah tindakan itu dengan menimbang berbagai faktornya dari sudut premis-premis serta tujuan. Satu arah tindakan mungkin kelihatan paling menguntungkan tetapi memerlukan biaya yang besar dan keuntungan yang lambani arah lain mungkin kurang menguntungkan tetapi mengandung resiko yang kurang besar arah tindakan lain lagi mungkin lebih sesuai dengan tujuan-tujuan jangka panjang dari suatu kegiatan proyek.

Tahap 6 : Memilih suatu Arah Tindakan Alternatif

Langkah perencanaan yang kelima adalah memilih arah tindakan, yakni merupakan titik di mana suatu rencana diterima, titik sesungguhnya mengenai pengambilan keputusan. Kadang-kadang suatu analisa dan evaluasi arah-arrah tindakan alternatif akan memperlihatkan bahwa dua atau lebih dari arah-arrah tindakan itu dianjurkan, lalu pimpinan manajer bisa mengambil keputusan untuk mengikuti beberapa arah tindakan dan bukannya hanya satu arah tindakan saja.

Tahap 7 : Merumuskan Rencana-rencana Turunan

Pada titik di mana suatu keputusan di ambil, perencanaannya jarang lengkap, dan langkah keenam diusulkan. Biasanya selalu diperlukan rencana-rencana yang diturunkan untuk mendukung rencana pokok.

Tahap 8 : Mengurutkan Rencana-rencana Berdasarkan Anggaran

Setelah keputusan-keputusan di ambil dan rencana-rencana telah ditentukan, langkah terakhir untuk memberikan arti kepada rencana-rencana itu, sebagaimana telah digambarkan dalam pembicaraan di atas mengenai jenis-jenis rencana ialah memberi nomor kepada rencana-rencana itu dengan merubah rencana-rencana itu menjadi anggaran. Bila dilakukan dengan baik, anggaran menjadi sarana untuk mengumpulkan berbagai rencana dan standar yang penting terhadap mana proses perencanaan dapat diukur.

Tipe dan Klasifikasi perencanaan

Perencanaan dan rencana dapat diklasifikasikan dalam beberapa cara yang berbeda. Cara pengklasifiasian perencanaan akan menentukan isi rencana dan bagaimana perencanaan itu dilakukan. Meskipun proses dasar perencanaan adalah sama bagi setiap pimpinan manajer, dalam praktek perencanaan dapat mengambil berbagai bentuk. Ini disebabkan beberapa alasan :

- a. Perbedaan tipe negara organisasi mempunyai perbedaan misi (maksud), di mana, pendekatan perencanaan yang digunakan berbeda pula.
- b. Bahkan dalam suatu negara organisasi yang sama dibutuhkan tipe-tipe perencanaan yang berbeda untuk waktu-waktu yang berbeda, dan

- c. Pimpinan manajer yang berlainan akan mempunyai gaya perencanaan yang berbeda.

Ada paling sedikit lima dasar pengklasifikasian rencana-rencana sebagai berikut :

1. Bidang Fungsional,

Mencakup rencana produksi, pemasaran, keuangan, dan personalia. Setiap faktor memerlukan tipe perencanaan yang berbeda. Misalnya, rencana produksi akan meliputi perencanaan kebutuhan bahan, scheduling produksi, jadwal pemeliharaan mesin, dan sebagainya. Sedangkan rencana pemasaran berisi target penjualan, program promosi dan sebagainya.

2. Tingkat Organisasional,

Termasuk keseluruhan organisasi atau satuan-satuan kerja organisasi. Teknik-teknik dan isi perencanaan berbeda untuk tingkat berbeda pula. Perencanaan organisasi keseluruhan akan lebih kompleks daripada perencanaan suatu satuan kerja organisasi.

3. Karakteristik-karakteristik (sifat) Rencana,

Meliputi faktor-faktor kompleksitas, fleksibilitas, keformalan, kerahasiaan, biaya, rasionalitas, kuantitatif dan kualitatif. Misal rencana pengembangan produk biasanya bersifat rahasia rencana produksi lebih bersifat kuantitatif dibanding rencana personalia.

4. Waktu,

Menyangkut rencana jangka pendek, menengah dan jangka panjang. Semakin lama rentangan waktu antara prediksi dan kejadian nyata, kemungkinan terjadinya kesalahan semakin besar. Sebagai contoh, tingkat rencana pembangunan 10 tahun yang akan datang dibandingkan dengan pembangunan suatu kawasan 2 tahun mendatang.

5. Unsur-unsur Rencana,

Dalam wujud anggaran, program, prosedur, kebijaksanaan, dan sebagainya. Perencanaan meliputi berbagai tingkatan yang lebih tinggi. Perencanaan ini berhubungan dengan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan, seperti program pengembangan, anggaran, dan lain-lain.

Dalam suatu negara organisasi rencana diperinci melalui tingkatan-tingkatan yang membentuk hirarki dan paralel dengan struktur organisasi. Pada setiap tingkatan, rencana mempunyai dua fungsi :

- a. Menyediakan peralatan untuk pencapaian serangkaian sasaran dari rencana tingkatan di atasnya, dan sebaliknya menunjukkan sasaran yang harus dipenuhi rencana tingkatan di bawahnya.
- b. Rencana dari manajemen puncak akan dibuat menjadi rencana-rencana yang lebih terperinci oleh satuan- satuan manajemen menengah dan lini pertama.

Ada dua tipe utama rencana, yaitu :

- a. Rencana-rencana strategik (strategic plans) , yaitu dirancang memenuhi tujuan-tujuan organisasi yang lebih luas, mengimplementasikan misi yang memberikan alasan-alasan khas keberadaan suatu organisasi wilayah,
- b. Rencana-rencana operasional (operational plans), penguraian lebih terperinci bagaimana rencana strategik akan dicapai.

Rencana-rencana startegic

Sebelum strategi dapat diuraikan, suatu negara organisasi perlu menetapkan suatu komponen vital, yaitu tujuan yang akan dicapai. Tujuan memberikan dasar pengarahan kegiatan-kegiatan.

Strategi, adalah merupakan program umum untuk pencapaian tujuan dalam pelaksanaan misi. Kata "program" dalam misi tersebut menyangkut suatu peranan

aktif, sadar dan rasional yang dimainkan oleh pimpinan manajer dalam perumusan strategi organisasi. Strategi memberikan pengarahan terpadu bagi negara organisasi dalam berbagai tujuan, dan memberikan pedoman pemanfaatan sumberdaya-sumberdaya yang ada yang digunakan untuk mencapai tujuan.

Strategi dapat juga didefinisikan sebagai pola tanggapan terhadap lingkungannya sepanjang waktu. Definisi ini mengandung arti bahwa setiap negara organisasi selalu mempunyai strategi walaupun tidak pernah secara eksplisit dirumuskan. Strategi menghubungkan sumber daya manusia dan berbagai sumber daya lainnya dengan tantangan dan resiko yang harus dihadapi dari lingkungan luar.

1. Rencana-rencana Sekali Pakai

Rencana sekali pakai adalah serangkaian kegiatan terperinci yang kemungkinan tidak berulang dalam bentuk yang sama di waktu mendatang. Sebagai contoh, perencanaan perusahaan untuk membangun gudang baru karena adanya perluasan usaha akan memerlukan rencana sekali pakai khususnya bagi proyek tersebut, walaupun perusahaan telah membangun sejumlah gudang lain di waktu yang lalu, karena persyaratan-persyaratan pembangunannya berbeda.

Tipe-tipe pokok rencana sekali pakai adalah program, proyek dan anggaran.

Program meliputi serangkaian kegiatan yang relatif luas. Program menunjukkan :

- a. Langkah-langkah pokok yang diperlukan untuk mencapai tujuan,
- b. Satuan atau para anggota organisasi yang bertanggung jawab atas setiap langkah, dan
- c. Urutan dan waktu setiap langkah.

Program, dapat disertai suatu anggaran atau sekumpulan anggaran bagi kegiatan-kegiatan yang diperlukan.

Program mungkin merupakan tipe rencana yang paling sulit dimengerti, karena terdiri dari suatu campuran dan tujuan, strategi kebijaksanaan, aturan dan penugasan pekerjaan, seperti juga sumberdaya fisik, fiskal dan manusia yang diperlukan untuk mengimplementasikannya. Program-program pokok biasanya dalam bentuk :

- a. Penelitian, pengembangan dan pengenalan produk atau jasa baru,
- b. Penganggaran penjualan, persediaan kebutuhan produksi, dan keuangan, dan
- c. Latihan dan pengembangan personalis untuk menguasai perubahan-perubahan yang terjadi.

Proyek, adalah rencana sekali pakai, lebih sempit dan merupakan bagian terpisah dari program. Setiap proyek mempunyai ruang lingkup yang terbatas, arah penugasan yang jelas dan waktu penyelesaian. Setiap proyek akan menjadi tanggung jawab personalis yang di tunjuk dan diberikan sumberdaya-sumberdaya tertentu dan batas waktu.

Perencanaan proyek, adalah tipe perencanaan yang fleksibel untuk menyesuaikan dengan berbagai situasi. Bila operasi-operasi organisasi dapat dibagi dengan mudah menjadi bagian-bagian terpisah dengan waktu penyelesaian yang jelas, proyek adalah peralatan perencanaan yang efektif.

Anggaran (budget), adalah laporan sumberdaya keuangan yang disusun untuk kegiatan-kegiatan tertentu dalam jangka waktu tertentu. Anggaran terutama merupakan peralatan pengawasan kegiatan-kegiatan dan komponen pentingnya dari program dan proyek.

Anggaran merinci pendapatan dan pengeluaran dan memberikan target bagi kegiatan-kegiatan seperti penjualan, biaya-biaya atau investasi baru.

Pimpinan manajer sering menggunakan penyusunan anggaran sebagai proses melalui mana keputusan-keputusan dibuat untuk memperlakukan sumberdaya-sumberdaya pada berbagai alternatif rangkaian kegiatan. Dalam hal ini, anggaran dapat disebut rencana sekali pakai. Bila alokasi sumberdaya selama proses penganggaran tidak melibatkan tujuan-tujuan strategik, strategi menjadi mempunyai pengaruh terbatas pada kegiatan-kegiatan nyata. Jadi penganggaran sering menjadi proses perencanaan kunci melalui mana kegiatan-kegiatan lain dipilih dan dikoordinasikan.

2. Perencanaan Tetap

Wujud umum rencana-rencana tetap adalah kebijaksanaan, prosedur dan aturan. Rencana-rencana ini sekali ditetapkan akan terus diterapkan sampai perlu di ubah (modifikasi) atau dihapuskan. Sekali ditetapkan, rencana tetap memungkinkan para manajer menghemat waktu yang digunakan untuk perencanaan dan pembuatan keputusan karena situasi-situasi yang sama ditangani secara konsisten.

Kebijaksanaan (policy), adalah pedoman umum pembuatan keputusan. Kebijaksanaan merupakan batas bagi keputusan, menentukan bagi apa yang dibuat dan menutup apa yang tidak dibuat. Dengan cara ini, kebijaksanaan menyalurkan pemikiran para anggota agar konsisten dengan tujuan. Kebijaksanaan dapat menyangkut masalah-masalah penting ataupun masalah-masalah sederhana.

Kebijaksanaan biasanya ditetapkan secara formal oleh para pimpinan manajer puncak, dan menetapkan kebijaksanaannya karena :

- a. Mereka merasa hal itu akan meningkatkan efektivitas organisasi negara,
- b. Mereka ingin berbagai aspek organisasi mencerminkan nilai-nilai pribadi mereka, dan
- c. Mereka hendak menjernihkan berbagai konflik atau kebingungan yang telah terjadi pada tingkat bawah.

Kebijaksanaan dapat juga muncul secara informal dan pada tingkat-tingkat bawah suatu organisasi yang berasal serangkaian keputusan konsisten pada berbagai subyek yang dibuat melebihi suatu periode waktu.

Kebijaksanaan dilaksanakan dengan pedoman-pedoman yang lebih terperinci disebut prosedur standar atau metoda standar atau sering dikenal sebagai 'standard operating procedure' (SOP). Suatu prosedur memberikan sejumlah instruksi yang terperinci ini mengarahkan para bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas dan membantu untuk menjamin pendekatan yang konsisten pada situasi tertentu. Prosedur paling tidak sangat berguna untuk :

- a. menghemat usaha manajerial,
- b. memudahkan pendelegasian wewenang dan penempatan tanggung jawab,
- c. menimbulkan pengembangan metoda-metoda operasi yang lebih efisien,
- d. memudahkan pengawasan,
- e. memungkinkan penghematan personaila, dan
- f. membantu kegiatan-kegiatan koordinasi.

Aturan (rules atau regulations) adalah pernyataan (ketentuan) bahwa suatu kegiatan tertentu harus atau tidak boleh dilakukan dalam situasi tertentu. Aturan digunakan untuk mengimplementasikan rencana-rencana lain dan biasanya merupakan hasil kebijaksanaan yang diikuti dalam setiap kejadian. Dalam melaksanakan suatu aturan, para anggota tidak mempunyai pilihan melainkan harus mematuhi.

Faktor Waktu dan Perencanaan

Faktor waktu mempunyai pengaruh sangat besar terhadap perencanaan dalam tiga hal, yaitu :

- ❖ Waktu sangat diperlukan untuk melaksanakan perencanaan efektif.
- ❖ Waktu sering diperlukan untuk melanjutkan setiap langkah perencanaan tanpa informasi lengkap tentang variabel-variabel dan alternatif-alternatif, karena waktu diperlukan untuk mendapatkan data dan memperhitungkan semua kemungkinan.
- ❖ Jumlah (atau rentangan) waktu yang akan dicakup dalam rencana harus dipertimbangkan.

Rencana-rencana jangka pendek (short-range plans) mencakup berbagai rencana satu hari sampai satu tahun rencana-rencana jangka menengah (intermediate-range plans) mempunyai rentangan waktu antara beberapa bulan sampai tiga tahun dan rencana-rencana jangka panjang (long-range plans) meliputi kegiatan-kegiatan selama dua sampai lima tahun, dengan beberapa rencana yang diproyeksikan 25 tahun atau lebih di masa yang akan datang. Perencanaan jangka panjang biasanya berkenaan dengan perencanaan strategik. Karena jangka waktu yang berbeda-beda antara satu kegiatan dengan kegiatan lain, maka sulit menentukan secara tepat suatu rencana tertentu sebagai rencana jangka panjang menjadi jangka pendek sesuai dengan perjalanan waktu.

Faktor lain yang mempengaruhi perencanaan adalah seberapa sering rencana-rencana harus ditinjau kembali dan diperbaiki. Ini tergantung pada sumber daya yang tersedia dan derajat ketetapan perencanaan manajemen. Hubungan yang sering dijumpai ialah semakin panjang jangka waktu suatu rencana, semakin panjang periode untuk peninjauan kembali dan perbaikan. Juga, semakin penting rencana terhadap keberhasilan pembangunan kegiatan, semakin sering diteliti dan diperhatikan.

Perencanaan Strategik

Perencanaan strategik (strategic planning) adalah proses pemilihan tujuan-tujuan suatu pembangunan; penentuan strategi, kebijaksanaan dan program-program strategik yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut; dan penetapan metoda-metoda yang diperlukan untuk menjamin bahwa strategi dan kebijaksanaan telah diimplementasikan. Secara lebih ringkas perencanaan strategik merupakan proses perencanaan jangka panjang yang disusun dan digunakan untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan pembangunan kegiatan.

Ada tiga alasan yang menunjukkan pentingnya perencanaan strategik, antara lain:

- ❖ Perencanaan strategik memberikan kerangka dasar dalam mana semua bentuk-bentuk perencanaan lainnya harus diambil.
- ❖ Pemahaman terhadap perencanaan strategik akan mempermudah pemahaman bentuk-bentuk perencanaan lainnya.
- ❖ Perencanaan strategik sering merupakan titik permulaan bagi pemahaman dan penilaian kegiatan-kegiatan pimpinan manajer.

Perencanaan strategik tidak hanya merupakan kegiatan perencanaan suatu organisasi; tetapi perencanaan strategik lebih merupakan salah satu peranan penanganan yang paling kritis. Sedangkan perencanaan yang dilakukan pada tingkatan bawah disebut perencanaan operasional (operational planning), memusatkan perhatiannya efisiensi, yang pada operasi berkenaan operasi sekarang dan terutama bukan efektifitas. Perbedaan pokok antara perencanaan strategik dan operasional dapat diringkas pada tabel 1 dan berikut:

Tabel 1. Perencanaan Strategik Versus Perencanaan Operasional

	Perencanaan Operasional	Perencanaan strategik
Pusat Bahasan	Masalah-masalah pengoperasian	Kelangsungan & pengembangan jangka panjang
Sasaran	Laba Sekarang	Laba di waktu yang akan datang
Batasan	Lingkungan sumberdaya sekarang	Lingkungan sumberdaya Waktu yang akan datang
Hasil yang diperoleh	Efisiensi & Stabilitas	Pengembangan potensi Mendatang.
Informasi	Dunia bisnis sekarang	Kesempatan di waktu yang akan datang
Organisasi	Birakrasi/stabil	Kewiraswastaan /Fleksibel
Kepemimpinan	Kanservatif	Mengilhami perubahan radikal
Pemecahan Masalah	Berdasarkan pengalaman Masa lalu	Antisipasi menemukan pendekatan – pendekatan baru
	Risiko rendah	Risiko tinggi

Sumber : Handoko T.H. Manajemen. Edisi 2. halaman 93.

Perencanaan strategik menjadi semakin penting akhir- akhir ini. Perencana menyadari perumusan tujuan dan strategi organisasi yang baik dan jelas akan lebih dapat memberikan arah dan pedoman bagi organisasinya. Sebagai hasilnya, organisasi berfungsi lebih baik dan menjadi lebih tanggap terhadap perubahan lingkungan. Dengan perencanaan strategik, konsep organisasi menjadi lebih jelas, sehingga memungkinkan perencana untuk merumuskan rencana-rencana dan kegiatan-kegiatan yang memberi arah organisas mencapai tujuannya. Di samping itu, perkembangan lingkungan terjadi sangat pesat yang menambah pentingnya perencanaan strategik, seperti :

1. kenaikan tingkat perubahan teknologi,
2. pertumbuhan kompleksitas pekerjaan manajerial,
3. peningkatan kompleksitas lingkungan eksternal,
4. semakin panjangnya tenggang waktu antara keputusan-keputusan sekarang dan hasil-hasilnya di waktu yang akan datang.

A. Proses Perencanaan Strategik

Pendekatan perencanaan strategik merupakan penetapan serangkaian keputusan dan kegiatan dalam perumusan dan implementasi strategi-strategi yang dirancang untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Proses penyusunannya meliputi tidak kurang dari sembilan langkah. Sebagai model umum, langkah-langkah yang

dibahas dapat diterapkan dengan berbagai modifikasi, pada proses perencanaan strategi dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Penentuan misi dan tujuan,

Mencakup pernyataan-pernyataan umum tentang misi, falsafah maksud dan tujuan pembangunan. Perumusan misi dan tujuan merupakan tanggung jawab kunci bagi pimpinan puncak (top manager). Perumusan ini dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dibawakan pimpinan perencana. Nilai-nilai ini dapat mencakup masalah-masalah sosial dan etika, atau masalah-masalah umum seperti luas kegiatan, macam produksi suatu perusahaan, atau cara pengoperasian perusahaan.

2. Pengembangan profil kegiatan,

Hal ini mencerminkan internal dan kemampuan suatu keadaan yang mendukung rencana. Langkah ini dengan mengidentifikasi tujuan-tujuan dan strategi-strategi yang ada sekarang (existing). Suatu profil kegiatan adalah hasil analisa internal organisasi negara untuk mengidentifikasi tujuan dan strategi sekarang, serta merinci kuantitas dan kualitas sumber daya yang tersedia.

3. Analisa lingkungan eksternal,

Maksudnya untuk mengidentifikasi cara-cara dalam mana perubahan-perubahan lingkungan seperti ekonomi, sosial budaya, dan politik dapat secara tidak langsung mempengaruhi suatu kegiatan. Identifikasi dan analisa lingkungan eksternal dapat dilakukan dengan berbagai metoda peramalan (forecasting) dan manajemen ilmiah. Kunci keberhasilan analisa lingkungan bagi perumusan strategi terletak pada kemampuan manajemen untuk mendeteksi perubahan-perubahan lingkungan eksternal beserta dampaknya. Hal ini akan memungkinkan penanganan mempunyai kedudukan yang lebih baik dalam menghadapi berbagai masalah serta kesempatan pertumbuhan yang diciptakan lingkungan. Analisa lingkungan juga memungkinkan perencana mengantisipasi dan mempengaruhi kegiatan dalam lingkungan tugasnya, terutama untuk memberikan antisipasi strategik sebagai reaksi terhadap berbagai kekuatan lingkungan.

4. Identifikasi kesempatan dan ancaman strategik,

Identifikasi tujuan dan strategi, analisis lingkungan, serta analisa kekuatan dan kelemahan organisasi dipadukan dalam langkah kelima: penentuan berbagai kesempatan yang tersedia bagi organisasi dan ancaman-ancaman yang harus dihadapinya. Berbagai kesempatan dan ancaman ini dapat ditimbulkan banyak faktor, antara lain perkembangan teknologi, perubahan kondisi pasar, perubahan politik, atau perilaku konsumen langganan.

5. Pembuatan keputusan strategik,

Langkah selanjutnya mencakup identifikasi, penilaian dan pemilihan berbagai alternatif strategik. Ini disebut proses pembuatan keputusan strategik.

6. Pengembangan strategi,

Setelah tujuan jangka panjang dan strategi dipilih dan ditetapkan, organisasi perlu menjabarkannya kedalam sasaran-sasaran jangka pendek (tahunan) dan strategi-strategi operasional. Tujuan dan strategi umum diterjemahkan dan diperinci menjadi berbagai strategi, kebijaksanaan dan taktik (rencana, program dan anggaran) operasional pada masing-masing bidang fungsional organisasi.

7. Implementasi

Strategi, Menyangkut kegiatan manajemen untuk mengoperasikan strategi. Implementasi berarti peletakan strategi menjadi kegiatan. Implementasi melibatkan penugasan tanggungjawab atas sukses semua atau sebagai strategi kepada bawahan yang sesuai, diikuti dengan alokasi sumber daya-sumber daya yang dibutuhkan.

8. Peninjauan kembali dan evaluasi,

Proses ini sering disebut 'strategic control'. Setelah strategi diimplementasikan, perencanaan pimpinan perlu senantiasa memonitor secara periodik atau tahap-tahap kritis untuk menilai apakah kegiatan berjalan ke arah tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Dua pertanyaan utama dalam proses peninjauan kembali dan evaluasi strategi adalah :

- a. Apakah strategi diimplementasikan sesuai rencana?
- b. Apakah strategi dapat mencapai hasil-hasil yang diharapkan?

B. Berbagai Kebaikan dan Kelemahan Perencanaan strategik

Proses perencanaan strategik akan bervariasi dengan organisasi dan situasi. Ini akan bervariasi dalam derajat pengalaman, biaya dan penyelesaian, penggunaan metoda-metoda kuantitatif dan dalam formalitas. Perbedaan-perbedaan tersebut juga membedakan berbagai kelemahan dan kebaikan perencanaan strategik yang dihadapi dan dialami bermacam-macam kegiatan. Secara umum kebaikan dan kelemahan perencanaan strategik dapat diperinci sebagai berikut :

1. Kebaikan-kebaikan.

Kebaikan utama perencanaan strategi adalah dalam memberikan pedoman yang konsisten bagi kegiatan-kegiatan organisasi. Dengan mempergunakan perencanaan strategi, para manajer akan memberikan kepada organisasi tujuan-tujuan yang bagi dirumuskan secara jelas dan metode-metode pencapaian tujuan-tujuan tersebut. Jadi, organisasi mempunyai sasaran dan pengarahan yang jelas. Disamping itu proses perencanaan strategik, membantu perencana mengantisipasi masalah-masalah sebelum timbul dan menanganinya sebelum menjadi lebih berat .

Kebaikan penting perencanaan strategik lainnya adalah membantu para manajer dalam pembuatan keputusan. Analisa hati-hati dari perencanaan strategik memberikan kepada para manajer lebih banyak informasi yang mereka perlukan untuk membuat keputusan-keputusan yang baik.

Perencanaan strategik juga meminimumkan kemungkinan kesalahan, karena tujuan atau sasaran dan strategi dirumuskan dengan sangat cermat. Hal ini akan mengurangi kesalahan atau kemungkinan tidak dapat dikerjakan, terutama dalam organisasi dimana ada periode waktu yang panjang antara suatu keputusan manajer dan hasilnya.

2. Kelemahan-kelemahan,

Kebaikan-kebaikan diatas dapat tercapai sepenuhnya bila organisasi melakukannya melalui proses perencanaan strategik formal. Kelemahan utama perencanaan strategik formal adalah bahwa hal ini memerlukan investasi dalam waktu, uang dan orang yang cukup besar jumlahnya. Dalam banyak organisasi perencanaan strategik memakan waktu bertahun-tahun agar berfungsi dengan lancar, sehingga dapat kehilangan kesempatan.

Disamping itu, penetapan dan pemeliharaan suatu sistim formal melibatkan banyak biaya. Sebagai contoh, biaya-biaya riset pasar, survai dan penyusunan model yang sering menyangkut biaya kegiatan-kegiatan pemrosesan data yang mahal, biaya-biaya latihan dan penggajian para perencana serta para manajer difisional dan fungsional yang terlibat dalam proses. Oleh karena itu, organisasi-organisasi kecil sering tidak mampu untuk mengembangkan program-program perencanaan strategik.

Kelemahan selanjutnya adalah bahwa perencanaan strategik kadang-kadang cenderung membatasi organisasi hanya terhadap pilihan yang paling rasional dan bebas resiko. Para manajer belajar untuk mengembangkan hanya terhadap strategi dan tujuan yang dapat lolos dari analisa terperinci proses perencanaan. Kesempatan-kesempatan menarik yang mempunyai derajat ketidak-pastian

tinggi atau sulit untuk dianalisa dan dikomunikasikan akan dihindari, diabaikan, atau disingkirkan.

Hambatan-hambatan Perencanaan Efektif

Ada dua jenis hambatan pengembangan rencana-rencana efektif, antara lain: Penolakan internal para perencana terhadap penetapan tujuan dan pembuatan rencana untuk mencapainya. Dengan kata lain, hambatan ini bersumber pada ketidaksediaan dan ketidakmampuan individu-individu perencana untuk melakukan kegiatan-kegiatan perencanaan.

Karena penetapan tujuan karena merupakan langkah esensi pertama dalam perencanaan, para manajer yang tidak dapat menetapkan tujuan yang cukup berarti akan tidak mampu membuat rencana-rencana efektif. Ada sejumlah alasan mengapa banyak pimpinan dan perencanaan ragu-ragu atau gagal menetapkan tujuan dan membuat rencana-rencana bagi organisasi atas kelompok satuan kerja mereka, yaitu:

- 1) Kurang pengetahuan tentang organisasi.
Para pimpinan manajer tidak dapat menetapkan tujuan-tujuan yang berarti bagi satuan-satuan kerja mereka tanpa mempunyai pengetahuan tentang pekerjaan satuan kerja dan organisasi secara keseluruhan.
 - 2) Kurang pengetahuan tentang lingkungan.
Para pimpinan manajer sering kurang memahami lingkungan eksternal organisasi, seperti penyedia, lembaga - lembaga pemerintah, langganan dan sebagainya, sehingga menjadi bingung tentang arah yang diambil dan enggan menetapkan tujuan yang pasti.
 - 3) Ketidakmampuan melakukan peramalan secara efektif.
Rencana-rencana dibuat tidak hanya didasarkan pengalaman masa lalu, tetapi juga peramalan kondisi-kondisi di masa yang akan datang.
 - 4) Kesulitan perencanaan operasi-operasi yang tidak berulang.
 - 5) Biaya.
Perencanaan memerlukan banyak biaya, penggunaan sumberdaya keuangan, fisik dan manusia.
 - 6) Takut gagal.
Para pimpinan manajer sering memandang kegagalan sebagai ancaman terhadap keamanan jabatannya, penghargaan dan respek orang lain terhadap dirinya. Hal ini membuat enggan mengambil resiko dan menetapkan tujuan tertentu.
 - 7) Kurang percaya diri.
Bila para pimpinan manajer kurang percaya diri, mereka akan ragu-ragu menetapkan tujuan yang menantang.
 - 8) Ketidaksediaan untuk menyingkirkan tujuan-tujuan alternatif. Para pimpinan manajer sering sulit untuk menerima kenyataan bahwa mereka tidak dapat mencapai semua hal yang penting baginya. Sebagai hasilnya, mereka mungkin menjadi enggan, untuk membuat kegiatan terikat pada satu tujuan karena terlalu menyakitkan untuk menyingkirkan berbagai alternatif lainnya.
- b. Hal di luar perencana, yaitu keengganan umum para anggota masyarakat organisasi untuk menerima perencanaan dan rencana -rencana karena perubahan-perubahan yang ditimbulkannya.
Hambatan-hambatan yang telah dibahas di atas meliputi keterbatasan-keterbatasan dalam diri para perencana. Penolakan terhadap perubahan, di lain pihak, terjadi di antara anggota organisasi, baik para pimpinan/manajer maupun karyawan operasional yang harus melaksanakan kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan.

- c. Berbagai cara mengatasi hambatan-hambatan.
Pimpinan/manajer atau perencana dapat mengatasi hambatan-hambatan perencanaan melalui penciptaan sistem organisasi yang memudahkan penetapan tujuan dan perencanaan. Hambatan dalam diri para perencana dapat diatasi dengan memberikan berbagai bentuk bantuan secara individual. Sedangkan untuk mengurangi atau menghilangkan penolakan terhadap suatu rencana, dapat dilakukan dengan sejumlah cara. Cara-cara yang tersedia bagi para pimpinan/manajer :
- ❖ melibatkan para karyawan dalam proses perencanaan,
 - ❖ mengembangkan pola perencanaan dan implementasi yang efektif,
 - ❖ memberikan lebih banyak informasi tentang rencana-rencana dan segala konsekwensinya,
 - ❖ bersikap hati-hati terhadap dampak perubahan yang diusulkan para anggota organisasi dan meminimumkan gangguan-gangguan yang tidak perlu.

Kriteria Penilaian Efektivitas Rencana

Beberapa kriteria dapat digunakan untuk menilai efektivitas perencanaan, yaitu:

1. Kegunaan,

Agar berguna bagi manajemen dalam pelaksanaan fungsi- fungsinya yang lain, suatu rencana harus fleksibel, stabil, berkesinambungan, dan sederhana. Fleksibel adalah esensi bagi kesuksesan perencanaan strategik. Hal ini memerlukan analisa, peramalan, pengembangan rencana dengan mempertimbangkan segala sesuatu dan pembuatan perencanaan sebagai proses yang berkesinambungan. Rencana hendaknya dapat melakukan penyesuaian secara cepat dan lancar terhadap perubahan kondisi lingkungan tanpa kehilangan efektivitas.

Rencana juga memerlukan stabilitas, karena bila rencana terlalu sering berubah para manajer tidak menjadi terbiasa dengan rencana tersebut sebagai suatu peralatan pengoperasian dan menjadi tidak efektif. Rencana yang tidak stabil tidak harus diganti atau dimodifikasi secara luas hanya karena perubahan-perubahan dalam kecendrungan jangka panjang lingkungan organisasi. Disamping itu, perencanaan perlu mempunyai kontinuitas, agar perencanaan dapat berkesinambungan. Akhirnya, semakin besar dan kompleks suatu organisasi dan lingkungannya, diperlukan rencana-rencana yang lebih kompleks. Tetapi, kadang-kadang rencana menjadi terlalu kompleks dibanding dengan yang dibutuhkan scharmnya. Padahal semakin kompleks rencana, semakin sulit disampaikan dan diimplementasikan. Jadi rencana yang sederhana perlu untuk memberikan cara pencapaian tujuan dengan sedikit mungkin faktor-faktor, kekuatan-kekuatan dan pengaruh-pengaruh dalam situasi, serta hubungan antara mereka.

2. Ketepatan dan obyektivitas,

Rencana-rencana harus dievaluasi untuk mengetahui apakah jelas, ringkas, nyata dan akurat. Berbagai keputusan dan kegiatan manajemen lainnya hanya efektif bila didasarkan atas informasi yang tepat. Perencanaan juga harus lebih didasarkan atas pemikiran yang realistik dan fakta-fakta yang sebenarnya tentang persyaratan-persyaratan yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran dibanding sasaran pribadi pembuat rencana. Agar tercapai perencanaan tersebut, proses penyusunannya harus didasarkan atas pemikiran yang obyektif.

3. Ruang lingkup,

Perencanaan perlu memperhatikan prinsip-prinsip kelengkapan (comprehensiveness) , kepaduan (unity) dan konsistensi. Berapa luas cakupan rencana? Menyangkut kegiatan-kegiatan apa saja? Bagaimana kerangka

hubungan antar kegiatan ? Satuan-satuan kerja atau departemen-departemen mana yang terlihat ?

4. Efektivitas biaya,

Efektivitas biaya perencanaan dalam hal ini adalah menyangkut waktu, usaha dan aliran emosional. Salah satu pedoman penting dalam perencanaan : jangan lakukan perencanaan bila hasil-hasil meningkatkan penghasilan atau mengurangi biaya lebih kecil dari pada biaya perencanaan dan implementasinya.

5. Akuntabilitas, dan

Ada 2 aspek akuntabilitas perencanaan :

1. Tanggung jawab atas pelaksanaan perencanaan
2. Tanggung jawab atas implementasi rencana.

Suatu rencana harus mencakup keduanya.

6. Ketepatan waktu.

Para perencana harus membuat berbagai perencanaan. Berbagai perubahan yang terjadi sangat cepat akan dapat menyebabkan rencana tidak tepat atau sesuai untuk berbagai perbedaan waktu.

Hubungan Perencanaan dengan Fungsi Manajemen lainnya

Dalam banyak hal, perencanaan adalah fungsi yang paling dasar dan meresap ke seluruh fungsi-fungsi serta kegiatan manajerial lainnya. Fungsi perencanaan dan fungsi-fungsi serta kegiatan-kegiatan manajerial lainnya adalah saling berhubungan, saling tergantung, dan berinteraksi.

a. pengorganisasian dan penyusunan Personalia.

Pengorganisasian adalah proses pengaturan kerja bersama sumber daya keuangan, fisik dan manusia. Perencanaan menunjukkan cara dan perkiraan bagaimana menggunakan sumberdaya untuk mencapai efektivitas paling tinggi.

b. Pengarahan.

Fungsi pengarahan selalu berkaitan erat dengan perencanaan. Perencanaan menentukan kombinasi yang paling baik dari faktor-faktor, kekuatan-kekuatan, sumberdaya dan hubungan yang diperlukan untuk mengarahkan dan memotivasi bawahan. Fungsi pengarahan meliputi penerapan unsur-unsur tersebut menjadi pengaruh.

c. Pengawasan

Perencanaan dan pengawasan saling berhubungan erat, sehingga sering disebut kembar siam. pengawasan adalah penting sebagai produk perencanaan efektif. Bagi pimpinan hal ini menunjukkan apakah rencana yang telah dibuat realistik atau tidak, bila rencana tidak realistik atau praktek pengelolaannya buruk akan menyebabkan rencana tidak dikerjakan seperti yang diharapkan. Oleh karena itu, pengawasan "bertindak sebagai kriteria penilaian pelaksanaan kerja terhadap rencana. Tujuan setiap rencana adalah untuk membantu sumberdaya dalam kontribusinya secara positif terhadap pencapaian tujuan dan sasaran. Dengan demikian pimpinan manajer dapat menentukan hubungan-hubungan organisasi, kualifikasi personalia yang dibutuhkan, bagaimana bawahan diarahkan, dan cara pengawasan yang diterapkan.

KESIMPULAN

Pada hakekatnya rencana-rencana regional berarti bahwa rencana-rencana tersebut harus disiapkan dan disusun oleh tim-tim multidisipliner yang bekerja secara interdisipliner. Pengalaman-pengalaman masa lalu menjelaskan bahwa usaha untuk menghimpun para ahli dari berbagai disiplin untuk mempersiapkan dan

menyusun suatu rencana regional dalam kegiatan terpadu dan tindakan bersama, merupakan sesuatu hal yang memakan waktu dan biaya.

Perencanaan dalam arti yang seluas-luasnya tidak lain adalah suatu proses mempersiapkan secara sistematis kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai sesuatu tujuan tertentu.

Perencanaan pembangunan adalah suatu pengarahan penggunaan sumber-sumber pembangunan (termasuk sumber-sumber ekonomi) yang terbatas adanya, untuk mencapai tujuan-tujuan sosial ekonomi yang lebih baik secara efisien dan lebih aktif.

Ada dua alasan dasar perlunya perencanaan. Perencanaan dilakukan untuk mencapai protective benefit, yang dihasilkan dari pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan, dan positive benefit, ini dalam bentuk meningkatnya sukses pencapaian tujuan tim organisasi.

Langkah-langkah dalam perencanaan adalah menyadari kesempatan, menentukan sasaran tujuan, menentukan dasar pikiran, menetapkan arah tindakan alternatif, mengevaluasi arah tindakan alternatif, memilih suatu arah tindakan, merumuskan rencana-rencana turunan, dan mengurutkan rencana-rencana berdasarkan anggaran.

Ada dua tipe utama rencana, yaitu :

- a) Rencana-rencana strategik (strategic plans), yaitu dirancang memenuhi tujuan-tujuan organisasi yang lebih luas, mengimplementasikan misi yang memberikan alasan-alasan khas keberadaan suatu organisasi wilayah,
- b) Rencana-rencana operasional (operational plans), penguraian lebih terperinci bagaimana rencana strategik akan dicapai.

Perencanaan strategi adalah proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijaksanaan dan program-program yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut.

Beberapa hal yang harus dilalui dalam pengambilan keputusan : pemahaman dan perumusan masalah, pengumpulan dan analisa data yang relevan, pengembangan alternatif-alternatif, evaluasi alternatif-alternatif, pemilihan alternatif terbaik, implementasi keputusan, dan evaluasi hasil-hasil keputusan.

DAFTAR PUSTAKA

- Catanese, A.J [and] James, C.S., 1992. *Perencanaan Kota*. Jakarta : Erlangga.
- Conyers, D., 1984. *Perencanaan Sosial di Dunia ketiga*. Yogyakarta : Universitas Gajah Mada.
- Djojodipuro, M., 1992. *Teori Lokasi*. Jakarta: Universitas Indonesia
- Handoko, T.H., 1986. *Manajemen*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada. 12PFE bekerja sama dengan-LMP2M AMP-YKPN.
- Koont, H., Cyril O'donnell, Heinz Weihrich, . 1986. *Manajemen*. Jakarta : Erlangga.
- Siola, F.X.,[s.a]. *Materi Pembangunan dan Pengembangan Desa Terpadu*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Si tohang, P., 1977. *Pengantar Perencanaan Regional*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Tjokroamojojo, B. 1983. *Perencanaan Pembangunan*. Jakarta : Gunung Agung