

# Bab 2

Proses  
Perencanaan

Penetapan  
Perencanaan

Pembuatan  
Keputusan

Rencana  
Strategik

Rencana  
Operasional

Empat Tahap  
Dasar  
Perencanaan

Pengertian  
perencanaa

Faktor Waktu  
dan  
Perencanaan

Misi dan  
Tujuan  
Organisasi

Fungsi  
Tujuan

Managemen By  
Objective (MOB)

Tipe-tipe  
Keputusan

Proses Pembuatan  
Keputusan

Keterlibatan Bawahan  
dalam pembuatan  
keputusan

# Proses Perencanaan

- **Pengertian Perencanaan**

Menurut George R. Terry perencanaan adalah Planning is the selecting and relating of fact and the making and using of assumption regarding the future in the visualization and formulation of proposed activities believed necessary to achieve desired results (perencanaan adalah pemilihan fakta-fakta dan usaha menghubungkan-hubungkan antara fakta yang satu dengan yang lain, kemudian membuat perkiraan dan peramalan tentang keadaan dan perumusan tindakan untuk masa yang akan datang yang sekiranya diperlukan untuk mencapai hasil yang dikehendaki).

Proses perencanaan, terdiri dari

- Menentukan tujuan perencanaan
- Menentukan tindakan untuk mencapai tujuan
- Mengembangkn dasar pemikiran kondisi mendatang
- Mengidentifikasi cara untuk mencapai tujuan
- Mengimplementasi rencana tindakan dan mengevaluasi hasilnya

# Empat Tahap Dasar Perencanaan

Ada empat tahap untuk mempersiapkan perencanaan, yaitu:

Tahap 1:

- ✓ Menentukan tujuan atau serangkaian tujuan.
- ✓ Perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan perusahaan. Tanpa rumusan tujuan yang jelas, penggunaan sumber daya perusahaan tidak efektif.

Tahap 2:

- ✓ Merumuskan keadaan saat ini.
- ✓ Pemahaman akan kondisi perusahaan sekarang dan tujuan yang hendak dicapai atau sumber daya-sumber daya yang tersedia untuk pencapaian tujuan, adalah sangat penting. Karena tujuan dan rencana menyangkut waktu akan datang. Hanya setelah keadaan perusahaan saat ini dianalisa, rencana dapat dirumuskan untuk menggambarkan kegiatan lebih lanjut. Tahap kedua ini memerlukan informasi terutama keuangan dan data statistik.

### Tahap 3:

- ✓ Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan.
- ✓ Segala kekuatan dan kelemahan serta kemudahan dan hambatan perlu diidentifikasi, untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, perlu diketahui faktor-faktor lingkungan dalam dan luar yang dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya, atau yang mungkin menimbulkan masalah. Walaupun sulit dilakukan, antisipasi keadaan, masalah dan kesempatan serta ancaman yang mungkin terjadi di waktu mendatang, adalah bagian penting dari proses perencanaan.

### Tahap 4:

- ✓ Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan.
- ✓ Tahap akhir dalam proses perencanaan meliputi pengembangan berbagai pilihan kegiatan untuk pencapaian tujuan, penilaian pilihan kegiatan terbaik (paling memuaskan) di antara pilihan yang ada.

# Rencana Operasional

Rencana Operasional (Renop) Pusat Studi Sejarah dan Ilmu-ilmu Sosial Universitas Negeri Medan (PUSSIS-UNIMED) tahun 2010, dibagi dalam empat aspek utama yang bertujuan untuk peningkatan kualitas dan daya saing, yakni:

- ✓ Kegiatan yang terkait dengan riset dan pengembangan (research and development) dalam bidang Sejarah dan ilmu-ilmu sosial,
- ✓ Kegiatan yang terkait dengan pengembangan studi Sejarah dan Ilmu Sosial melalui Seminar, lokakarya, pelatihan maupun pameran ataupun seni pertunjukan.
- ✓ Kegiatan yang terkait dengan penerbitan hasil seminar dan Penelitian dengan taraf nasional (ISSN) dan
- ✓ Peningkatan layanan perpustakaan dan akses media informasi.

# Rencana Strategik

Perencanaan strategis merupakan rencana jangka panjang (lebih dari 5 tahun) untuk mencapai tujuan strategis. Fokus perencanaan ini adalah organisasi secara keseluruhan.

Rencana strategis dapat dilihat sebagai rencana secara umum yang menggambarkan alokasi sumberdaya, prioritas, dan langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis.

Tujuan strategis biasanya ditetapkan oleh manajemen puncak.

# Faktor Waktu dan Perencanaan

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

1. waktu sangat diperlukan untuk meaksanakan perencanaan efektif
2. waktu sering diperlukan untk melanjutkan setiap langkah perencanaan tanpa informasi lengkap tentang variable-variabel dan alternatif- alternatif, karena waktu diperlukan untuk mendapatkan data dan memperhitungkan semua kemungkinan.
3. jumlah waktu yang akan dicakup dalam rencana harus dipertimbangkan.

Faktor waktu lainnya yang mempengaruhi perecanaan adalah seberapa sering rencana-rencana harus ditinjau kembali dan diperbaiki. Ini tergantung pada sumber daya yang tersedia dan derajat ketetapan perencanaan manajemen.

# Penetapan Perencanaan

## MISI dan TUJUAN ORGANISASI

Tujuan adalah suatu hasil akhir, titik akhir atau segala sesuatu yang akan dicapai Misi dan Tujuan Organisasi. Sebelum organisasi menentukan tujuannya, terlebih dulu menetapkan misi / maksud organisasi.

Misi adalah suatu pernyataan umum dan abadi tentang maksud organisasi. Sedangkan Misi organisasi adalah maksud khas (unik) dan mendasar yang membedakan organisasi dari organisasi-organisasi lainnya dan mengidentifikasi ruang lingkup operasi dalam hal produk dan pasar. Etzioni mendefinisikan tujuan organisasi sebagai :

- ✓ Suatu pernyataan tentang keadaan yang diinginkan dimana organisasi bermaksud untuk merealisasikan.
- ✓ Pernyataan tentang keadaan di waktu yang akan datang di mana organisasi sebagai kolektifitas mencoba untuk menimbulkannya.



# Fungsi Tujuan

## FUNGSI TUJUAN

- a. Pedoman Bagi Kegiatan, melalui penggambaran hasil-hasil di waktu yang akan datang. Fungsi tujuan memberikan arah dan pemusatan kegiatan organisasi mengenai apa yang harus dan tidak harus dilakukan
- b. Sumber Legitimasi, akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan sumber daya dan dukungan dari lingkungan di sekitarnya
- c. Standar Pelaksanaan, bila tujuan dilaksanakan secara jelas dan dipahami, akan memberikan standar langsung bagi penilaian pelaksanaan kegiatan (prestasi) organisasi
- d. Standar Motivasi, berfungsi sebagai motivasi dan identifikasi karyawan yang penting. Dalam kenyataannya, tujuan organisasi sering memberikan insentif bagi para anggota
- e. Dasar Rasional Pengorganisasian, tujuan organisasi merupakan suatu dasar perancangan organisasi

# Managemen By Objective (MOB)

Pertama kali diperkenalkan oleh Peter Drucker dalam bukunya *The Practice of Management* pada tahun 1954. Management by objective dapat juga disebut sebagai manajemen berdasarkan sasaran, manajemen berdasarkan hasil (Management by Result), Goals management, Work planning and review dan lain sebagainya yang pada intinya sama.

Management by objective menekankan pada pentingnya peranan tujuan dalam perencanaan yang efektif, dengan menetapkan prosedur pencapaian baik yang formal maupun informal, pertama dengan menetapkan tujuan yang akan dicapai dilanjutkan dengan kegiatan yang akan dilaksanakan sampai selesai baru diadakan peninjauan kembali atas pekerjaan yang telah dilakukan. Kegiatan MBO singkatan dari management by objective yaitu proses partisipasi yang melibatkan bawahan dan para manajer dalam setiap tingkatan organisasi yang dirumuskan dengan bentuk misi atau sasaran, yang dapat diukur dimana penggunaan ukuran ini sebagai pedoman bagi pengoperasian satuan kerja.

## Sistem Management By Objective Yang Efektif

- ✓ Adanya komitmen para manajer tujuan pribadi dan organisasi, sehingga dia harus berjumpa dengan bawahannya untuk memberikan penetapan tujuan dan menilainya.
- ✓ Penetapan tujuan manajemen puncak yang dinyatakan dalam nilai tertentu yang dapat diukur, sehingga antara manajer dan bawahan mempunyai gagasan yang jelas tentang apa yang diharapkan oleh manajemen puncak, sehingga dapat diketahui antara individu dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.
- ✓ Tujuan perseorangan, dimana antara manajer dan bawahan harus merumuskan tujuan bersama dan tanggung jawab terhadap bagiannya secara jelas guna memahami tentang apa yang akan dicapai.
- ✓ Perlunya partisipasi semua pihak, dimana semakin besar partisipasi dari semua anggota, maka semakin besar tujuan yang akan tercapai.
- ✓ Otonomi dan implementasi rencana, disini bawahan dan manajer bebas untuk mengembangkan dan mengimplementasikan program-program pencapaian tujuannya.
- ✓ Peninjauan kembali prestasi yang dilakukan secara periodik terhadap kemajuan tujuan.

## **Kebaikan dan Kelemahan MBO**

### **Kebaikan :**

- ✓ Mengetahui apa yang diharap-harapkan dari organisasi.
- ✓ Membantu manajer membuat tujuan dan sasaran.
- ✓ Memperbaiki komunikasi vertikal antara manajer dengan bawahan
- ✓ Membuat proses evaluasi.

### **Kelemahan :**

- ✓ Kelemahan yang melekat pada proses MBO, dalam konsumsi waktu dan biaya yang besar.
- ✓ Dalam hal pengembangan dan implementasi program-program MBO.

## Unsur-unsur Efektivitas MBO

- ✓ Agar MBO sukses maka manajer harus memahami dan mempunyai trampilannya secara mengetahui kemanfaatan dan kegunaan dari MBO.
- ✓ Tujuan merupakan hal yang realistis dan mudah dipahami oleh siapapun juga, sehingga tujuan ini sering digunakan untuk mengevaluasi prestasi kerja dari manajer, apakah dia berhasil dalam tugasnya atau gagal.
- ✓ Top manajer harus menjaga sistem MBO ini tetap hidup dan berfungsi sebagaimana mestinya.
- ✓ Tanpa partisipasi semua pihak tidaklah mungkin program MBO ini berjalan, maka semua pihak harus mengetahui posisinya dalam hubungannya dengan tujuan yang akan dicapai, umpan balik terhadapnya sangat berguna.

# Pembuatan Keputusan

**Tipe-tipe keputusan dapat dibagi menjadi 3 yaitu:**

- a. Keputusan-keputusan yang di program(programmed decisions) adalah satu keputusan yang dibuat menurut kebiasaan, aturan dan prosedur.keputusan ini rutin dan dilakukan berulang-ulang.
- b. Keputusan-keputusan yang tidak di program(non-programmed decisions)adalah suatu keputusan yang berkenan dengan masalah-masalah khusus , khas dan tidak terbiasa.
- c. Keputusan-keputusan dengan kepastian , resiko dan ketidak pastian, dimana pembuatan keputusannya untuk masa depan atau masa yang akan datang.

### **3 macam keputusan-keputusan kepastian, resiko dan ketidak pastian.**

- a. Dalam kondisi kepastian(certainly),bahwa menejer dapat mengetahui apa yang akan terjadi diwaktu yang akan datang sebab tersedia informasi yang akurat, terpecaya dan dapat diukur sebagai dasar keputusan.
- b. Dalam kondisi resiko/risk, bahwa manajer mengetahui besarnya probabilitas kemungkinan hasil ,tetapi informasi yang lengkap tidak tersedia.
- c. Kondisi ke tidak pastian (uncertainty),bahwa manajer tidak dapat mengetahui probabilitas dan tidak mengetahui hasil-hasil dan menyangkut keputusan kritis dan yang paling menarik.keputusan dapat diambil dengan menggunakan metode kuantitatif(perhitungan statistik) untuk mengantisipasi dan memperkirakannya.

# Proses Pembuatan Keputusan

1. Pemahaman dan perumusan masalah, bahwa setiap keputusan harus dapat dipahami dengan perumusan masalah yang tepat dan akurat.
2. Pengumpulan dan analisa yang relevan, bahwa setiap pengumpulan keputusan harus mempunyai analisa yang relevan dan nyata dalam pengambilan keputusan.
3. Pengembangan alternatif-alternatif, bahwa setiap pengembangan keputusan-keputusan dalam perumusan dan pengumpulan data harus dikembangkan secara alternatif - alternatif suatu keputusan.
4. Evaluasi alternatif-alternatif, bahwa setiap mengevaluasi suatu keputusan harus dengan komposisi, data yang lengkap dan seimbang.



5. Pemilihan alternatif terbaik, bahwa setiap pemilihan suatu keputusan harus dengan konsep-konsep data alternatif yang terbaik.
6. Implementasi keputusan, bahwa setiap keputusan harus mempunyai perlengkapan yang matang dalam mengambil suatu keputusan.
7. Evaluasi hasil-hasil keputusan, bahwa setiap keputusan harus mempunyai hasil-hasil yang akurat, analisa yang tepat. yang nantinya dapat di evaluasi dan di kembangkan kembali sehingga menjadi hasil yang memuaskan.

# Keterlibatan Bawahan dalam Pembuatan Keputusan

Para manajer akan sulit untuk membuat keputusan tanpa melibatkan bawahan, keterlibatan ini dapat formal, seperti penggunaan kelompok dalam pembuatan keputusan, atau informal, seperti permintaan akan gagasan.

## a. **Pembuatan Keputusan Kelompok**

Banyak manajer merasa bahwa keputusan yang dibuat secara kelompok, seperti panitia lebih efektif karena mereka memaksimalkan pengetahuan lain. Berbagai kebaikan dan kelemahan pembuatan keputusan secara kelompok

### **Kebaikan:**

1. Dalam pengembangan tujuan, kelompok memberikan jumlah pengetahuan yang lebih besar.
2. Dalam pengembangan alternatif, usaha individual para anggota kelompok dapat memungkinkan pencarian lebih luas dalam berbagai bidang fungsional organisasi.
3. Dalam penilaian alternatif, kelompok mempunyai kerangka pandangan yang lebih lebar.

4. Dalam pemilihan alternatif kelompok lebih dapat menerima risiko disbanding pembuat keputusan individual.
5. Karena berpartisipasi dalam proses pembuatan keputusan, para anggota kelompok secara individual lebih termotivasi untuk melaksanakan keputusan.
6. Kreativitas yang lebih besar dihasilkan dari interaksi antar individu dengan berbagai pandangan yang berbeda-beda.
7. Implementasi suatu keputusan apakah dibuat oleh kelompok atau tidak, harus diselesaikan oleh para manajer secara individual. Karena kelompok tidak diberikan tanggung jawab, keputusan kelompok dapat menghasilkan situasi dimana tidak seorangpun merasa bertanggung jawab dan saling melempar tanggung jawab.
8. Berdasarkan pertimbangan nilai dari waktu sebagai salah satu sumber daya organisasi, keputusan kelompok sangat memakan biaya.
9. Pembuatan keputusan kelompok adalah tidak efisien bila keputusan harus dibuat dengan cepat.
10. Keputusan kelompok, dalam berbagai kasus, dapat merupakan hasil kompromi atau bukan sepenuhnya keputusan kelompok.
11. Bila atasan terlibat, atau salah satu anggota mempunyai kepribadian yang dominan, keputusan yang dibuat kelompok dalam kenyataannya bukan keputusan kelompok.

## **Kelemahan:**

1. Implementasi suatu keputusan apakah dibuat oleh kelompok atau tidak, harus diselesaikan oleh para manajer secara individual. Karena kelompok tidak diberikan tanggung jawab, keputusan kelompok dapat menghasilkan situasi di mana tidak seorangpun merasa bertanggung jawab dan saling melempar tanggung jawab.
2. Berdasarkan pertimbangan nilai dari waktu sebagai salah satu sumber daya organisasi, keputusan kelompok sangat memakan biaya.
3. Pembuatan keputusan kelompok adalah tidak efisien bila keputusan harus dibuat dengan cepat.
4. Keputusan kelompok, dalam berbagai kasus, dapat merupakan hasil kompromi atau bukan sepenuhnya keputusan kelompok.
5. Bila atasan terlibat, atau salah satu anggota mempunyai kepribadian yang dominan, keputusan yang dibuat kelompok dalam kenyataannya bukan keputusan kelompok.

