

---

# **BAB 10 Perencanaan Organisasi Kewirausahaan**

## **Pokok Bahasan:**

- Karakteristik Umum Perencanaan
- Jenis-jenis Perencanaan
- Perencanaan dan Tingkatan Manajemen .
- Pendekatan-pendekatan Dalam Perencanaan
- Rencana-rencana
- Jenis-jenis Rencana
- Alat-alat Perencanaan

## **A. KARAKTERISTIK UMUM PERENCANAAN**

### **Definisi Perencanaan**

Perencanaan adalah proses menentukan bagaimana organisasi bisa mencapai tujuannya. Perencanaan adalah proses menentukan dengan tepat apa yang akan dilakukan organisasi untuk mencapai tujuannya. Dalam istilah yang lebih resmi, perencanaan didefinisikan sebagai perkembangan sistematis dari program tindakan yang ditujukan pada pencapaian tujuan bisnis yang telah disepakati dengan proses analisa, evaluasi, seleksi diantara kesempatan-kesempatan yang diprediksi terlebih dahulu.

### **Tujuan Perencanaan**

Perencanaan organisasional mempunyai dua maksud: perlindungan dan kesepakatan (*protective dan affirmative*). Maksud protektif adalah meminimisasi resiko dengan mengurangi ketidak pastian disekitar kondisi bisnis dan menjelaskan konsekuensi tindakan menejerial yang berhubungan. Tujuan afirmatif adalah untuk meningkatkan tingkat keberhasilan organisasional. Disamping itu, tujuan perencanaan adalah membentuk usaha terkoordinasi dalam organisasi. Tanpa adanya perencanaan biasanya disertai dengan tidak adanya koordinasi dan timbulnya ketidak efisienan.

Akan tetapi, tujuan mendasar dari perencanaan adalah membantu organisasi mencapai tujuannya. Koontz, O'Donnel menyatakan bahwa maksud perencanaan adalah "untuk melancarkan pencapaian usaha dan tujuan". Tujuan lain dari perencanaan berkisar pada maksud mendasar ini.

---

## **Kerugian dan Keuntungan Perencanaan**

Program perencanaan mempunyai banyak keuntungan. Pertama adalah membantu wirausahawan berorientasi ke masa depan. Wirausahawan dipaksa untuk melihat keluar dari masalah harian yang normal untuk memproyeksikan apa yang akan mereka hadapi dimasa mendatang. Kedua, Koordinasi keputusan. Keputusan hendaknya tidak dibuat sekarang tanpa adanya gagasan tentang bagaimana ia akan mempengaruhi keputusan yang harus dibuat besok. Fungsi perencanaan membantu wirausahawan dalam usahanya mengkoordinasi keputusan. Ketiga, perencanaan menekankan tujuan oraganisasional. Karena tujuan organisasional adalah titik awal perencanaan, wirausahawan secara konstar: diingatkan dengan apa yang ingin dicapai organisasi mereka.

Jika fungsi perencanaan tidak dilaksanakan dengan baik dalam organisasi, perencanaan mungkin akan menimbulkan kerugian-kerugian. Penekanan pada program perencanaan akan memakan banyak waktu manajemen. Manajemen harus membagi antara waktu yang digunakan untuk perencanaan dengan waktu yang digunakan untuk fungsi manajemen lainnya seperti pengorganisasian, mempengaruhi, dan pengawasan.

### **B. JENIS-JENIS PERENCANAAN**

Aktivitas perencanaan bisa dibagi menjadi dua: perencanaan taktis dan perencanaan strategis.

#### **Perencanaan strategis**

perencanaan strategis adalah perencanaan jangka panjang yang dipusatkan pada organisasi secara keseluruhan. Wirausahawan memandang organisasi sebagai suatu unit total dan memutuskan apa yang hendak dilakukannya dalam jangka panjang untuk mencapai tujuan organisasi. Jangka panjang didefinisikan sebagai periode waktu antara 3 sampai 5 tahun kedepan. Perencanaan jangka panjang wirausahawan adalah mencoba menentukan apa yang akan dilakukan oleh organisasi agar berhasil dan kurun waktu 3 sampai 5 tahun mendatang.

Wirausahawan mungkin mempunyai masalah dalam mencoba untuk memutuskan dengan tepat seberapa jauh mereka sebaiknya memperluas perencanaan strategis bagi masa depan. Sebagai aturan umum, mereka sebaiknya mengikuti prinsip komitmen, yaitu prinsip yang menyatakan bahwa wirausahawan hendaknya melibatkan penggunaan dana bagi perencanaan, hanya jika mereka bisa mengantisipasinya, masa depan yang bisa diprediksikan, suatu hasil dari pengeluaran perencanaan sebagai hasil analisa perencanaan panjang. Secara realistis, biaya perencanaan adalah investasi dan karenanya tidak perlu dikeluarkan jika tidak ada hasil yang cukup besar dari investasi yang bisa diantisipasi.

#### **Definisi Strategi**

Strategi didefinisikan sebagai suatu rencana luas dan umum yang dikembangkan untuk mencapai tujuan organisasional jangka panjang. Sesungguhnya, strategi adalah hasil akhir dari perencanaan strategis. Setiap organisasi hendaknya mempunyai suatu strategi. Akan

---

tetapi, agar strategi bisa berdaya guna, ia harus konsisten dengan tujuan organisasional, yang pada gilirannya, harus konsisten dengan maksud organisasional.

### **Manajemen Strategis**

Manajemen strategis didefinisikan sebagai proses yang menjamin bahwa proses dan manfaat organisasi dari penggunaan strategi organisasional yang tepat guna. Strategi yang tepat guna adalah strategi yang paling sesuai bagi kebutuhan organisasi pada saat tertentu. Proses manajemen strategis umumnya terdiri dari empat langkah yang berurutan dan kontinyu: (a) perumusan strategi; (b) implementasi strategi; (c) pengukuran hasil strategi; dan (d) evaluasi strategi.

Agar organisasi bisa memaksimalkan manfaat dari suatu strategi, strategi tersebut harus diimplementasikan; diamati secara konstan untuk melihat apakah strategi tersebut mempunyai pengaruh yang diinginkan manajemen. Jika pengaruh tersebut seperti yang diinginkan bisa jadi strategi akan tetap, dengan pengukuran hasil strategi dan evaluasi strategi yang secara kontinyu menentukan apakah perubahan akan diperlukan dimasa mendatang. Jika pengaruh strategi tidak seperti yang diharapkan, manajemen mungkin akan memulai proses manajemen strategis menyeluruh sekali lagi dengan merumuskan strategi yang berbeda.

### **Bagaimana Merumuskan Strategi**

Walaupun perumusan strategi adalah salah satu langkah dalam proses manajemen strategis, perumusan strategi lebih banyak mendapatkan perhatian dalam literatur manajemen dibandingkan proses lainnya.

### **Pertanyaan dalam Merumuskan Strategi**

- Suatu sintesa gagasan dari beberapa penulis manajemen modern nampaknya menyarankan bahwa perumusan suatu strategi organisasi yang tepat guna adalah suatu proses didalam menjawab empat pertanyaan dasar. Pertanyaan tersebut adalah sebagai berikut:
- Apakah tujuan dan maksud dari organisasi itu? Jawaban bagi pertanyaan ini memberitahukan kearah mana organisasi tersebut diarahkan. Strategi yang tepat guna mencerminkan maksud dan tujuan organisasi.
- Kemanakah organisasi dewasa ini diarahkan? Jawaban bagi pertanyaan ini bisa memberitahukan pada wirausahawan apakah organisasi sedang mencapai tujuannya, jika ya, apakah tingkat kemajuan kearah pencapaian tujuan tersebut memuaskan atau tidak. Sementara pertanyaan pertama difokuskan pada ketujuan mana organisasi diarahkan, pertanyaan ini difokuskan pada kearah mana sesungguhnya organisasi tersebut.
- Dengan Jenis kondisi lingkungan apa organisasi tersebut mempunyai keberadaan? Baik lingkungan internal dan eksternal, maupun faktor-faktor didalam dan diluar organisasi, termasuk apa yang ditanyakan oleh pertanyaan ini. Jawabannya bisa membantu wirausahawan didalam menetapkan kekuatan, kelemahan, masalah-masalah, dan kesempatan organisasional yang ada.

- 
- Apakah yang bisa dilakukan untuk bisa mencapai tujuan organisasi dengan lebih baik dimasa mendatang? Jawaban dari Pertanyaan ini menghasilkan strategi organisasi. Akan tetapi, pertanyaan ini hendaknya dijawab sesudah wirausahawan mempunyai kesempatan yang memadai untuk melihat pada jawaban dari tiga pertanyaan terdahulu.

### **Perencanaan Taktis**

Perencanaan taktis adalah perencanaan jangka pendek yang menekankan pada operasi berbagai bagian organisasi yang sedang berjalan. Jangka pendek adalah kurun waktu kedepan yang berkisar satu tahun atau kurang. Wirausahawan menggunakan perencanaan taktis untuk menguraikan apa yang harus dilakukan oleh berbagai bagian dari organisasi untuk mencapai keberhasilan pada jangka waktu satu tahun atau kurang.

Wirausahawan memerlukan baik perencanaan strategis maupun perencanaan taktis, tetapi kedua program tersebut harus saling berhubungan agar tercapai suatu keberhasilan. Perencanaan taktis hendaknya dipusatkan pada apa yang akan dilakukan dalam jangka pendek untuk membantu organisasi mencapai tujuan jangka panjang yang ditentukan dengan perencanaan strategis.

### **C. PERENCANAAN DAN TINGKATAN MANAJEMEN**

Manajemen puncak dari suatu organisasi mempunyai tanggung jawab utama untuk melihat apakah perencanaan sudah dilaksanakan atau tidak. Walaupun semua tingkatan manajemen terlibat dalam proses perencanaan, manajemen tingkat atas biasanya menggunakan waktu perencanaan yang lebih banyak dibandingkan manajemen tingkat bawah. Manajemen tingkat bawah lebih terlibat dengan kegiatan operasional dari organisasi, dan karenanya mempunyai waktu yang lebih sedikit dalam proses perencanaan dibandingkan dengan manajemen tingkat atas. Manajer menengah biasanya menggunakan waktu yang lebih banyak dibanding manajer tingkat bawah, tetapi lebih sedikit dibandingkan manajemen tingkat atas.

Tipe perencanaan yang dilakukan oleh manajer juga berubah ketika manajer bergerak ke posisi atas pada organisasi. Umumnya, manajer tingkat bawah membuat perencanaan jangka pendek; manajer tingkat menengah membuat perencanaan jangka yang agak panjang; dan manajer puncak membuat perencanaan jangka panjang. Keahlian manajer tingkat bawah dengan operasi harian menyebabkan mereka menjadi perencana terbaik untuk apa yang bisa dilakukan pada jangka pendek untuk mencapai tujuan organisasi. Manajer tingkat atas biasanya mempunyai pengertian yang baik mengenai situasi organisasional keseluruhan dan karenanya bisa membuat perencanaan dalam jangka panjang.

### **Langkah-langkah Dalam Proses Perencanaan**

Proses perencanaan mengandung enam langkah, yaitu:

1. *Menyatakan Tujuan Organisasi* Suatu pernyataan tujuan organisasional yang jelas perlu bagi dimulainya suatu perencanaan, karena perencanaan dipusatkan pada bagaimana sistem manajemen akan mencapai tujuan tersebut.

2. *Memilih Berbagai Cara alternatif untuk Mencapai Tujuan* Sekali tujuan organisasional dinyatakan dengan jelas, wirausahawan hendaknya memuat sebanyak mungkin alternatif yang tersedia untuk mencapai tujuan tersebut.
3. *Mengembangkan Premis Yang Menjadi Dasar Alternatif* Kelayakan penggunaan setiap alternatif untuk mencapai tujuan organisasional ditentukan dengan premis atau asumsi atas mana alternatif tersebut didasarkan.
4. *Memilih Alternatif Terbaik untuk Mencapai Tujuan* Suatu evaluasi alternatif harus memasukkan evaluasi premis atas mana alternatif tersebut didasarkan. Wirausahawan biasanya akan menemukan bahwa premis atas mana alternatif tersebut didasarkan adalah tidak sesuai dan karenanya dikecualikan dari pertimbangan lebih lanjut. Hal ini akan membantu wirausahawan menentukan alternatif mana yang akan terbaik untuk mencapai tujuan organisasi. Pembuatan keputusan yang diperlukan akan dibahas nanti.
5. *Pengembangan Rencana Berdasar Alternatif yang Dipilih* Sesudah alternatif dipilih, wirausahawan sesungguhnya mulai mengembangkan rencana-rencananya. Rencana-rencana strategis (jangka panjang) dan taktis (jangka pendek) sekarang dirumuskan.
6. *Memfungsikan Rencana-rencana kedalam Tindakan-tindakan* Sekali rencana telah dikembangkan, rencana tersebut siap difungsikan kedalam tindakan-tindakan. Rencana-rencana hendaknya memberi organisasi dengan: pengarahan aktivitas jangka pendek maupun jangka panjang.

#### **D. PENDEKATAN-PENDEKATAN DALAM PERENCANAAN**

Tiga pendekatan atau filsafat dasar untuk melaksanakan fungsi perencanaan adalah: (1) pendekatan probabilitas tinggi, (2) pendekatan maksimisasi, dan (3) pendekatan adaptasi.

##### **Pendekatan Probabilitas Tinggi**

Pendekatan probabilitas tinggi perencanaan didasarkan pada filsafat bahwa seharusnya terdapat probabilitas tinggi bahwa organisasi agak bisa mencapai keberhasilan. Perencana menggunakan pendekatan probabilitas tinggi yang ditujukan langsung untuk menjamin tingkat keberhasilan yang bisa diterima. Contohnya, mereka dengan hati-hati menganalisa tujuan organisasi untuk menjamin kesesuaiannya. Sistem manajemen akan mendapat kesulitan dalam mencapai target tingkat keberhasilan yang diinginkannya jika tujuan organisasi tidak realistis. Tindakan lain yang diambil oleh perencana probabilitas tinggi adalah memverifikasi bahwa tujuan organisasional bisa diukur. Perencana harus yakin bahwa target tingkat keberhasilan bisa diukur, dan mereka harus tahu dengan tepat bagaimana keberhasilan tersebut akan diukur.

Pendekatan probabilitas tinggi mempunyai beberapa keuntungan dan kerugian. Diantara keuntungannya adalah bahwa pendekatan ini biasanya menghasilkan rencana yang sangat tepat. Perencana hanya memusatkan pada menemukan cara yang praktis untuk mendapatkan tingkat keberhasilan yang diinginkan. Kerugiannya adalah bahwa pendekatan ini biasanya tidak mendorong rencana-rencana yang kreatif. Perencana jarang sekali menyimpang dari masa lalu karena pendekatan probabilitas tinggi, per definisi, adalah cara konservatif dalam mencapai tingkat keberhasilan yang diinginkan.

---

## **Pendekatan Maksimisasi**

Pendekatan maksimisasi didasarkan pada filsafat bahwa organisasi hendaknya mencapai keberhasilan sebesar mungkin. Dari sudut pandang ini, perencana tidak puas dengan karakteristik tingkat keberhasilan yang bisa diterima dari pendekatan probabilitas tinggi, tetapi menekankan pada maksimisasi keberhasilan.

Perencana biasanya menggunakan pendekatan maksimisasi dan secara konstan menggunakan teknik kuantitatif, dan yang paling banyak digunakan adalah model matematis. Perencana membangun model matematis dari sistem yang mereka rencanakan dan kemudian mendasarkan model tersebut pada bagaimana model tersebut bereaksi dengan perubahan dari luar. Melalui penggunaan model tersebut dan teknik matematis lainnya, perencana pendekatan maksimisasi mencoba untuk:

1. meminimisasi sumber daya yang digunakan untuk mendapatkan tingkat prestasi (performance) tertentu.
2. memaksimalkan prestasi yang bisa dicapai dengan sumber daya yang (diharapkan) tersedia, atau
3. mendapatkan keseimbangan biaya (sumber daya yang dikonsumsi) dan manfaat (prestasi) yang terbaik.

Pendekatan maksimisasi perencanaan, seperti halnya pendekatan probabilitas tinggi mempunyai keuntungan dan kerugian. Keuntungannya adalah bahwa pendekatan ini secara kontinyu menekankan pada pencapaian keuntungan potensial penuh dari organisasi dan menggunakan teknik kuantitatif yang canggih untuk mengembangkan rencana-rencana. Kerugian pendekatan ini adalah bahwa pendekatan ini biasanya memperlakukan komponen organisasi sebagai sepenuhnya bisa dikuantifikasi dan bisa diprediksi, bahkan walu beberapa aspek dari organisasi, seperti perilaku manusia, tidak bisa diramalkan dan dikuantifikasi.

## **Pendekatan Adaptasi**

Pendekatan adaptasi menekankan bahwa perencanaan yang efektif dipusatkan pada usaha membantu organisasi untuk berubah atau menyesuaikan diri dengan variabel eksternal dan/atau internal. Pendekatan ini didasarkan pada filsafat bahwa suatu ketidakmampuan beradaptasi adalah kendala besar bagi keberhasilan organisasi. Perencana yang menggunakan pendekatan ini (1) melihat perubahan organisasional sebagai tidak bisa dihindari; (2) memusatkan diri padaantisipasi perubahan masa depan; dan (3) menentukan, melalui analisa organisasional, bagaimana memodifikasi organisasi ketika tiba saat untuk berubah.

Pendekatan adaptasi mempunyai keuntungan dan kerugian. Keuntungannya adalah bahwa pendekatan ini difokuskan pada lingkungan eksternal dan lingkungan internal dari organisasi untuk memprediksi perubahan organisasional. Tanpa memandang pendekatan perencanaan yang digunakan, analisa lingkungan adalah perlu agar organisasi tetap mempunyai keberadaan. Kerugian pendekatan ini termasuk penekanan yang kurang pada tujuan organisasi dibandingkan dengan pendekatan probabilitas tinggi dan pendekatan adaptasi dan kemungkinan bahwa analisa organisasi dan perubahan yang dihasilkan lebih merupakan akhir dari perencanaan daripada sebagai alat mencapai keberhasilan

## Pendekatan Mana yang Harus Digunakan

Pendekatan perencanaan yang sebaiknya digunakan oleh wirausahawan mungkin merupakan bauran atau kombinasi dari pendekatan probabilitas tinggi, maksimisasi, dan adaptasi. Tiap pendekatan sebaiknya digunakan secara sistematis untuk berhubungan dengan berbagai faktor yang berkaitan dalam organisasi. Kombinasi pendekatan ini menekankan keuntungan dan meminimisasi kerugian dari tiap-tiap pendekatan.

## Perencanaan Bisnis

Pada umumnya, dalam bisnis terdapat dua macam kegiatan perencanaan. Pertama, terdapat kegiatan-kegiatan kewirausahaan yang mencakup tugas-tugas seperti mengadakan kontak dengan para bankir, akuntan, pengacara, dan orang-orang lain yang membantu dalam aspek-aspek finansial dan hukum dari bisnis anda. Memperoleh survai-survai pemasaran, melaksanakan riset produk dan merancang anggaran, kesemuanya ini merupakan aspek-aspek kewirausahaan perencanaan bisnis. Kedua, terdapat aspek-aspek bisnis yang dianggap rutin. Ini meliputi menyiapkan laporan keuangan bulanan, memonitor dan merevisi anggaran, memanajementi arus produksi serta memasarkan produk dan jasa.

Wirausahawan dapat menggaji manajer dan penyelia untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan rutin itu; namun wirausahawan harus terlibat mendalam dalam aspek-aspek kewirausahaan usahanya. Sangatlah sukar mendelegasikan pertanggungjawaban atas kegiatan-kegiatan wirausaha; dan jika wirausahawan mendelegasikannya, ia akan kehilangan pengendalian efektif dari usahanya.

## E. RENCANA-RENCANA

### Rencana: Definisi

Suatu rencana adalah suatu tindakan tertentu yang diusulkan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Perencanaan, proses evaluasi semua informasi yang relevan, dan penilaian perkembangan masa depan yang mungkin, menghasilkan suatu pernyataan mengenai arah tindakan yang direkomendasikan-suatu rencana. Tanpa memandang berapa pentingnya intuisi yang berhubungan dengan pengalaman dari seorang wirausahawan, tindakan dan strategi manajemen yang diharapkan berhasil umumnya didasarkan pada *reason*. Suatu rencana mempunyai empat dimensi besar:

1. *Perulangan* Dimensi perulangan menguraikan jangka dimana suatu rencana digunakan dari waktu ke waktu. Beberapa rencana khususnya dirancang untuk satu situasi tertentu yang relatif berjangka pendek. Rencana-rencana dari jenis ini pada dasarnya tidak berulang-ulang. Sebaliknya, beberapa rencana dirancang untuk digunakan dari waktu ke waktu dan dirancang untuk situasi yang secara kontinyu ada pada jangka panjang. Rencana-rencana tersebut pada dasarnya berulang-ulang.
2. *Waktu* Dimensi waktu dari suatu rencana adalah jangka periode waktu yang diliput oleh rencana tersebut. Rencana strategis adalah rencana jangka panjang, sementara rencana taktis meliputi periode waktu yang relatif pendek

3. *Jangkauan* Dimensi jangkauan menguraikan bagian dari sistem manajemen total dalam mana rencana tersebut ditujukan. Semakin besar bagian sistem manajemen yang diliput oleh suatu rencana, semakin luas jangkauan dari rencana tersebut.
4. *Tingkatan* Dimensi tingkatan dari suatu rencana menunjukkan tingkatan organisasi dimana rencana tersebut ditujukan. Rencana tingkat atas atau puncak adalah rencana yang dirancang untuk tingkatan manajemen puncak, sementara rencana tingkat menengah dan bawah dirancang masing-masing untuk manajemen tingkat menengah dan bawah. Akan tetapi, suatu rencana untuk suatu tingkatan organisasi akan mempunyai pengaruh pada semua tingkatan lainnya. Semua bagian dari sistem manajemen adalah saling bergantung, tidak ada satu bagian bisa dipengaruhi tanpa mempengaruhi semua bagian lainnya.

## **F. JENIS-JENIS RENCANA**

Dengan menggunakan dimensi Perulangan sebagai pedoman, rencana-rencana organisasional biasanya dibagi menjadi dua tipe rencana tetap dan rencana sekali pakai. Rencana tetap digunakan berulang-ulang karena rencana tersebut difokuskan pada situasi organisasional yang terjadi berulang-ulang, sementara rencana sekali pakai hanya digunakan sekali atau beberapa kali karena rencana tersebut difokuskan untuk berhubungan dengan situasi yang relatif unik dalam organisasi. Rencana tetap bisa dibagi menjadi kebijaksanaan, prosedur, dan aturan, dan rencana sekali pakai bisa dibagi lagi menjadi program dan anggaran.

### **RENCANA TETAP**

#### **Kebijaksanaan-kebijaksanaan**

Suatu kebijaksanaan adalah rencana tetap yang memberi garis pedoman luas bagi penyaluran pemikiran manajemen pada arah tertentu. Sebagai akibat dari “pemikiran yang tersalurkan, manajemen dituntun kearah pengambilan tindakan yang konsisten dengan pencapaian tujuan organisasional. Suatu kebijaksanaan pada hakikatnya adalah suatu ekspresi umum dari maksud manajemen pada tindakan apa yang sebaiknya diambil untuk mencapai tujuan organisasional.

#### **Prosedur**

Suatu prosedur adalah rencana tetap yang menguraikan serangkaian tindakan yang berhubungan yang harus diambil untuk menyelesaikan tugas tertentu. Pada umumnya, prosedur menguraikan tindakan yang lebih spesifik dibandingkan kebijaksanaan. Organisasi biasanya memiliki perangkat prosedur yang berbeda yang meliputi berbagai tugas yang harus diselesaikan.

#### **Aturan-aturan**

Sebuah aturan adalah rencana tetap yang merancang suatu tindakan tertentu yang diperlukan. Pada hakikatnya, sebuah aturan menunjukkan apa yang harus dilakukan oleh anggota organisasi dan apa yang tidak boleh dilakukan. Sebuah aturan dengan tepat



---

menguraikan tindakan apa yang diinginkan, dan karenanya tidak memberi ruang bagi penafsiran.

Walaupun kebijaksanaan, prosedur, dan aturan kesemuanya adalah rencana tetap, kesemuanya didefinisikan secara berbeda dan mempunyai tujuan yang berbeda dalam organisasi. Kebijakan memberi garis pedoman umum bagi tindakan untuk menyalurkan gagasan dari para wirausahawan. Prosedur menguraikan tindakan yang lebih spesifik yang harus diambil oleh wirausahawan dan menyajikan langkah-langkah yang berurutan yang harus dilaksanakan untuk menyelesaikan sebuah tugas. Aturan-aturan menunjukkan dengan tepat tindakan yang lebih spesifik dibandingkan kebijaksanaan maupun prosedur, dan tidak memungkinkan adanya penafsiran. Tindakan spesifik yang diuraikan dengan aturan sifatnya adalah mandatori.

## **RENCANA SEKALI PAKAI**

### **program**

Sebuah program adalah rencana sekali pakai yang dirancang untuk melaksanakan suatu proyek khusus dalam suatu organisasi. Proyek itu sendiri umumnya tidak dimaksudkan untuk mempunyai keberadaan dalam organisasi. Akan tetapi, program itu memiliki keberadaan untuk mencapai tujuan yang jika bisa diselesaikan, akan membantu keberhasilan jangka panjang dari perusahaan.

Contoh umum dari program adalah program pengembangan manajemen yang ditemukan di banyak organisasi. Program ini diadakan untuk meningkatkan tingkat ketrampilan wirausahawan dengan satu atau lebih ketrampilan seperti ketrampilan konseptual, ketrampilan teknis, dan ketrampilan antar personalia. Peningkatan ketrampilan bukanlah akhir dari program. Tujuan dari program adalah untuk menghasilkan wirausahawan yang kompeten yang dimaksudkan akan membantu organisasi mencapai keberhasilan dalam jangka panjang.

### **Anggaran**

Anggaran adalah rencana keuangan sekali pakai yang meliputi jangka waktu tertentu. Anggaran perusahaan adalah suatu rencana mendetail tentang bagaimana dana akan dibelanjakan pada tenaga kerja, bahan mentah, barang modal, dan lain sebagainya, maupun pada bagaimana dana untuk pengeluaran tersebut akan diperoleh. Walaupun anggaran adalah peralatan perencanaan yang, anggaran juga merupakan strategi bagi pengawasan organisasional.

## **G. ALAT-ALAT PERENCANAAN**

Alat-alat perencanaan adalah teknik yang bisa digunakan oleh wirausahawan untuk membantu mengembangkan rencana-rencana.

### **Peramalan (*Forecasting*)**

Peramalan adalah teknik prediksi terjadinya lingkungan masa depan yang akan mempengaruhi operasi organisasi. Walaupun teknik peramalan yang canggih relatif modern,

---

konsep peramalan bisa ditelusuri kembali sekurang-kurangnya pada literatur manajemen dari Fayol. Arti penting dari peramalan terletak pada kemampuannya untuk membantu wirausahawan mengerti dengan lebih baik perbaikan masa depan dari lingkungan organisasional, yang, pada gilirannya membantu wirausahawan untuk merumuskan rencana-rencana yang lebih efektif.

Walaupun suatu proses peramalan organisasional yang lengkap bisa dan biasanya termasuk semua tipe peramalan yang disinggung pada paragraf terdahulu, peramalan penjualan dikutip sebagai “kunci” peramalan organisasional. Ramalan penjualan adalah suatu prediksi tentang seberapa tinggi dan rendahnya penjualan selama periode waktu yang diramalkan. Ramalan penjualan adalah ramalan “kunci” karena ia bertindak sebagai garis pedoman fundamental bagi perencanaan dalam organisasi. Sekali ramalan penjualan telah dilengkapi, wirausahawan bisa memutuskan apakah lebih banyak penjual yang harus disewa; apakah lebih banyak dana bagi ekspansi pabrik yang harus dibutuhkan; atau apakah pengurangan tenaga kerja dan pemotongan pada bidang tertentu adalah perlu. Bagian berikut

### **Metode Analisa Runtun Waktu (*Time Series Analysis Method*)**

Metode analisa runtun waktu memprediksi penjualan dimasa mendatang dengan menganalisa hubungan historis antara waktu dan penjualan. Informasi menunjukkan hubungan antara waktu dan penjualan biasanya disajikan dalam bentuk grafik. Penyajian ini dengan jelas menunjukkan kecenderungan dimasa lalu, yang bisa digunakan untuk meramal penjualan dimasa mendatang.

Hasil dari metode analisa runtun waktu dipandang sangat dibutuhkan oleh wirausahawan. Akan tetapi, karena dalam jangka panjang produk umumnya melewati apa yang dinamakan siklus hidup produk, hasil tersebut bisa dianggap sebagai terlalu optimis. Siklus hidup produk adalah lima tahap melalui mana hampir semua produk dan jasa baru akan melewatinya. Lima tahap tersebut adalah pengenalan, pertumbuhan, kedewasaan, kejenuhan, penurunan, dan kemandekan.

Pada tahap pengenalan, produk adalah merek baru dan penjualan mulai dilakukan. Pada tahap pertumbuhan, dikarenakan produk telah berada dipasar untuk beberapa waktu dan sekarang telah lebih diterima, penjualan produk tersebut terus meningkat. Selama tahap kedewasaan, pesaing telah masuk kepasar dan sementara penjualan tetap meningkat, penjualan tersebut normalnya meningkat dengan taraf yang lebih lambat dibandingkan pada tahap pertumbuhan. Penjualan selama tahap kejenuhan umumnya disebabkan pergantian produk yang telah usang atau karena penambahan penduduk. Tahap siklus hidup produk yang terakhir, penurunan dan kemandekan, mendapati bahwa produk tersebut telah digantikan oleh produk dari pesaing.

Wirausahawan mungkin mampu mempertahankan produk dari adanya penurunan dan kemandekan melalui perbaikan produk dengan kualitas tinggi. Disisi lain, sebuah produk seperti gunting mungkin tidak akan pernah mencapai tahap ini karena kurangnya produk yang bersaing.

---

## **Penjadwalan (*scheduling*)**

Pada dasarnya penjadwalan adalah proses perumusan daftar aktivitas yang mendetail yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi. Daftar aktivitas tersebut merupakan bagian integral dari rencana organisasional. Peta Gannt (*Gannt Chart*) dan analisa network adalah dua teknik penjadwalan yang akan dibahas pada paragraf berikut.

### **Peta Gannt (*Gannt Chart*)**

Peta gannt adalah peralatan penjadwalan yang dikembangkan oleh Henry L. Gannt. Peta ini pada dasarnya adalah diagram balok (*bar graph*) dengan waktu pada sumbu horisontal dan sumber daya yang dijadwalkan berada pada sumbu vertikal. Sumber daya yang mungkin dijadwalkan.

### **Teknik Evaluasi dan Telaah Program (*Program Evaluation and Review technique*) atau PERT**

Kelemahan dari peta Gannt adalah bahwa ia tidak mengandung suatu informasi tentang saling hubungan diantara tugas-tugas yang dilaksanakan. Semua tugas yang dilaksanakan dicantumkan pada peta, tetapi tidak ada cara untuk memberitahukan apakah satu tugas harus dilaksanakan sebelum tugas yang lainnya bisa diselesaikan. Teknik Evaluasi dan Telaah Program (PERT), suatu teknik yang berasal sebagian dari teknik peta Gannt, adalah alat penjadwalan yang dirancang untuk menekankan pada saling hubungan diantara tugas-tugas.

### **Definisi PERT**

PERT adalah jaringan aktivits proyek yang menunjukkan baik estimasi waktu yang diperlukan dalam proyek, maupun hubungan berangkai antara aktivitas-aktivitas yang harus diikuti untuk menyelesaikan proyek.

Jaringan PERT mengandung dua elemen utama: aktivitas dan peristiwa. Aktivitas adalah perangkat perilaku tertentu dalam proyek, sementara peristiwa adalah penyelesaian tugas utama dari proyek. Dalam jaringan PERT tiap-tiap peristiwa diberikan aktivitas yang berhubungan yang harus dilaksanakan sebelum peristiwa tersebut terwujud.

### **Jalur Kritis (*Critical Path*)**

Perhatian hendaknya dipusatkan pada jalur kritis dari jaringan PERT. Jalur kritis adalah rangkaian dari peristiwa dan aktivitas yang memerlukan periode waktu paling lama untuk diselesaikan. Jalur ini dinamakan jalur kritis karena penundaan pada waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan rangkaian ini akan menyebabka penundaan pada proyek.

### **Langkah langkah didalam Mendisain Jaringan PERT**

Didalam mendisain suatu jaringan PERT, wirausahawan hendaknya mengikuti empat langkah utama berikut ini:

*Langkah 1* Wirausahawan hendaknya mencantumkan (a) semua aktivitas/peristiwa yang harus diselesaikan untuk suatu proyek dan (b) urutan dengan mana aktivitas/peristiwa tersebut harus dilaksanakan.

*Langkah 2* Wirausahawan hendaknya menentukan berapa banyak waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tiap-tiap aktivitas/peristiwa

*Langkah 3* Wirausahawan hendaknya mendisain suatu jaringan PERT yang mencerminkan semua informasi yang terkandung pada langkah 1 dan 2.

*Langkah 4* Wirausahawan hendaknya mengidentifikasi jalur kritis.

### **UJI PEMAHAMAN**

1. Apa yang dimaksud dengan perencanaan?
2. Apa tujuan dari perencanaan organisasional?
3. Aktivitas perencanaan bisa dibagi menjadi berapa, sebutkan?
4. Apa yang dimaksud dengan strategi? Apa pula yang dimaksud dengan manajemen strategis?
5. Bagaimana dan pertanyaan apa saja yang harus ditanyakan dalam merumuskan strategi?
6. Apa yang dimaksud dengan perencanaan strategis dan perencanaan taktis?
7. Sebutkan enam langkah dalam perumusan perencanaan dan jelaskan?
8. Sebutkan tiga pendekatan dalam melaksanakan fungsi perencanaan, dan jelaskan masing-masing dari pendekatan itu?
9. Apa yang dimaksud dengan rencana-rencana organisasional?
10. Sebutkan empat dimensi dari rencana-rencana organisasional?
11. Sebutkan jenis-jenis dari rencana organisasional dan jelaskan?
12. Apa saja yang termasuk rencana tetap dan jelaskan?
13. Apa saja yang termasuk rencana sekali pakai dan jelaskan?
14. Alat-alat perencanaan apa saja yang bisa digunakan oleh wirausahawan untuk mengembangkan rencana-rencana organisasional?
15. Sebutkan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk mendisain jaringan PERT?

### **IKHTISAR**

1. Perencanaan adalah proses menentukan bagaimana organisasi bisa mencapai tujuannya. Perencanaan adalah proses menentukan dengan tepat apa yang akan dilakukan organisasi untuk mencapai tujuannya.
2. Perencanaan organisasional mempunyai dua maksud: perlindungan dan kesepakatan (*protective dan affirmative*). Maksud protektif adalah meminimisasi resiko dengan mengurangi ketidak pastian disekitar kondisi bisnis dan menjelaskan konsekuensi tindakan menejerial yang berhubungan. Tujuan afirmatif adalah untuk meningkatkan tingkat keberhasilan organisasional.
3. Program perencanaan mempunyai banyak keuntungan. Pertama adalah membantu wirausahawan berorientasi ke masa depan. Kedua, Koordinasi keputusan. Ketiga, perencanaan menekankan tujuan oraganisasional.
4. Aktivitas perencanaan bisa dibagi menjadi dua: perencanaan taktis dan perencanaan strategis.
5. Perencanaan strategis adalah perencanaan jangka panjang yang dipusatkan pada organisasi secara keseluruhan.

6. Strategi didefinisikan sebagai suatu rencana luas dan umum yang dikembangkan untuk mencapai tujuan organisasional jangka panjang.
7. Manajemen strategis didefinisikan sebagai proses yang menjamin bahwa proses dan manfaat organisasi dari penggunaan strategi organisasional yang tepat guna. Strategi yang tepat guna adalah strategi yang paling sesuai bagi kebutuhan organisasi pada saat tertentu.
8. Perumusan suatu strategi organisasi yang tepat guna adalah suatu proses didalam menjawab empat pertanyaan dasar. Pertanyaan tersebut adalah sebagai berikut: 1. Apakah tujuan dan maksud dari organisasi itu?, 2. Kemanakah organisasi dewasa ini diarahkan?, 3. Dengan Jenis kondisi lingkungan apa organisasi tersebut mempunyai keberadaan?, dan 4. Apakah yang bisa dilakukan untuk bisa mencapai tujuan organisasi dengan lebih baik dimasa mendatang?
9. Perencanaan taktis adalah perencanaan jangka pendek yang menekankan pada operasi berbagai bagian organisasi yang sedang berjalan. Jangka pendek adalah kurun waktu kedepan yang berkisar satu tahun atau kurang.
10. Umumnya, manajer tingkat bawah membuat perencanaan jangka pendek; manajer tingkat menengah membuat perencanaan jangka yang agak panjang; dan manajer puncak membuat perencanaan jangka panjang.
11. Proses perencanaan mengandung enam langkah, yaitu: 1. Menyatakan Tujuan Organisasi, 2. Memilih Berbagai Cara alternatif untuk Mencapai Tujuan, 3. Mengembangkan Premis Yang Menjadi Dasar Alternatif, 4. Memilih Alternatif Terbaik untuk Mencapai Tujuan, 5. Pengembangan Rencana Berdasar Alternatif yang Dipilih, dan 6. Memfungsikan Rencana-rencana kedalam Tindakan-tindakan.
12. Tiga pendekatan atau filsafat dasar untuk melaksanakan fungsi perencanaan adalah: (1) pendekatan probabilitas tinggi, (2) pendekatan maksimisasi, dan (3) pendekatan adaptasi.
13. Pendekatan probabilitas tinggi perencanaan didasarkan pada filsafat bahwa seharusnya terdapat probabilitas tinggi bahwa organisasi agak bisa mencapai keberhasilan. Pendekatan maksimisasi didasarkan pada filsafat bahwa organisasi hendaknya mencapai keberhasilan sebesar mungkin. Pendekatan adaptasi menekankan bahwa perencanaan yang efektif dipusatkan pada usaha membantu organisasi untuk berubah atau menyesuaikan diri dengan variabel eksternal dan/atau internal.
14. Pada umumnya, dalam bisnis terdapat dua macam kegiatan perencanaan. Pertama, terdapat kegiatan-kegiatan kewirausahaan yang mencakup tugas-tugas seperti mengadakan kontak dengan para bankir, akuntan, pengacara, dan orang-orang lain yang membantu dalam aspek-aspek finansial dan hukum dari bisnis anda. Kedua, terdapat aspek-aspek bisnis yang dianggap rutin. Ini meliputi menyiapkan laporan keuangan bulanan, memonitor dan merevisi anggaran, memanajementi arus produksi serta memasarkan produk dan jasa.
15. Suatu rencana adalah suatu tindakan tertentu yang diusulkan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.
16. Suatu rencana mempunyai empat dimensi besar: 1. Dimensi perulangan, 2. dimensi waktu, 3. dimensi jangkauan, dan 4. dimensi tingkatan.

- 
17. Rencana-rencana organisasional biasanya dibagi menjadi dua tipe rencana tetap dan rencana sekali pakai.
  18. Rencana tetap digunakan berulang-ulang karena rencana tersebut difokuskan pada situasi organisasional yang terjadi berulang-ulang, sementara rencana sekali pakai hanya digunakan sekali atau beberapa kali karena rencana tersebut difokuskan untuk berhubungan dengan situasi yang relatif unik dalam organisasi.
  19. Rencana tetap bisa dibagi menjadi kebijaksanaan, prosedur, dan aturan, dan rencana sekali pakai bisa dibagi lagi menjadi program dan anggaran.
  20. Suatu kebijaksanaan adalah rencana tetap yang memberi garis pedoman luas bagi penyaluran pemikiran manajemen pada arah tertentu.
  21. Suatu prosedur adalah rencana tetap yang menguraikan serangkaian tindakan yang berhubungan yang harus diambil untuk menyelesaikan tugas tertentu.
  22. Sebuah aturan adalah rencana tetap yang merancang suatu tindakan tertentu yang diperlukan. Pada hakikatnya, sebuah aturan menunjukkan apa yang harus dilakukan oleh anggota organisasi dan apa yang tidak boleh dilakukan.
  23. Sebuah program adalah rencana sekali pakai yang dirancang untuk melaksanakan suatu proyek khusus dalam suatu organisasi.
  24. Anggaran adalah rencana keuangan sekali pakai yang meliputi jangka waktu tertentu. Anggaran perusahaan adalah suatu rencana mendetail tentang bagaimana dana akan dibelanjakan pada tenaga kerja, bahan mentah, barang modal, dan lain sebagainya, maupun pada bagaimana dana untuk pengeluaran tersebut akan diperoleh.
  25. Alat-alat perencanaan adalah teknik yang bisa digunakan oleh wirausahawan untuk membantu mengembangkan rencana-rencana.