

Konsep Dasar dan Elemen Perencanaan

Dr. Waska Warta, M.M.



PENDAHULUAN

Perencanaan merupakan aktivitas kunci (*key activity*) dalam segala kegiatan dan usaha mewujudkan suatu tujuan. Tak seorang pun terhindar dari keharusan membuat perencanaan, karena tak sepenuhnya disadari sebenarnya setiap saat kita berada dalam pusaran rencana. Setiap orang dalam kehidupannya pasti memiliki harapan, cita-cita dan tujuan, untuk mewujudkannya memerlukan serangkaian rencana pencapaian. Rencana yang memuat ketegasan arah dan keadaan yang hendak dicapai, sumber daya yang diperlukan, cara-cara terbaik dan tahapan kegiatan yang harus ditempuh, serta pengaturan dan penargetan waktu pencapaian. Rencana seperti itu sepenuhnya merupakan buah dari aktivitas perencanaan.

Ruang lingkup perencanaan terbentang lebar dari tingkatan yang paling sederhana, kompleks, hingga amat kompleks. Hal ini bergantung pada bentuk dan cakupan tujuan, rentang waktu pencapaian, serta subyek siapa yang membuat perencanaan. Menentukan sebuah rencana, dalam konteks yang paling sederhana, pada dasarnya merupakan gejala naluriiah seseorang dalam kehidupan sehari-harinya. Bukankah alam sadar kita selalu diisi dengan rencana dan membuat rencana?

Perencanaan bersifat kompleks manakala melibatkan sejumlah orang dalam sebuah organisasi. Hal ini berkaitan dengan tujuan organisasi yang harus sejalan dengan tujuan individu yang terlibat namun tidak sepenuhnya memiliki kesamaan, pelibatan beragam sumber daya organisasi, dan target waktu target pencapaian yang umumnya tegas. Perencanaan menjadi amat kompleks pada organisasi yang berskala relatif sangat besar dengan cita-cita dan tujuan besar pula, pelibatan sumber daya organisasi yang sifatnya adaptif atau menyesuaikan diri dengan perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan, riset dan teknologi. Selain itu, juga jangkauan operasi dan

layanan yang semakin diperluas, serta rentang pencapaian waktu pencapaian tujuan.

Perencanaan bersifat mutlak dilakukan sepanjang ada obyek yang memerlukan pengelolaan (*managing*); dengan pernyataan lain perencanaan (*planning*) merupakan bagian tak terpisahkan dari segala hal dan bentuk pekerjaan mengelola (*management*). Dalam manajemen, perencanaan adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi atau cara mencapai tujuan itu, mengalokasikan sumber daya yang diperlukan, mengembangkan rencana aktivitas kerja, dan menentukan target capaian persatuan waktu. Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen terdepan, sebelum fungsi lainnya yaitu pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan/pengarahan (*actuating/directing*), dan pengendalian atau kontrol (*controlling*).

Dengan gambaran demikian, maka perencanaan pada dasarnya inheren atau menyatu dengan proses pengambilan keputusan (*decision making*) organisasi dalam menjalankan segala tindakannya, baik untuk lingkungan internal maupun eksternal. Pengambilan keputusan adalah proses menetapkan keputusan terbaik, logis, rasional dan ideal berdasarkan fakta, data dan informasi, dari sejumlah alternatif untuk mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan dengan resiko terkecil, efektif, dan efisien untuk dilaksanakan pada masa yang akan datang. Fungsi-fungsi manajemen tersebut di atas, berjalan atas dasar keputusan yang diambil atau ditetapkan.

Perencanaan dilakukan pada semua bidang kehidupan, baik menyangkut pribadi seseorang maupun kehidupan organisasi, sepanjang ada penetapan tujuan di dalamnya dalam besaran tertentu. Dalam suatu organisasi, dapat kita kenali adanya perencanaan sumber daya manusia, pemasaran, produksi, keuangan, dan perencanaan bidang informasi. Termasuk salah satu di antaranya adalah perencanaan komunikasi.

Modul pertama perkuliahan *Perencanaan Pesan dan Media* ini memuat dua kegiatan belajar yaitu **konsep dasar perencanaan** dan **elemen utama perencanaan**. Selesai membahas konsep terkait dengan topik yang dimaksud, mahasiswa diharapkan melakukan latihan untuk pendalaman, memastikan pemahaman dengan menangkap intisari yang disajikan dalam rangkuman, dan menjalani test/ujian untuk mengetahui keberhasilan dalam menguasai modul.

Secara umum, sesuai tujuannya, setelah mempelajari modul ini diharapkan mahasiswa memahami konsep dasar dan elemen perencanaan,

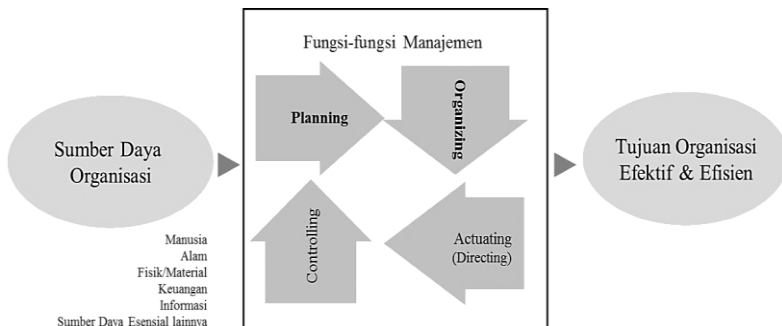
dan secara khusus mampu menjelaskan: konsep dasar yang meliputi (1) Pengertian & ruang lingkup perencanaan, (2) Urgensi perencanaan, (3) Prosedur perencanaan, dan (4) Pendekatan dalam perencanaan; serta elemen utama dalam perencanaan yang meliputi (1) *Plan* atau rencana, dan (2) *Goal* atau hasil.

KEGIATAN BELAJAR 1

Konsep Dasar Perencanaan

Sudah lama kita mengenali manajemen (*management*) sebagai terminologi atau istilah yang berkaitan dengan pencapaian tujuan seseorang atau sebuah organisasi melalui pemanfaatan sumber daya esensial yang dimilikinya secara **efektif** dan **efisien**. Efektif merupakan kata kunci dalam manajemen yang mengandung makna mengerjakan sesuatu yang benar (*do the right things*), tidak melakukan pekerjaan yang keliru atau menyimpang dari arah tujuan. Sedangkan efisien bermakna mengerjakan sesuatu dengan benar (*do the things right*), tidak melakukan pekerjaan di luar ketentuan baku, baik dari segi tata cara atau prosedur operasi maupun dalam penggunaan sumber daya.

Terkait efektifitas dan efisiensi itulah manajemen dijalankan dengan serangkaian kegiatan dasar berupa perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan atau pengarahan (*actuating/directing*), dan pengendalian (*controlling*). Prinsip umum manajemen dengan keempat kegiatan dasar yang disebut pula sebagai fungsi manajemen tersebut, pada sebuah organisasi dapat digambarkan sebagai berikut.

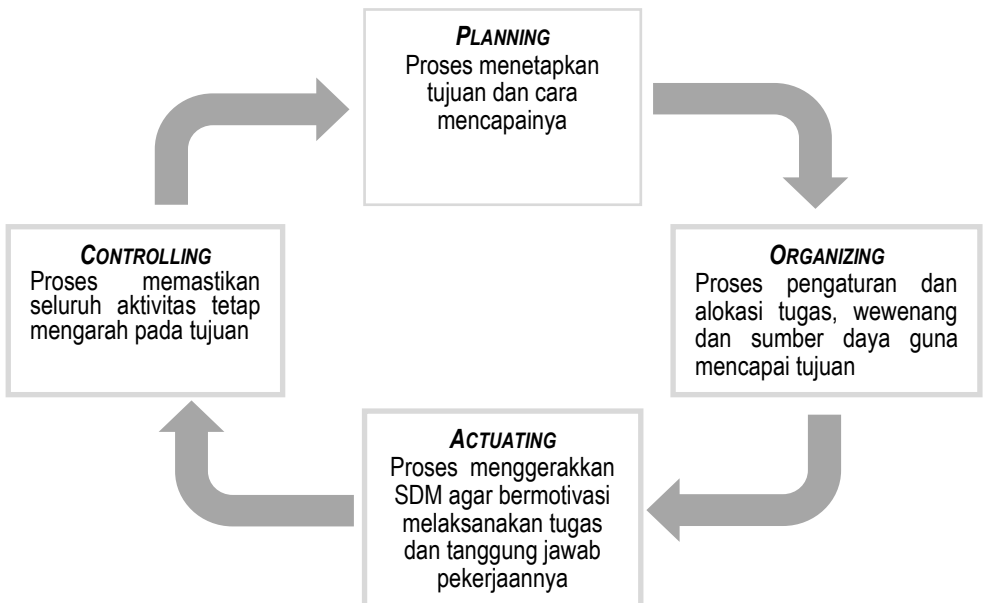


Diadaptasi dari : Bagan Sumber Daya Organisasi, Tujuan Organisasi dan Fungsi-fungsi Manajemen (Sule & Saefullah :2005: 9)

Gambar 1.1
Prinsip Umum Manajemen

Sebagai penegasan ulang bahwa manajemen adalah sebuah proses mengolah sumber daya esensial yang dimiliki seseorang atau organisasi menjadi suatu hasil atau keadaan tertentu sebagaimana dicanangkan sebagai tujuan, secara efektif dan efisien. Proses tersebut melibatkan kegiatan atau fungsi yang terangkai mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan atau pengarahan, dan pengendalian atau pengawasan.

Selanjutnya apa yang terjadi dalam proses manajemen, dapat divisualisasikan dalam gambar sederhana sebagai berikut:



Diadaptasi dari “Kegiatan dalam Fungsi-fungsi Manajemen” (Sule & Saefullah :2005: 12)

Gambar 1.2
Proses Manajemen

Perencanaan (*planning*) dalam proses manajemen pada dasarnya merupakan fungsi di mana seseorang atau organisasi menetapkan tujuan atau sasaran dan bagaimana cara mencapainya. Selain itu juga mencanangkan sumber daya yang digunakan serta rentang waktu kapan suatu tujuan itu diwujudkan. Pengorganisasian (*organizing*) merupakan fungsi pengaturan sumber daya manusia ke dalam pembagian tugas dan tanggung jawab untuk

melakukan pekerjaan guna mencapai tujuan. Pelaksanaan (*actuating*), pengarahan (*directing*) atau sebagai pakar mengistilahkannya dengan memimpin (*leading*) adalah proses menggerakkan semua individu yang terlibat untuk melaksanakan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Sedangkan pengendalian/pengawasan (*controlling*) atau sebagai pakar menyebutnya dengan evaluasi/penilaian (*evaluation*) merupakan proses memastikan bahwa segala aktivitas yang dilakukan untuk mencapai tujuan dapat dijalankan sesuai perencanaan. Fungsi terakhir ini ditekankan pada penilaian atau evaluasi mengenai apa yang sebaiknya dilakukan agar tujuan dapat dicapai secara efektif dan efisien yang digunakan pada perencanaan ulang.

Demikianlah kedudukan perencanaan dalam manajemen. Ia merupakan aspek utama dan pertama, primer dan fundamental, serta menjadi penentu awal terwujudnya tujuan yang dikehendaki; karenanya konsep perencanaan harus dikuasai dengan baik. Dalam konteks komunikasi sebagai kegiatan yang menggunakan sumber daya tertentu untuk mencapai satu tujuan dengan orang-orang di dalamnya, pasti memerlukan perencanaan sebagai awal proses pengelolaan atau manajemen.

A. PENGERTIAN DAN RUANG LINGKUP PERENCANAAN

Perencanaan dirumuskan dalam banyak definisi atau pengertian yang amat beragam oleh para ilmuwan dan pakar manajemen. Namun demikian, secara umum perencanaan pada dasarnya merujuk pada proses penentuan tujuan dan penetapan strategi atau cara yang tepat untuk mewujudkannya. Robbins dan Coulter (2012:204) mendefinisikan perencanaan (*planning*) sebagai “.....a process that involves defining the organization’s goals, establishing strategies for achieving those goals, and developing plans to integrate and coordinate work activities. It’s concerned with both ends (what) and means (how).” Pengertian ini menekankan **apa** yang ingin dicapai dan **bagaimana** cara mencapainya, serta persyaratan khas bahwa dalam perencanaan harus dikembangkan rencana-rencana untuk memadukan (integrasi) dan mengaitkan (koordinasi) berbagai aktivitas terkait dengan pencapaian tujuan.

Penegasan bahwa perencanaan merupakan suatu proses, dalam perspektif berbeda dikemukakan Davidoff dan Rainer, “*Planning is a process for determining appropriate future action through a sequence of choices. We*

use determining in two senses: finding out and assuring.” (Faludi, 1975:11). Suatu proses untuk menentukan tindakan masa depan yang tepat melalui urutan/serangkaian pilihan. Istilah menentukan (*determining*) digunakan dalam dua arti, yaitu: mencari tahu dan meyakinkan.

Pada kesempatan berbeda, Davidoff dan Rainer (208:103) pernah menyampaikan pandangannya bahwa, *“Planning is defined as the process for determining appropriate future action. The choices which thus constitute the planning process are made at three levels: first, the selection of ends and criteria; second, the identification of a set of alternatives consistent with these general prescriptives, and the selection of a desired alternative; and third, guidance of action toward determined ends.”* Pada definisi ini ditekankan bahwa serangkaian pilihan di atas itu adalah proses perencanaan yang dibuat dalam tiga tingkatan. *Pertama*, pemilihan atau penetapan hasil akhir yang ingin dicapai berikut kriterianya secara jelas. *Kedua*, mengidentifikasi sejumlah alternatif yang selaras dengan ketentuan atau penerimaan umum dan memilih alternatif terbaik yang kehendaki. *Ketiga*, menyiapkan pengarah tindakan yang sesuai guna menuju hasil akhir atau tujuan yang diinginkan.

Guna pemahaman lebih lengkap mengenai perencanaan (*planning*), ada baiknya dikaji beberapa pandangan dan pemikiran para pakar lainnya. Sebagaimana telah disinggung terdahulu, perencanaan adalah proses penetapan dan pemanfaatan sumber daya secara terpadu agar segala kegiatan dan upaya pencapaian tujuan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Dalam kaitan ini Roger A. Kaufman (1972) mengemukakan bahwa, *“Perencanaan adalah suatu proyeksi (perkiraan) tentang apa yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan yang absah dan bernilai.”* Ditandaskan pula bahwa perencanaan harus mengandung elemen-elemen penting yang terdiri dari : *Pertama*, mengidentifikasi dan mendokumentasikan kebutuhan; *Kedua*, menentukan kebutuhan-kebutuhan yang bersifat prioritas; *Ketiga*, merinci spesifikasi hasil yang dicapai dari tiap kebutuhan yang diprioritaskan; *Keempat*, mengidentifikasi persyaratan untuk mencapai setiap alternatif; dan *kelima*, mengidentifikasi strategi alternatif yang memungkinkan, termasuk di dalamnya peralatan untuk melengkapi tiap persyaratan untuk mencapai kebutuhan, untung rugi berbagai latar dan strategi yang digunakan.

Pandangan tersebut diartikulasikan dalam pernyataan lain: *“Perencanaan adalah suatu proses untuk menentukan ke mana kita harus pergi melangkah dengan mengidentifikasi berbagai persyaratan yang harus dipenuhi untuk*

sampai ke tempat atau keadaan yang dituju dengan cara yang paling efektif dan efisien (Harjanto, 1997; Cangara, 2014). Lebih jauh Harjanto menyatakan bahwa perencanaan mengandung enam pokok pikiran yaitu : (1) Proses penentuan keadaan masa depan yang diinginkan; (2) Keadaan masa depan yang diinginkan dibandingkan dengan kenyataan sekarang, sehingga dapat dilihat kesenjangannya; (3) Untuk menutup kesenjangan perlu dilakukan usaha-usaha; (4) Usaha menutup kesenjangan tersebut dapat dilakukan dengan berbagai alternatif; (5) Pemilihan alternatif yang baik, dalam hal ini mencakup efektifitas dan efisiensi; dan (6) Alternatif yang sudah dipilih hendaknya diperinci sehingga dapat menjadi petunjuk dan pedoman dalam pengambilan kebijakan. Terkait hal ini, perencanaan sering juga disebut sebagai jembatan yang menghubungkan kesenjangan atau jurang antara keadaan masa kini dan keadaan yang diharapkan terjadi pada masa yang akan datang; apa dan bagaimana meniadakan atau setidaknya memperkecil ruang kesenjangan tersebut diupayakan dengan sumber daya yang tersedia. Perencanaan sering pula ditasbihkan sebagai upaya menghadirkan masa depan pada saat ini, artinya menggambarkan keadaan yang diidamkan sebagai awal melangkah guna meraihnya.

Perencanaan menurut Terry dan Rue (2009:9) adalah kegiatan memilih dan menghubungkan fakta-fakta, membuat serta menggunakan asumsi-asumsi yang berkaitan dengan masa datang dengan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan tertentu yang diyakini diperlukan untuk mencapai suatu hasil tertentu. Sementara Daft (2010:7) menyatakan perencanaan adalah mengidentifikasi berbagai tujuan untuk kinerja organisasi dimasa mendatang serta memutuskan tugas dan penggunaan sumber daya yang diperlukan untuk mencapainya”. Uno (2008: 2) memandang perencanaan sebagai suatu cara yang memuaskan untuk membuat kegiatan dapat berjalan baik, disertai berbagai langkah antisipatif guna memperkecil kesenjangan yang terjadi hingga kegiatan tersebut mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Beberapa pandangan lain mengenai perencanaan, di antaranya dikemukakan Siswanto (2007:42) sebagai proses dasar yang digunakan untuk memilih tujuan dan menentukan cakupan pencapaiannya; merencanakan berarti mengupayakan penggunaan sumber daya manusia (*human resources*), sumber daya alam (*natural resources*), dan sumber daya lainnya (*other resources*) untuk mencapai tujuan. Sementara itu Siagian (1994), mengemukakan perencanaan ialah keseluruhan proses pemikiran dan

penentuan secara matang daripada hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam kaitan ini pula Suandy (2001:2) mengemukakan bahwa “Secara umum perencanaan merupakan proses penentuan tujuan organisasi, dan kemudian menyajikan (mengartikulasikan) dengan jelas strategi-strategi (program), taktik-taktik (tata cara pelaksanaan), serta operasi (tindakan) yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan secara menyeluruh.”

Penekanan yang sedikit berbeda, dalam hal ini dikaitkan dengan proses pengambilan keputusan, dikemukakan Mulyasa (2006:223) bahwa perencanaan adalah suatu bentuk dari pengambilan keputusan (*decision making*); Atmosudirdjo (2011), menandakan perencanaan adalah proses pengambilan keputusan berdasarkan perhitungan dan penentuan tentang sesuatu yang akan dijalankan dalam rangka mencapai tujuan tertentu, siapa yang melakukan, bilamana, di mana dan bagaimana cara melakukannya. Definisi klasik yang tak boleh dilupakan terkait perencanaan adalah pandangan Waterson (1965) yang menyatakan bahwa perencanaan adalah usaha sadar, terorganisasi, dan terus-menerus dalam memilih alternatif terbaik untuk mencapai tujuan tertentu.

Pada intinya, perencanaan dibuat sebagai upaya untuk merumuskan apa yang sesungguhnya tujuan yang ingin dicapai seseorang atau sebuah organisasi pada suatu kurun waktu tertentu, bagaimana tujuan itu dapat diwujudkan melalui serangkaian rumusan rencana kegiatan dengan mendayagunakan sumber daya esensial yang dimiliki. Perencanaan yang baik adalah ketika apa yang dirumuskan ternyata dapat direalisasikan dan mencapai tujuan yang diharapkan. Perencanaan yang buruk adalah ketika apa yang telah dirumuskan dan ditetapkan ternyata tidak berjalan dalam implementasi yang mengakibatkan tujuan organisasi menjadi tidak terwujud.

Terkait dengan hal tersebut diatas, George R Terry (Sule dan Saefullah, 2005:97) menyatakan bahwa untuk mengetahui baik tidaknya sebuah perencanaan adalah dengan menjawab pertanyaan dasar mengenai perencanaan, yaitu *What* (apa), *Why* (mengapa), *Where* (di mana), *When* (bilamana), *Who* (siapa), dan *How* (bagaimana). Rangkaian pertanyaan ini dikenal rumusan 5W1H (*Kipling Method*) yang banyak digunakan untuk memahami persoalan dan memecahkan berbagai permasalahan, termasuk manajemen. Dalam perencanaan, pertanyaan seputar *what* terkait dengan apa yang sesungguhnya yang menjadi tujuan dan apa yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Pertanyaan seputar *why* terkait dengan alasan

mengapa tujuan tersebut harus dicapai dan mengapa kegiatan yang dirumuskan itu perlu dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Pertanyaan seputar *where* adalah di mana kegiatan tersebut dilaksanakan, sedangkan *when* adalah kapan atau bilamana kegiatan dilakukan. Pertanyaan seputar *who* berhubungan dengan siapa yang akan melaksanakannya, terkait di dalamnya dengan kualifikasi, latar belakang personal dan keahlian orang yang terlibat dalam pelaksanaan. Pertanyaan terakhir yaitu *how* terkait dengan bagaimana cara melakukan dan memanfaatkan sumber daya untuk untuk mewujudkan tujuan dimaksud.

Berdasarkan serangkaian pengertian yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa perencanaan merupakan fungsi utama dan pertama manajemen yang berisi proses penetapan tujuan dan pengembangan strategi untuk mencapainya dengan memanfaatkan sumber daya esensial yang dimiliki seseorang atau sebuah organisasi. Pokok pikiran yang terkandung perencanaan adalah mencakup: hasil pemikiran matang, logis dan rasional; dilakukan secara sadar dan sistematis; berorientasi ke masa depan (optimistik); pemecahan masalah dan pemilihan alternatif; menjadi dasar atau acuan pelaksanaan, serta pengendalian atau monitoring; dan merupakan proses berkelanjutan.

Selanjutnya mengenai ruang lingkup perencanaan. Disarikan dari berbagai literatur setidaknya dapat dikenali adanya lima dimensi yang satu sama lain saling berkaitan terkait perencananan, yaitu: waktu, spasial, tingkatan, teknis, dan jenis.

1. Perencanaan dalam Dimensi Waktu

Dalam demensi waktu perencanaan meliputi : (a) Perencanaan jangka panjang (*long term planning*), yaitu perencanaan yang memerlukan waktu penyelesaian di atas 10 tahun, biasanya dirancang hingga 25 tahun; bersifat prospektif, ideal dan bersifat kualitatif atau belum sepenuhnya ditampilkan secara kuantitatif. (b) Perencanaan jangka menengah (*medium term planning*), yaitu perencanaan yang memerlukan waktu penyelesaian antara 4 sampai 10 tahun; merupakan penjabaran dan uraian rencana jangka panjang, biasanya sudah ditampilkan sasaran-sasaran yang diproyeksikan secara kuantitatif meski masih bersifat umum. (c) Perencanaan jangka pendek (*sort term planning*), yaitu perencanaan yang memerlukan waktu penyelesaian antara 1 sampai 3 tahun; bersifat operasional dan diproyeksikan secara kuantitatif; jika

disusun berjangka satu tahunan lazim disebut *annual plan* atau karena bersifat operasional maka sering pula disebut *annual opperasional planning*.

2. Perencanaan dalam Dimensi Spasial

Dalam dimensi spasial, perencanaan dikaitkan dengan ruang dan batas wilayah atau teritorial. Maka, dalam hal ini dikenal adanya : (a) Perencanaan nasional, yaitu perencanaan yang skala atau cakupan wilayahnya adalah seluruh negeri atau berskala nasional; (b) Perencanaan regional, dengan cakupan daerah atau wilayah tertentu; dan (c) Perencanaan kawasan, yaitu perencanaan cakupannya didasarkan atas batasan fungsional atau pemanfaatan fungsi kawasan tertentu.

3. Perencanaan dalam Dimensi Tingkatan

Dalam dimensi tingkatan ini dikenal istilah perencanaan makro, perencanaan meso, dan perencanaan mikro. Perencanaan makro adalah perencanaan berskala nasional yang bersifat umum dan memerlukan penjabaran lebih lanjut, misalnya perencanaan pembangunan nasional yang bertujuan menciptakan masyarakat adil dan makmur yang perlu uraian lebih lanjut terkait dengan pendapatan nasional, tingkat konsumsi, investasi pemerintah dan masyarakat, ekspor impor, pajak, dan lain sebagainya. Perencanaan meso merupakan perencanaan yang didasarkan atas kebijakan makro dan dijabarkan secara rinci ke dalam program-program berdimensi lebih kecil, misalnya daerah, departemen atau unit-unit pelaksana program, dan dikenakan pada sektor-sektor tertentu. Perencanaan mikro dijabarkan lebih rinci, bersifat operasional dan dikenakan pada dimensi lebih kecil misalnya perkotaan, pedesaan, lembaga/unit pelaksana, serta dikenakan pada sub-sub sektor tertentu.

4. Perencanaan dalam Dimensi Teknis

Dimensi teknis yang dimaksud adalah cakupan atau lingkup masalah perencanaan yang meliputi strategis, manajerial, dan operasional : (a) Perencanaan strategis berhubungan dengan proses penentuan tujuan, penentuan kebijakan dan strategi pencapaiannya dalam skala besar dan bersifat umum pada tingkat negara, institusi atau korporasi. Sebagian ahli mengistilahkan perencanaan strategis ini dengan perencanaan kebijakan (*policy planning*), hal ini dikarenakan di dalamnya berisi garis besar rencana, kebijakan dan strategi umum yang difungsikan sebagai pedoman; (b) Perencanaan manajerial, yaitu perencanaan yang mengarahkan jalannya pelaksanaan atau implementasi kebijakan dan

strategi yang dituangkan ke dalam bentuk program, memiliki fokus dan bentuk kegiatan spesifik dengan patokan jangka waktu yang lebih singkat, melibatkan unsur pelaksana di tingkatan manajer. Oleh sebab itu, sebagian mengistilahkan perencanaan ini dengan perencanaan taktik (*tactical planning*) dan perencanaan program (*program planning*). Perencanaan pada level ini umumnya memuat : ikhtisar tugas-tugas yang harus dikerjakan; sumber dan bahan yang digunakan; biaya, personalia, situasi dan kondisi pekerjaan; prosedur kerja; dan struktur organisasi yang harus dipenuhi; (c). Perencanaan operasional, yaitu perencanaan yang menitikberatkan aspek teknis di lapangan, lebih spesifik dan memberikan petunjuk kongkrit berupa rangkaian aktivitas yang harus dilakukan.

5. Perencanaan dalam Dimensi Jenis

Berdasarkan jenisnya, dikenal adanya perencanaan dari atas ke bawah (*top down planning*), dari bawah ke atas (*bottom up planning*), menyerong ke samping (*diagonal planning*), mendatar (*horizontal planning*), menggelinding/bergulir (*rolling planning*), dan perencanaan gabungan atas-bawah dan bawah-atas (*top down and bottom up planning*). Jenis perencanaan ini dititikberatkan pada proses bagaimana perencanaan itu disusun secara organisasional dengan melihat mekanisme hubungan struktural dan fungsional di dalamnya.

B. URGENSI PERENCANAAN

Urgensi atau pentingnya perencanaan terletak pada fungsi dan manfaat yang sesuai dengan tujuan dilakukannya perencanaan tersebut. Robbins dan Coulter (2012:205) mengemukakan betapapun perencanaan itu menyulitkan dan memerlukan begitu banyak daya-upaya, namun tetap harus dilakukan setidaknya karena empat alasan mendasar.

Pertama, perencanaan memberikan arahan (*planning provides direction*) pada semua pihak yang terlibat di dalamnya hingga faham akan tujuan organisasi dan tahu kontribusi apa yang diharapkan darinya untuk mencapai tujuan itu. Dengan demikian, mereka dapat mengkoordinasikan kegiatan, bekerja sama satu sama lain, dan melakukan hal-hal yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Tanpa perencanaan, individu atau unit-unit kerja di dalam organisasi akan bekerja secara tidak terarah, berjalan sendiri-sendiri

tanpa koordinasi, berpotensi adanya pemborosan sumber daya sehingga tujuan organisasi pun tidak dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Kedua, perencanaan mengurangi ketidakpastian (*planning reduces uncertainty*). Perencana dalam hal ini didorong untuk melihat jauh ke depan, meramalkan perubahan, memperkirakan efek dari perubahan tersebut, dan menyusun rencana untuk menghadapinya. Pada dasarnya segala sesuatu di dunia ini akan mengalami perubahan yang menimbulkan ketidakpastian. Melalui perencanaan, ketidakpastian ini dicoba diminimalkan (tidak mungkin untuk ditiadakan), dengan mengantisipasinya sejak awal atau jauh-jauh hari.

Ketiga, meminimalisir pemborosan (*planning minimizes waste and redundancy*). Perencanaan mendorong pekerjaan dilaksanakan secara terkoordinasi, penggunaan sumber daya pun dapat terkontrol, dan inefisiensi pun terlihat dengan jelas sehingga dapat dilakukan upaya untuk menghindarinya.

Keempat, perencanaan adalah menetapkan tujuan dan standar yang digunakan dalam pengendalian (*planning establishes the goals or standards used in controlling*). Dalam perencanaan ditetapkan tujuan dan standar kualitas yang ingin dicapai; dalam kontrol/pengendalian dilakukan evaluasi dengan membandingkan tujuan dengan realisasi yang ada dan menilai tingkat kesesuaian antara rencana dan tujuan. Maka, tanpa perencanaan tidak bisa dilakukan penilaian kinerja organisasi.

C. PROSEDUR PERENCANAAN

Prosedur yang dimaksud di sini adalah aturan dasar, tata urutan kerja atau tahapan kegiatan yang harus dilakukan dalam membuat perencanaan. Prosedur perencanaan dapat pula dimaknai sebagai cara atau metoda yang tepat dan paling umum dilakukan pada penyusunan perencanaan. Namun sebelum membahas prosedur perencanan, ada baiknya dikenali terlebih dahulu persyaratan dan asas-asas dalam perencanaan.

Persyaratan perencanaan (*planning requirements*) yang harus dipenuhi agar sebuah perencanaan dapat disusun dengan baik, setidaknya mencakup lima syarat, yaitu: faktual dan realistis, logis dan rasional, fleksibel, komitmen, dan komprehensif atau menyeluruh (Sule & Saefullah, 2005; Cangara, 2014).

1. Faktual dan realistis, artinya bahwa perencanaan disusun atas dasar fakta yang ada dan dapat direalisasikan secara nyata. Tujuan yang ingin

dicapai adalah sesuatu yang wajar, bukan hal-hal yang berada di luar jangkauan atau cenderung angan-angan sehingga tidak dapat diwujudkan secara nyata.

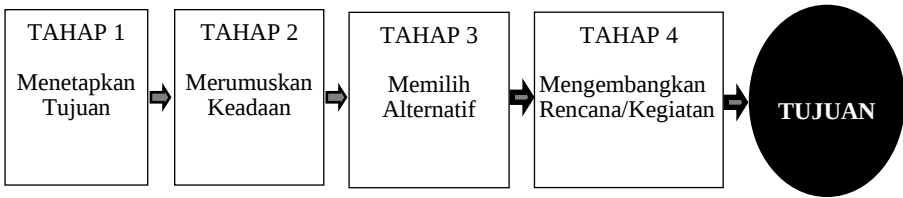
2. Logis dan rasional, artinya bahwa perencanaan apa yang dirumuskan dapat diterima akal sehat, dan oleh sebab itu maka perencanaan tersebut dapat dijalankan. Sebagai ilustrasi, menyelesaikan sebuah bangunan bertingkat hanya dalam waktu satu hari adalah tidak realistis, selain juga tidak logis dan irasional jika dikerjakan dengan menggunakan sumber daya terbatas dan mengerjakannya dengan pendekatan yang tradisional tanpa bantuan alat-alat modern.
3. Fleksibel, artinya bahwa perencanaan yang disusun rinci dan lugas tidak berarti harus kaku atau kurang fleksibel. Perencanaan yang baik justru diharapkan tetap dapat beradaptasi dengan perubahan di masa yang akan datang, sekalipun tidak berarti bahwa perencanaan dapat diubah secepat atau sekehendaknya.
4. Komitmen, artinya bahwa perencanaan harus mampu melahirkan dukungan dan komitmen semua pihak yang terlibat untuk bersama-sama mewujudkan tujuan. Komitmen dapat dibangun apabila seluruh anggota memiliki angapan/keyakinan bahwa perencanaan telah sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai organisasi.
5. Komprehensif atau menyeluruh, artinya tidak bersifat parsial atau hanya melihat satu sisi dan bagian tertentu saja, namun mengakomodasi aspek dan bidang lain secara keseluruhan. Perencanaan yang baik selalu mempertimbangkan terjadinya koordinasi dan integrasi dalam organisasi.

Persyaratan tersebut sesungguhnya dibangun atau dicanangkan atas dasar keharusan memenuhi asas-asas perencanaan (*principles of planning*). Harold Koontz & Cyril O'Donnell dalam bukunya '*Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*' (Rao, 2015) menjelaskan asas-asas yang dimaksud adalah sebagai berikut :

1. Terkait Tujuan dan Sifatnya (*Related to Purpose and Nature*) :
 - a. Ditujukan pada pencapaian tujuan (*principle of contribution to objectives*).
 - b. Mengedepankan efisiensi, menggunakan sumber daya relatif minimal namun dapat meraih hasil optimal atau maksimal (*principle of efficiency of plans*).

- c. Bersifat priomer atau utama dan menjadi dasar untuk berjalannya fungsi-fungsi lain manajemen (*principle of primacy of planning*).
- 2. Dalam Penyusunan Rencana (*Principles Applicable to Structure of Plans*) :
 - a. Menjadi acuan atau patokan dalam menjalankan segala program atau aktivitas yang dilakukan guna mencapai tujuan (*principle of planning premises*).
 - b. Sebagai dasar kebijakan pola kerja (*principle of policy framework*).
 - c. Memiliki acuan waktu (*principle of timing*).
- 3. Dalam Proses Perencanaan (*Principles Applicable to Process of Planning*) :
 - a. Berisi pemilihan alternatif program/kegiatan paling efektif dan paling efisien untuk pencapaian tujuan yang diinginkan alternatif (*principle of alternatives*).
 - b. Mempertimbangkan faktor hambatan atau keterbatasan dalam membuat dan menetapkan alternatif program dalam perencanaan (*principle of limiting factor*).
 - c. Mempertimbangkan jangka waktu pencapaian tujuan diselaraskan komitmen sumber daya dalam penyelesaian pekerjaan (*the commitment principle*).
 - d. Memiliki kelenturan atau fleksibilitas, dengan tetap memperhatikan efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan (*the flexibility principle*).
 - e. Memiliki ketepatan arah. Perencanaan yang efektif diupayakan dengan melakukan pengamatan secara periodik terhadap berbagai peristiwa/kejadian yang timbul, dan memetakan ulang rencana untuk mempertahankan jalannya pencapaian tujuan (*the principle of navigational change*).
 - f. Memiliki strategi kompetitif (*Principle of competitive strategies*). Dalam situasi di mana persaingan berlangsung ketat, penting dilakukan pemilihan rencana atau kegiatan yang dipertimbangkan atas dasar arah dan kecenderungan yang dilakukan oleh pesaing (kompetitor).

Prosedur perencanaan memuat tahapan dasar dan pengembangan kegiatan yang sepenuhnya berpijak pada persyaratan dan asas-asas perencanaan di atas. Disarikan dari berbagai literatur, pada dasarnya terdapat empat langkah utama prosedur perencanaan yang dapat divisualisasikan secara sederhana sebagai berikut :



Gambar di atas diadaptasi dari beberapa pandangan pakar berkaitan dengan tahapan proses perencanaan. Di antaranya James A. Stoner & Charles Wankel yang menyebut langkah dasar dalam perencanaan terdiri dari : (1) Tetapkan sasaran-sasaran, (2) Rumuskan situasi sekarang, (3) Tetapkan hal yang membantu atau kemudahan dan kendala atau hambatan, dan (4) Kembangkan rencana tindakan (Winardi, 1993:34). Menurut Harold Koontz, tahapan dimaksud meliputi: (1) Menyadari adanya peluang, (2) Menentukan tujuan, (3) Menentukan premis perencanaan, (4) Mengidentifikasi alternatif, (5) Mengevaluasi alternatif, (6) Memilih alternatif terbaik, (7) Merumuskan rencana lanjutan, dan (8) Merumuskan rencana dalam bentuk anggaran. Selanjutnya, penjelasan lengkap gambar di atas, adalah sebagai berikut:

Tahap 1: Menetapkan Tujuan atau Serangkaian Tujuan

Perencanaan dimulai dengan keputusan mengenai apa yang ingin dicapai terkait kebutuhan dan keinginan yang diselaraskan visi-misi organisasi. Ketiadaan tujuan yang jelas membuat organisasi berjalan tanpa arah dan penggunaan sumber daya pun tidak akan efektif. Salah satu dasar ditetapkannya tujuan adalah kesadaran bahwa ada peluang untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan tersebut. Jadi pada tahap ini, sebenarnya bisa didahului atau bergandengan dengan kesadaran dan kemampuan melihat adanya peluang atau kesempatan secara realistis. Pada tahap ini pula ditetapkan selain tujuan besar dalam skala organisasi, juga serangkaian tujuan setiap unit kerja atau individu yang terlibat sesuai tugas dan fungsinya. Penetapan tujuan (*establishment the objective*) ini mutlak dilakukan karena : tujuan menjadi alasan untuk melakukan berbagai kegiatan serta menunjukkan arah usaha; memfokuskan perhatian pada hasil yang ingin dicapai; tujuan merupakan inti proses perencanaan, oleh karena itu harus dinyatakan dalam bahasa yang jelas, tepat dan tidak ambigu, selain juga praktis, dapat diterima,

dapat dikerjakan dan dapat dicapai. Tujuan ditetapkan dengan mengaitkan capaian keadaan dan waktu pencapaian.

Tahap 2 : Merumuskan atau Memetakan Keadaan Saat Ini

Pada tahap ini dilakukan pemetaan keadaan aktual menyangkut kondisi dan situasi yang tengah dihadapi organisasi. Ketersediaan sumber daya dan segala hal yang kini melekat pada organisasi dianalisis, dihubungkan dengan tujuan yang hendak dicapai, untuk dapat merumuskan rencana/kegiatan lebih lanjut. Artinya, selain memetakan keadaan saat ini, juga dilakukan pemetaan atau gambaran masa depan yang diidamkan berdasarkan ramalan (*forecasting*) yang didukung data dan informasi akurat dan dapat dipertanggungjawabkan. Penggambaran dua keadaan inilah yang mendasari ditetapkan premis perencanaan (*establishment of planning premises*), yaitu serangkaian asumsi mengenai keadaan masa mendatang yang dijadikan landasan perencanaan. Premis ini di antaranya meliputi keadaan internal (misalnya menyangkut ramalan penjualan atau *sales forecast*, keterampilan anggota, kebijakan investasi) dan lingkungan eksternal (ekonomi, sosial, politik, hukum, teknologi); premis yang dapat dikontrol atau *controlled* (modal, material) sebagian terkontrol atau *semi-controlled* (informasi, strategi pemasaran, dsb), dan tidak dapat dikontrol atau *uncontrolled* (iklim, alam, perilaku konsumen, kebijakan dan regulasi pemerintah, dsb). Premis perencanaan penting dilakukan selain untuk memberikan arah rencana/kegiatan, juga untuk mengidentifikasi kemudahan dan hambatan/kesulitan merealisasikan rencana.

Tahap 3: Memilih Alternatif

Terdapat tiga kegiatan penting pada tahapan ini, yaitu: mengidentifikasi atau menentukan arah alternatif, menilai/mengevaluasi setiap alternatif yang ada, dan memilih alternatif rencana tindak (*choice of alternative course of action*). Pertama, berdasarkan premis perencanaan dengan mempertimbangkan pula faktor kemudahan dan kesulitan, dilakukanlah identifikasi arah alternatif dan disusun pula sejumlah alternatif rencana kegiatan. Kedua, terhadap setiap alternatif yang muncul dilakukan evaluasi, setidaknya dengan menimbang: ketersediaan sumber daya; intensitas pro dan kontra; serta tingkat manfaat, kerugian dan konsekuensi dari setiap alternatif. Selanjutnya ketiga, memilih/menentukan alternatif terbaik setelah dilakukan evaluasi secara obyektif dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Tahap 4 : Mengembangkan Rencana atau Kegiatan Pencapaian Tujuan

Setelah pada tahap sebelumnya dipilih/ditentukan alternatif, maka untuk selanjutnya dilakukan pengembangan rumusan atau formulasi rencana-rencana turunan (*formulation of derivative plans*). Biasanya keputusan yang diambil dalam menentukan sebuah alternatif masih memerlukan rincian dan pembagian secara spesifik agar semua yang direncanakan bisa dioperasikan. Rencana turunan, sub rencana atau rencana sekunder adalah hasil perencanaan bersifat spesifik dan rinci sebagai penjabaran rencana utama atau alternatif tersebut. Rencana turunan berisi detail tentang kebijakan, prosedur, aturan, program, anggaran, jadwal; juga menunjukkan pelaksana serta jadwal waktu dan urutan menyelesaikan berbagai tugas. Tahap akhir prosedur perencanaan adalah mengurutkan rencana-rencana berdasarkan skala prioritas dan pertimbangan anggaran. Kini, semua rencana tersebut secara teknis siap dijalankan, tujuan yang ingin dicapai pun berada dalam perjalanan realisasi.

D. BEBERAPA PENDEKATAN DALAM PERENCANAAN

Dalam manajemen dan dunia bisnis dikenali banyak sekali pola pendekatan perencanaan (*approach to planning*), di mana setiap pola melahirkan jenis-jenis pendekatan tertentu. Pada modul ini diketengahkan empat di antaranya yang populer dan banyak dijadikan rujukan adalah: *Management by Objective (MBO)*, *Inside-Out & Outside-In*, *Top-Down & Bottom-Up*, dan *Contingency*.

1. Pendekatan Manajemen Berbasis Tujuan / *Management by Objective (MBO)*

Dua hal yang merupakan hambatan dalam membuat perencanaan yang efektif adalah keengganan untuk menetapkan tujuan dan resistensi terhadap perubahan (*...the reluctance to establish goals, and resistance to change*). Manajemen berbasis tujuan (*management by objective*) merupakan salah satu pendekatan dalam perencanaan yang ditujukan untuk mengatasi hambatan tersebut. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa tujuan organisasi merupakan bagian terpenting yang harus melandasi segala aktivitas kerjasama di dalamnya, juga sebagai dasar dalam upaya membangun motivasi anggota dalam melaksanakan tugasnya dan landasan bagi organisasi melakukan evaluasi/pengendalian.

Istilah manajemen berbasis tujuan (MBO) dipopulerkan sebagai pendekatan dalam perencanaan oleh Peter Drucker pada tahun 1954 (Barnat, 2014) dalam bukunya *'The Practice of Management'*. Menurutny, persyaratan pertama dalam mengelola setiap organisasi adalah melakukan pengelolaan yang berbasis tujuan dan kontrol/pengendalian diri sendiri (*management by objectives and self control*). Dalam manajemen berbasis tujuan ini, perencanaan yang efektif bergantung pada kejelasan tujuan yang ditegaskan setiap manajer dan diterapkan secara spesifik pada setiap individu sesuai fungsinya dalam organisasi. Setiap individu memiliki kontribusi yang tegas dan spesifik terhadap kinerja unit atau kelompoknya, dan jika mereka mampu mencapai tujuan masing-masing, maka tujuan keseluruhan organisasi akan tercapai. Jadi, pada dasarnya manajemen berbasis tujuan (MBO) ini menawarkan program yang komprehensif untuk mengkonversi tujuan organisasi secara keseluruhan ke dalam tujuan khusus unit organisasi dan anggota individu.

Berpijak pada pemikiran Drucker, sistem manajemen berbasis tujuan (MBO) memiliki karakteristik dasar sebagai berikut:

- a. MBO adalah sistem perencanaan yang mengharuskan setiap manajer terlibat dalam proses perencanaan secara keseluruhan dengan berpartisipasi dalam menetapkan tujuan semua bidang atau departemen.
- b. MBO meningkatkan komunikasi dalam perusahaan karena adanya keharusan para manajer dan anggota/karyawan melakukan pembahasan hingga mencapai kesepakatan tentang kinerja yang harus dicapai guna meraih tujuan organisasi.
- c. Keterlibatan dan partisipasi dalam proses penetapan tujuan dan perencanaan, menjadikan semua pihak dalam organisasi dapat mengembangkan pemahaman yang lebih akan peran dan fungsinya dalam organisasi.
- d. Peninjauan kinerja dilakukan secara periodik untuk menilai/menentukan sudah sejauh mana capaian individu dalam mewujudkan tujuannya.
- e. Adanya penghargaan yang diberikan kepada individu atas dasar seberapa dekat mereka dengan tujuan yang hendak dicapainya.

Dengan demikian maka proses atau kegiatan utama dalam manajemen berbasis tujuan (MBO) meliputi empat hal : penetapan/penegasan tujuan (*goal specificity*), perencanaan aksi atau rencana tindak (*action planning*), kendali diri (*self controll*), dan peninjauan berkala (*periodic review*).

2. Pendekatan Dari Dalam Ke Luar & Dari Luar Ke Dalam (*Inside-Out & Outside-In*)

Pendekatan ini lahir dan berkembang dalam konteks strategi bisnis, namun ide dasar yang dikandungnya dipandang cocok diadopsi untuk kepentingan manajemen khususnya sebagai salah satu pendekatan dalam perencanaan. Dinyatakan oleh Elena Ozeritskaya (2015:1), “*The Inside-Out approach is guided by the belief that the inner strengths and capabilities of the organisation will produce a sustainable future. The Outside-In approach is instead guided by the belief that customer value creation is the key to success.*” Pendekatan dari dalam ke luar (*the inside-out*) didasari keyakinan bahwa kekuatan yang ada di dalam organisasi dan kemampuan yang dimilikinya akan menghasilkan masa depan yang berkelanjutan. Sementara pendekatan dari luar ke dalam (*the outside-in*) berpegang pada keyakinan bahwa penciptaan nilai bagi pelanggan adalah kunci keberhasilan.

Pemikiran lain yang dikutip Franz (2015:1) pendekatan *inside-out* mengandung arti bahwa fokus organisasi terletak pada proses, sistem, perangkat dan produk yang didesain dan diterapkan berbasis pemikiran internal dan intuisi organisasi. Kebutuhan dan perspektif pelanggan tidak dipertimbangkan, karena organisasi yakin mengetahui persis apa yang terbaik bagi pelanggannya. (*Inside-out thinking means your focus is on processes, systems, tools, and products that are designed and implemented based on internal thinking and intuition. The customer's needs, jobs, and perspectives do not play a part in this type of thinking; they aren't taken into consideration.*)”

Sementara itu dalam *outside-in* terkandung pemikiran bahwa segala keputusan dalam menjalankan usahanya organisasi berorientasi pada perspektif pelanggan. Pelanggan sebagai pihak luar dalam hal ini menjadi landasan dalam mempertimbangkan usaha dan pencapaian tujuan organisasi. (*.....outside-in thinking means that you look at your business from the customer's perspective and subsequently design processes, tools, and products and make decisions based on what's best for the customer and what meets the customer's needs*).

3. Pendekatan Atas ke Bawah & Bawah ke Atas (*Top-Down & Bottom-Up*)

Dalam konteks manajemen, istilah *top-down* dimaknai sebagai “....*approach in which the board decides what results are to be achieved and how, and passes the plan down the hierarchy or management levels*” (businessdictionary.com, 2016). Suatu pendekatan di mana manajemen puncak memutuskan apa hasil yang akan dicapai dan bagaimana mencapainya, penyusunan rencana selanjutnya dijabarkan secara hirarkis ke bawah menurut tingkatan manajemen. Dalam pernyataan lain, *top-down planning* adalah perencanaan yang dilakukan dari atasan yang ditujukan kepada bawahannya, pengambil keputusan adalah atasan sementara bawahan hanya sebagai pelaksana saja. Pendekatan atas ke bawah atau *top-down* menerapkan cara penjabaran rencana induk ke dalam rencana rinci. Rencana rinci yang berada di “bawah” adalah penjabaran rencana induk yang berada di “atas”.

Sebaliknya pada pendekatan bawah ke atas (*bottom-up*). Rencana dikembangkan dari tingkat terendah organisasi dengan tingkat partisipasi yang disesuaikan fungsi masing-masing. Kemudian disalurkan ke setiap tingkat lebih tinggi di atasnya, hingga sampai manajemen puncak untuk persetujuan akhir. *Bottom up planning* merupakan perencanaan berdasarkan kebutuhan, keinginan dan permasalahan yang dihadapi oleh bawahan, kemudian bersama-sama atasan menetapkan kebijakan atau pengambilan keputusan; atasan dalam hal ini bertindak sebagai fasilitator. Dalam pendekatan *bottom-up* ini dilakukan upaya melibatkan semua pihak sejak awal, sehingga setiap keputusan yang diambil dalam perencanaan adalah keputusan mereka bersama, dan mendorong keterlibatan dan komitmen sepenuhnya untuk melaksanakannya. Kelemahannya memerlukan banyak waktu dan tenaga untuk perencanaan. Diperlukan pengembangan budaya perusahaan yang sesuai.

4. Pendekatan Kontijensi (*Contingency*)

Istilah *contingency planning* atau perencanaan kontijensi, dapat ditemukan dalam business dictionary sebagai dengan “Activity undertaken to ensure that proper and immediate follow-up steps will be taken by a management and employees in an emergency. Its major objectives are to ensure (1) containment of damage or injury to, or loss of, personnel and property, and (2) continuity of the key operations of the organization.”

Kegiatan yang dilakukan untuk memastikan bahwa langkah-langkah tindak lanjut yang tepat dan segera akan diambil dalam keadaan darurat. Tujuan utamanya adalah untuk memastikan : (1) terhindar dari berbagai kerusakan atau kehilangan, personil dan properti, dan (2) kelangsungan operasi kunci dari organisasi.

Pengertian perencanaan kontinjensi (*contingency planning*) juga dipopulerkan United Nations High Commissioner for Refugee (UNHCR, 2015 : 66) sebagai “.... *A forward planning process, in a state of uncertainty, in which scenarios and objectives are agreed, managerial and technical actions defined, preparedness measures undertaken to mitigate the effects and response systems put in place in order to prevent, or better respond to, an emergency.*” Sebuah proses perencanaan ke depan, dalam keadaan ketidakpastian, dimana skenario dan tujuan disepakati, manajerial dan tindakan teknis didefinisikan, langkah-langkah kesiapsiagaan dilakukan untuk mengurangi dampak dan sistem respon dimasukkan ke dalam tempat untuk mencegah, atau lebih baik merespon, keadaan darurat.

Tujuan utama perencanaan kontinjensi adalah untuk meminimalisir dampak dari ketidakpastian dengan melakukan pengembangan skenario dan proyeksi kebutuhan saat keadaan darurat terjadi. Suatu rencana kontinjensi mungkin saja tidak pernah diaktifkan jika keadaan yang diperkirakan tidak pernah terjadi.

Sebuah rencana kontinjensi adalah suatu tindakan yang dirancang untuk membantu organisasi merespon secara efektif terhadap peristiwa masa depan yang signifikan atau situasi yang mungkin atau tidak mungkin terjadi. Sebuah rencana kontinjensi kadang-kadang disebut sebagai "Rencana B," karena dapat juga digunakan sebagai alternatif untuk tindakan jika hasil yang diharapkan gagal terwujud.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Buatlah gambar atau skema sederhana yang menunjukkan pemahaman Anda akan perencanaan (*planning*) sebagai salah satu elemen atau fungsi utama dan pertama dalam manajemen (*management*).
- 2) Jelaskan pengertian perencanaan dari berbagai sudut pandang (yang berhubungan dengan proses, kegiatan, dan tujuan). Kemudian buatlah pengertian Anda sendiri mengenai perencanaan, lalu diskusikan dengan kelompok belajar Anda. Adakah perbedaan yang muncul di antara anggota kelompok? Mengapa?
- 3) Berikan contoh kegiatan di mana Anda terlibat (kampus, kemasyarakatan, tempat kerja) yang menggambarkan pentingnya (urgensi) perencanaan! Jelaskan pandangan Anda, apa yang terjadi apabila keinginan kita untuk mendapatkan hasil, tujuan atau cita-cita tanpa disertai dengan suatu perencanaan matang?
- 4) Jelaskan secara singkat disertai contoh, prosedur yang harus ditempuh dalam menyusun sebuah perencanaan.
- 5) Dalam bentuk yang sederhana, buatlah perencanaan pribadi Anda terkait dengan proses penyelesaian studi di UT.

Petunjuk Jawaban Latihan

Agar Anda dapat menjawab dengan baik latihan soal di atas, pelajarylh kembali secara cermat materi pelajaran yang terdapat kegiatan belajar 1. Sangat baik apabila sempat didiskusikan bersama teman atau kelompok belajar Anda.

Berikut ini kisi-kisi untuk menyelesaikan soal latihan:

- 1) Dari berbagai pandangan/pemikiran ilmuwan dan para pakar, dapat disimpulkan manajemen adalah proses pencapaian tujuan seseorang atau sebuah organisasi melalui serangkaian kegiatan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan/ pengendalian (*controlling*).
- 2) Lihat kembali pengertian-pengertian perencanaan dari berbagai sudut pandang.

- 3) Lihat kembali urgensi perencanaan dan intisari prosedur dalam perencanaan.
- 4) Perencanaan bisa berbasis waktu tempuh studi atau hasil/nilai yang diperoleh.



RANGKUMAN

Dalam manajemen, perencanaan merupakan fungsi utama dan pertama yang berisi proses penetapan tujuan dan pengembangan strategi untuk mencapainya dengan memanfaatkan sumber daya esensial yang dimiliki seseorang atau sebuah organisasi. Pokok pikiran yang terkandung perencanaan mencakup: hasil pemikiran matang, logis dan rasional; dilakukan secara sadar dan sistematis; berorientasi ke masa depan (optimistik); pemecahan masalah dan pemilihan alternatif; menjadi dasar atau acuan pelaksanaan, serta pengendalian atau monitoring; dan merupakan proses berkelanjutan.

Urgensi atau pentingnya perencanaan digambarkan dengan empat alasan mendasar dilakukannya perencanaan, yaitu: 1. Memberikan arahan (*planning provides direction*), 2. Mengurangi ketidakpastian (*planning reduces uncertainty*), 3. Meminimalkan pemborosan (*planning minimizes waste and redundancy*), dan 4. Menetapkan tujuan dan standar yang digunakan dalam pengendalian (*planning establishes the goals or standards used in controlling*).

Persyaratan (*planning requirements*) yang harus dipenuhi untuk dapat menyusun perencanaan yang memadai adalah : faktual dan realistis, logis dan rasional, fleksibel, komitmen, dan komprehensif atau menyeluruh. Sedangkan prosedur perencanaan memuat tahapan dasar dan pengembangan kegiatan, yaitu: 1. Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan, 2. Merumuskan/memetakan keadaan saat ini, 3. Memilih alternatif, dan 4. Mengembangkan rencana atau kegiatan pencapaian tujuan.

Terdapat banyak pendekatan dalam perencanaan (*approach to planning*), empat di antaranya yang populer dan banyak dijadikan rujukan adalah : Pendekatan Manajemen Berbasis Tujuan (*Management by Objective, MBO*); Pendekatan Dalam Ke Luar & Dari Luar Ke Dalam (*Inside-Out & Outside-In*); Pendekatan Atas Bawah & Bawah Atas (*Top-Down & Bottom-Up*); dan Pendekatan Kontijensi (*Contingency*)

TES FORMATIF 1

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Manajemen dapat dimaknai sebagai proses pencapaian tujuan seseorang atau sebuah organisasi dengan memanfaatkan sumber daya esensial yang dimilikinya secara efektif dan efisien. Hal ini dilakukan melalui urutan fungsi-fungsi
 - A. pengorganisasian, perencanaan, pelaksanaan, pengendalian
 - B. perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian
 - C. penetapan tujuan, perencanaan, pelaksanaan, evaluasi
 - D. perencanaan, evaluasi, pengorganisasian, pelaksanaan
- 2) Pengertian perencanaan dari Robbins dan Coulter, menekankan aspek....
 - A. **apa** tujuan dan **bagaimana** mencapainya
 - B. **siapa** yang menentukan tujuan, **siapa** yang melaksanakan
 - C. **apa** tujuan dan **mengapa** harus diupayakan
 - D. **kapan** dan **di mana** perencanaan dilakukan
- 3) Terdapat persamaan dalam memandang perencanaan, baik Davidoff & Rainer, Roger A. Kaufman, maupun Terry & Rue. Butir pokok dari letak persamaan yang dimaksud adalah berorientasi pada
 - A. kerja secara efektif dan efisien
 - B. perilaku dan motivasi individu
 - C. masa yang akan datang
 - D. masa sekarang
- 4) Pengertian bahwa perencanaan adalah usaha sadar, terorganisasi, dan terus-menerus dalam memilih alternatif terbaik untuk mencapai tujuan tertentu dikemukakan oleh
 - A. Waterson
 - B. James A. Stoner
 - C. George R. Terry
 - D. Harold Koontz
- 5) Salah satu asas perencanaan yang terkait dengan tujuan dan sifatnya (*related to purpose and nature*) adalah
 - A. ditujukan pada pencapaian tujuan (*principle of contribution to objectives*).
 - B. menjadi acuan atau patokan dalam menjalankan segala program atau aktivitas yang dilakukan guna mencapai tujuan (*principle of planning premises*).

- C. berisi pemilihan alternatif program/kegiatan paling efektif dan paling efisien untuk pencapaian tujuan yang diinginkan alternatif (*principle of alternatives*).
 - D. mempertimbangkan faktor hambatan atau keterbatasan dalam membuat dan menetapkan alternatif program dalam perencanaan (*principle of limiting factor*).
- 6) Salah satu asas perencanaan yang terkait dengan penyusunan serangkaian rencana (*principles applicable to structure of plans*) adalah....
- A. ditujukan pada pencapaian tujuan (*principle of contribution to objectives*).
 - B. menjadi acuan atau patokan dalam menjalankan segala program atau aktivitas yang dilakukan guna mencapai tujuan (*principle of planning premises*).
 - C. berisi pemilihan alternatif program/kegiatan paling efektif dan paling efisien untuk pencapaian tujuan yang diinginkan alternatif (*principle of alternatives*).
 - D. mempertimbangkan faktor hambatan atau keterbatasan dalam membuat dan menetapkan alternatif program dalam perencanaan (*principle of limiting factor*).
- 7) Termasuk sebagai bagian dari Tahap 2 dalam prosedur perencanaan adalah
- A. menyadari adanya peluang dan kesempatan, menetapkan serangkaian tujuan
 - B. menggambarkan keadaan saat ini, masa mendatang dan membuat premis perencanaan
 - C. mengidentifikasi arah alternatif, evaluasi alternatif dan memilih alternatif
 - D. mengembangkan alternatif dan rencana kegiatan pencapaian tujuan.
- 8) Pendekatan dalam perencanaan yang menekankan tujuan atau obyektif sebagai dasar dan pemberi arah kinerja organisasi adalah
- A. *Management by Objective* (MBO)
 - B. *Inside-Out & Outside-In*
 - C. *Top-Down & Bottom-Up*
 - D. *Contingency*
- 9) Pendekatan yang seringkali dianggap sebagai “Plan B” karena merupakan alternatif apabila rencana awal tidak bisa dilakukan karena suatu kondisi tertentu, adalah

- A. *Management by Objective* (MBO)
- B. *Inside-Out & Outside-In*
- C. *Top-Down & Bottom-Up*
- D. *Contingency*

10) Pendekatan dalam perencanaan yang melibatkan struktur atau hirarki organisasi dalam pembuatan keputusan dan penyusunan rencana, baik dari atas ke bawah maupun dari bawah ke atas, adalah

- A. *Management by Objective* (MBO)
- B. *Inside-Out & Outside-In*
- C. *Top-Down & Bottom-Up*
- D. *Contingency*

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

KEGIATAN BELAJAR 2

Elemen Utama Perencanaan: Tujuan dan Rencana (*Goal and Plan*)

Salah satu butir penting pada kegiatan belajar sebelumnya adalah pemahaman bahwa perencanaan merupakan fungsi primer dan fundamental dalam manajemen. Fungsi lain seperti pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan/pengendalian hanya dapat berlangsung setelahnya. Dapat pula dijelaskan secara umum bahwa segala impian dan keadaan yang dikehendaki seseorang atau organisasi harus berangkat (dimulai) dari perencanaan yang baik dan memadai. Perencanaan dalam hal ini memuat **serangkaian tujuan** dan **rencana** untuk mewujudkannya secara nyata

Perencanaan (*planning*) seringkali dikaitkan dengan kinerja (*performances*), sejumlah penelitian memang menunjukkan ada hubungan positif di antara keduanya. Namun demikian, tidak ada simpulan bahwa kinerja organisasi yang secara formal membuat perencanaan selalu lebih unggul daripada yang tidak membuat perencanaan. Hal yang dapat dipastikan, secara umum perencanaan membuahkkan efisiensi dalam penggunaan sumber daya, dan meningkatkan efektivitas dalam menjalankan kegiatan pencapaian tujuan. Ketegasan **tujuan** dan kejelasan **rencana** yang tertuang dalam perencanaan memainkan peran sangat penting dalam membangun kinerja yang tinggi (*high performances*) pada sebuah organisasi.

Dengan demikian, sangat jelas bahwa ada dua elemen penting dan mendasar dalam perencanaan, yaitu tujuan (*goals*) dan rencana (*plans*). Inilah yang menjadi pokok pembahasan selanjutnya. Keterkaitan logis dari keduanya adalah : ‘perencanaan merupakan kegiatan menghasilkan rencana, sementara rencana disusun atau dihasilkan karena adanya tujuan’.

A. TUJUAN (GOALS)

Secara sederhana tujuan (*goals*) dapat dimaknai sebagai hasil akhir yang diharapkan dapat dicapai individu, kelompok atau seluruh organisasi. Beberapa istilah terkait tujuan, selain *goals* adalah *objectives*, *target*; juga *purpose*, *aim* dan *destination*. Meskipun tersirat adanya perbedaan pada

masing-masing, kita tidak akan membahas ini secara berlebih. Semuanya dapat dianggap sama karena memiliki rujukan yang sama yaitu: hasil atau suatu keadaan yang ingin dicapai pada waktu yang akan datang.

Tujuan (*goals*) kerap disebut sebagai elemen terpenting dalam perencanaan. Selain memandu keputusan manajemen dan penetapan pengukuran kerja, juga sebagai dasar penyusunan rencana. Hal ini ditegaskan Robbin & Coulter (2012:205) terkait fungsi tujuan dalam perencanaan, *“They guide management decisions and form the criterion against which work results are measured. That’s why they’re often described as the essential elements of planning. You have to know the desired target or outcome before you can establish plans for reaching it.”*

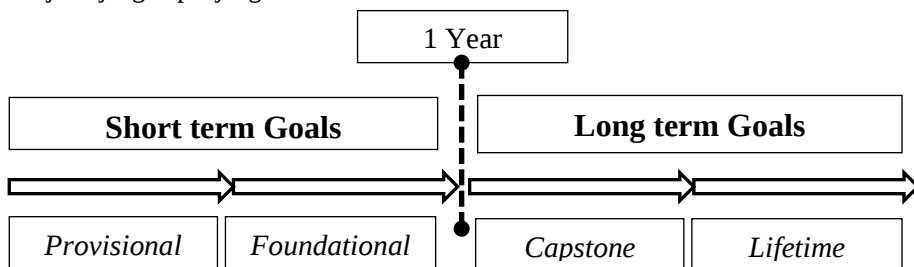
Penetapan tujuan (*goal setting*) yang dilakukan sebuah organisasi, memberikan sejumlah manfaat, di antaranya: (1) Menjadi pedoman kegiatan dan sebagai sumber legitimasi tindakan bagi organisasi; (2) Sebagai sumber motivasi bagi semua pihak yang terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi; (3) Sebagai dasar penyusunan rencana dan memudahkan dalam pembuatan keputusan; (4) Mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya dan mengefektifkan penggunaan waktu; (5) Sebagai langkah nyata dalam merealisasikan visi-misi organisasi; (6) Memudahkan dalam menentukan ukuran prestasi dan keberhasilan yang ingin dicapai; dan (7) Memudahkan komunikasi untuk koordinasi dan kerja sama tim organisasi (Higson & Sturgess, 2016; Joseph, 2016).

Kriteria yang harus dipenuhi agar suatu tujuan (*goals*) dikatakan memadai dan baik adalah *Specific, Measurable, Attainable, Relevant, dan Time-bound (SMART)*. Pengertiannya, tujuan harus jelas dan spesifik, terukur atau dapat diukur, memungkinkan pencapaiannya, selaras/relevan dengan kemajuan-kemajuan yang ingin dicapai, serta memiliki batasan waktu untuk pencapaiannya (Barry, 2012). Selanjutnya terkait hal ini, dikutip dari Mac McIntire (2012:1), ada sepuluh pedoman dasar dalam penetapan tujuan secara efektif: 1. Tertulis (*goals must be written*), 2. Merupakan tujuan milik sendiri (*goals must be your own and "owned"*), 3. Bersifat positif (*goals must be positive*), 4. Terukur dan spesifik (*goals must be measurable and specific*), 5. Dinyatakan dalam istilah terbaik yang menggambarkan kedap terhadap perubahan yang tidak diharapkan (*goals are best stated in inflation-proof terms*). 6. Dinyatakan dalam istilah yang menggambarkan layak dicapai (*goals must be stated in the most visible terms available*), 7. Memiliki tenggat waktu (*goals must contain a deadline*),

8. Memungkinkan untuk adanya perubahan (*goals must allow for change*), 9. Menggambarkan besarnya manfaat (*goals must contain a statement of benefit*), 10. Realistis dan dapat dicapai (*goals must be realistic and attainable*).

Merangkum kriteria tujuan (*criterion of goals*) dan pedoman penetapan tujuan (*goal setting*) di atas, berikut ini lima tahapan penetapan tujuan yang umumnya diterapkan sebagai prinsip dasar berbagai jenis organisasi: 1. Tinjau misi organisasi, atau tujuan (*review the organization's mission, or purpose*), 2. Evaluasi sumber daya yang tersedia (*evaluate available resources*), 3. Tetapkan tujuan secara individu atau dengan masukan dari orang lain (*determine the goals individually or with input from others*), 4. Tulislah tujuan dan komunikasikan pada semua pihak yang perlu mengetahuinya (*write down the goals and communicate them to all who need to know*), dan 5. Lakukan peninjauan hasil (*review results and whether goals are being met*).

Selanjutnya mengenai jenis-jenis tujuan (*types of goals*) Pada awalnya tujuan dikategorikan dalam dua tipikal saja. *Pertama*, tujuan jangka panjang (*long term goals*), yaitu keadaan ideal dan merupakan perwujudan dari impian besar seseorang atau sebuah organisasi yang ingin dicapai di atas 5 atau biasanya 20 tahun dari sekarang. *Kedua*, tujuan jangka pendek (*short term goals*), yaitu tujuan-tujuan yang dicapai dalam waktu dekat, biasanya 1 tahun atau kurang, dan pada umumnya merupakan bagian dari pencapaian tujuan jangka panjang.



<http://thepeakperformancecenter.com/development-series/skill-builder/personal-effectiveness/goal-setting/types-of-goals/>

Gambar 1.3
Bagan Tujuan Jangka Pendek dan Jangka Panjang

Gambar 1.3 di atas menjelaskan bahwa pencapaian tujuan merupakan langkah panjang dan bertahap dimulai dari tingkatan paling bawah yang bersifat sementara (*provisional*) yang kemudian berhimpun sebagai tujuan jangka pendek yang bersifat mendasar (*fondasional*) dan bersifat operasional atas keseluruhan tujuan. Selanjutnya *capstone*, yaitu tujuan-antara atau dari tujuan akhir yang mutlak dicapai untuk melangkah pada pencapaian tujuan utama dalam kehidupan (*lifetime goals*) seseorang atau organisasi.

Dalam perkembangannya kemudian di antara keduanya (*long-term* dan *short-term*), disisipkan jangka menengah (*intermediate goals*) yaitu serangkaian tujuan yang waktu pencapaiannya lebih dari 1 tahun dan di bawah 5 tahun, sebagai penopang utama dan bersifat taktis dalam menunjang tujuan jangka panjang yang bersifat strategis di atas.

Dengan demikian berdasarkan skala capaian dan waktu pencapaiannya, tujuan (*goals*) terdiri dari: tujuan jangka panjang untuk kepentingan tujuan strategis (*strategic goals*), jangka menengah untuk kepentingan pencapaian tujuan taktis (*tactical goals*), dan tujuan jangka pendek untuk mewujudkan tujuan operasional (*operational goals*).

Selanjutnya selain berdasarkan skala capaian dan waktu pencapaiannya, dikenal pula jenis tujuan berdasarkan jumlah dan kejelasan. Situasi dan pemikiran yang melandasi tujuan berdasarkan jumlah adalah bahwa siapa pun dan sesederhana apa pun, seseorang atau sebuah organisasi, pasti memiliki tujuan dalam menjalani kehidupannya. Ada satu tujuan akhir yang ingin dicapai, misalnya memaksimalkan profit/keuntungan pada organisasi usaha/bisnis; dan meningkatkan benefit/manfaat pada organisasi sosial. Dalam realisasinya ada yang menempatkan itu sebagai satu-satunya tujuan (*single goal*) dan ada pula yang menambah/menjabarkannya ke dalam banyak tujuan (*multiple goals*). Sebagai ilustrasi pada organisasi bisnis, tujuan mencapai profit/keuntungan maksimal bergandengan dengan tujuan meningkatkan reputasi, kepercayaan para pemangku kepentingan (*stakeholders*) dan pemegang saham (*shareholder*), serta meningkatkan kesejahteraan karyawan. Pada organisasi sosial/nirlaba, tujuan meningkatkan benefit, digandengan misalnya dengan meningkatkan kepercayaan masyarakat, meningkatkan jumlah simpatisan dan sponsor program, juga meluasnya cakupan kerja sama lembaga. Pada kehidupan individual, dapat dipastikan *multiple goals* dicanangkan semua orang, mengingat banyaknya area tujuan yang harus dipenuhi dalam kehidupannya, antara lain meliputi: rumah dan keluarga (*home & family*), sosial, pendidikan, karir,

pencapaian/pengakuan prestasi (*achievement/recognition*), dan kesehatan (*health*).

Tujuan tersebut ada yang secara jelas dinyatakan (*stated goals*) secara formal sebagai jaminan akan kejelasan/keberadaan organisasi di mata publiknya; dan ada yang tidak dalam bentuk pernyataan namun secara aktual dan nyata diupayakan serta dicapai (*real goals*). Sebagai contoh, tujuan dinyatakan formal sebuah organisasi bisnis adalah “meningkatkan kepuasan pelanggan”; sementara yang tidak dinyatakan tapi dibuktikan dengan upaya dan pencapaian nyata “meningkatkan insentif bagi karyawan berprestasi”.

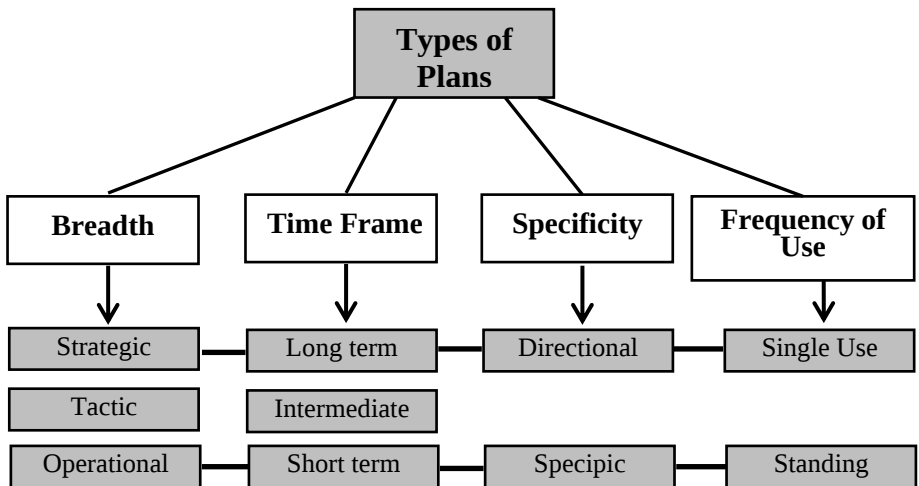
B. RENCANA (PLANS)

Rencana adalah seperangkat dokumen tertulis yang menjelaskan bagaimana tujuan akan dicapai, alokasi sumber daya yang digunakan, penjadwalan, serta berbagai hal dan tindakan penting lainnya untuk mencapai tujuan. Rencana merupakan wujud atau hasil nyata dari kegiatan perencanaan, dan menjadi pegangan bagi seseorang atau organisasi dalam melaksanakan segala hal terkait pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Rencana (plan) dalam kamus Merriam-Webster diartikan sebagai “....a set of actions that have been thought of as a way to do or achieve something; something that a person intends to do.” Serangkaian tindakan yang telah dipikirkan sebagai cara terbaik untuk melakukan atau mencapai sesuatu; atau, sesuatu yang seseorang berniat untuk melakukannya. Sementara dalam *Business Dictionary* dapat ditemukan definisi rencana (*plan*) sebagai laporan atau penjelasan tertulis mengenai skema segala tindakan yang harus dilakukan di masa datang untuk mencapai tujuan dalam waktu tertentu. Di dalamnya dijelaskan secara rinci apa yang perlu dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa; terkadang diimbukan di dalamnya skenario kasus terbaik, diharapkan dan terburuk “Written account of intended future course of action (scheme) aimed at achieving specific goal(s) or objective(s) within a specific timeframe. It explains in detail what needs to be done, when, how, and by whom, and often includes best case, expected case, and worst case scenarios.”

Seperti halnya tujuan yang memiliki berbagai jenis, rencana (*plans*) pun terbagi beberapa kategori dasar dan jenis. Diadaptasi dari berbagai sumber, dapat disimpulkan pada dasarnya ada empat kategori: *Pertama*, berdasarkan skala capaian atau keluasan (*breadth*) dikenal rencana strategis (*strategic*

plan), rencana taktis (*tactical plan*), dan rencana operasional (*operational plan*). Kedua, berdasarkan waktu (*time frame*), terdapat rencana jangka panjang (*long term plan*), rencana jangka menengah (*intermediate plan*), dan rencana jangka pendek (*short term plan*). Ketiga, berdasarkan kejelasan (*specificity*), dikenal adanya rencana spesifik (*specific plan*) dan direksional (*directional plan*). Terakhir keempat, berdasarkan frekuensi penggunaannya (*frequency of use*), rencana terbagi menjadi rencana sekali pakai (*single use*) dan rencana yang digunakan terus-menerus atau menetap (*standing plan*). Hal ini selaras pula dengan ruang lingkup perencanaan pada pembahasan sebelumnya.



Diadaptasi dari Robbin & Coulter (2012:207)

Gambar 1.4
Bagan Tipe-Tipe Perencanaan

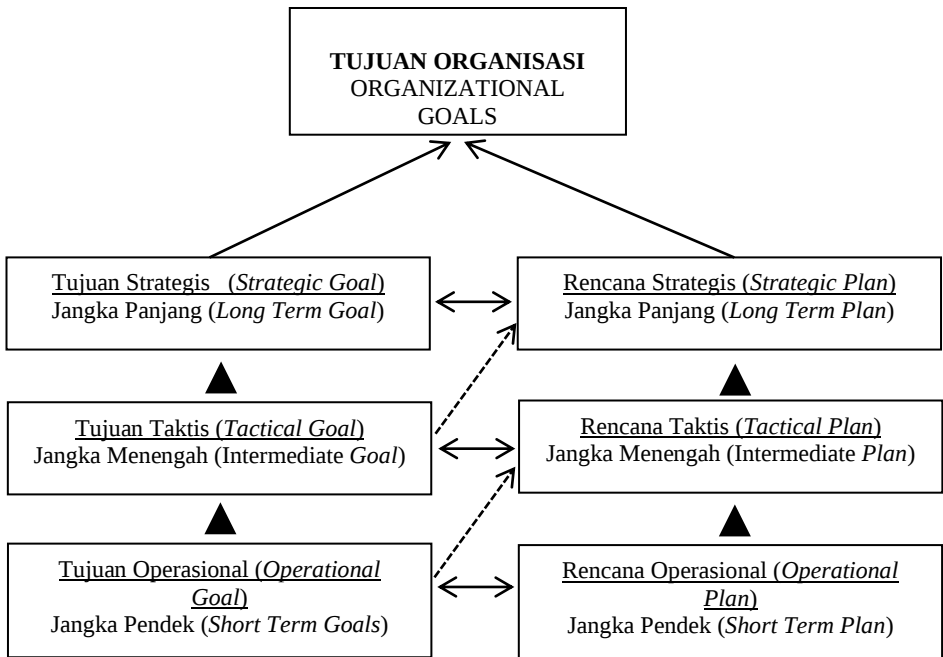
Rencana strategis (*strategic plan*) adalah rencana besar yang ditetapkan organisasi, bersifat mengikat dan harus dijalankan oleh seluruh komponen dalam organisasi, dibuat dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu skala capaian dalam rencana ini merupakan yang tertinggi, demikian pula dalam keluasan cakupannya adalah terbesar yang diemban organisasi sesuai visi-misinya. Jadi, rencana strategis dirancang untuk kepentingan mewujudkan tujuan strategis yang memerlukan jangka waktu panjang dalam penyelesaiannya. Sebagai ilustrasi, cakupan

strategis bagi sebuah organisasi usaha/bisnis adalah menjadi pemimpin pasar (*market leader*) dan paling membanggakan (*most admire*); bagi organisasi sosial/nirlaba contohnya adalah paling dipercaya (*most believable*) atau memiliki reputasi tinggi (*most reputable*); sementara bagi kehidupan pribadi seseorang adalah semisal paling berpengaruh atau paling inspiratif.

Rencana taktis (*tactical plan*) merupakan bagian atau turunan dari rencana strategis yang dijalankan untuk mencapai tujuan-tujuan antara (jangka menengah) yang menjadi persyaratan bagi pencapaian tujuan jangka panjang. Terkait dengan contoh di atas, maka rencana taktis pada organisasi usaha/bisnis adalah peningkatan pangsa pasar (*market-share*) sebesar 15% untuk rata-rata produk dalam setahun, peningkatan profit sebesar 20%, dan peningkatan kepuasan ditandai 75% penurunan keluhan pelanggan; bagi organisasi sosial semisal meningkatnya dukungan sponsor dan tanggapan positif; bagi individu, perumpamaanya semakin banyak diundang dalam forum-forum yang relevan.

Rencana operasional (*operational plan*) adalah rencana yang mencakup area atau bidang operasional tertentu dalam organisasi (*plans that encompass a particular operational area of the organization*). Rencana ini dijalankan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan sebagai dorongan tercapainya tujuan jangka menengah. Dihubungkan dengan contoh di atas, bagi organisasi usaha/bisnis adalah peningkatan sebesar 50% penjualan pada semua *outlet* yang dimiliki atau terkontrol dan pelanggan rata-rata 10% di setiap *outlet*; bagi organisasi sosial/nirlaba semisal meningkatnya jumlah kontak dengan mitra dan meluasnya sebaran mitra; dalam konteks individual di atas, contoh untuk cakupan operasional adalah meningkatkan satuan jumlah ekspos atau penampilan melalui berbagai media komunikasi.

Uraian di atas sekaligus menjelaskan keterkaitan yang selaras antara keluasan dan kerangka waktu dalam rencana dan tujuan. Rencana strategis adalah rencana jangka panjang untuk pencapaian tujuan strategis atau tujuan jangka panjang. Rencana taktis merupakan rencana jangka menengah yang dirancang untuk pencapaian tujuan jangka menengah atau tujuan taktis. Sementara rencana operasional adalah rencana jangka pendek yang dirumuskan program dalam pelaksanaannya untuk pencapaian tujuan jangka pendek atau tujuan operasional. Gambaran keterkaitan rencana dan tujuan ini dapat divisualisasikan sebagai berikut:



Diadaptasi dari Sule & Saefullah (2005:103)

Gambar 1.5
Bagan Tujuan Organisasi

Gambar di atas menunjukkan tujuan atau keadaan ideal yang diidamkan organisasi secara keseluruhan dicapai dengan terpenuhinya tujuan strategis dalam jangka waktu panjang yang telah ditentukan. Hal ini tentu saja ditunjang dengan rencana strategis yang dirancang berjangka panjang pula dan dicanangkan sebagai upaya pencapaian tujuan strategis. Rencana strategis selain ditunjang rencana taktis pada level di bawahnya juga ditentukan oleh tingkat keberhasilan pencapaian tujuan-tujuan taktisnya; Apabila tujuan taktis tercapai, maka rencana strategis berjalan dengan baik, demikian pula sebaliknya. Pencapaian tujuan taktis diupayakan dengan merealisasikan rencana taktis yang dirancang berjangka menengah. Rencana taktis selain ditopang oleh rencana operasional di bawahnya juga dijalankan karena keberhasilan pencapaian tujuan operasional. Rencana operasional inilah yang pertama harus dirancang organisasi untuk merealisasikan tujuan

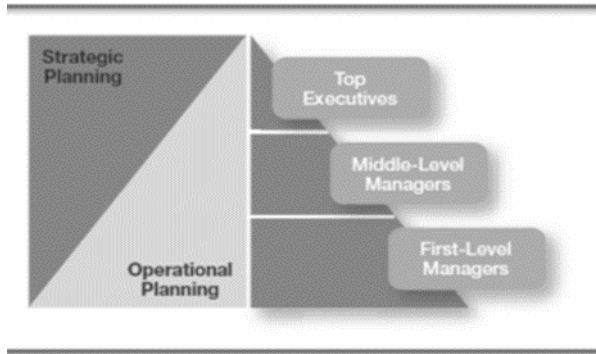
operasional atau tujuan jangka pendek. Pencapaian tujuan jangka pendek melalui pelaksanaan dari rencana jangka pendek atau operasional menentukan pencapaian tujuan dan rencana di atasnya.

Selanjutnya rencana berdasarkan kejelasan (*specificity*) terbagi dalam 2 jenis. *Pertama*, rencana direktif atau direksional (*directional plans*), yaitu rencana yang dirumuskan untuk mencapai tujuan, namun bersifat fleksibel dan longgar dalam hal upaya pencapaiannya. Jenis rencana ini lebih berfungsi sebagai acuan dan pengarah bagi organisasi untuk merinci rencana yang lebih spesifik, tajam dan bersifat operasional. Level rencana direktif ini ekuivalen dengan rencana strategis dan rencana jangka panjang yang tentu saja untuk pencapaian tujuan strategis dan jangka panjang pula. *Kedua*, rencana spesifik (*specific plans*) yaitu rencana yang rumusannya sudah jelas dan tidak memerlukan interpretasi, serta bersifat operasional. Jenis rencana ini sangat fungsional dalam memandu serangkaian aktivitas nyata di lapangan.

Rencana berdasarkan frekuensi penggunaannya (*frequency of use*), pun terbagi dalam dua jenis. *Pertama*, rencana sekali pakai (*single-use plan*) yaitu rencana yang dirancang organisasi untuk kepentingan kegiatan temporal, atau kegiatan yang dilakukan untuk menghadapi situasi tertentu yang bersifat unik dan memerlukan penanganan khusus. Sedangkan *kedua*, rencana yang penggunaannya terus menerus atau menetap (*standing plans*) adalah serangkaian panduan untuk program/kegiatan reguler yang berlangsung terus menerus. Bentuk nyata dari jenis rencana ini adalah kebijakan, regulasi dan atau prosedur yang berlaku dari waktu ke waktu.

Proses pembuatan rencana selain dipengaruhi oleh pendekatan yang digunakan dalam perencanaan, juga oleh tiga faktor kontijensi (*contengency factors*) yaitu: tingkatan dalam organisasi (*organizational level*), derajat ketidakpastian lingkungan (*degree of environmental uncertainty*), dan komitmen (*length of future commitments*).

Faktor kontijensi *pertama* menyangkut keterkaitan tingkatan manajer dalam organisasi dengan jenis rencana yang dibuat. Penyusunan rencana strategis pada tingkatan lebih tinggi atas sedangkan rencana operasional pada tingkatan yang lebih rendah atau bawah.



Faktor kontijensi *kedua* menyangkut kaitan antara derajat ketidakpastian lingkungan dengan jenis rencana yang dikembangkan. Pada lingkungan yang relatif stabil, meskipun tetap mengandung ketidakpastian, rencana yang dikembangkan adalah rencana spesifik. Pada lingkungan yang dinamis dengan tingkat ketidakpastian relatif sangat tinggi, rencana yang dikembangkan pun spesifik namun fleksibel. Menghadapi kondisi seperti ini organisasi harus siap untuk mengubah atau mengamandemen yang sedang dijalankan, bahkan mungkin harus berani meninggalkan rencana semua dan menggantinya dengan yang baru.

Faktor kontijensi *ketiga* atau yang terakhir berkaitan dengan kerangka waktu dalam penyusunan rencana. Komitmen membutuhkan waktu panjang dalam memenuhinya. Konsep komitmen mengharuskan agar rencana dirancang dalam jangka waktu panjang yang cukup bagi semua pihak memenuhi komitmen yang dibuat ketika rencana disusun (*The commitment concept says that plans should extend far enough to meet those commitments made when the plans were developed. Planning for too long or too short a time period is inefficient and ineffective*).

Perlu sepenuhnya disadari, sebagai apa pun rencana yang dibuat dengan pendekatan yang tepat dan memperhatikan faktor-faktor yang memengaruhinya, ancaman kegagalan selalu ada. Untuk dapat menghindarinya, tentu harus diketahui berbagai kemungkinan yang menyebabkan kegagalan tersebut. Menurut catatan Solihin (2009:64-66), terdapat empat kemungkinan besar penyebab kegagalan sebuah rencana.

Kemungkinan besar *pertama* adalah: Penyusunan perencanaan tidak tepat karena informasinya kurang lengkap dan metodologinya belum dikuasai; Perencanaannya tidak realistis sehingga tidak mungkin pernah bisa terlaksana, dan; Pengaruh politis terlalu besar sehingga pertimbangan-pertimbangan teknis perencanaan diabaikan. Kemungkinan besar *kedua*, perencanaannya mungkin baik akan tetapi dalam pelaksanaannya tidak seperti seharusnya; kegagalan terjadi karena tidak berkaitnya perencanaan dengan pelaksanaannya; aparat pelaksana tidak siap atau tidak kompeten; dan masyarakat pun tidak punya kesempatan berpartisipasi sehingga tidak mendukungnya, atau dengan kata lain tidak ada dukungan dari para pemangku kepentingan (*stakeholders*).

Selanjutnya kemungkinan yang *ketiga*: Perencanaan mengikuti paradigma yang ternyata tidak sesuai dengan kondisi dan perkembangan sehingga tidak dapat mengatasi masalah yang dihadapi; dengan demikian yang keliru bukan semata-mata perencanaannya, tetapi falsafah atau konsep di balik perencanaan itu. Sementara kemungkinan besar *keempat* adalah: karena perencanaan diartikan sebagai pengaturan total kehidupan manusia sampai yang paling kecil sekalipun; Perencanaan di sini tidak memberikan kesempatan berkembangnya prakarsa individu dan pengembangan kapasitas serta potensi masyarakat secara penuh; Sistem ini bertentangan dengan hukum penawaran dan permintaan karena adanya sistem perencanaan terpusat (*centrally planned system*).

Apabila semua aspek yang ditengarai sebagai pemicu kegagalan tersebut diwaspadai dan dapat diatasi, keadaan sebaliknya keberhasilan sebuah rencana— akan dicapai. Kriteria yang dapat digunakan untuk menilai keberhasilan atau efektif- tidaknya sebuah rencana, adalah: kegunaan, ketepatan, ruang lingkup, efektivitas penggunaan biaya, akuntabilitas, dan ketepatan waktu.

C. ISU KONTEMPORER SEPUTAR PERENCANAAN

Terdapat sejumlah isu atau persoalan yang selalu aktual di seputar pembuatan rencana dan tujuan. Dinyatakan Stephen Robbin dan Mary Coulter (2012, 7-23) tiga di antaranya yang mengemuka adalah: 1. Kritik terhadap perencanaan, 2. Perencanaan efektif pada lingkungan dinamis, dan 3. Pemanfaatan pemindaian lingkungan untuk kepentingan perencanaan.

1. Kritik terhadap perencanaan

Perencanaan formal dalam organisasi telah populer sejak 1960-an, namun hingga kini masih dihindangi kritik yang menentang beberapa asumsi dasar yang digunakan di dalamnya. Ada enam kritik terkait penyusunan perencanaan ini.

Pertama, perencanaan dapat menyebabkan kekakuan. Sikap kritis ini dilatarbelakangi anggapan bahwa perencanaan mengunci organisasi pada tujuan spesifik dalam jangka waktu tertentu. Rencana bersifat sangat mengikat atau membatasi pergerakan. Padahal, ada kemungkinan ketika tujuan itu ditetapkan di awal, asumsinya lingkungan tidak berubah.

Kedua, rencana tidak dapat dikembangkan untuk lingkungan yang dinamis. Kritik ini didasari anggapan bahwa mengelola lingkungan yang selalu berubah membutuhkan fleksibilitas tidak boleh sepenuhnya terikat rencana formal.

Ketiga, rencana formal tidak dapat mengganti intuisi dan kreativitas. Organisasi sering mencapai sukses karena visi inovatif seseorang, ketajaman intuisi dan kebebasan berkreasi. Upaya perencanaan dianggap berpotensi menjadi rintangan untuk itu.

Keempat, perencanaan memfokuskan perhatian organisasi pada persaingan dewasa ini, bukan pada kemampuan bertahan hidup esok. Rencana formal memiliki kecenderungan berfokus pada upaya mengkapitalisasi peluang usaha hari ini, tetapi tidak memungkinkan organisasi mempertimbangkan penciptaan usaha baru untuk kepentingan hidup dan bertahan pada hari esok.

Kelima, perencanaan itu memperkuat kesuksesan, namun dapat menimbulkan kesalahan. Ini berhubungan dengan kesulitan atau keengganan organisasi mengubah rencana yang telah melahirkan kesuksesan masa lalu.

Kritik terakhir, *keenam*, hanya perencanaan belumlah cukup. Rencana selalu membutuhkan pengembangan tindakan untuk mendapatkan tujuan terbaik.

Sejumlah kritik tersebut berdampak antara lain pada keengganan membuat rencana, juga pada terjadinya penolakan terhadap rencana yang dibuat karena berbagai kemungkinan perubahan-perubahan yang ditimbulkannya. Kritik dengan segala dampaknya, berhubungan pula dengan hambatan dalam perencanaan. Meskipun diakui urgensi, fungsi dan manfaatnya, tidak sedikit manajer atau pengelola organisasi yang tidak atau belum sepenuhnya melakukan perencanaan yang baik, beberapa hambatan

untuk itu, di antaranya: (a) Kurangnya pengetahuan tentang organisasi, (b) Terbatasnya pengetahuan tentang lingkungan, (c) Ketidakmampuan melakukan peramalan secara efektif, (d) Biaya, tenaga, dan waktu yang harus dikeluarkan, (e) Rasa takut atau khawatir gagal, (f) Kurang percaya diri, dan (g) Terlalu banyak tujuan–tujuan alternatif yang dianggap baik sehingga tidak bersedia meniadakan sebagian yang sebenarnya bukan prioritas.

2. Perencanaan Efektif pada Lingkungan Dinamis

Isu kontemporer yang kedua adalah bagaimana sebuah organisasi membuat rencana yang efektif di tengah lingkungan eksternal yang terus-menerus berubah. Sebagaimana telah disinggung, ketidakpastian keadaan di masa mendatang dan lingkungan yang secara dinamis selalu berubah adalah salah satu faktor kontijensi dalam perencanaan. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi bersama seperangkat sumber daya manusia yang dimilikinya harus selalu siap dan mampu bekerja dalam berbagai keadaan.

Pertama, dalam menghadapi ketidakpastian dan lingkungan yang dinamis, organisasi harus mengembangkan rencana yang spesifik, namun fleksibel. Meskipun ini mungkin terkesan bertentangan, sebetulnya tidak. Untuk menjadi berguna, rencana perlu beberapa spesifik kekhususan, tetapi tidak berarti rencana harus diatur kaku dan membatu.

Kedua, organisasi perlu mengakui bahwa perencanaan adalah proses yang berkelanjutan. Karenanya, harus selalu terbuka untuk melakukan perencanaan ulang untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan yang terjadi. Bisa saja di tengah perjalanan ditemukan sesuatu yang baru dan ditengarai (berindikasi) dapat memaksimalkan pencapaian tujuan.

Ketiga, rencana berfungsi sebagai peta jalan yang pasti menuju hasil atau keadaan yang diidamkan, meskipun tujuan dapat berubah karena kondisi pasar yang dinamis. Dalam keadaan demikian, organisasi harus siap untuk mengubah arah apabila kondisi lingkungan menjamin. Kelenturan atau fleksibilitas seperti ini sangat penting diterapkan dalam menjalankan rencana.

Keempat, organisasi perlu untuk tetap waspada terhadap perubahan lingkungan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan, dan memberikan respons yang diperlukan. Di tengah ketidakpastian lingkungan yang berubah-ubah, penting untuk terus menjalankan perencanaan formal untuk melihat efeknya pada kinerja organisasi. Presistensi atau kegigihan dalam perencanaan seperti ini memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja yang signifikan.

Akhirnya *kelima*, membuat hirarki organisasi lebih datar (*flat*) untuk membuat rencana yang efektif di tengah lingkungan yang dinamis. Hal ini memungkinkan tingkatan organisasi yang lebih rendah menetapkan tujuan dan mengembangkan rencana, mengingat waktu yang ada relatif singkat dan tidak mencukupi apabila tetap dengan tujuan dan rencana yang diturunkan tingkatan atas organisasi. Konsekuensinya organisasi harus selalu melatih atau memberdayakan semua jajaran anggota dalam hal: bagaimana menetapkan tujuan dan merencanakan, ditindaklanjuti kemudian mempercayai mereka untuk melakukannya.

3. Pemindaian Lingkungan (*Environmental Scanning*)

Isu kontemporer yang ketiga adalah bagaimana organisasi mengembangkan pemindaian lingkungan (*environmental scanning*) untuk kepentingan perencanaan. Analisis lingkungan pasti selalu diperlukan untuk meningkatkan ketetapan rencana, sesederhana apa pun sejauh ini pasti sudah dilakukan organisasi. Namun, dalam menghadapi perubahan yang serba cepat, perlu dilakukan pemindaian lingkungan yaitu kegiatan penyaringan informasi (*information screening*) untuk mengetahui *tren* atau berbagai kecenderungan yang muncul. Salah satu bentuknya sangat cepat berkembang adalah *competitor intelligence*, yaitu mengumpulkan informasi mengenai pesaing atau pihak-pihak luar yang berkepentingan, sebagai tindakan antisipasi atas kecenderungan yang bisa saja memengaruhi rencana.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Bayangkanlah Anda diminta membuat perencanaan (*planning*), maka ada dua elemen utama yang harus dipenuhi. Apa sajakah itu? Jelaskan secara singkat.
- 2) Buat atau carilah contoh nyata untuk menjelaskan pengertian tujuan (*goals*) berikut tipikal atau jenis-jenisnya. Jelaskan pula manfaat dan fungsi dari penetapan tujuan (*goal setting*) dalam perencanaan.
- 3) Buat atau carilah contoh nyata untuk menjelaskan pengertian tentang rencana (*plans*) berikut tipikal atau jenis-jenisnya. Sebutkan satu manfaat utamanya.

- 4) Gambarkan keterkaitan antara tujuan dan rencana dari sisi keluasan dan kerangka waktunya, sajikan dalam bentuk skema yang menunjukkan bahwa kedua-duanya bermuara pada tujuan organisasi.
- 5) Sekaligus sebagai bahan renungan, buatlah contoh tujuan pribadi dalam kehidupan Anda, dan jelaskan serangkaian rencana untuk mencapainya.

Petunjuk Jawaban Latihan

Agar Anda dapat menjawab dengan baik latihan soal di atas, pelajaryliah kembali secara cermat materi pelajaran yang terdapat kegiatan belajar 2. Sangat baik apabila sempat didiskusikan bersama teman atau kelompok belajar Anda, kecuali hal yang menyangkut pribadi (kaitannya dengan latihan no. 5) yang mungkin bersifat rahasia.

Berikut ini kisi-kisi lengkap untuk menyelesaikan soal latihan :

- 1) Terdapat perbedaan pandangan mengenai unsur atau elemen perencanaan, namun pada dasarnya bermuara pada dua unsur utama yaitu tujuan dan rencana.
- 2) Lihat pengertian dan pembahasan mengenai tujuan (*goals*) dan rencana (*plans*) berikut gambar atau visualisasi yang disajikan dalam kegiatan belajar ini.
- 3) Lihat kembali pembahasan dan visualisasi keterkaitan tujuan dan rencana yang bermuara pada '*organization goal*'.
- 4) Area tujuan dalam kehidupann pribadi, antara lain meliputi: rumah dan keluarga (*home & family*), sosial, pendidikan, karir, pencapaian/pengakuan prestasi (*achievement/recognition*), dan kesehatan (*healthy*).



RANGKUMAN

Tujuan (*goals*) dan rencana (*plans*) merupakan dua elemen penting dan mendasar dalam perencanaan. Keterkaitan logis di antara keduanya : perencanaan adalah kegiatan menghasilkan rencana, sementara rencana disusun atau dihasilkan dari adanya tujuan'.

Secara sederhana tujuan dapat dimaknai sebagai hasil akhir yang diharapkan dapat dicapai individu, kelompok atau seluruh organisasi. Sedangkan rencana adalah seperangkat dokumen tertulis yang menjelaskan bagaimana tujuan akan dicapai, alokasi sumber daya yang

digunakan, penjadwalan, serta berbagai hal dan tindakan penting lainnya untuk mencapai tujuan.

Tujuan ditetapkan dalam lima tahapan, yang terdiri dari : 1. Tinjau misi organisasi, atau tujuan (*review the organization's mission, or purpose*), 2. Evaluasi sumber daya yang tersedia (*evaluate available resources*), 3. Tetapkan tujuan secara individu atau dengan masukan pihak lain (*determine the goals individually or with input from others*), 4. Tulislah tujuan dan komunikasikan pada semua pihak yang perlu mengetahuinya (*write down the goals and communicate them to all who need to know*), dan 5. Lakukan peninjauan hasil (*review results and whether goals are being met*).

Rencana dibuat berdasarkan pendekatan perencanaan, dan mempertimbangkan tiga faktor kontijensi (*contingency factors*) yang sangat mempengaruhi yaitu: tingkatan dalam organisasi (*organizational level*), derajat ketidakpastian lingkungan (*degree of environmental uncertainty*), dan komitmen (*length of future commitments*). Kriteria yang dapat digunakan untuk menilai keberhasilan atau efektif tidaknya sebuah rencana adalah kegunaan, ketepatan, ruang lingkup, efektifitas penggunaan biaya, akuntabilitas, dan ketepatan waktu.

Dalam menghadapi ketidakpastian masa mendatang dan lingkungan yang dinamis, hal-hal penting yang sebaiknya dilakukan antara lain: rencana harus spesifik namun fleksibel, berkelanjutan dan terbuka untuk penyesuaian terhadap perkembangan krusial. Organisasi sebaiknya melakukan pemindaian lingkungan, yaitu menjangkau informasi (*information screening*) untuk mengetahui *tren* dan berbagai kecenderungan yang muncul, dan memanfaatkan hasilnya untuk kepentingan perencanaan yang akurat.



TES FORMATIF 2

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Tujuan seringkali disebut *goals, objectives, target*, (atau ada juga yang menyebut *purpose, aim* dan *destination*). Meskipun pasti memiliki perbedaan, namun istilah-istilah tersebut dapat dianggap sama karena memiliki rujukan yang sama yaitu
 - A. hasil atau suatu keadaan yang ingin dicapai pada saat ini
 - B. hasil atau suatu keadaan yang ingin dicapai pada saat waktu yang akan datang.
 - C. hasil atau suatu keadaan ideal yang ingin dicapai setiap saat
 - D. hasil atau suatu keadaan ideal yang merupakan visi organisasi

- 2) Tujuan (*goals*) kerap disebut sebagai elemen terpenting dalam perencanaan. Selain karena fungsinya memandu keputusan manajemen dan penetapan pengukuran kerja juga sebagai dasar
 - A. penyusunan rencana
 - B. pelaksanaan kegiatan
 - C. penyusunan organisasi
 - D. penentuan pelaksana
- 3) Tujuan (*goals*) dikatakan memadai dan baik apabila memenuhi kriteria SMART. Bahwa tujuan itu harus terukur atau dapat diukur dan selaras/relevan dengan kemajuan-kemajuan yang ingin dicapai, merujuk pada dua unsur kriteria
 - A. *measurable dan spesifik*
 - B. *measurable dan attainable,*
 - C. *measurable dan relevant*
 - D. *measurable dan time-bound.*
- 4) Hasil atau keadaan ideal dan merupakan perwujudan dari impian besar seseorang atau sebuah organisasi yang ingin dicapai di atas 5 tahun dari sekarang, dari sisi keluasan atau skala capaian disebut tujuan
 - A. strategis (*strategic goals*)
 - B. jangka panjang (*long term goals*)
 - C. taktis (*tactical goals*)
 - D. operasional (*operational goals*)
- 5) Tujuan jangka pendek (*short term goals*) atau tujuan-tujuan yang dicapai dalam waktu dekat, biasanya 1 tahun atau kurang, dalam kategori keluasan disejajarkan dengan tujuan
 - A. strategis (*strategic goals*)
 - B. teknis (*technical goals*)
 - C. taktis (*tactical goals*)
 - D. operasional (*operational goals*)
- 6) Untuk keberhasilan mencapai tujuan jangka menengah, maka harus dilakukan serangkaian kegiatan yang terdapat dalam rencana
 - A. strategis (*strategic plan*)
 - B. taktis (*tactical plan*)
 - C. operasional (*operational plan*)
 - D. teknis (*technical plan*)

- 7) Rencana yang menetap atau digunakan secara terus menerus dalam jangka waktu panjang, seperti dokumen, prosedur, dan regulasi, disebut
- A. *single use plan*
 - B. *standing plan*
 - C. *directional plan*
 - D. *specific plan*
- 8) Faktor kontijensi (*contengency factors*) dalam pembuatan rencana yang terkait dengan siapa pembuat rencana serta dalam skala dan tingkatan apa, adalah
- A. *organizational level*
 - B. *degree of environmental uncertainty*
 - C. *length of future commitments*
 - D. *decision making*
- 9) Kriteria yang dapat digunakan untuk menilai keberhasilan atau efektif-tidaknya sebuah rencana, di antaranya adalah
- A. kegunaan, efektifitas penggunaan biaya, ketepatan waktu, dan hasil.
 - B. kegunaan, efektifitas penggunaan biaya, akuntabilitas, dan ketepatan waktu.
 - C. kegunaan, ruang lingkup, efektifitas penggunaan biaya, dan kelancaran proses.
 - D. kegunaan, ketepatan, efektifitas penggunaan biaya, dan tingkat keuntungan.
- 10) Salah satu isu kontemporer dalam perencanaan adalah bahwa dalam menghadapi ketidakpastian masa mendatang dan lingkungan yang dinamis, organisasi sebaiknya melakukan pemindaian lingkungan dan memanfaatkan hasilnya untuk pembuatan rencana yang spesifik namun fleksibel. Maksud dari pemindaian lingkungan (*environmental scanning*) adalah
- A. menjaring informasi (*information screening*) untuk mengetahui tren dan berbagai kecenderungan yang muncul,
 - B. mengumpulkan informasi berbagai hal mengenai kompetitor (pesaing).
 - C. menghimpun data dan informasi melalui perangkat teknologi komunikasi dan informasi (*information communication technology*)
 - D. melakukan adaptasi terhadap lingkungan yang berubah secara dinamis dan penuh dengan ketidakpastian (*uncertainty of future environment*).

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

Tes Formatif 1

- 1) A
- 2) A
- 3) C
- 4) A
- 5) A
- 6) B
- 7) B
- 8) A
- 9) D
- 10) C

Tes Formatif 2

- 1) B
- 2) A
- 3) C
- 4) A
- 5) D
- 6) B
- 7) B
- 8) A
- 9) B
- 10) A

Daftar Pustaka

- Barnat, R. (2014). *Strategic management: formulation and implementation alternative approaches to planning*. <http://www.24xls.com>.
- Cangara, H. (2014). *Pengantar & strategi komunikasi*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Dadang, S. (2005). *Perencanaan pembangunan*. Jakarta: Bappenas
<http://whatis.techtarget.com/definition/contingency-plan>
- Daft, L. R. (2006). *Manajemen*. Jakarta : Salemba Empat.
- Davidoff, P. & Reiner, T. A. (2008). A choice theory of planning. *Journal of the American Institute of Planners*, Volume 28, Issue 2, 1962. Published online: 08 Feb 2008.
- Fauldi, A. (2013). *A reader in planning theory* . Urban and Regional Planning Series, Volume 5: A Reader in Planning Theory focuses on the approaches, methodologies, applications, and mechanics involved in planning theory. Elsevier: Pergaon Press.
- Franz, A. (2015). *Outside-in vs. Inside-out thinking*. <http://www.cx-journey.com/2015/08/outside-in-vs-inside-out-thinking.html>.
- Higson, P. & Sturgess, A. (2016). *Benefits of goal setting*. <http://the-happy-manager.com>.
- Joseph, C. (2016). *What are the benefits of goal setting?*
<http://smallbusiness.chron.com/benefits-goal-setting>
- McIntire, M. (2011). *Criteria of Effective Goal Setting*.
<http://imglv.co.id/2011/10/criteria-of-effective-goal-setting>
- Ozeritskaya, E. (2015). *Inside-out versus outside-in – what's the better strategy? (part 1)*. <http://hypeinnovation.com/inside-out-versus-outside-in-whats-the-better-strategy-part-1>.

- Overstreet, B. (2012). *5 Criteria for setting goals*. <http://barry-overstreet.com/5-steps-to-setting-goals>.
- Robbins, S. P., Coulter, M. (2012). *Management*; Eleventh Edition. New Jersey : Prentice Hall.
- Sule, E.T. & Saefullah, K. (2005). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Prenada Media.
- Terry, G. R. & Rue, leslie W. (2009). *Dasar-dasar manajemen*. Cetakan Kesebelas. Jakarta : Bumi Aksara.
- UNHCR – The UN Refugee Agency. (2007). *Handbook for emergencies*. Third Edition.
- Winardi. (1993). *Manajer & manajemen*. Bandung : Citra Aditya Bakti.