

**“PERENCANAAN”**

Mata Kuliah

KMI 103 Dasar-dasar Manajemen

Euis Nurul Bahriyah, S.E,. M.Si

5927

UNIVERSITAS ESA UNGGUL

2018

**PERENCANAAN**

**PENDAHULUAN**

 Perencanaan Manajemen Seperti telah di kemukakan pada modul pertama bahwa dalam fungsi perencanaan, para manajer pertama-tama harus menentukan hal tersebut, tentunya harus ditetapkan terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai oleh organisasinya, baik penetapan tujuan jangka panjang maupun jangka pendek, dan menentukan alat apa yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Fungsi perencanaan adalah fungsi yang terpenting dalam manajemen, oleh karena akan menentukan fungsi-fungsi manajemen berikutnya, dan merupakan landasan pokok dari semua fungsi manajemen. Tanpa adanya perencanaan, fungsi-fungsi manajemen lainnya pun sukar untuk dijalankan. Perencanaan memberikan pola pandang secara menyeluruh terhadap segala pekerjaan yang harus dilaksanakan.

Hal ini berarti bahwa perencanaan merupakan landasan pokok bagi pelaksaan fungsi-fungsi manajemen lainnya Perencanaan, dapat memberikan tuntunan bagi pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan menjadi lebih efisien dan efektif, karena perencanaan meliputi keputusan tentang waktu yang akan datang, apa yang akan dilakukan, bila akanaa dilakukan, dan siapa yang akan melakukan. Sekalipun waktu yang akan datang jarang dapat di perkirakan secara tepat, terutaman factor-faktor diluar jangnkauan para manajer, tetapi dengan proses intelektual, perencanaan diharapkan akan dapat mendekati kenyataan/kebenaran. Hal ini didasarkan pertimbangan bahwa keputusan harus berdasarkan tujuan organisasi, pengetahuan dan perkiraan yang diperhitungkan. Jelasnya perencanaan dimaksudkan untuk memperoleh sesuatu dalam waktu yang akan datang, dengan usaha/cara yang seefisien dan seefektif mungkin.untuk mencapainya. Oleh karena itu, perencanaan adalah suatu keputusan tentang apa yang akan diharapkan didalam waktu yang akan datang.

Perencanaan merupakan suatu proses, yaitu suatu proses yang tidak mempunyai penyelesaian atau titik akhir. Proses ini dimaksudkan untuk mendapatkan pemecahan. Selama perencanaan masih dalam proses tidak dibatasi berapa jumlah pembahasan sebelum diambil keputusan akhir yang berupa rencana, sebab mungkin akan selalu ada perubahan dari sebuah rencana baik perubahan seperti perubahan baik ssistemnya maupun materinya. Hal ini dapat dimengerti, karena adanya ketidakpastian atau perkiraan yang tepat, sebab keadaan waktu yang akan datang itu selalu selalu berubah, penuh dengan resiko, dan ketidakpastian. Dengan demikian perencanaan mempunyai dua titik pandang yaitu yang bersifat pesimis dan optimis. Yang bersifat pesimis berdasarkan atas kepercayaan bahwa apa yang diinginkan tidak akan tejadi. Sedangkan yang bersifat optimis, bedasarkan atas kepercayaan bahwa sesuatu dapat dilakukan dengan harapan bahwa yang diinginkan akan terlaksana. Dalam rangka memahami perencanaan manajemen, perlu terlebih dahulu diberikan definisi tentang perencanaan tersebut.

George H. Terry memberikan definisi perencanaan sebagai berikut : “Perencanaan adalah tindakan pemilihan fakta dan usaha menghubungkannya., berdasarkan asumsi-asumsiyang dibuat untuk masa yang akan datang, dalam hal menggambarkan serta memformulasika aktivitas-aktivitas yang akan diusulkan, yang akan di anggap perlu untuk mencapai hasil-hasil yang di inginkan”. Berdasarkan definisi ini dapat dikemukakan bahwa perencanaan efektif didasarkan atas fakta-fakta, bukan atas emosi atau angan-angan belaka. Perencanaan merupakan pekerjaan mental yang cukup berat dan bersifat intelektual, dan menyangkut pemilihan beberapa alternative usaha kegiatan untuk waktu yang akan datang bagi setiap individu/kelompok/unit yang berada didalam suatu organisasi secara keseluruhan. Untuk memperjelas pengertian perencanaan manajemen ini, perlu dikemukakan beberapa pendapat mengenai definisi perencanaan, baik sebagai proses, sebagi fungsi manajemen, maupun sebagai suatu keputusan.

Defnisi perencanaan sebagai salah satu proses, seperti yang dikemukakan Garth N. Jone adalah sebagai berikut: “planning is the process of selecting and developing the best course to accomplish an objective”. Artinya, perencanaan adalah proses pemilihan dan pengembangan dari tindakan yang paling baik/menguntungkan untuk mencapai tujuan. Kemudian perencanaan sebagai fungsi manajemen dikemukakan oleh Mc. Farland sebagai berikut: “ planning is the function whereby executive anticipate the probable effect of forces that will change the activities and objective of their business”. Artinya, perencanaan adalah fungsi pimpinannya berkemungkinan menggunakan pengaruh dari kewenangannya, yang dapat mengubah kegiatan dan tujuan organisasi. Selanjutnya perencanaan sebagai suatu keputusan dikemukakan oleh W.H. Newman; “planning is deciding in advance what to be done, that is plan, it is projected a course of action”. artinya , perencanaan adalah:

 keputusan apa yang akan dikerjakan untuk waktu yang akan datang, yaitu suatau rencana yang diproyeksikan dalam suatu tindakan. Perencanaan mempunyai lima karakteristik, yaitu pertama, perencanaan meliputi indentifikasi personal dan organizational; kedua, perencanaan erat kaitannya dengan kondisi yang relative pasti dan tidak pasti; ketiga, perencanaan dalah bersifat intelektual; keempat, perencanaan menyangkut hal-hal masa depan; dan kelima, perencanaan bersifat menembus (*pervasive*) dan berkesinambungan.

Di samping mempunyai karakteristik seperti telah dikemukakan, terdapat keuntungan-keuntungan dari perencanaan yaitu:

1. Perencanaan menyebabkan aktivitas-aktivitas dilakukan secara teratur dan dengan tujuan tertentu;

2. Perencanaan menyebabkan pekerjaan yang tidak produktif dihilangkan atau diperkecil;

3. Perencanaan dapat menjadi suatu alat pengukur hasil-hasil yang dicapai;

4. Perencanaan memberikan suatu landasan pokok untuk fungsi-fungsi lainnya, terutama fungsi pengawasan.

Adapun kelemahan perencanaan, anatara lain:

1. Perencanaan mempunyai keterbatasan dalam hal ketepatan informasi dan faktafakta mengenai masa yag akan datang;

2. Perencanaan memerlukan biaya yang cukup banyak;

3. Perencanaan memiliki hambatan psikologis;

4. Perencanaan menyumbat atau menghambat timbulnya inisiatif;

5. Perencanaan menyebabkan terhambatnyatindakan-tindakan yang perlu diambil.

Perencanaan berhubungan dengan masa yang akan datang, yang merupakan suatu hal yang belum tentu dikenal serta penuh dengan ketidakpastian. Untuk memperkecil ketidakpastian tersebut, para manajer atau pembuat rencana dapat menggunakan premis-premis. Premis adalah asumsi-asumsi(anggapan-anggapan dasar) yang akan melatarbelakangi dan memperngaruhi perencanaan. Pilihan premis-premis ini serta penggunaanya tergantung pada kepandaian, pengamatan, serta pengamanan orang yang membuat rencana(plan). Kesulitan yang biasanya dihadapi adalah pertama, mengenai premis yang harus digunakan, dan kedua bagaiman mengevaluasi bantuan esensial yang dicapai dari penggunaan premis

premis tersebut. Adapun premis-premis perencanaan yang perlu diketahui antara lain : ramalan ekonomi, ramalan teknologi, factor-faktor social, pengawasan pemerintah dan tidakan fiscal, permintaan akan hasil industry, sikap dan tingkah laku konsumen/masyarakat/public.

Tanpa adanya fungsi perencanaan, fungsi-fingsi manajemen lainnya tidak akan ada artinya, karena tanpa ada perencanaan tidak ada pekerjaan pengorganisasian, aktuasi(penggerak),serta pengawasan. Oleh sebab itu, fungsi perencanaan menjadi landasan pokok bagi fungsi-fungsi manajemen lainnya. Dengan adanya fungsi perencanaan, kegiatan-kegiatan dalam manajemendapat dilakukan secara efisisen dn efektif, sehingga dapat membantu pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Pengertian perencanaan dapat dilihat sebagai fungsi manajemen, sebagai suatu keputusan, dan sebagai suatu proses. Perencanaan dapat membantu para manajer dalam pengambilan keputusan dan melakukan suatu tindakan yang akan diambil. Klasifikasi Perencanaan Manajerial

Salah satu usaha untuk menilai kegiatan perencanaan yang bermacam-macam ialah meninjau berbagai tipe rencana yang merupakan hasil dari proses perencanaan.

Adapun tipe rencana tersebut menurut G. R. Terry, adalah

(1) *objective* (sasaran),

(2) *policy* (kebijaksanaan),

(3) *procedure*(prosedur),

(4) *method* (metode),

(5) *standard,*

(6) *budget* (anggaran),

(7) *program*,

(8) *techno factor* (faktor teknis).

A. OBJECTIVE (SASARAN) Rencana yang berbentuk objective ini sebenarnya merupakan bentuk khusus dari tujuan (goal, end). Sasaran tersebut tergantung pada kegiatan masing-masing yang terdapat dalam perusahaan, seperti sasaran-sasaran, pemasaran produksi, kepegawaian, dan sebagainya. Jadi, dalam sasaran ini di pertimbangkan aktivitasaktivitas masa mendatang, tinjauan ke masa depan, menentukan proyeksi, dan bagian integral dari aktivitas perencanaan secara keseluruhan. Tujuan dirumuskan oleh pimpinan tingkat atas berdasarkan pernilaian ekonomi, social, dan politik sesuai dengan garis-garis pengarahan strategi dan kebijaksanaan.

B. POLICY (kebijakan) ialah pernyataan umum tentang perilaku dari ofganisasi dalam menentukan pedoman untuk pengambilan keputusan mengenai sumber-sumber yang diperlukan. Kebijaksanaan membatasi ruang lingkup dalam pembuatan keputusan dan menjamin keputusan yang diperlukan akan memberikan sumbangan terhadap penyelasian tujuan yang menyeluruh.

C. PROCEDURE (PROSEDUR) Sama halnya dengan kebijaksanaan, tetapi prosedur banyak ditekankan dalam menetukan jawaban yang tertentudalam mengendalikan kegiatan untuk waktu yang akan datang. Pada dasarnya prosedur-prosedur menggambarkan urutanurutan yang bersifat kronologis dari tindakan yang harus dilakukan.

D. METHOD (METODE) Metode merencanakan, cara bagaimana setiap tugas dari suatu prosedur akan diselenggarakan oleh seorang pekerja. Jadi ringkasnya, metode adalah cara melaksanakan atau melakukan sesuatu.

E. STANDARD (UKURAN BAKU) Suatu standard merupakan suatu nilai yang dalam manajemen digunakan sebagai norma atau sebagai dasar rujukan. Standard dapat dianggap sebagai suatu hal yang perlu diikuti atau digunakan sebagai model guna maksud perbandingan. Disamping itu standard juga digunakan sebagai alat-alat untuk di identifikasi, perbandingan, apakah produk/hasil yang diinginkan sesuai dengan ukuran/nilai yang telah ditetapkan.

F. BUDGET (ANGGARAN) Budget adalahrencana yang mempunyai dua segiyaitu segi penerimaan dan pengeluaran. Suatu budget merupakan kategori penting dari rencana sehingga kadang-kadang dianggap segi terpenting pada setiap perusahaan. Suatu budget terdiri dari data yang diatur secara logis, yang menunjukan apa yang diharapkan untuk dicapai dalam periode tertentu.

G. PROGRAM Program merupakan salah satu rencana yang dapat dianggap sebagai tindakan-tindakan yang direncanakan dan diintegritasikan ke dalam satu kesatuan tertentu. Pada umumnya, program meliputi garis-garis besar mengenai tindakantindakan yang akan dilakukan/diselenggarakan, fasilitas dan sarana yang termasuk didalamnya, komitmen serta asumsi-asumsi yang dibuat, dan bidang-bidang kearah mana usaha-usaha tersebut ditujukan.

H. TECHNO-FACTOR Techno factor adalah salah satu dari tipe rencana yang relative baru, yang menggambarkan pemilihan berbagai factor seperti factor waktu, biaya, atau materil. Biasanya rencana jenis inin digambarkan melalui suatu bagan grafik (chart), seperti misalnya PERT network atau RAMP chart. PERT adalah singkatan dari Program Evaluation and Review Technique, yang diperkenalkan sebagai salah satu di antara tehnik-tehnik manajemen yang relative baru. Semula PERT direncanakan untuk mengurangi jangka waktu yang disediakan untuk proyek AL Amerika Serikat yang bernama Polaris Balistic Missile Project. Alat dasar PERT adalah network planning (suatu rencana jalinan); jalinan hubungan tersebut terdiri dari aktivitas dan kejadian yang merupakan bagian dari suatu proyek. Sedangkan RAMP adalah singkatan dari Review Analysis of Multiple Project, yakni untuk membantu memimpin aktivitasaktivitas berbagai proyek secara simultan. RAMP menekankan pada jenis yang berhubung dengan arus material (material flow). Pelaksanaan jenis rencana tersebut tergantung pada pertimbangan, pengalaman, dan keahlian para menajer dalam perencanaan yang dibuatnya. Sekalipun pertimbangan-pertimbangan individu ikut menentukan, namun untuk memelihara keseimbangan di dalam perusahaan dapat menjadi satu kesatuan. Pertimbangan-pertimbangan individu diusahakan jangan sampai manjadikan rencana-rencana tersebut terpisah-pisah satu sama lain. Misalnya, kebikjakan (policy) berkaitandengan program, prosedur dengan kebijaksanaan-kebijaksanaan. Pengabdian untuk mengakui saling ketergantungan masing-masing rencana, akan menyebabkan kesulitan dalam perencanaan.

Dalam uraian berikut akan dibahas kegiatan dari tiap jenis rencana, dalam hal ini akan dibahas pertama-tama mengenai policy(kebijaksanaan).

Sehubungan dengan kebijaksanaan ini, maka perumusan kebijaksanaan (*policy formulation*) adalah penting. Kebijaksanaan yang dirumuskan dengan baik banyak membantu pelaksanaan kepemimpinan. Waktu akan terbuang apabila lebih banyak dirumuskan kebijaksanaan yang bersifat idealis.

Dalam merumuskan kebijaksanaan ini perlu diperhatikan beberapa pertimbangan penting, antara lain:

1. Suatu kebijaksanaan akan membantu pencapaian suatu tujuan apabila dibuat berdasarkan fakta-fakta, dan bukan didasarkan atas pemikiran seseorang atau keputusan yang bersifat oportunis.

2. Suatu kebijaksanaan harus ditafsirkan, di dalamnya tidak boleh tercakup prosedur yang terperinci.

3. Pikiran serta ide para perumus kebijakan harus menyesuaikan isi kebijaksanaan dengan saran/usul serta reaksi-reaksi pihak yang akan mengalami akibat kebijaksanaan tersebut.

4. Bilamana perlu untuk menempuh kondisi-kondisi yang diharapkan, maka kebijaksanaan harus dibuat, akan tetapi harus berhati-hati dalam menggunakan kebijaksanaan-kebijaksanaan baru.

5. Setiap kebijaksanaan harus dinyatakan dengan kata-kata yang selaras dan tepat, sehingga dapat dimengerti sepenuhnya oleh setiap anggota perusahaan yang bersangkutan.

6. Semua kebijakan harus disesuaikan dengan factor-factor ekstern seperti misalnya hokum dan kepentingan-kepentingan umum.

Kebijaksanaan-kebijaksanaan yang ditetapkan haruslah menjadi dasar untuk menjawab berbagai problema manajeerial. Kebijaksanaan-kebijaksanaan juga dapat mendorong perkembangan manajemen, sebab yang dipakai mereka. Kebijaksanaan memerlukan interpretasi untuk mengerjakan sesuatu dengan mudah. Klasifikasi kebijaksanaan dalam suatu perusahaan terdiri atas:

1. Kebijaksanaan produksi ( *production policies* ) yang dilakukan dibidang produksi; 2. Kebijaksanaan penjualan *( sales policies* ) yang dilakukan di bidang penjualan;

3. Kebijaksanaan keuangan ( *financial policies* ) yang dilakukan dibidang keuangan perusahaan;

4. Kebijaksanaan personalia ( *personnel policies* ) yang dilakukan dibidang kepegawaian perusahaan.

Jenis rencana lainnya, adalah prosedur, yang dapat membantu kelancaran pekerjaan, karena prosedur merupakanurutan-urutan pekerjaan yang telah ditetapkan agar pekerjaan dapat berlangsung secara efisien dan efektif. Prosedur juga meliputi bagaimana pekerjaan dilakukan, bilamana serta siapa yang melakukannya. Prosedur harus ditetapkan/digariskan sesuai dengan kegiatan-kegiatan perusahaan dan harus bersifat baru/tidak using (up to date ). Jenis rencana yang tidak kurang pentingnya yaitu metode, yang ruang lingkupnya lebih terbatas dibandingkan dengan prosedur. Penetapan metode yang akan digunakan dalam setiap keadaan tertentu, pada pokoknya tergantung pada pengalaman, pengetahuan serta kreativitas para manajer. Jenis rencana lainnya yang juga tidak kalah pentingnya adalah standard, yang ditetapkan untuk mengukur jumlah dan mutu pekerjaan dalam suatu perusahaan atau organisasi. Standart dapat membantu mengurangi pemborosan waktu, tenaga dan bahan. Standar-standar yang telah ditetapkan sewaktu-waktu ditinjau kembali dan diperbaiki. Jadi standar harus bersifat fleksibel. Jenis rencana lainnya yaitu budget (anggaran) yang merupakan pernayataan dalam bentuk angka-angka terutama dalam bentuk perhitungan keuangan, dengan pengharapan agar kegiatan pada suatu periode tertentu hasilnya dapat diperoleh untuk waktu yang akan datang. Anggaran yang telah disiapkan, merupakan perkiraan disamping menggambarkan perencanaan yang sesungguhny untuk setiap kegiatan yang akan dikerjakan. Jelasnya anggaran meentukan ke arah kegiatan itu tujukan untuk mencapai sasarannya. Batas waktu anggaran dapat ditentukan perminggu, per bulan, atau pertahun. Selanjutnya program merupakan jenis rencana yang cukup penting, karena susunan dari suatu program meliputi sasaran, kebijaksanaan, prosedur, metode, standar, dan anggaran. Program memuat tindakan-tindakan yang akan diambil, oleh siapapun dan dimanapun.

**JENIS-JENIS RENCANA**

Rencana dapat dibagi sebagai berikut:

(1) Menurut waktu:

1.1 Rencana jangka panjang meliputi waktu lebih dari 5 tahun

1.2 Rencana jangka menengah meliputi waktu 1 – 5 tahun

1.3 Rencana jangka pendek meliputi waktu 1 tahun atau kurang.

(2) Menurut lingkup :

2.1 Rencana strategik: Lingkup luas, komprehensif, jangka panjang, arahan.

2.2 Rencana operasional: Lingkup terbatas, bertalian dengan sumber daya dan kegiatan implementasi rencana stratejik.

(3) Menurut penggunaan :

3.1 Beberapa kali: Menjadi pedoman kegiatan pada berbagai situasi.

3.2 Satu kali untuk menanggulangi masalah unik.

**TAHAP PERENCANAAN**

Menurut Yohanes Yahya (2006), berdasarkan tahap perencanaan, maka dapat dibagi menjadi 4 yaitu:

a. Menentukan tujuan dan serangkaian tujuan

b. Merumuskan keadaan saat ini

c. Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan

d. Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan



# 6 Tahapan Perencanaan SDM di Perusahaan

Produktivitas perusahaan, sumber daya manusia yang berkualitas sangatlah diperlukan. Seorang HR harus mampu memetakan potensi SDM yang bisa disesuaikan dengan kondisi perusahaan agar bisa lebih berkembang. Untuk itu, HR perlu melakukan perencanaan SDM. Dalam menyusun perencanaan SDM ini, diperlukan langkah-langkah yang pasti, seperti berikut:

1. **Pahami Kualitas dan Kuantitas Karyawan.** Tahapan perencanaan SDM pertama adalah pahami kulaitas dan kuantitas karyawan. Di perusahaan besar, umumnya SDM berjumlah banyak, tetapi kualitas dari masing-masing karyawan tentu tidaklah sama. HRD bertugas untuk mengetahui secara pasti jumlah SDM yang ada pada perusahaan. Dengan memahami kualitas dan kuantitas, HR bisa memetakan penempatan SDM di posisi tertentu untuk [memaksimalkan produktivitas karyawan](https://sleekr.co/blog/tips-menjaga-produktivitas-karyawan/). Hal ini menjadi tahap awal dalam menyusun rencana SDM untuk ke depannya.

2. **Lihat Hasil Evaluasi**

Inilah pentingnya diadakan penilaian karyawan setiap tahun. Evaluasi tersebut bisa meliputi tingkat ketangkasan karyawan dalam menyelesaikan masalah, ketepatan waktu mereka saat mengumpulkan deadline, kecepatan menyelesaikan pekerjaan, kepatuhan terhadap atasan, hubungan komunikasinya dengan karyawan lain, dan masih banyak lagi. Dari evaluasi tersebut, HR bisa melihat profil para karyawannya dan mengetahui kekurangan SDM untuk diperbaiki ke depannya. Evaluasi ini harus dilakukan secara obyektif agar Anda bisa mendapatkan hasil yang akurat mengenai kondisi SDM Anda yang ada saat ini.

## 3. ****Sesuaikan dengan Program Perusahaan****

Apa yang diperlukan perusahaan ke depannya? Jika SDM yang ada saat ini masih belum memiliki kualitas yang cukup untuk menjawab kebutuhan perusahaan, itu artinya Anda memerlukan program pelatihan khusus untuk meningkatkan kualitas karyawan. Sedangkan jika kuantitas yang menjadi kendala, maka opsi yang Anda punya adalah merekrut karyawan baru. Misalnya jika perusahaan akan mendapat proyek untuk mengelola situs tertentu, maka karyawan yang memiliki skill di bidang tersebut harus diberdayakan. Jika masih kurang, bisa merekrut tenaga freelancer dari luar.

4. **Pahami Kondisi Pasar Tenaga Kerja**

Meningkatnya jumlah penduduk setiap tahun yang sayangnya tidak diimbangi dengan jumlah lapangan kerja memadai membuat SDM yang tersedia di luar sana sangatlah melimpah. Setelah mengetahui kualitas SDM yang ada serta kebutuhan perusahaan di masa mendatang, kini saatnya Anda mulai membuka peluang baru untuk para calon pelamar. Tidak menutup kemungkinan Anda bisa menemukan bibit unggul dari para kandidat tersebut. Nah, tugas Anda sebagai seorang HRD harus bisa mengambil kandidat yang benar-benar berkualitas

5. **Pahami Kondisi Pasar Tenaga Kerja**

Meningkatnya jumlah penduduk setiap tahun yang sayangnya tidak diimbangi dengan jumlah lapangan kerja memadai membuat SDM yang tersedia di luar sana sangatlah melimpah. Setelah mengetahui kualitas SDM yang ada serta kebutuhan perusahaan di masa mendatang, kini saatnya Anda mulai membuka peluang baru untuk para calon pelamar. Tidak menutup kemungkinan Anda bisa menemukan bibit unggul dari para kandidat tersebut. Nah, tugas Anda sebagai seorang HRD harus bisa mengambil kandidat yang benar-benar berkualitas

6. **Ambil Kesimpulan**

Setelah mempertimbangkan kondisi dan kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi di masa mendatang, kini Anda bisa memutuskan apa yang perlu dilakukan untuk pengembangan SDM selanjutnya. Apakah Anda akan merekrut karyawan baru, haruskah mencari freelancer, perlukah mengadakan pelatihan, atau bahkan mengurangi tenaga kerja, dan sebagainya

**PERANAN DAN TUJUAN PERENCANAAN**

Peranan dan tujuan perencanaan adalah:

(1) Menghindari pekerjaan rutin dan memperkecil kejadian mendadak.

(2) Mengkordinasikan berbagai bagian dengan adanya tujuan organisasi;

(3) Dipilih metode kerja yang paling baik, karena pimpinan mempunyai lebih banyak waktu.

(4) Menggariskan strategi, kebijaksanaan dan program sehingga delegasi wewenang untuk bertindak diperlancar dan kepastian dijamin.

(5) Merupakan dasar atau pedoman untuk pengawasan; perencanaan menghasilkan standar-standar yang dapat dipakai sebagai alat pengukur hasil kerja.

(6) Memfokuskan kegiatan hingga efisien dan efektif.

(7) Menciptakan situasi penuh stabilitas, penyesuaian dan memenuhi situasi yang berubah.

(8) Memperjelas rantai tujuan dan sarana sehingga anggota organisasi berfokus perhatiannaya pada tujuan bersama.

(9) Peningkatan kinerja (*performance*).

**SIFAT PROSES PERENCANAAN**

Sifat proses perencanaan itu berupa langkah-langkah yaitu :

(1) Membatasi masalah (tujuan)

(2) Menganalisa status, menentukan skenario masa datang.

(3) Menentukan berbagai alternatif tindakan

(4) Memilih alternatif tindakan yang terbagi sebagai rencana, dan

(5) Melaksanakan rencana dan menilai hasil

**PENDEKATAN PROSES PERENCANAAN**

Pendekatan proses perencanaan itu adalah:

(1) Perencanaan dari dalam ke luar (*inside-out*) yang memfokuskan pikiran dan tenaga pada apa yang telah dilakukan dan melakukannya sebaik mungkin; atau perencanaan dari luar ke dalam (*outside-in*), yang berdasarkan analisis luar dan penyesuaian kedalam sambil memanfaatkan kesempatan yang terbuka yang belum dilakukan orang lain.

(2) Perencanaan dari atas ke bawah (*top-down planning*) di mana pimpinan menentukan tujuan-tujuan umum dan membiarkan manajemen tingkat bawah membuat rencana berdasarkan batasan-batasan tersebut. Atau perencanaan bawah-atas (*bottom-up planning*) yang mulai dengan rencana yang dikembangkan dari tingkat bawah tanpa batasan.

(3 Perencanaan situasional (*contingency planning*) yang meliputi identifikasi tindakan alternatif yang dapat dipakai untuk mengubah rencana semula bila situasi berubah menurut waktu.

**KELEMAHAN PERENCANAAN**

Menurut Wijayanti (2008), perencanaan mempunyai kelemahan, yaitu:

a. Pekerjaan yang tercakup dalam perencanaan mungkin berlebihan pada kontribusi nyata.

b. Perencanaan cenderung menunda pekerjaan.

c. Perencanaan mungkin terlalu membatasi situasimanajemen untuk berinisiatif dan berinovasi.

d. Kadang-kadang hasil yang paling baik didapatkan oleh penyelesaian situasi individual dan penanganan setiap masalah pada saat masalah tersebut terjadi.

e. Ada rencana-rencana yang diikuti cara-cara yang tidak konsisten.

**KETERBATASAN-KETERBATASAN PERENCANAAN**

Beberapa faktor pembatas perencanaan menurut Wijayanti (2008) adalah:

a. Fleksibilitas

Yakni kemampuan untuk mengatakan perubahan atau penyesuaian terhadap situasi

yang berubah, baik ditinjau dari sudut fleksibilitas pembuat rencana maupun fleksibilitas

rencana itu sendiri. Karena itu, dituntut adanya kesiapan atau jalan keluar apabila rencana

yang disusun ternyata dalam pelaksanaanya mengalami hambatan.

b. Biaya

Yakni biaya yang dikeluarkan untuk penelitian pendahuluan maupun

untuk peramalan situasi mendatang. Dalam hal ini biaya yang dikeluarkan tidaklah kecil.

c. Waktu

Waktu yang tersedia untuk menyusun rencana pada umumnya sangat terbatas.

d. Rencana dibuat berdasarkan data waktu lampau dan asumsi-asumsi tentang masa mendatang.

**Hubungan Perencanaan dengan Fungsi Lain**

Perencanaan *(planning)*adalah fungsi yang paling dasar dari fungsi manajemen lainnya. Fungsi perencanaan dan fungsi-fungsi serta kegiatan manajerial lainnya adalah saling berhubungan saling tergantung dan berinteraksi.

Pengoranisasian (*organizin*g) adalah perencanaan untuk menunjukkan car dan perkiraan bagaimana mengoranisasikan sumber daya-sumber daya orgnisasi untuk mencapai efektivitas paling tinggi.

Pengarahan (*directing*) adalah perencanaan untuk menentukan kombinasi paling baik dari sumber daya-sumber daya yang diperlukan untuk mengarahkan, mempengaruhi dan memotivasi karyawan.

Pengawasan (*controlling*) adalah perencanaan dan pengawasan yang saling berhubungan erat. Pengawasan bertindak sebagai kriteria penilaian pelaksanaan kerja terhadap rencana.

Di sini hal yang patut jadi perhatian para pebisnis adalah ketika  suatu perusahaan tersebut menjalankan fungsi pertama dalam manajemen, yaitu perencanaan. Perencanaan adalah program utama ketika seseorang menjalankan bisnisnya, dimana perencanaan ini sama halnya seperti seorang atlet pemanah yang akan mengarahkan busur panahnya tepat pada sasaran. Tanpa adanya perencanaan yang matang, suatu perusahaan akan mengalami kesulitan dalam proses awal, yang dalam hal ini adalah proses mendasar. Sama seperti seorang atlet pemanah, sebelum melepaskan tembakan, sang atlet terlebih dahulu merencanakan akan diarahkan kemana busur panah tersebut. Kemudian setelah menemukan sasarannya, barulah sang atlet akan menarik busur panah dan akan mengukur tarikannya sebelum melepaskan panah tersebut.

      Perencanaan yang dikemukaan oleh Beishline (1957) sangat vital adanya karena perencanaan menentukan apa yang harus dicapai (menentukan waktu secara kualitatif),  dan bila hal itu harus dicapai, dimana hal itu harus dicapai, bagaimana hal itu harus dicapai, siapa yang bertanggung jawab, mengapa hal itu harus dicapai. Apa yang dikatakan oleh Beishline (1957) dapat dikatakan perencanaan sama halnya dengan 5W+1H, dimana pertanyaan–pertanyaan yang ada dalam 5W+1H akan menentukan sebuah perusahaan dalam mencapai tujuannya. Berikut pertanyaan-pertanyaan 5W+1H yang ada dalam proses perencanaan:

            1. What : Apa yang harus dikerjakan

            2. Why : Mengapa pekerjaan itu harus dilakukan

            3. Who : Siapa yang akan mengerjakan

            4. When : Kapan pekerjaan tersebut dikerjakan

            5. Where : Dimana pekerjaan itu dilakukan

            6. How : Bagaimana cara mengerjakannya

Apabila sebuah perusahaan tidak memiliki perencanaan yang benar (dalam hal ini 5W+1H), maka perusahaan tersebut akan mengalami kehancuran atau *kolaps*.

**Contoh nyatanya adalah Bank Century di Indonesia.**

http://azmy\_firmansyah-fisip11.web.unair.ac.id/

Bank yang berdiri pada 6 desember 2004 tersebut, pada akhirnya harus *kolaps* dan meninggalkan berbagai masalah yang sampai sekarang masih belum tuntas, bahkan masalah tersebut seakan-seakan berangsur menghilang. Tahun 1989 Bank ini dibuat oleh Robert Tantular dengan nama Bank *Century Intervest Corporation* (Bank CIC). Dari awal kemunculannya saja, bank ini sudah menimbulkan keraguan karena proses perencanaannya yang tidak optimal. Terbukti pada bulan Maret tahun 1999, Bank CIC melakukan penawaran umum terbatas atau biasa disebut *rights issue* pertama pada Maret 1999 kepada Bank Indonesia. Di bawah naungan Robert Tantular, Bank ini dinyatakan tidak lolos uji kelayakan dan kepatutan oleh Bank Indonesia. Lalu pada tahun 2002, auditor Bank Indonesia menemukan rasio modal Bank CIC minus 83,06% sehingga menyebabkan Bank tersebut kekurangan modal sebesar Rp. 2,67 Triliun. Bulan Maret 2003 Bank CIC melakukan penawaran umum terbatas yang ke-3, namun lagi-lagi gagal. Alasannya, karena pada tahun yang sama Bank CIC diketahui memiliki masalah yang terindikasikan dengan surat-surat berharga valuta asing sekitar Rp. 2 Triliun. Atas saran dari Bank Indonesia, akhirnya pada 22 Oktober 2004 Berdiri Bank Century dari merger Bank Danpac, Bank Pikko, dan Bank CIC dengan pengesahannya tanggal 6 Desember di tahun yang sama. Melalui bukti ini, cukup kiranya menjadikan Bank Century sebagai contoh dalam proses perencanaan yang kurang baik. Terlihat dari masalah minus modal sehingga menyebabkan Bank ini ditolak *right issue\_*nya, seharusnya kalau memang perecanaannya itu baik, mestinya dari awal sudah tahu kalau modal yang ada masih belum cukup untuk membangun sebuah Bank. Ditambah kasus yang tidak kunjung selesai dan masih menimbulkan tanda tanya besar seputar pengeluaran dana talangan Rp 6,762 trilyun untuk membantu Bank Century dalam mengganti uang nasabahnya yang tidak bisa dikembalikan. Terkait masalah ini, penyebab utamanya adalah ketidaksinambungan proses pengelolaan dan pengendalian risiko likuiditas. Seharusnya pelaksanaan pengelolaan dan pengendalian risiko likuiditas tersebut dilakukan secara sistematis. Artinya dilakukan secara teratur dengan metode hierarkhi, dimana alur pengelolaan dan pengendaliannya bersifat vertikal. Tujuan utama dari penerapan manajemen risiko likuiditas ini adalah memastikan tercukupinya dana harian baik dalam keadaaan normal maupun dalam keadaan krisis. Jika perencanaan manajemen risiko likuiditas yang dilakukan Bank Century (Bank CIC kala itu) baik, seyogyanya tidak akan ditemukan minus modal pada bank tersebut. Namun kenyataan yang terjadi di lapangan, auditor Bank Indonesia justru menemukan minus tersebut. Hal ini tentu saja patut dipertanyakan keabsahannya, serta patut dikonfirmasi kebenaran pengecekan tersebut, apa benar terdapat minus modal jikalau perencanaan yang dilakukan Bank Century kala itu sudah baik. Tetapi, tentunya pihak Bank Indonesia tidak akan semudah itu memutuskan kalau tidak ada bukti-bukti yang relevan terkait Bank tersebut. Sasaran daripada manajemen risiko likuiditas itu sendiri adalah mengidentifikasi, mengukur, memantau, serta mengendalikan jalannya aktivitas kegiatan Bank, dimana kegiatan tersebut harus memiliki tingkat risiko likuiditas yang wajar secara terarah, terintegrasi, dan berkesinambungan sebagai pemberi peringatan dini (*early warning system*) kepada Bank yang bersangkutan. Masih dalam masalah minus modal tadi, dibuat pengandaian saja bahwa pihak Bank Century telah melakukan kegiatan manajemen risiko likuiditas. Pertanyaannya, kenapa masih terdapat minus modal kalau memang sudah melakukan hal tersebut? Seburuk-buruknya penerapan manajemen risiko likuiditas, apabila dilakukan dengan benar maka dampak negatif (apabila ada) yang akan ditimbulkan tidak akan terlalu besar. Jawaban yang relevan dari pertanyaan tersebut adalah karena proses pengelolaan dan pengendalian risiko likuiditas tidak dilakukan secara sistematis dan *not built control*oleh setiap unit kerja. Artinya, tidak ada koordinasi yang baik antara pihak atasan dengan bawahan terkait dengan pengelolaan dan pengendalian risiko likuiditas yang telah diterapkan. Tetapi jawaban ini didasarkan pada pandangan subyektif penulis dan juga teori yang terkait dengan manajemen likuiditas. Mungkin saja ada faktor lain yang mempengaruhi mengapa Bank Century kala itu mengalami minus modal. Bisa saja karena sebagian besar uangnya telah dicuri, atau faktor-faktor lain di luar perkiran manusia.

Pada tanggal 21 November 2008 Bank Century masuk penanganan Lembaga Penjamin Simpanan (LPS) berdasarkan keputusan rapat KSSK. Dari penyertaan modal sementara (PMS) yang sebelumnya diperkirakan sekitar Rp.683 miliar, kemudian melonjak menjadi Rp.6,76 triliun. Komisi XI DPR bahkan Wapres Jusuf Kalla saat itu “berang” karena merasa tidak dilibatkan. Menurut beberapa pihak, ada kejanggalan dari proses pemberian dana talangan sebesar itu. Ketua KSSK (Sri Mulyani Indrawati) dan anggota KSSK (Boediono) pada saat itu, dituding melakukan mekanisme pengambilan keputusan yang tertutup dan tidak proporsional.

Bola panas pun bergulir. Pada akhir Juli 2009, beberapa anggota Komisi XI DPR RI yang membidangi masalah perekonomian melakukan protes terhadap keputusan tersebut. Mereka menuntut adanya audit BPK. Audit untuk mengetahui benar tidak, serta sah atau tidaknya keputusan tersebut. Menurut Komisi XI DPR RI, pasal 18 Perppu No.4 Tahun 2008 (ditetapkan pada tanggal 15 Oktober 2008) tentang JPSK yang dijadikan dasar pengambilan keputusan tidak sah. Sebab, pada 18 Desember 2008 Komisi XI DPR RI tidak menyetujui Perppu JPSK menjadi undang-undang melainkan meminta pemerintah mengajukan RUU tentang JPSK. Meski demikian, pemerintah tetap menganggap Perppu JPSK sah sebagai pijakan hukum upaya pencegahan dan penanganan krisis karena Perppu itu hanya digunakan pada 21 November 2008, jauh sebelum 18 Desember 2008. Ini berarti, keputusan KSSK terkait dengan Bank Century pada tanggal tersebut juga sah secara hukum. Ketepatan analisis BI yang menyatakan ‘jika Bank Century tidak ditolong, maka diduga kuat akan berdampak sistemik”, meskipun hal itu diragukan beberapa pihak. Menurut mereka, Bank Century sudah bermasalah bahkan sejak awal proses merger dilakukan (5 tahun yang lalu). Dengan demikian permasalahan Bank Century tidak akan terkait dengan kondisi sistemik, karena tidak terjadi kerusakan sistemik hingga saat ini.

DPR kemudian meminta Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) melakukan audit investigasi proses penanganan Bank Century. BPK menerbitkan hasil auditnya dengan uraian penting:

1. Penentuan Century sebagai bank gagal berdampak sistemik tidak berdasarkan pada informasi yang sesungguhnya, lengkap dan mutakhir.
2. KSSK tidak punya kriteria terukur untuk menetapkan dampak sistemik Bank Century.
3. Penetapannya lebih didasarkan pada *judgment.*

Untuk menindaklanjuti dan mengklarifikasi hal-hal tersebut, DPR mengusulkan hak angket untuk menyelidiki proses penanganan Bank Century. Presiden SBY, Wakil Presiden Boediono dan Menteri Keuangan juga mendukung langkah ini agar masyarakat memperoleh keterangan informasi yang sejelas-jelasnya. Menanggapi informasi yang berkembang di masyarakat, Menteri Keuangan selaku Ketua KSSK pada waktu itu merasa perlu memberikan klarifikasi tentang peran KSSK dalam pencegahan dan penanganan krisis saat itu.

Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) mulai menggelar perkara kasus bailout Bank Century. KPK menyatakan, kasus tersebut sudah bisa ditingkatkan ke tahap penyidikan. Dua pejabat Bank Indonesia (BI) yang disebut-sebut namanya adalah mantan deputi Pengawasan BI, Siti Fajriyah dan mantan deputii Gubernur BI, Budi Mulya, bahkan menyeret naman Wakil Presiden Boediono. Di hadapan Tim Pengawas DPR, Ketua KPK Abraham Samad menegaskan, lembaganya telah menetapkan dua pejabat BI sebagai tersangka dalam kasus bailout Bank Century. Menurut Abraham, Budi Mulya dan Siti Fajriyah telah menyalahgunakan kewenangan dalam pemberian fasilitas pinjaman jangka pendek (FPJP) dan penetapan status Bank Century sebagai bank gagal yang berdampak sistemik. Sejumlah anggota Tim Pengawas (Timwas) Kasus Century dari DPR meminta KPK untuk memanggil Wakil Presiden Boediono selaku Gubernur Bank Indonesia (BI) saat itu. Usulan pemanggilan Boediono disampaikan anggota Timwas Century DPR dari Fraksi Hanura, Akbar Faisal dan Bambang Soesatyo ( Fraksi Golkar) serta Ahmad Yani (Fraksi PPP). Menurut Tim pengawas, Boediono harus dimintai keterangannya lantaran KPK berpendapat, dua pejabat bawahan Boediono saat itu harus bertanggungjawab secara hukum terkait kasus yang merugikan negara dan nasabah tersebut. Ketua KPK Abraham Samad mengatakan, institusinya tidak bisa memanggil Boediono karena saat ini beliau termasuk warga negara istimewa sebagai wakil presiden.  Berdasarkan teori hukum, warga negara yang istimewa itu adalah presiden dan wakil presiden. “Kalau mereka melakukan pidana, DPR lah yang bisa melakukan penyelidikan terkait pidana yang mereka lakukan. Sedangkan KPK tidak punya kewenangan,” ujarnya saat rapat kerja bersama Timwas Century di Gedung DPR. Mungkinkah KPK akan memanggil Wapres Boediono? Menurut Ketua Mahkamah Konstitusi (MK) Mahfud MD, KPK bisa memeriksa Wapres Boediono. Korupsi dalam arti hukum pidana berbeda dengan korupsi dalam arti hukum tata negara. “Karena itu, KPK boleh memeriksan korupsi siapapun, tanpa harus lewat MK (Mahkamah Konstitusi),” ujar Mahfud. Ketua MK menilai, pendapat Abraham Samad keliru dengan menyatakan bahwa Boediono tidak bisa diperiksa. Status keistimewaan wapres sebagaimana diatur dalam Pasal 7B UUD 1945, hanya terkait *impeachment* yang produk vonisnya dari MK hanya berupa pendapat. Sedangkan, korupsi dalam hukum pidana, lanjut Mahfud, produknya bisa hukuman penjara sehingga bisa mengajukan banding, kasasi, dan ada masa penahanan sebelumnya. Kasus Bank Century Indonesia sampai saat ini masih menjadi bahan pembicaraan di berbagai media massa, baik itu cetak maupun elektronik. Awal persoalannya pada tahun 2003 Bank CIC diketahui didera masalah yang diindikasikan dengan adanya surat-surat berharga valutas asing sekitar Rp2 triliun, yang tidak memiliki peringkat, berjangka panjang, berbunga rendah, dan sulit di jual. BI menyarankan merger untuk mengatasi “ketidakberesan” bank ini. BI menginstruksikan untuk di jual, tapi tidak dilakukan oleh pemegang saham.

Kelanjutan dari kasus bank century ini adalah pada tanggal 30 Oktober dan 3 November 2008. Sebanyak US$56 juta surat-surat berharga valas jatuh tempo dan gagal bayar. Bank Century kesulitan likuiditas, sedangkan posisi CAR (*Capital Adequacy Ratio*) Bank Century per 31 Oktober minus 3,53%. Tanggal 20 November 2008, BI Mengirim surat kepada Menteri Keuangan yang menetapkan Bank Century sebagai bank gagal yang berdampak sistemik dan mengusulkan langkah penyelamatan oleh Lembaga Penjamin Simpanan (LPS). Di hari yang sama, Komite Kebijakan Sektor Keuangan (KKSK) yang beranggotakan BI, Menteri Keuangan, dan LPS, melakukan rapat. Kemudian pada tanggal 21 November 2008 Ban Century diambil alih LPS berdasarkan keputusan KKSK dengan surat Nomor 04.KKSK.03/2008. Robert Tantular, salah satu pemegang saham Bank Century, bersama tujuh pengurus lainnya di cekal.Tanggal 23 November 2008, LPS memutuskan memberikan dana senilai Rp2,78 triliun untuk mendongkrak menjadi 10%. Tanggal 5 Desember 2008 LPS menyuntikkan dana Rp2,2 triliun agar Bank Century memenuhi tingkat kesehatan sebagai kelayakannya standart bank, pada 9 Desember 2008, Bank Century mulai menghadapi tuntutan ribuan investor Antaboga atas penggelapan dana investasi senilai Rp1,38 triliun yang mengalir ke Robert Tantular. Lalu tanggal 31 Desember 2008, Bank Century mencatat kerugian Rp7,8 triliun pada 2008. Aset-nya tergerus menjadi Rp5,58 triliun dari Rp14,26 triliun pada 2007. Tanggal 3 Februari 2009 LPS “menyuntikkan” dana sebesar Rp1,5 triliun. Tanggal 21 Juli 2009, LPS kembali menyuntikkan dana Rp 630 miliar pada Bank Century. Dengan berbagai kronologi tersebut, akhirnya pada 10 September 2009 Robert Tantular divonis oleh badan hukum selama 4 tahun penjara dengan denda Rp50 miliar. Sebelumnya pada 15 Agustus, manajemen Bank Century menggugatnya sebesar Rp2,2 triliun. Kepala Kepolisian Republik Indonesia menyampaikan kepada DPR agar terus mengejar aset Robert Tantular sebesar US$19,25 juta, serta Hesham Al-Warraq dan Rafat Ali Rizvi sebesar US$1,64 miliar.

Perencanaan yang buruk bisa jadi akan menghasilkan hasil yang buruk juga. Proses perencanaan tidak bisa lepas dari faktor seorang pemimpin. Sosok pemimpin merupakan seorang konseptor, dimana konsep-konsep (berupa kebijakan) yang dikeluarkan oleh pemimpin, akan menentukan kemana arah perusahaan kedepannya. Seorang pemimpin harus peka terhadap kondisi lingkungan yang berada di sekitarnya. Pemimpin tersebut harus mampu memprediksi kemungkinan-kemungkinan yang akan muncul di masa mendatang. Seperti yang dikatakan oleh E. Mc. Farland dalam bukunya *Supervision Management* bahwa: Perencanaan adalah Suatu keaktifan pimpinan untuk meramalkan keadaan yang akan datang dalam mencapai harapan, kondisi dan hasil yang akan datang. Tetapi permasalahan tersebut dapat berubah di era globalisasi karena faktor eksternal yang lebih dinamis, dimana lingkungan dapat berubah sewaktu-waktu. Akibatnya perencanaan dituntut untuk lebih mengandalkan prosedur yang rasional dan sistematis, bukan hanya pada intuisi dan firasat (dugaan) saja.  Perencanaan dibuat untuk memproses program-program yang akan dilaksanakan, dengan tujuan untuk meningkatkan kemungkinan pencapain di masa mendatang. Dengan tujuan tersebut, dimungkinkan untuk meningkatkan pengambilan keputusan yang lebih baik. Oleh karena itu, perencanaan organisasi harus aktif, dinamis, berkesinambungan dan kreatif, sehingga manajemen tidak hanya bereaksi terhadap lingkungannya saja, tetapi lebih menjadi peserta aktif dalam dunia usaha.

Perencanaan memiliki manfaat bagi sebuah perusahaan dalam menghadapi tantangan dalam era saat ini. Berikut ini adalah manfaat-manfaat perencanaan untuk sebuah perusahaan:

1.      Membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan.

2.      Memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran operasi lebih jelas.

3.      Membantu penempatan tanggung jawab lebih tepat.

4.      Memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi.

5.     Memudahkan dalam melakukan koordinasi di antara berbagai bagian organisasi.

6.      Membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami.

7.      Meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti.

8.      Menghemat waktu, usaha, dan dana.

**Daftar Pustaka**

Handoko, T Hani, 1999, *Manajemen,* edisi 2, Penerbit BPFE Yogyakarta

Stoner, James AF, 1986, *Management,*  Prentice Hall Inc Englewood Cliffs, New York

Yahya, Yohannes, 2006, *Pengantar Manajemen*, Graha Ilmum Yogyakarta

http://azmy\_firmansyah-fisip11.web.unair.ac.id

**SOAL-SOAL**

1. Apa yang dimaksud dengan perencanaan?
2. Sebutkan beberapa manfaat perencanaan?
3. Sebutkan tahapan perencanaan yang harus dilakukan?
4. Mengapa perencanaan sangat diperlukan oleh organisasi?
5. Menurut Anda apakah perencanaan itu mempunyai kelemahan?

**Multiple choice**

1. Salah satu tahapan perencanaan, kecuali:
2. Merumuskan keadaan saat ini
3. Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan
4. Memprediksi anggaran
5. Mengidentifikasi kemudahan dan hambatan
6. Kesimpulan dari perencanaan adalah pekerjaan guna memilih, kecuali:
7. Sasaran
8. Kebijakan
9. Prosedur
10. Karyawan
11. Perencanaan merupakan fungsi utama dari:
12. Karyawan
13. Manajer
14. Manajemen
15. Pelanggan
16. Pertanyaan pokok dari perencanaan yang harus dijawab oleh perencana adalah:
17. How
18. What
19. Where
20. Promise
21. Perencanaan dibutuhkan oleh organisasi karena:
22. Membantu tugas manajer
23. Jangka waktunya panjang
24. Memonitor kerja karyawan
25. Bermanfaat bagi karyawan