

DASAR-DASAR PERENCANAAN PEMBANGUNAN

(Diktat Pegangan untuk Diklat ADUM)



Oleh :

Iri Widodo W. Utomo

LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
PERWAKILAN JAWA BARAT
1998

Pengantar :

Sebelum kita melangkah dan mendalami materi "Dasar-Dasar Perencanaan Pembangunan" secara keseluruhan, simaklah

narasi pada *box* berikut ini, kemudian diskusikan dengan kelompok Anda dan jawablah pertanyaan dibawahnya !

Tuan Amat adalah seorang Kepala Bagian Perlengkapan pada suatu instansi pemerintah, yang merupakan *services unit* (unsur staf). Sesuai dengan usulan kebutuhan barang dari unit kerja lain (unsur lini), dan berdasarkan analisis kebutuhan barang yang disesuaikan dengan beban tugas, Tuan Amat telah merencanakan pengadaan barang, sebagai berikut:

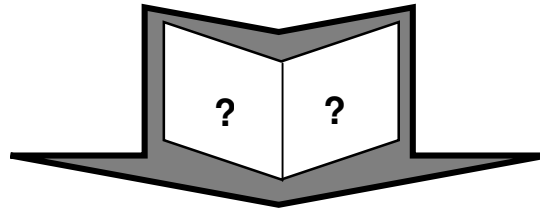
Komputer = 100 unit
Mobil Kijang = 5 buah
Meja Kursi Tamu = 20 set
Filing Kabinet = 50 buah
dan sebagainya.

Anggaran untuk kebutuhan kantor tersebut dipenuhi 100 %, namun pada tahun berjalan dan sebelum pencairan anggaran, ternyata harga-harga barang tadi telah naik rata-rata 75 %. Hal ini disebabkan karena kebanyakan barang tersebut memiliki komponen impor, sementara nilai rupiah terhadap dollar AS sedang merosot tajam. Akibatnya, berbagai kebutuhan tersebut tidak dapat terpenuhi, sehingga tugas-tugas kedinasan-pun menjadi kurang tercapai secara efektif dan efisien.

Pertanyaan :

1. Sehubungan dengan situasi lingkungan organisasi yang sangat mudah berubah (*hiper turbulent*) dan sulit di prediksikan (*unpredictable*), masih relevan / perlukah adanya Perencanaan ?
2. Berkaitan dengan pertanyaan No.1, terhadap perencanaan yang sudah jadi (Repelita –

GBHN – APBN), jika karena perubahan lingkungan menyebabkan suatu misi pemerintah kurang berjalan, bagaimanakah sikap kita terhadap perencanaan yang sudah jadi tersebut ? Dan bagaimanakah peran manajer / pimpinan ?



Penjelasan

Mengenai perubahan bentuk dan sifat organisasi, **Steven A. Rosell** (1992 : 26-27) menyebutkan 4 lingkungan organisasi.

Organisasi dengan lingkungan yang bersifat **Placid Randomized Environment** (tenang & acak)

1. Ini merujuk kepada suatu komunitas kecil yang antar anggotanya hampir tidak memiliki hubungan sama sekali (*separate units very loosely connected*). Tahap ini dicirikan oleh adanya persaingan sempurna. Namun, organisasi tipe ini sesungguhnya tidak pernah ada, sebab membutuhkan prasyarat bahwa setiap orang harus *well informed* dan semua organisasi berskala atomistik. Oleh karena itu, pada tahap ini tidak

terdapat perbedaan antara strategi dan taktik dalam pola kepemimpinan yang dibutuhkan.

Placid clustered
(tenang dan berkelompok)

2. **Placid clustered** yang dicirikan oleh adanya organisasi-organisasi yang lebih besar dan mengelompok, serta menjalin hubungan secara lebih kuat melalui mekanisme persaingan tidak sempurna. Dalam keadaan ini, kehidupan organisasi lebih banyak diatur oleh mekanisme pasar (*the invincible hand*), sehingga tidak terjadi banyak distorsi. Dengan kata lain, lingkungan semakin terpola dan kelangsungan hidup organisasi akan sangat tergantung pada sejauhmana organisasi tersebut memahami pola-pola lingkungan disekitarnya. Akibatnya, pimpinan organisasi akan memandang *strategi jauh berbeda dibanding sekedar taktik*.

Disturbed-reactive
(gangguan / persaingan dan saling berinteraksi)

3. Organisasi pola ini dapat dilihat sebagaimana halnya pada pasar oligopolistik. Disini terdapat beberapa unit organisasi yang besar dan bertipe sama, saling berinteraksi dan mengambil keuntungan dari interaksi yang dilaksanakan tersebut. Untuk itu, organisasi perlu menambahkan *fungsi baru antara strategi dan taktik, yang disebut operasi*.

Turbulent field
(bergejolak, menimbulkan efek tertentu)

4. Organisasi pada tahap ini akan sangat saling berhubungan dan saling memberikan efek yang sangat kuat dari hubungan tersebut. Akan tetapi dinamika organisasi tadi sesungguhnya tidak hanya lahir dari hubungan yang dijalin, tetapi juga oleh lingkungan dimana hubungan itu sendiri dijalin. Dalam kutipan aslinya, **Steven A. Rosell** (1992 : 27) menulis : "*.... the dynamic properties arise not simply from the interactions of the component organizations, but also from the field itself. The ground is in motion*".

Bentuk dan sifat organisasi kemasyarakatan dan pemerintahan dewasa ini pada dasarnya berada pada tipe lingkungan yang keempat, sehingga setiap organisasi memiliki potensi besar untuk berubah disebabkan lingkungan yang turbulents. Dengan kata lain, dewasa ini telah terjadi perubahan lingkungan dari yang *placid randomized* menjadi lingkungan yang *turbulent*.

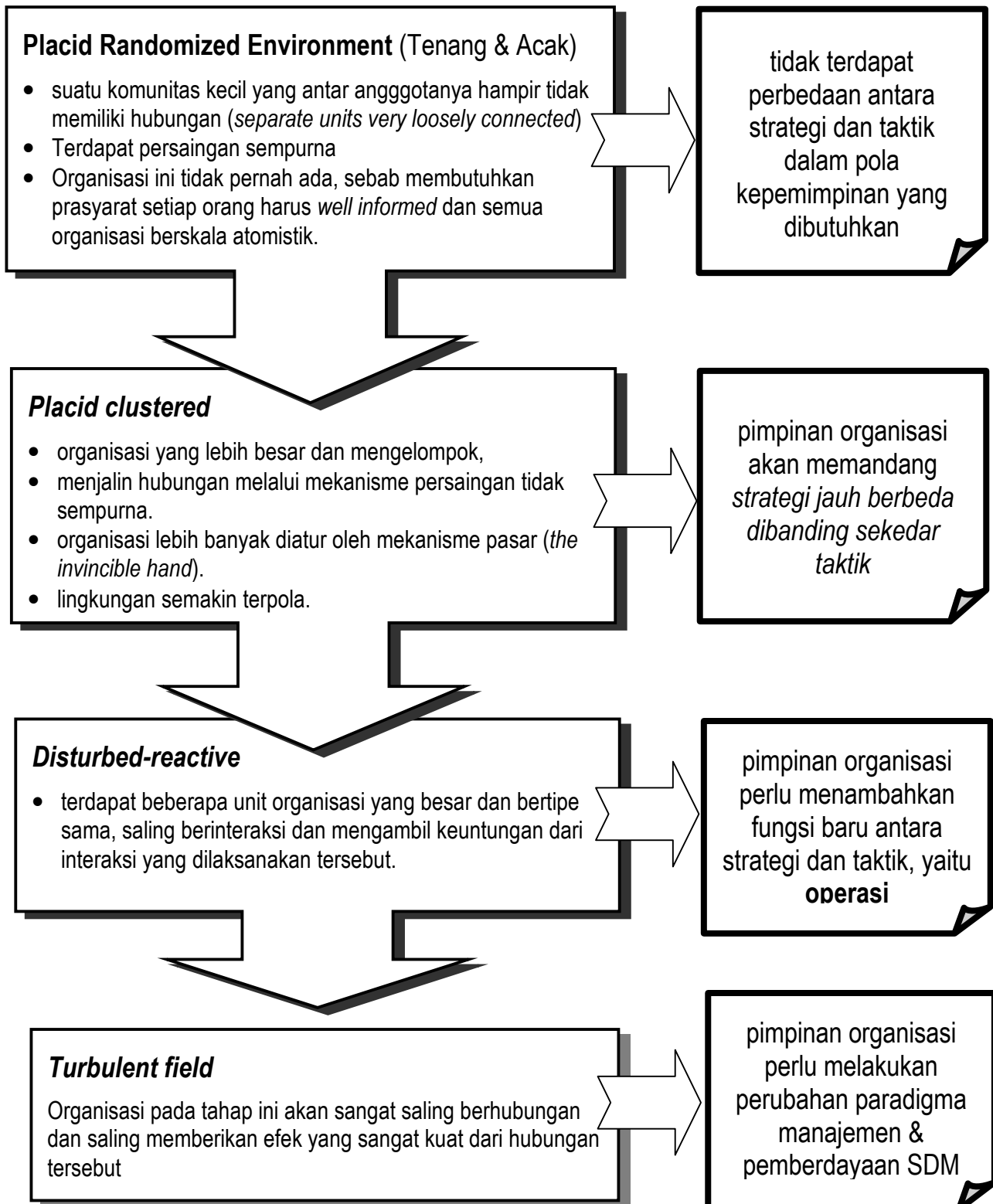
Perubahan lingkungan ini dapat disikapi secara *free rain* (acuh tak acuh, bebas nilai, melepaskan tanggungjawab), *autocratic* (mau menang sendiri, cenderung otoriter), serta *participative* (memberdayakan orang lain). Disamping itu, perubahan lingkungan ini selalu mensyaratkan adanya perubahan paradigma manajemen dalam suatu organisasi.

Gambar 1



Apa implikasi dari adanya perubahan organisasi tersebut ?

Perubahan Lingkungan Organisasi dan Peran / Fungsi Kepemimpinan



Wahyudi Prakarsa (1997 : 46) menyebutkan perlu adanya perubahan dimensi paradigma, yakni perubahan dalam **struktur, sistem, kultur, dan SDM.**

1. Dalam dimensi struktur, organisasi yang rigid dengan prinsip *big is beautiful* harus diubah menjadi fleksibel dengan prinsip *small is beautiful*
2. Dalam dimensi sistem, siklus pengawasan dengan model *quality control circle* menjadi *total quality management*
3. Dalam dimensi kultur, prinsip *competition* harus berubah menjadi prinsip *coopetition*
4. Dalam aspek sumber daya manusia, proses perubahan organisasi meniscayakan keberadaan pelaksana organisasi yang profesional.

Mary Ann von Glinow (1988 : 12) menyatakan bahwa konsepsi profesional harus mencakup sedikitnya 6 sifat sebagai berikut :

- *Expertise* – normally gained from prolonged specialized training – in a body of abstract knowledge.
- *Autonomy* – a perceived right to make choices that concern both means and ends.
- *Commitment to the work and profession* – in short, the “calling”.
- *Identification with the profession and other professionals.*
- *Ethics* – a felt obligation to render service without concern for self-interest and without becoming emotionally involved with clients.
- *Collegial maintenance of standards* – a perceived commitment to police the conduct of other professionals.

Intinya, manajemen dan seluruh pendukung organisasi harus memiliki kemampuan :

**MERENCANAKAN
PERUBAHAN (TO
PLAN CHANGES)**

**PERUBAHAN YANG
TERENCANA
(PLANNED CHANGES)**

Disamping itu, untuk menghadapi perubahan lingkungan strategis sekaligus untuk menyusun perencanaan yang matang, manajemen dan seluruh pendukung organisasi perlu memiliki pemahaman dalam 2 hal :

1. Perluas wawasan, hilangkan segala macam hambatan yang membatasi inisiatif dan kreativitas, hilangkan kata "tidak mungkin" atau "tidak boleh", bertindaklah fleksibel dan adaptif, beranikan untuk mengambil resiko.
2. Selalu berorientasi pada tercapainya tujuan dan misi organisasi (*mission driven*), tidak semata-mata pada aturan yang ada (*rule driven*).

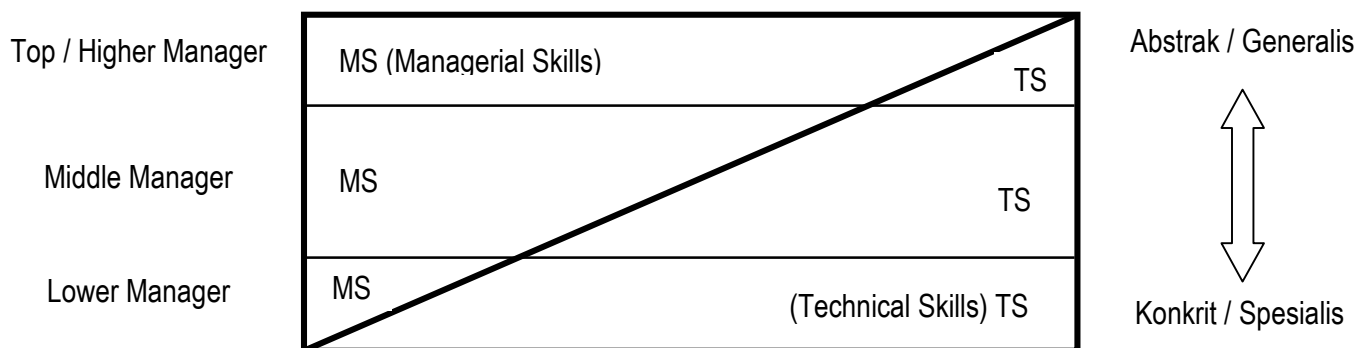
Kegiatan Belajar Mandiri 1

"PERANAN MANAJER DAN RUANG LINGKUP PERENCANAAN"

Manajer puncak dalam suatu organisasi pada umumnya mencurahkan semua waktu perencanaan *jauh ke masa depan* dan pada *strategi dari seluruh organisasi*. Sementara manajer pada tingkat rendah menyusun rencana terutama *untuk sub unitnya* dan untuk *jangka waktu yang lebih pendek* (Lembaga Administrasi Negara, 1997 : 4). Untuk memberikan gambaran mengenai fungsi / peranan manajer dalam perencanaan organisasi dilihat dari "jangka waktunya", dapat disimak pada tabel 1.

Selain itu, dilihat dari "kecakapan yang diperlukan", maka kedudukan dan peranan manajer dalam suatu organisasi dapat dilihat pada gambar sebagai berikut:

Gambar 2
Perbandingan Intensitas Keahlian yang Diperlukan dalam Tingkatan Manajemen



Untuk dapat melakukan peranan atau fungsinya dengan baik dan berhasil, maka seorang manajer harus memiliki beberapa kemahiran tertentu. Sebagaimana dikemukakan oleh **Auren Turis** dan **Rex F. Harlow** (dalam **Saragih**, 1982 : 40), terdapat 3 kategori kemahiran manajer yaitu :

Kemahiran yang Dibutuhkan oleh Manajer

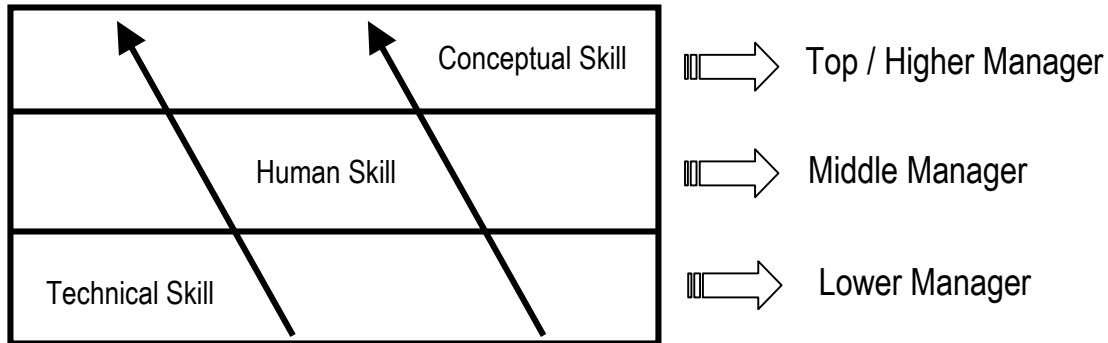
1. Kemahiran yang bertalian dengan **hubungan kerja kemanusiaan** (*human relation skills*), misalnya menggalang kerjasama, koordinasi, hubungan baik, dll.
2. **Prosedural dan administratif** (*procedural and administrative skills*), misalnya mengendalikan pekerjaan tata usaha, mempergunakan waktu secara efektif, dll.
3. **Pribadi** (*personal skills*) seperti pengaturan jadual sehari-hari, pemusatan pikiran, dll.

A t a u

1. Kemahiran teknis (*technical skills*)
2. Kemahiran yang bercorak kemanusiaan agar dapat menciptakan keserasian kelompok dan menumbuhkan partisipasi kelompok (*human skills*)
3. Kemahiran menyelami keadaan untuk dapat menemukan hubungan dari berbagai faktor yang tersangkut dengan keadaan tersebut, sehingga dapat menjadi petunjuk baginya untuk menentukan langkah-langkah dalam mewujudkan tujuan organisasi (*conceptual skills*).

Atas dasar 3 macam kemahiran tersebut, maka dapat digambarkan hubungan kebutuhan jenis keahlian / kemahiran dengan tingkatan manajemen sebagai berikut:

Gambar 3
Hubungan Kebutuhan Jenis Keahlian / Kemahiran Dengan Tingkatan Manajemen



Conceptual skill disini meliputi kemampuan atau kemahiran seorang manajer untuk melaksanakan **fungsi organik organisasi**, misalnya perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pemberian motivasi (*motivating*), pengawasan / pengendalian (*controlling*), dan sebagainya. Adapun *technical skill* meliputi kemampuan atau kemahiran seorang manajer untuk melaksanakan **fungsi ketatausahaan** seperti penerimaan / pencatatan / pengumpulan / pengolahan penyimpanan data, pengelolaan informasi, penataan hubungan atau ruangan kantor, dan sebagainya.

Sementara itu dari bagan diatas nampak bahwa kemahiran yang bercorak kemanusiaan (*human skill*) terdapat pada semua tingkatan manajemen. Hal ini membenarkan pendapat bahwa manajemen pada hakekatnya adalah *achieving goals through others* (pencapaian tujuan melalui orang lain).

Berdasarkan ‘pembagian tugas’ berdasarkan tingkatan manajerial tersebut, maka alokasi waktu dalam menjalankan fungsi perencanaan untuk setiap jenjang manajer-pun menjadi berbeda-beda penekanannya. Hal ini terlihat pada tabel berikut ini.

Tabel 1
Alokasi Waktu dan Perencanaan yang Ideal pada
“Perusahaan Sedang”

PERENCANA	Hari Ini	1 minggu yad.	1 bulan yad.	5-6 bulan yad.	1 tahun yad.	2 tahun yad.	3-4 tahun yad.	5-10 tahun yad.
Direktur Utama	1 %	2 %	5 %	10 %	15 %	27 %	30 %	10 %
Direktur Eksekutif	2 %	4 %	10 %	29 %	20 %	18 %	13 %	4 %
Direktur Fungsional	4 %	8 %	15 %	35 %	20 %	12 %	12 %	30 %
Direktur Umum	2 %	5 %	15 %	30 %	20 %	12 %	12 %	30 %
Direktur Bagian	10 %	10 %	24 %	9 %	10 %	5 %	1 %	1 %
Supervisor	15 %	20 %	24 %	37 %	3 %	-	-	-
Kelompok	38 %	40 %	15 %	5 %	2 %	-	-	-

Sumber : J.A. Stoner, “Management”.

Dari tabel diatas terlihat bahwa semakin tinggi tingkatan manajerial seseorang, makin panjang jangka waktu perencanaannya, serta makin luas cakupan (*scope*) nya, dalam arti tidak hanya memikirkan unit kerjanya sendiri melainkan keseluruhan organisasi secara komprehensif.

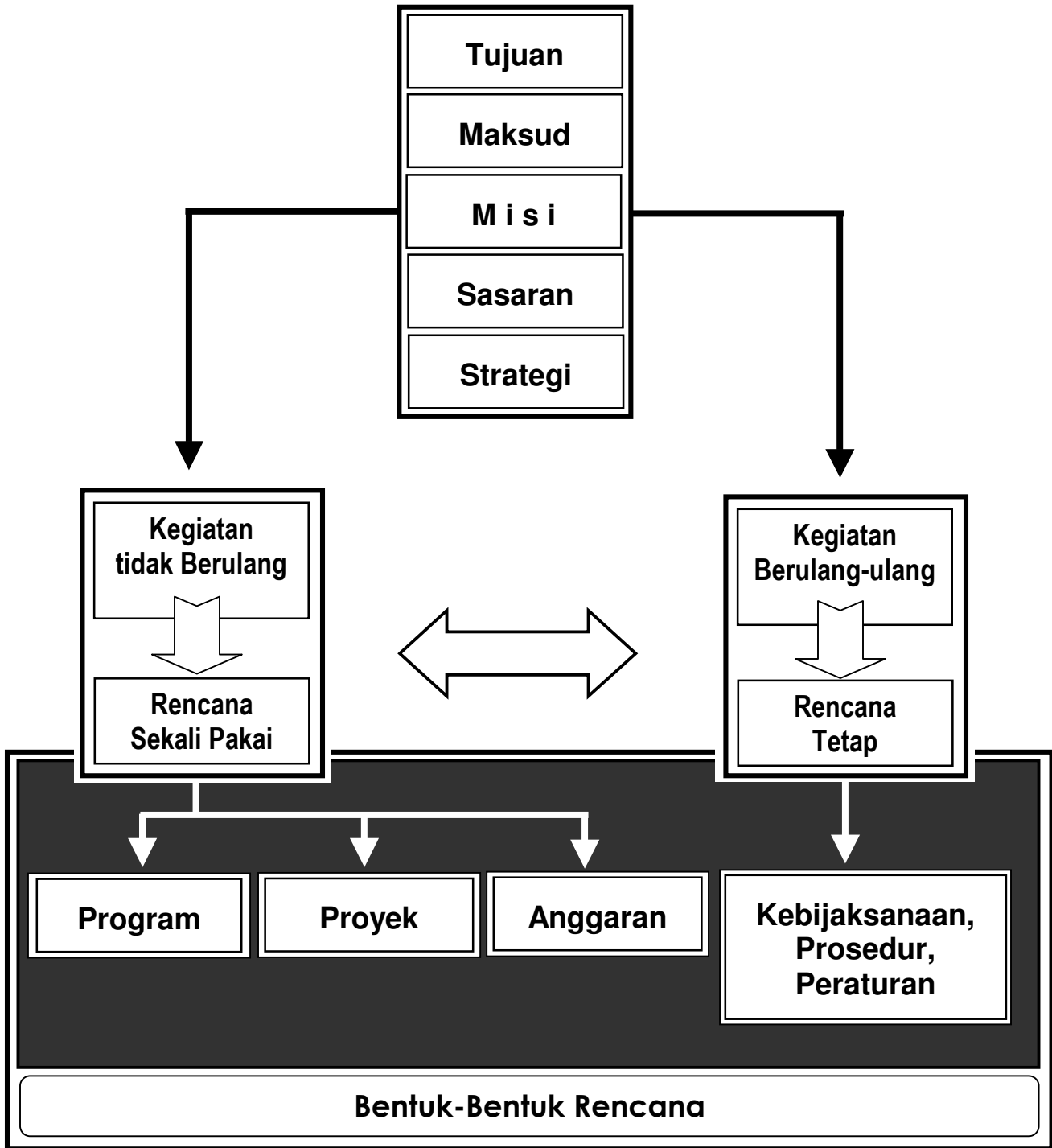
Ruang Lingkup Perencanaan

Dalam sebuah organisasi, rencana disusun dalam suatu hierarki yang sejajar dengan struktur organisasi. Artinya, struktur yang lebih atas dalam suatu organisasi harus melaksanakan perencanaan yang memiliki ruang lingkup lebih luas dibanding struktur yang lebih rendah. Dalam hal ini, maka atas (*top manager*) melaksanakan perencanaan yang terwujud dalam bentuk penetapan **tujuan, misi, sasaran, dan strategi** organisasi. Sedangkan struktur menengah (*middle manager*) dan struktur bawah (*lower manager*) melaksanakan perencanaan yang terwujud dalam bentuk pelaksanaan **program, proyek, dan prosedur**.

Disamping itu, pada setiap struktur hierarki atau tingkatan organisasi, rencana mempunyai dua fungsi, yakni : **menentukan sasaran yang harus dicapai pada tingkat yang lebih rendah, dan sebagai alat mencapai sasaran pada tingkat lebih tinggi berikutnya.**

Adapun ruang lingkup perencanaan dalam konteks hierarki / struktur organisasi dapat dilihat pada gambar dibawah ini.

HIERARKI RENCANA ORGANISASI



↳ Tujuan

Suatu pengertian dasar yang menentukan arah dari seluruh kegiatan organisasi. Sifatnya abstrak dan sulit untuk diwujudkan secara konkrit. Contoh : Negara RI bertujuan menciptakan masyarakat adil makmur.

↳ Maksud

Merupakan arah umum yang berlaku bagi organisasi sejenis, tidak semata-mata bagi organisasi yang bersangkutan. Contoh : RS dan Perguruan Tinggi bermaksud memberikan pemeliharaan kesehatan dan melakukan Tri Dharma PT.

↳ Misi

Merupakan arah umum yang khas bagi organisasi tertentu. Contoh : pembentukan kapasitas yang memadai untuk perawatan penyakit jantung, dan sebagainya.

↳ Sasaran

Target yang harus dicapai dalam rangka melaksanakan misi. Atau, penjabaran misi menjadi bagian-bagian yang konkrit dan spesifik, sehingga jasil yang dicapai dapat diukur dengan mudah. Contoh : melakukan operasi jantung sekurang-kurangnya 2 kali dalam setahun.

↳ Strategi

Program umum untuk mencapai sasaran organisasi. Strategi membentuk arah yang terpadu dari seluruh sasaran organisasi, dan menjadi petunjuk dalam penggunaan sumber-sumber daya untuk mencapai sasaran. Strategi ini dilakukan melalui 2 kelompok rencana umum, yaitu *rencana sekali pakai* dan *rencana tetap*.

↳ Rencana Sekali Pakai

Rencana ini dipergunakan untuk melaksanakan kegiatan yang mungkin tidak terulang lagi dalam bentuk yang sama dimasa mendatang. Bentuk-bentuk rencana sekali pakai ini meliputi program, proyek dan anggaran.

↳ Rencana Tetap

Rencana ini dipergunakan bila suatu kegiatan organisasi terjadi berulang-ulang sehingga memungkinkan ditetapkannya satu keputusan saja untuk tindakan yang berulang tadi. Bentuk rencana ini meliputi kebijaksanaan, prosedur dan aturan.

Dari gambar diatas terlihat pula bahwa lingkup rencana sekali pakai antara lain meliputi *Program, Proyek, dan Anggaran*. Dengan kata lain, eksistensi program dan proyek merupakan bentuk dari perencanaan sekali pakai untuk menjawab atau menyelesaikan suatu kegiatan yang berulang. Dengan demikian, program IDT misalnya, hendaknya tidak dimaksudkan sebagai suatu kegiatan yang berkelanjutan / simultan, tetapi memiliki target / sasaran yang terukur, baik dilihat dari anggaran, waktu, pelakunya, maupun hasil yang ingin dicapai.

BENTUK-BENTUK RENCANA

Program

Tahapan-tahapan dalam penyelesaian suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan tertentu. Program ini merupakan bagan kegiatan yang memuat gambaran mengenai hal-hal yang akan dilaksanakan, antara lain :

- Jadwal waktu penyelesaian pekerjaan
- Langkah-langkah yang harus dilalui
- Petunjuk tentang cara pelaksanaannya
- Penggunaan material
- Kebutuhan biaya dan tenaga
- Organisasi pelaksanaan pekerjaan
- Pembagian wewenang dan tanggung jawab.

Pengertian Program seringkali disamakan dengan proyek, anggaran, dan strategi.

1. Jika sangat luas cakupannya, Program dapat terdiri dari **proyek-proyek** (sebagai rencana kerja yang lebih terperinci).
2. Bila Program berisi rencana kerja yang menyangkut jangka waktu tertentu, dinyatakan dalam angka-angka uang yang disebut **Anggaran**.
3. Program untuk menyaingi pihak lain disebut **Strategi**.

Kebijaksanaan (*Policy*)

Pernyataan / petunjuk umum untuk pembuatan keputusan. Kebijakan menuntun dan menyalurkan pemikiran para anggota organisasi, sehingga sesuai dengan sasarannya.

Hambatan atas terlaksananya kebijakan yang ideal :

1. Kebijakan tidak selalu tertulis dan tidak selalu mudah ditafsirkan.
2. Delegasi wewenang / desentralisasi sering membawa variasi-variasi dalam pelaksanaannya.
3. Antara yang dikehendaki oleh kebijakan dengan pelaksanaannya tidak selalu 'klop' karena yang dikehendaki tidak selalu jelas.

Prosedur

Urutan tindakan yang bersangkutan paut dengan cara-cara melaksanakan kegiatan tertentu. Atau, sejumlah *instruksi rinci* yang ditentukan untuk melaksanakan kegiatan yang terjadi secara teratur.

Peraturan

Kaidah yang mengharuskan diambil tindakan khusus dan definitif. Dalam keadaan tertentu, suatu aturan menetapkan suatu kegiatan **harus** (wajib) atau **tidak boleh** (dilarang) untuk dilakukan.

Selain bentuk-bentuk rencana tersebut, masih ada beberapa bentuk lain, yaitu :
Standar, Acara, Siasat, Metode.

Standar

Kriteria / norma yang telah ditetapkan sebagai alat ukur terhadap hasil yang akan dicapai. Bentuknya dapat berupa *standar uang* (anggaran), *standar mutu atau kualitas*, *standar waktu* (jam, hari, minggu, bulan, tahun), *standar jumlah*, *standar upah*, dan sebagainya.

Acara

Prosedur yang didukung oleh anggaran untuk melaksanakan cara bertindak. Acara bisa dipakai untuk mengawasi pengeluaran, sekaligus untuk menanamkan sikap efisien dan disiplin terhadap pimpinan.

Siasat

Taktik melawan rencana organisasi pesaing.

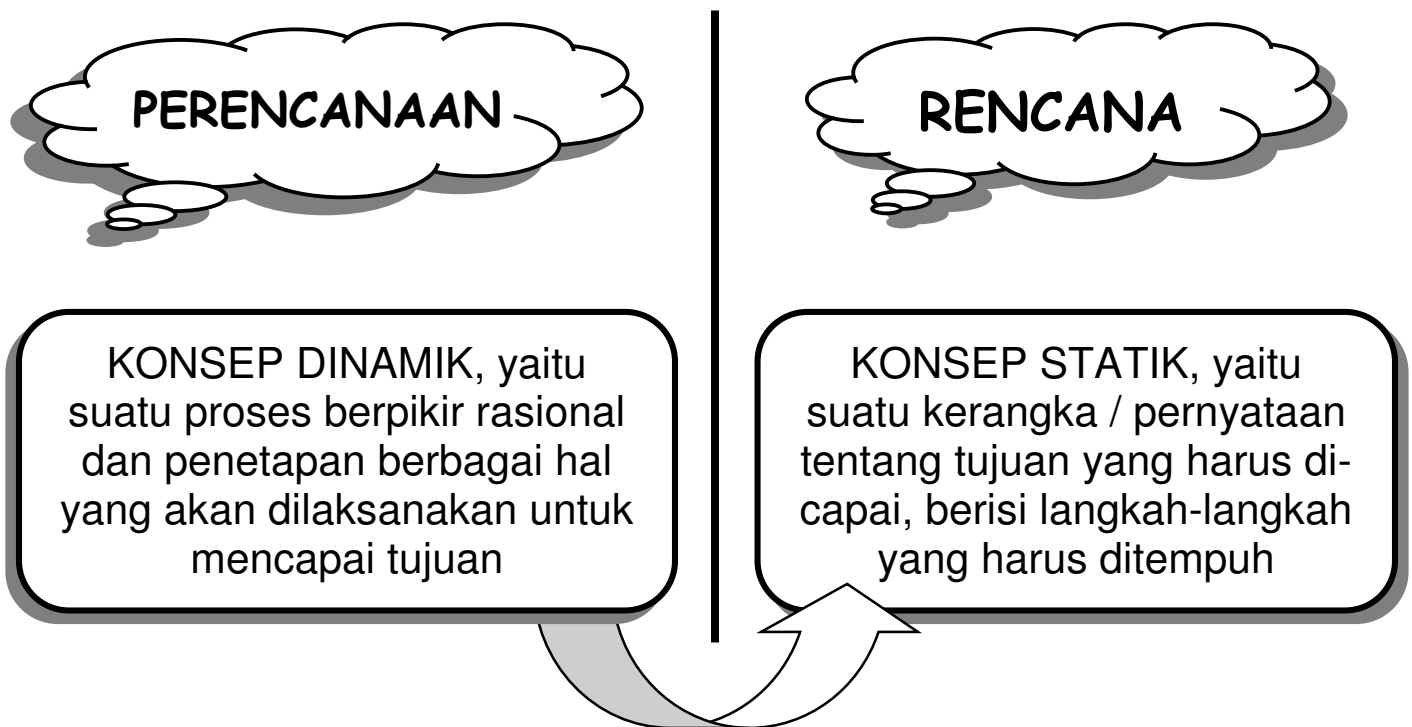
Metode

Cara menyelesaikan pekerjaan yang merupakan bagian dari prosedur.

Kegiatan Belajar Mandiri 2

"KAITAN PERENCANAAN DENGAN FUNGSI MANAJEMEN LAINNYA"

Perencanaan sebagai Fungsi Manajemen



Definisi Perencanaan

Kegiatan yang berupa pemilihan informasi serta penentuan asumsi yang menyangkut masa depan guna merumuskan tindakan-tindakan yang dianggap perlu dalam mencapai sasaran organisasi (**George R. Terry**)

Proses analitis yang mencakup perkiraan masa depan, penentuan sasaran yang diinginkan, pengembangan alternatif rangkaian kegiatan guna mencapai sasaran, serta pemilihan alternatif kegiatan dari berbagai kemungkinan (**Scott**)

Proses yang dilakukan manajer dari mulai membuat perkiraan, menentukan sasaran, serta menentukan sumber-sumber yang dapat digunakan, termasuk menentukan standar kerja untuk setiap babak kegiatan (**Sugandha & Sugandha**)

Proses penentuan tujuan yang akan dilaksanakan, dimana dilakukan, kapan dilakukan, siapa yang melakukan, mengapa dilakukan, dan bagaimana dilakukannya pencapaian tujuan tersebut (5W + 1H) (**Jajat R.**)

UNSUR PERENCANAAN

TUJUAN	*	perumusan yang lebih jelas dan terperinci mengenai tujuan yang harus dicapai.
POLICY	*	metode atau cara untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai (garis-garis besarnya saja).
PROSEDUR	*	meliputi pembagian tugas serta hubungannya (vertikal dan horizontal) antara masing-masing anggota kelompok secara terperinci).
PROGRES	*	penentuan standar-standar mengenai segala sesuatu yang hendak dicapai. Standar untuk mengukur kemajuan suatu usaha dapat dirumuskan dengan kata-kata: <ul style="list-style-type: none">◆ <i>How many</i> untuk kuantitasnya ;◆ <i>How well</i> untuk kualitasnya ;◆ <i>How long</i> untuk lamanya ;
PROGRAM	*	dalam rangka perencanaan menyeluruh, perlu disusun acara urut-urutan (<i>sequence</i>) berdasarkan pentingnya macam-macam proyek atau rencana kerja (skala prioritas).

MACAM PERENCANAAN

PERENCANAAN FISIK (PHYSICAL PLANNING)

Yaitu perencanaan mengenai hal-hal yang hendak dihasilkan baik materil maupun barang-barang immaterial (jasa-jasa).
Ke 5 unsur planning di atas termasuk physical planning.

PERENCANAAN PEMBIAYAAN (*COST PLANNING* ATAU *FINANCIAL PLANNING*)

Yaitu perencanaan untuk memperoleh sumber keuangan yang diperlukan untuk membiayai planning yang dimaksud.

TINGKAT PERENCANAAN (GRAVES)

TINGKAT ATAS (TOP – LEVEL)

Pada tingkat ini planning lebih bersifat memimpin (*directive*), yaitu memberi petunjuk serta menggariskan dalam segala hal, baik mengenai tujuan maupun caranya, jadi belum begitu konkrit untuk dilaksanakan.

TINGKAT MENENGAH (MIDDLE – LEVEL)

Pada tingkat ini planning lebih bersifat administrative (*managerial*), sudah lebih jelas menunjuk kepada cara-cara bagaimana tujuan-tujuan dan cara-cara yang telah digariskan dalam planning yang bersifat *directive* dapat dilaksanakan.

TINGKAT BAWAH (BOTTOM – LEVEL)

Pada tingkat ini, tiap anggota kelompok lebih banyak mempunyai tugas menghasilkan, sehingga tugas lebih bersifat operational (*operative*) yaitu pekerjaan yang harus berakhir dengan menghasilkan sesuatu yang konkrit.

Menurut **Graves**, isi perencanaan pada setiap tingkatan itu merupakan *bagian administrasi*, sedang mengenai caranya disebut *bagian manajemen*.

Antara manajemen dan administrasi sukar dibedakan. Manajemen titik beratnya pada "caranya" sedangkan administrasi titik beratnya pada "apa yang hendak dicapai".

SYARAT PERENCANAAN (Luther Gullick)

1. Tujuannya dirumuskan secara **jelas**.
2. Sifatnya harus **sederhana (*simple*)**, artinya :
 - Memiliki kemungkinan untuk dilaksanakan
 - Rasional
 - Memuat analisa dan penjelasan serta penggolongan tindak usaha / kegiatan yang hendak dilaksanakan, atau pedoman mengenai kegiatan yang akan dilakukan.
3. Mempunyai sifat ***flexible***, yakni menyesuaikan diri dengan keadaan
4. Ada **keseimbangan (*balanced*)** dalam planning itu baik kedalam maupun keluar. Kedalam berarti keseimbangan berbagai bagian proyek dan pada rencana itu. Keluar berarti keseimbangan antara tujuan (*ends*) dan syarat-syarat (*means*).

Dari planning itu kita harus memperoleh kesan bahwa segala sesuatunya yang tersedia (tenaga, biaya dan segala sumber yang tersedia dan akan dapat disediakan) digunakan seefisien dan seefektif mungkin.

JENIS PERENCANAAN

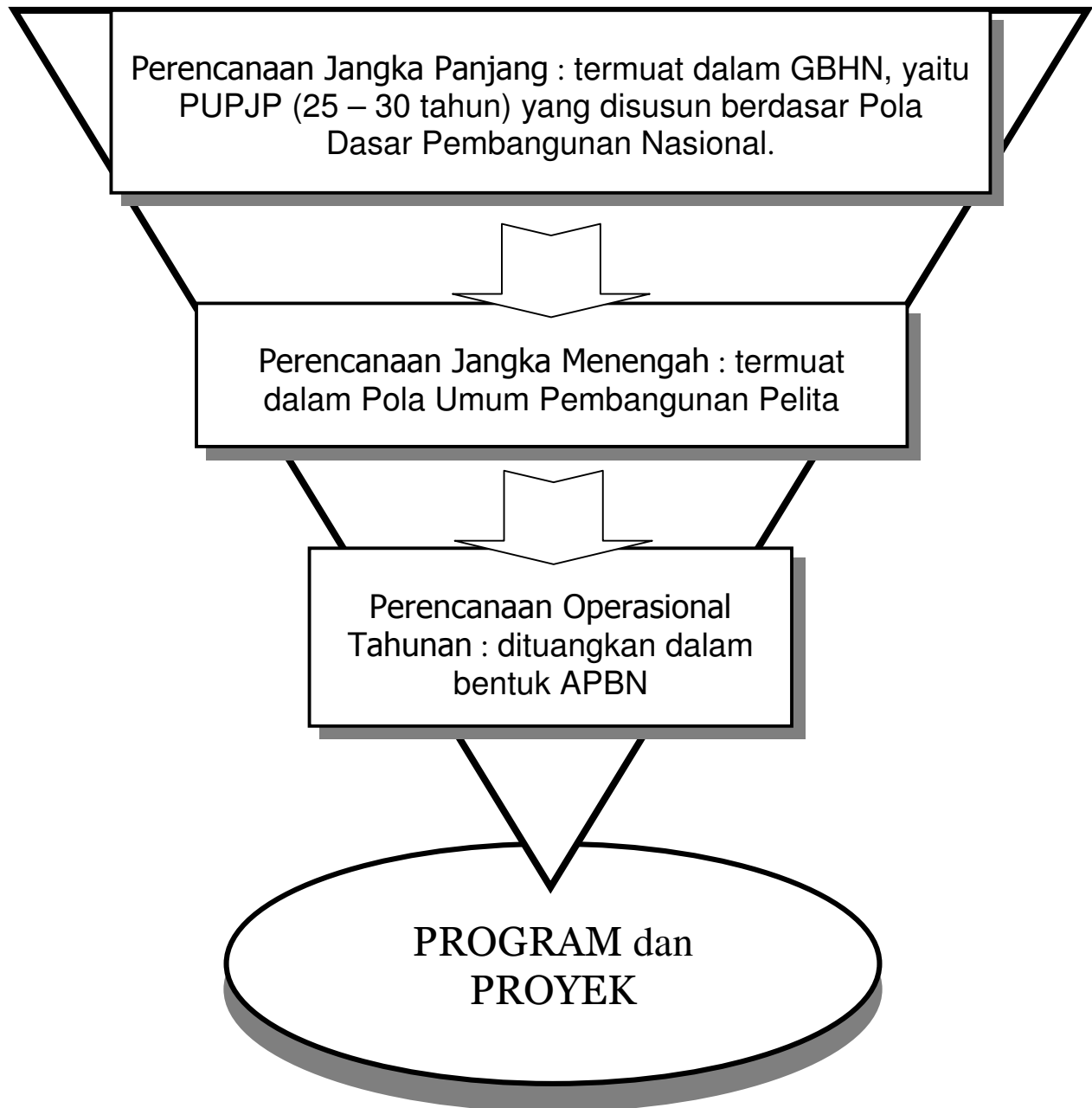
Dalam praktek jarang ada planning yang memuat lengkap serta bulan unsur-unsur yaitu mulai dari policy sampai dengan program. Lazimnya unsur-unsur tercecer dalam berbagai bentuk yang agak terpisah satu sama lain.

Kadang-kadang kita lihat bentuk-bentuk lain daripada *planning* misalnya saja anggaran belanja (budget). Budget ini sebenarnya adalah juga planning karena di dalamnya budget walaupun hanya memuat angka-angka namun dari angka-angka itu kita dapat melihat apa yang akan dilaksanakan.

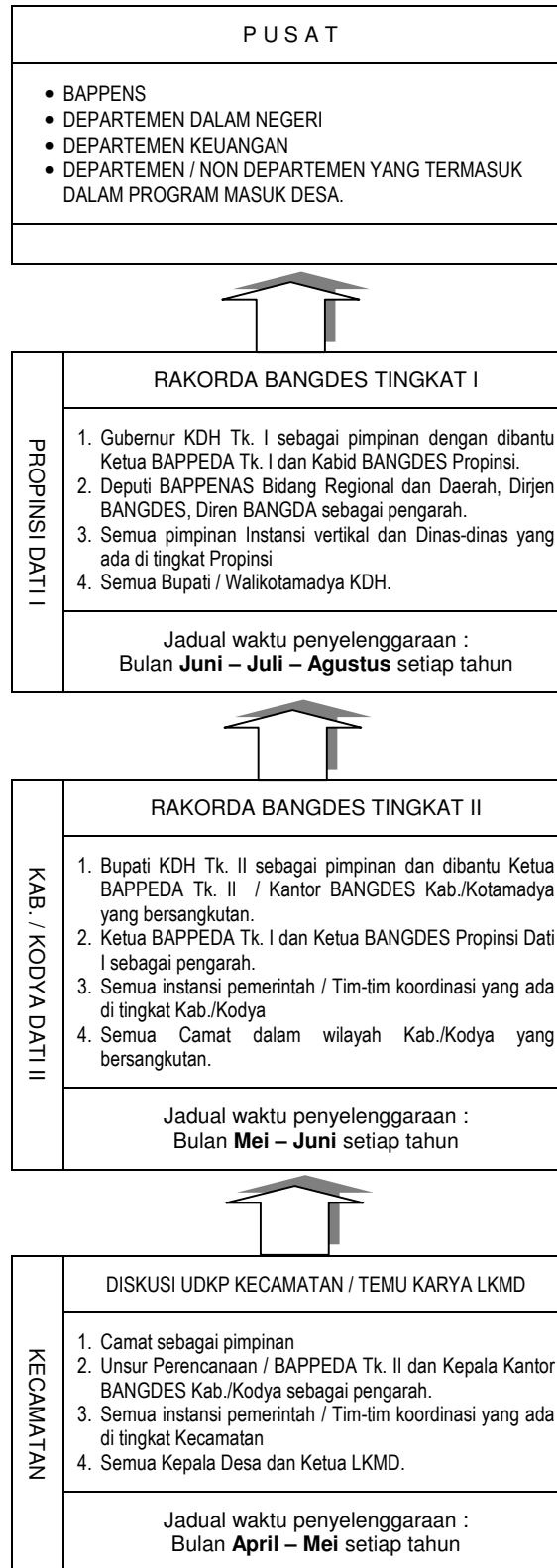
PRINSIP PERENCANAAN (Menurut Koontz & O'Donnel)

1. *Contribution of objectives*, yakni mendukung kemudahan tercapainya tujuan.
2. *Efficiency of plan*, diukur dari tingginya kontribusi terhadap pencapaian tujuan.
3. *Primacy of planning*, yakni secara logis perencanaan mendahului fungsi manajemen lain.
4. *Planning premises*, artinya diperlukan premis / perkiraan yang konsisten.
5. *Strategy and framework*, yakni adanya pola strategi dan kebijaksanaan yang dijadikan acuan.
6. *Timing*, yakni adanya penentuan waktu secara teratur.
7. *The limiting factor*, yaitu kemampuan perencana dalam mengenal dan mengatasi berbagai keterbatasan.
8. *Commitment*, artinya perencana harus dapat melihat keterkaitan antara periode waktu yang akan datang dengan tindakan yang akan dilakukan.
9. *Flexibility*, artinya rencana harus bersifat luwes dan dapat mengantisipasi perubahan.
10. *Navigational change*, artinya manajer secara berkala harus memperhatikan berbagai peristiwa, dan jika perlu mengadakan perubahan seperlunya agar tetap dapat mengarahkan kegiatan pada sasarannya.

PERENCANAAN DI INDONESIA



MEKANISME PERENCANAAN





Instruksi Menteri Dalam Negeri Nomor 4 Tahun 1981 tentang
"Mekanisme Pengendalian Pelaksanaan Program Masuk Desa"

DAFTAR PUSTAKA

- Lembaga Administrasi Negara, *Dasar-Dasar Perencanaan (Modul ADUM 11)*, Bahan Untuk Diklat Administrasi Umum, Jakarta, 1997
- Prakarsa, Wahyudi, *Dampak Perubahan Lingkungan Pasar Terhadap Organisasi dan Manajemen*, makalah tidak diterbitkan, Jakarta : Program Pascasarjana UI, 1997
- Rosell, Steven A., (et.al.), *Governing in an Information Society*, Institute for Research on Public Policy, Montreal : 1992
- Saragih, M.H., *Azas-Azas Organisasi dan Management*, Bandung : Tarsito, 1982
- von Glinow, Mary Ann, *The New Professionals : Managing Today's High-Tech Employess*, Ballinger Publishing Company, 1988