

TI-3252: Perancangan Organisasi

Proses Manajemen Perencanaan & Pengendalian

Laboratorium Sistem Produksi
www.lspitb.org
©2003



PROSES MANAJEMEN PERENCANAAN (1)

- Tahap awal dari proses manajemen
- Suatu persiapan untuk menghadapi masa depan dan mencerminkan upaya untuk mendapatkan hasil yang terbaik dengan dukungan sumber daya terbatas
- Menyusun rencana untuk menentukan arah yang akan ditempuh oleh organisasi



PROSES MANAJEMEN PERENCANAAN (2)

- Kapan & bagaimana kegiatan hendaknya dilaksanakan
- Rangkaian proses pengambilan keputusan
- Bidang perencanaan: produksi, keuangan, pemasaran, sumber daya manusia



PROSES MANAJEMEN PERENCANAAN (3)

- Proses penentuan course of action untuk memecahkan suatu persoalan
 - Bidang usaha apa yang akan dimasuki oleh perusahaan ?
 - Bagaimana alokasi sumber daya pada bidang usaha ?
- Siapa yang harus melakukan



PROSES MANAJEMEN PERENCANAAN (4)

- Top Manager: mengutamakan keselamatan dan pengembangan perusahaan dalam waktu panjang
- Middle manager: kompetisi & pengembangan sumber daya
- First line manager: persoalan operasional



PROSES MANAJEMEN PERSPEKTIF PERENCANAAN

Horizon Waktu	Bidang Perencanaan	Elemen Rencana	Karakteristik Rencana	Unit Organisasi
Jangka pendek	Produksi	Aturan	Murah/mahal	Korporasi
Jangka menengah	Riset	Prosedur	Rasional/Tidak rasional	Anak Perusahaan
Jangka panjang	Pengembangan produk baru	Anggaran	Rahasia/Publik	Devisi
Jangka sangat panjang	Keuangan	Program	Strategis/taktis	Departemen
	Pemasaran	Kebijakan	Kualitatif/Kuantitatif	Proyek
	Akuisisi	Strategi	Sangat penting/kurang penting	Gugus tugas
	Fasilitas	Sasaran	Komprehensif/parsial	
	Sumber daya manusia	Tujuan	Mendesak/Tidak mendesak	
		Arah	Fleksibel/kaku	
		Cita-cita	Pasti/kurang pasti	

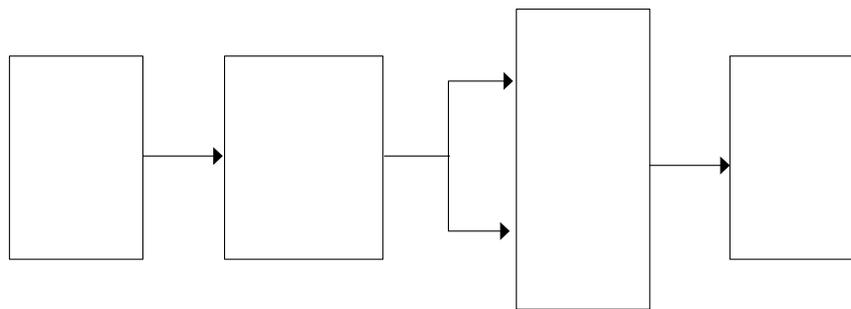


PROSES MANAJEMEN ORIENTASI PERENCANAAN

Dimensi Puncak	Manajemen Puncak	Manajemen Madya	Manajemen Lini Pertama
Fokus	Keselamatan & pengembangan jangka panjang	Kompetisi & pengembangan sumber daya	Problem operasional
Tujuan	Posisi masa depan	Keuntungan masa depan	Keuntungan jangka pendek
Proses	Formulasi kebijakan & strategi	Perumusan sasaran & program	Implementasi program
Kendala	Sumber daya global di masa depan	Sumber daya terpakai di masa depan <i>Business key success factors</i>	Sumber daya yang tersedia
Ganjaran	Pertumbuhan yang berkelanjutan	Pengembangan potensi masa depan	Efisiensi & stabilitas
Informasi	Kecenderungan	Kekuatan & kelemahan Informasi fungsional	Kemajuan pelaksanaan kegiatan (<i>present business</i>)
Organisasi	Entrepreneurial & fleksibel	Profesional & adhokrasi	Terstruktur & stabil
Pemecahan Persoalan	Antisipatif Butuh pendekatan baru Resiko tinggi	Pendekatan sistem Resiko rasional	Reaktif Berdasarkan pengalaman Resiko rendah



PROSES MANAJEMEN LANGKAH PERENCANAAN



PROSES MANAJEMEN

TAHAP DASAR PERENCANAAN (1)

- Penetapan tujuan:
 - *Degre of excellent* yang ingin dicapai
 - Misi organisasi: perkiraan situasi masa depan
 - Arah, ruang lingkup usaha, segmen produk & pasar,
 - Karakteristik: spesifik, realistis, menantang, terukur, terbatas waktu
 - Menimbulkan komitmen dan menjadi sumber motivasi



PERENCANAAN

PERMASALAHAN PENETAPAN TUJUAN

- Keenganan untuk meninggalkan alternatif sasaran yang lain (mungkin lebih tepat)
- Takut salah (gagal, rasa malu, dianggap tidak mampu, tidak menghargai orang lain)
- Kekurangan pengetahuan mengenai organisasi (bertentangan dengan unit organisasi lain)
- Kekurangan pengetahuan mengenai lingkungan organisasi (pesaing, pemasok, pelanggan, lembaga pemerintah/masyarakat)



PROSES MANAJEMEN

TAHAP DASAR PERENCANAAN (2)

- Pendefinisian situasi saat ini:
 - Se jauh mana posisi organisasi terhadap sasaran ?
 - Sumber apa yang dilakukan untuk menutup perbedaan ini ?



PROSES MANAJEMEN

TAHAP DASAR PERENCANAAN (2)

- Identifikasi dukungan & hambatan:
 - Identifikasi faktor eksternal dimasa yang akan datang
 - Faktor internal & eksternal apa yang membantu atau menimbulkan masalah dalam mencapai tujuan
- Penetapan tindakan:
 - Penetapan keputusan mengenai keadaan masa depan yang harus dibentuk



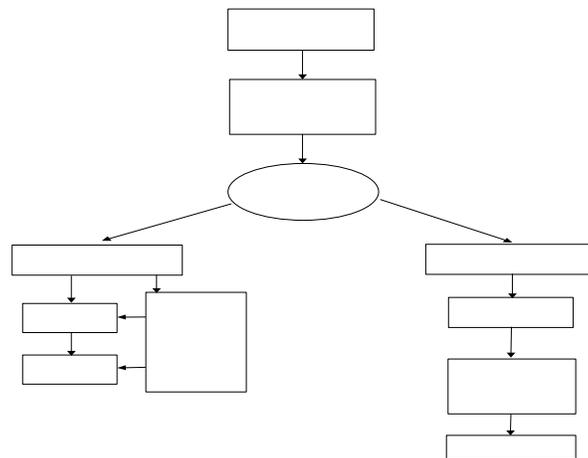
PERENCANAAN (1)

HIERARKHI PERENCANAAN

- Rencana Strategis:
 - Mempertemukan organisasi dengan tujuan yang ditetapkan organisasi, dalam rangka mengimplementasikan misi perusahaan
- Rencana Operasional:
 - Rencana detail yang menjabarkan bagaimana rencana strategis dapat direalisasikan ke dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari

PERENCANAAN (2)

HIERARKHI PERENCANAAN DALAM ORGANISASI



HIERARKHI PERENCANAAN

RENCANA OPERASIONAL

- *Single-use Plan* (Rencana sekali pakai):
 - Rencana yang dikembangkan untuk menyelesaikan suatu tujuan yang sangat spesifik dan tidak digunakan lagi setelah tujuan yang dimaksudkan diselesaikan
- *Standing Plan*:
 - Pendekatan atau rencana yang dibakukan untuk menangani situasi yang sedang dihadapi atau diperkirakan



RENCANA OPERASIONAL

SINGLE USE PLAN (1)

- **Program:** sekumpulan kegiatan yang memperlihatkan adanya:
 - Rangkaian langkah kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan
 - Unit organisasi atau personel penanggung jawab setiap langkah
 - Urutan dan waktu untuk setiap kegiatan



RENCANA OPERASIONAL

SINGLE USE PLAN (2)

- **Proyek:**
 - Bagian kecil dari program yang lingkup kerjanya sangat khusus dan waktunya cukup banyak

- **Anggaran:**
 - Sumber dana yang diperlukan dalam jangka waktu tertentu



RENCANA OPERASIONAL

STANDING PLAN (1)

- Uraian kegiatan yang berulang untuk menghadapi situasi yang relatif tidak berbeda

- Kebijakan (*Policy*):
 - Pedoman umum dalam pengambilan keputusan yang menetaapkan apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh pimpinan atau karyawan

- Manfaat:
 - Meningkatkan efektivitas organisasi
 - Mengungkapkan *personal value*
 - Mengurangi konflik yang terjadi



RENCANA OPERASIONAL

STANDING PLAN (2)

- *Standard Procedure (SOP-Standard Operating Procedure)*:
 - Proses kerja yang merupakan rincian dari kebijakan
- *Aturan (Rules)*:
 - Pernyataan yang menjelaskan suatu tindakan spesifik harus atau dilarang dilakukan dalam suatu kondisi tertentu

PERENCANAAN

TEKNIK DAN ALAT BANTU PERENCANAAN

- **A. PERAMALAN**
- Teknik pendukung perencanaan yang sangat dibutuhkan sebelum kegiatan perencanaan dimulai.
- Perkiraan mengenai apa, berapa, bagaimana dari keadaan di masa mendatang.
- 2 jenis : Peramalan Kualitatif & Peramalan Kuantitatif

PERENCANAAN

PERAMALAN: METODA KUALITATIF (1)

- **Metoda Judgement:**

- Menggunakan opini atau dugaan sebagai data
- Survey pendapat dilakukan dengan cara penjurian, teknik Delphi, dll
- Kelemahan: terjadinya bias pada waktu survey pendapat



PERENCANAAN

PERAMALAN: METODA KUALITATIF (2)

- **Metoda Proyektif:**

- Pencetusan **gagasan** & dibentuk sedikit demi sedikit menjadi solusi.
- **Brainstorming:** kelompok memusatkan pikiran secara intensif pada masalah yang dihadapi, gagasan dilontarkan secara cepat sebanyak-banyaknya tanpa diskusi & kritik, dilanjutkan dengan konstruksi skenario (pembentukan logika pemikiran, urutan kerja secara hipotesis dan menjawab pertanyaan).
- Membutuhkan **keahlian** dalam berbagai bidang.



PERENCANAAN

PERAMALAN: METODA KUANTITATIF (2)

- **Metoda Ekstrapolasi:** *Time Series Analysis*
 - Peramalan mempelajari kecenderungan masa depan & sekarang
 - Kelemahan: mempertimbangkan satu variabel kunci
- **Metoda Causal** (Metoda Ekonometrik, Metoda Segmentasi):
 - Hubungan sebab akibat antara variabel yang berlaku: variabel independen dan variabel dependen
 - Teknik statistik (analisis korelasi regresi)



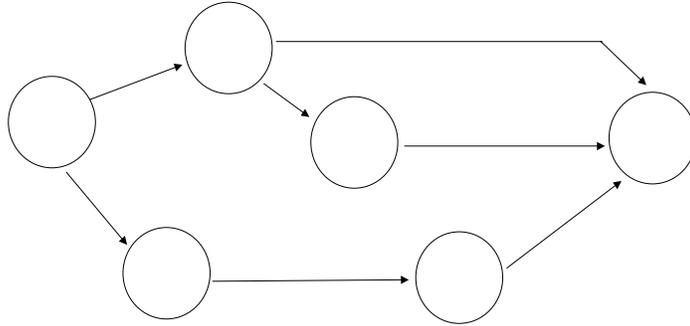
PERENCANAAN

TEKNIK DAN ALAT BANTU PERENCANAAN

- **B. PERENCANAAN PROYEK**
- Diagram *Network*: menjelaskan kegiatan dari proyek serta hubungan ketergantungan antar kegiatan.
- *Gant Chart*: gambaran jadual kegiatan di dalam suatu proyek (*Milestone Scheduling*).
- CPM (*Critical Path Method*) & PERT (*Program Evaluation and Review Technique*): metoda yang menjelaskan urutan kerja yang paling kritis atau peluang yang diperhatikan dalam suatu proyek.



PERENCANAAN DIAGRAM NETWORK



PERENCANAAN GANTT CHART & MILESTONE

KEGIATAN	Waktu									



PERENCANAAN STRATEGIS

- Perencanaan:
 - Proses untuk menentukan sasaran organisasi & menetapkan cara untuk mencapainya
- Perencanaan strategis:
 - Proses untuk menetapkan sasaran organisasi pada jangka waktu yang cukup panjang serta langkah atau tindakan yang diperlukan untuk mencapai sasaran tersebut



STRATEGI (DEFINISI)

- Mengenai apa yang diinginkan organisasi ⇒ program yang mempunyai cakupan luas untuk menetapkan & mencapai tujuan organisasi serta mengimplementasikan misi organisasi
- Mengenai apa yang dilaksanakan oleh organisasi ⇒ pola tanggapan organisasi terhadap keadaan lingkungan secara terus menerus



STRATEGI (KARAKTERISTIK)

- Horizon waktu (waktu cukup panjang ⇒ segi keberlakuannya maupun dari dampak terhadap keadaan perusahaan)
- Dampak (berpengaruh terhadap hampir semua fungsi dalam organisasi)
- Konsentrasi Usaha (membutuhkan konsentrasi suatu usaha, kegiatan atau perhatian tertentu)
- Pola Keputusan (pilihan strategi akan membutuhkan suatu rangkaian keputusan yang diikuti oleh semua tingkatan organisasi dalam suatu pola yang konsisten)



EVOLUSI KONSEP STRATEGI

STRATEGI SEBAGAI GARIS BESAR RENCANA (GRAND PLAN)

- Strategi ⇒ «*strategia*» (Yunani) ⇒ «*art or science of being a general*» (seni atau ilmu untuk menjadi seorang jenderal)
- Tugas jenderal:
 - Mempunyai rencana, tetapi juga dapat melaksanakan rencana ⇒ strategi harus dapat menggabungkan komponen rencana & komponen keputusan (disebut *Grand Strategic Plan*)



EVOLUSI KONSEP STRATEGI

STRATEGI SEBAGAI PERUMUSAN KEBIJAKAN

- *Policy Formulation Approach* ⇔ *Business Policy* (50an – 60an)
- Konsep untuk mengimplementasikan aturan sehari-hari mengenai apa yang boleh & apa yang tidak boleh dilakukan oleh suatu fungsi tertentu



EVOLUSI KONSEP STRATEGI

PENDEKATAN *INITIAL STRATEGY* (1)

- Perubahan lingkungan ⇔ pendekatan strategi perusahaan
- 2 faktor perubahan pendekatan strategi:
- Tingkat pertumbuhan lingkungan bertambah secara cepat perusahaan tergantung terhadap lingkungan kecepatan munculnya gagasan produk baru & hilangnya produk baru



EVOLUSI KONSEP STRATEGI

PENDEKATAN *INITIAL STRATEGY* (2)

- Pertumbuhan perusahaan (ukuran & kompleksitas)
 - Fortune ⇒ 1949: 500 perusahaan *single product line*
1970: perusahaan multi-industri, usaha multi nasional
- Chandler, Ansoff, Kenneth Andrew (1965 – 1975): *Initial Strategy*



EVOLUSI KONSEP STRATEGI

PENDEKATAN *INITIAL STRATEGY* (3)

- Karakteristik *Initial Strategy* (Chandler):
 - Dua unsur: *objectives & courses of action* (suatu kesatuan)
 - Ada *key-idea*, bukan kegiatan rutin dalam strategi
 - Perlu dirumuskan, bukan saja dijalankan
 - Konsep pengelompokkan hubungan antara lingkungan dan industri (perubahan yang cepat & lamban)



EVOLUSI KONSEP STRATEGI

PENDEKATAN MANAJEMEN STRATEGI (1)

- 3 tahap strategi: formulasi strategi, implementasi strategi & pengendalian strategi
- **6 tugas dasar:**
- Penetapan sasaran (ekonomis & menggambarkan power): sasaran personal & pengaruh unsur stakeholder
- Lingkungan Usaha: dapat mempengaruhi & dipengaruhi, tetapi tidak dikendalikan ⇒ kondisi lingkungan dapat diramalkan



EVOLUSI KONSEP STRATEGI

PENDEKATAN MANAJEMEN STRATEGI (2)

- Perumusan strategi: apa ? (apa yang diinginkan oleh organisasi), bagaimana ? (bagaimana sasaran dapat dilaksanakan)
- Strategi masa lalu: kemungkinan keberhasilan strategis di masa mendatang
- Implementasi strategi: bagaimana mengadministrasikan kegiatan sehingga terlaksana secara konsisten agar *getting the job done*
- Pengendalian strategis: proses harus dimonitor, *feedback* harus diperoleh



EVOLUSI KONSEP STRATEGI

PENDEKATAN MANAJEMEN STRATEGI (3)

- Pertanyaan dalam manajemen strategi:
 - Kemana kita pergi ?
 - Bagaimana kita sampai kesana ?
 - Apa yang menjadi *blue print* tindakan kita ?
 - Bagaimana kita tahu masih berada dalam jalur yang benar ?



EVOLUSI KONSEP STRATEGI

TINGKATAN STRATEGI (1)
(THOMSON & STRICKLAND)

- **Strategi tingkat korporasi:**
 - Strategi yang diformulasikan oleh *top management*, berkaitan dengan pengoperasian organisasi yang mengandung lebih dari satu *line of business*
- Bisnis apa yang akan masuk, dan apa yang akan keluar ?
- Pelanggan mana yang akan dilayani ?



EVOLUSI KONSEP STRATEGI

TINGKATAN STRATEGI (2)

- Teknologi baru apa yang akan digunakan ?
- Bagaimana kita mengatur kegiatan & bagaimana sumber dialokasikan ?
- **Strategi tingkat unit bisnis:**
 - Strategi yang dilakukan dalam bisnis tertentu untuk memenangkan persaingan yang mungkin berbeda penangannya dengan bisnis lainnya
- Bagaimana bisnis ini bersaing di dalam pemasaran ?



EVOLUSI KONSEP STRATEGI

TINGKATAN STRATEGI (3)

- Produk/jasa apa yang akan ditawarkan ?
- Pelanggan mana yang akan dilayani ?
- Bagaimana fungsi-fungsi diatur ?
- Bagaimana sumber-sumber didistribusikan ?
- **Strategi tingkat fungsional:**
 - Penetapan kerangka dasar untuk mengelola setiap fungsi di dalam organisasi: *finance*, *R&D*, *SDM*, dst.



EVOLUSI KONSEP STRATEGI

KERANGKA DASAR PENETAPAN STRATEGI (1)

- Kerangka Portofolio: **Matriks BCG** (*Boston Consulting Group*)
- Tujuan: menetapkan strategi pada tingkatan korporasi
- *Star* : angka relatif market share tinggi, perusahaan perlu mempertahankan posisi dengan mengeluarkan dana position maintenance, sehingga jumlah dana yang dikeluarkan cukup moderat



EVOLUSI KONSEP STRATEGI

KERANGKA DASAR PENETAPAN STRATEGI (2)

- *Question Mark* : perlu berusaha untuk meraih posisi Star dengan dana investasi, perlu pemakaian dana cukup besar
- *Dog* : dana keluar atau masuk dalam jumlah yang tidak terlalu besar
- *Cash Cow* : posisi penumpukkan dana masuk, menunggu posisi pertumbuhan pasar yang lebih menguntungkan



EVOLUSI KONSEP STRATEGI

KERANGKA DASAR PENETAPAN STRATEGI (3)

- Kerangka **Analisis Industri** (Porter-Harvard Business School)
- Lima kekuatan ancaman terhadap pasar dari industri ⇒ analisis **SWOT** (kekuatan & kelemahan, peluang & ancaman):
- *Bargaining power of Supplier* : posisi pemasok yang akan mempengaruhi berjalannya perusahaan
- *Bargaining power of Customer* : posisi pelanggan yang menentukan berjalannya usaha



EVOLUSI KONSEP STRATEGI

KERANGKA DASAR PENETAPAN STRATEGI (4)

- Ancaman dari pendatang baru: perusahaan baru yang biasanya membawa modal besar, teknologi tinggi, perusahaan yang mempunyai nama besar yang sudah lama dikenal
- Ancaman dari produk atau jasa baru: produk/jasa yang mempunyai fungsi sama, tetapi mempunyai performance yang lebih tinggi atau kenyamanan pemakaian yang lebih tinggi
- Persaingan: diantara perusahaan yang sudah ada, saling merugikan, menguras energi & dana yang besar



PROSES MANAJEMEN PENGENDALIAN

- Proses yang digunakan untuk menjamin bahwa aktivitas yang dilaksanakan sesuai dengan aktivitas yang direncanakan
- Mengukur kemajuan kegiatan terhadap tujuan dan memungkinkan untuk mendeteksi penyimpangan dari perencanaan secara tepat waktu dan mengambil tindakan perbaikan



PENGENDALIAN DEFINISI (MOCKLER)

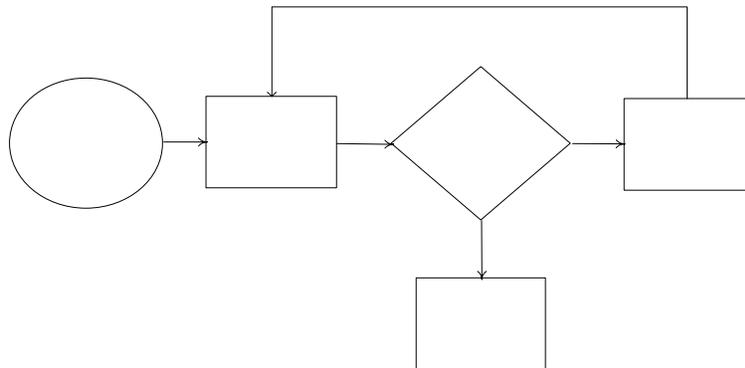
- Suatu upaya yang sistematis:
 - Menetapkan standar prestasi dengan sasaran perencanaan,
 - Merancang sistem umpan balik informasi,
 - Membandingkan prestasi sesungguhnya dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya,
 - Menentukan apakah ada penyimpangan,
 - Mengukur signifikansi dari penyimpangan tersebut,
 - Mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan,
- Menjamin semua sumber daya perusahaan telah digunakan dengan cara yang paling **efektif & efisien** dalam mencapai sasaran perusahaan



PROSES PENGENDALIAN ⁽¹⁾

- Penetapan standar & metoda untuk pengukuran prestasi
- Pelaksanaan pengukuran prestasi
- Evaluasi prestasi sesuai dengan standar
- Pengambilan tindakan perbaikan jika prestasi berada di bawah standar

PROSES PENGENDALIAN ⁽²⁾ LANGKAH-LANGKAH POKOK DALAM PROSES PENGENDALIAN



ASPEK PENGENDALIAN (1)

- **Jenis standar** (ukuran):
 - Standard performance **masa lalu**, kelemahan: perubahan pada masa yang akan datang, sulit diterapkan
 - **External** Standard: diluar perusahaan
 - **Engineering** Standard: standar yang ditentukan oleh pembuat mesin
 - **Productivity** Standard: standar yang ditentukan berdasarkan times and motion study
 - **Subjective** Standard: standar yang ditentukan oleh atasan dengan menggunakan *judgement*

ASPEK PENGENDALIAN (2)

- **Jumlah standar harus optimal**: tidak terlalu rumit dan longgar
- **Wewenang untuk menentukan standar**:
 - Siapa yang menentukan standar, bila atasan yang menentukan standar yang tidak realistis sehingga dapat menurunkan motivasi bawahan
- **Fleksibilitas standar**:
 - Harus dapat mengakomodasikan perubahan, standar memiliki ciri yang hampir sama untuk semua unit organisasi

ASPEK PENGENDALIAN ⁽³⁾

- **Frekuensi pengukuran:**
 - Sesuai dengan karakteristik proses: siklus pendek maka frekuensi pengukuran harus tinggi
- **Arah umpan baik:** harus diberikan kepada orang/unit organisasi

EFEKTIFITAS PENGENDALIAN KARAKTERISTIK

- Informasi memiliki ketelitian yang cukup baik, sehingga bisa diambil tindakan koreksi yang tepat
- Informasi harus tepat waktu & relevan
- Informasi harus mudah dimengerti & bersifat objektif
- Fokus pada tindakan koreksi yang dapat diterapkan secara efektif
- Memperhatikan aspek ekonomi & efisiensi
- Sesuai dengan organisasi yang berlaku saat ini