

PERENCANAAN TERPADU

HARMEIN NASUTION

Fakultas Teknik
Universitas Sumatera Utara

I. PENDAHULUAN

1. Apa yang dimaksud dengan Corporate Planning

Corporate Planning adalah suatu perencanaan strategis jangka panjang perusahaan yang bersifat menyeluruh, merumuskan berbagai strategi dan program pokok dalam pengalokasian sumber-sumber daya perusahaan guna pelaksanaan usaha untuk mencapai tujuan sasaran perusahaan dalam jangka waktu tertentu dalam jangka panjang.

Perumusan yang Terkandung dalam Perencanaan Terpadu :

- Kemana perusahaan akan diarahkan
- Bagaimana situasi yang dihadapi perusahaan
- Bagaimana perusahaan dapat sampai ke tujuan

Ciri-ciri suatu perusahaan terpadu :

- Titik tolak penyusunannya adalah perusahaan sebagai keseluruhan.
- Dampak dari kegiatan yang direncanakan bersifat menyeluruh.
- Usaha memahami berbagai kekuatan yang mempengaruhi perkembangan perusahaan.
- Bersifat realitis dan relevan dengan lingkungan.

2. Mengapa Perencanaan Terpadu itu penting

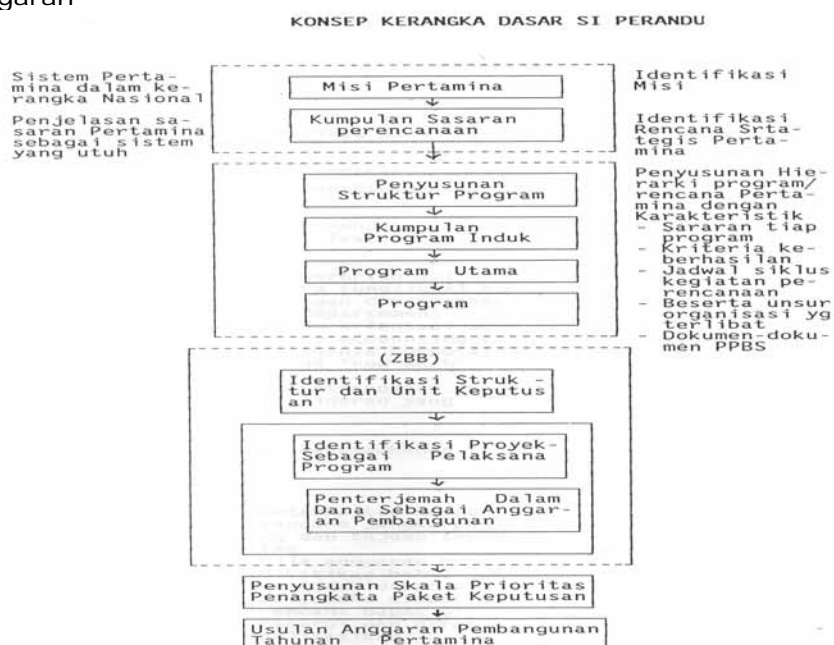
Perencanaan terpadu merupakan keputusan strategis, karena :

- Merupakan perspektif yang menghubungkan kondisi perusahaan sekarang dengan kondisi masa mendatang, serta menghubungkan kondisi intern dengan kondisi ekstern.
- Merupakan sarana untuk mengkaji cara yang paling efektif dalam menghadapi tantangan lingkungan.
- Merupakan paduan dan kerangka kerja (framework) untuk keputusan-keputusan yang akan diambil dalam pengelolaan usaha perusahaan dan sekaligus memberi motivasi kerja.
- Merumuskan konsepsi pengelolaan usaha perusahaan sebagai suatu sistem yang terpadu, terkait dan menyeluruh serta menyatu (Integrated, Interrelated dan Unity).
- Merupakan keputusan yang mempunyai dampak jangka panjang dan strategis bagi pencapaian tujuan perusahaan dan pengalokasian sumber-sumber daya perusahaan.

3. Konsep Dasar Perencanaan Terpadu

Terdapat 3 (tiga) unsur pokok yang tercakup didalam sistem perencanaan terpadu, yaitu :

- Unsur perencanaan
- Unsur program
- Unsur anggaran



II. Karakteristik Sistem Perencanaan Terpadu

Telah dijelaskan tadi sebelumnya bahwa perencanaan terpadu dari perusahaan adalah bersifat menyeluruh dan terpadu dari semua aspek yang ada dalam perusahaan. Karakteristik pendekatan perencanaan terpadu dengan pendekatan tradisional dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 1 : Karakteristik Pendekatan Tradisionil Dengan Pendekatan Sistem Perencanaan Terpadu

Aspek dari Pendekatan penganggaran	Pendekatan Tradisional	Pendekatan Sisperandu
Philosophi	<ul style="list-style-type: none"> a. Berorientasi secara fungsional (dengan divisi atau departemen) b. Berorientasi secara accounting(khususnya berpusat pada "how much" c. Extrapolasi pengeluaran yang lalu d. Pertambahan 	<ul style="list-style-type: none"> a. Berorientasi pada program (dengan produksi atau jasa departemen) b. Berorientasi pada keputusan (terfokus pada "what, why, and how") c. Menguraikan anggaran menjadi paket keputusan yang dapat dimengerti. d. Menganalisis semua paket dan membuat rankingnya
Hubungan dengan priode perencanaan.	Keterkaitan dengan rencana jangka panjang dan tujuan terbatas Bila anggaran mengindikasikan bahwa rencana tidak dapat dicapai, usaha dibuat agar rencana dapat diperbaharui dan dirasionalisasikan	Menurut keterkaitan terpadu dengan rencana strategis jangka panjang. Dengan cara mengulang-ulang proses, baik rencana dan anggaran dibawa ke arah persesuaian
Produk akhir	Merupakan set keseluruhan dari jumlah, kadang-kadang membengkak melampaui tingkat kemampuan dan dimengerti oleh terbatas. Dibutuhkan waktu yang panjang untuk dapat sampai ketingkat yang beralasan.	Suatu himpunan prioritas yang telah di Beri rangking yang: bersih, secara rasional dapat ditambah dirubah atau dikurangi menurut keadaan
Dampak terhadap organisasi	Mendorong gamesmanship	Menyediakan analisa rasional dan pengambilan keputusan
Diantara staf	Anggaran biasanya baik, pemotongan mengakibatkan ketidakpuasan	Anggaran diminta dengan alasan yang rasional
Antara staf	Situasinya terpolarisasi	Segala sesuatunya memberikan jalan untuk adanya diskusi terbuka, evaluasi bersama dan persetujuan dalam suasana bisnis

Antara staf dan pimpinan puncak	Tanggung jawab terletak pada pimpinan puncak dalam hal memutuskan berapa banyak yang akan di keluarkan untuk apa dan mengapa	Tanggung jawab untuk memberikan alasan yang memuaskan terletak pada pimpinan staf dengan manajemen puncak membuat keputusan akhir berdasarkan prioritas yang rasional
Dampak personel	Dapat menimbulkan persoalan-persoalan	Sistem ini bersih, responsible dan responsive. Dimana pemotongan diperlukan umpan balik lebih meyakinkan, karena pemotongan dilakukan dengan kontek tujuan organisasi yang luas, kebutuhan dan batasan sumber
Follow-up control	Lebih mudah untuk membuat mekanisme pengendalian follow-up	Dengan prosedur dan formulir yang tepat paket keputusan dapat disesuaikan sehingga mengikuti sistem pengendalian follow-up yang konvensional
	Bagaimanapun, pengeluaran yang dikendalikan belum tentu merupakan penggunaan terbaik dari sumber organisasi	Yang lebih penting program spesifik yang berorientasi pada program dapat dengan mudah dimonitor, untuk melihat apakah tujuan tercapai atau tidak dan bukan merupakan pemenuhan target biaya saja
Hubungan dengan sistem bisnis yang lain	Tidak diketahui	Memungkinkan pelacakan yang mudah untuk duplikasi. Jadi memungkinkan untuk digunakan sebagai dasar dalam perencanaan organisasi dapat dihubungkan dengan perencanaan tenaga kerja dan penempatan

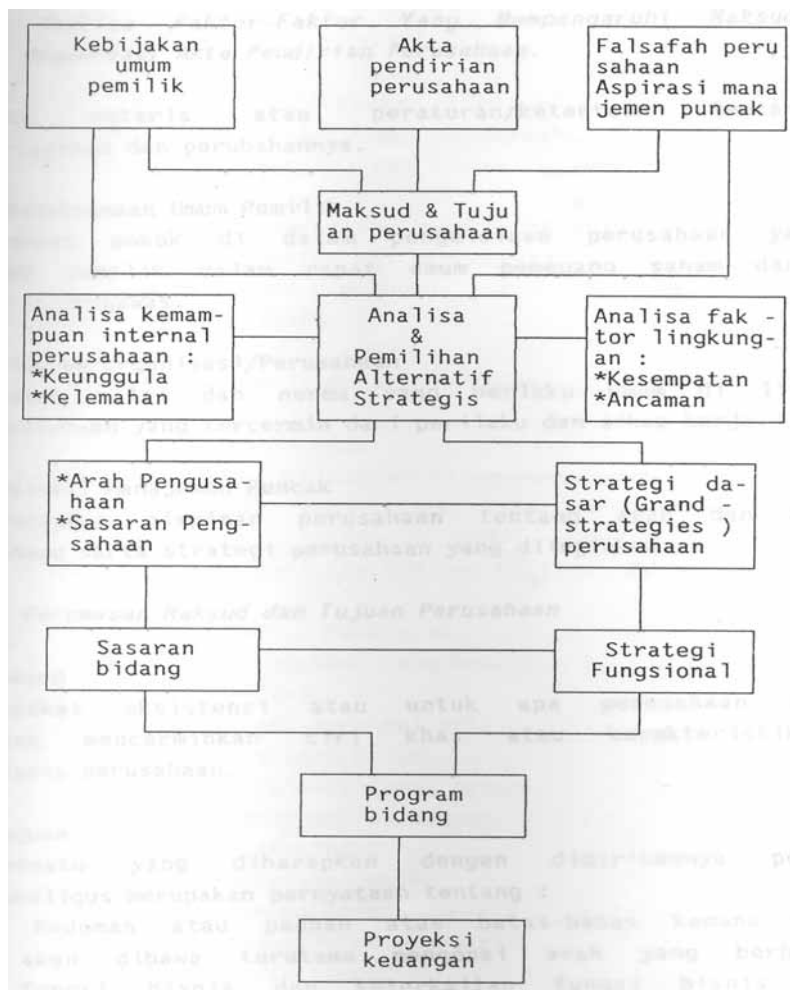
III. Proses Penyusunan Perencanaan Terpadu

1. Anlisa faktor-faktor yang mempengaruhi maksud dan tujuan perusahaan.
 - 1.1. Identifikasi akta pendirian perusahaan
 - 1.2. Identifikasi falsafah perusahaan dan aspirasi manajemen puncak
 - 1.3. Identifikasi kebijakan umum pemilik

2. Perumusan maksud dan tujuan perusahaan
 - 2.1. Maksud perusahaan
 - 2.2. Tujuan perusahaan

3. Analisa faktor lingkungan/eksternal
 - 3.1. Pasar
 - 3.2. Teknologi
 - 3.3. Sosial ekonomi budaya
 - 3.4. Pemerintah
4. Analisa kemampuan internal perusahaan
 - 4.1. Pemasaran
 - 4.2. Produksi/operasi dan teknik
 - 4.3. Organisasi dan S.D.M
 - 4.4. Keuangan dan akuntansi
5. Analisa dan pemilihan alternatif strategi
 - 5.1. Posisi perusahaan
 - 5.2. Alternatif strategi
6. Perumusan arah dan sasaran perusahaan
 - 6.1. Arah perusahaan
 - 6.2. Sasaran perusahaan
7. Perumusan sasaran bidang
 - 7.1. Sasaran bidang pemasaran
 - 7.2. Sasaran bidang produksi/operasi dan teknik
 - 7.3. Sasaran bidang organisasi dan SDM
 - 7.4. Sasaran bidang keuangan
8. Perumusan strategi perusahaan
 - 8.1. Strategi dasar (Grand strategis) perusahaan
 - 8.2. Strategi fungsional
9. Penetapan program bidang
 - 9.1. Program bidang pemasaran
 - 9.2. Program bidang produksi/operasi dan teknik
 - 9.3. Program bidang organisasi dan SDM
 - 9.4. Program bidang keuangan
10. Proyeksi keuangan

Proses Penyusunan Corporate Plan ini dapat di gambarkan sebagai berikut:



IV. langkah-langkah Penyusunan Corporate Plan

1. *Analisa Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Maksud dan Tujuan Organisasi Akta Pendirian Perusahaan.*

Akta notaris atau peraturan/ketentuan tentang pendirian perusahaan dan perubahannya.

Kebijaksanaan Umum Pemilik

Pedoman pokok di dalam pengelolaan perusahaan yang digariskan oleh pemilik dalam rapat umum pemegang saham dan dewan komisaris /pegawai.

Falsafah Organisasi/Perusahaan

Sistem nilai dan norma yang berlaku umum di lingkungan suatu perusahaan yang tercermin dari perilaku dan sikap kerja.

Aspirasi Manajemen Puncak

Pandangan pimpinan perusahaan tentang arah dan sasaran pengusahaan serta strategi perusahaan yang diinginkan.

2. *Perumusan Maksud dan Tujuan Perusahaan*

Maksud

Hakekat eksistensi atau untuk apa perusahaan itu didirikan, yang mencerminkan ciri khas atau karakteristik dan bidang bisnis perusahaan.

Tujuan

Sesuatu yang diharapkan dengan didirikannya perusahaan yang sekaligus merupakan pernyataan tentang :

- Pedoman atau paduan atas batas-batas kemana perusahaan itu akan dibawa terutama mengenai arah yang berhubungan dengan fungsi bisnis dan keterkaitan fungsi bisnis dengan fungsi sosial.

- Rumusan mengenai lingkup bidang usaha dan kendala yang dihadapi.

3. *Analisa Lingkungan/Eksternal*

Kondisi ektern perusahaan (Ekonomi, politik, Sosial, Budaya, Teknologi, Persaingan dan sebagainya) yang menimbulkan peluang-peluang (kesempatan) dan ancaman-ancaman perusahaan.

Dalam faktor ekonomi, perlu dianalisa tingkat pendapatan regional, pendapatan per-kapita, pendapatan persektor, tingkat pertumbuhan ekonomi, tingkat inflasi, tingkat pengangguran dan lain-lain.

4. *Analisa Kemampuan Internal Perusahaan*

Kondisi perusahaan pada saat ini yang menggambarkan keunggulan/kekuatan dan kelemahan-kelemahan yang ada. Kondisi internal ini diperoleh melalui analisa SWOT, yang mencakup analisa SWOT pemasaran, Analisa SWOT Produksi/Operasi & Teknik, Analisa SWOT organisasi dan SDM dan Analisa SWOT keuangan.

4.1. Analisa SWOT Pemasaran, untuk menilai kemampuan bidang pemasaran perusahaan yang mencakup :

1. Analisa penjualan

2. Analisa pasar, yang meliputi :

- lingkup (scope) pasar

- besarnya (size&volume) pasar

- Analisa konsumen/pelanggan

- Analisa persaingan

3. Analisa segmentasi pasar

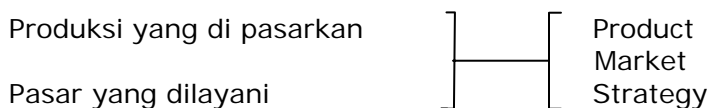
4. Analisa sasaran pasar

5. Analisa acuan/Bauran pemasaran

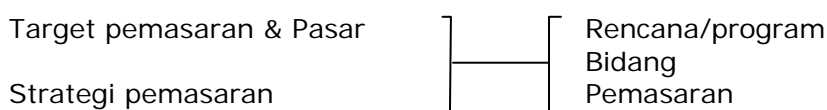
6. Analisa pangsa pasar

7. Analisa peluang pasar/pemasaran

Analisa ini mengkait keputusan jangka panjang mengenai :



Analisa ini tidak terlepas dengan keputusan jangka pendek, mengenai :



4.2. Analisa SWOT operasi & teknik, untuk menilai kemampuan bidang operasi dan teknologi yang meliputi :

1. Penyiapan sistem operasi yang mencakup penyiapan sarana dan prasarana, yang terdiri dari :
 - Tanah, lokasi dan site
 - Teknologi yang digunakan
 - Mesin dan peralatan
 - Bangunan
 - Utilitas
 - Sarana penunjang dan pendukung
2. Pengoperasian sistem operasi yang mencakup:
 - Perencanaan dan pengendalian operasi
 - Perencanaan dan pengendalian persediaan
 - Pengelolaan & pengadaan tenaga kerja
 - Perawatan
 - Pengendalian mutu

Analisa ini mengkait dengan keputusan jangka panjang yang mencakup:

- Teknologi yang digunakan
- Kapasitas yang akan dicapai
- Sarana dan prasarana yang akan dibutuhkan

dan implikasinya terhadap:

- Besarnya investasi dan
- Besarnya biaya tetap

Analisa ini juga tidak terlepas dengan keputusan jangka pendek, yang mencakup:

- Kualitas dan mutu
- Kualitas/mutu
- Biaya minimum
- Kelancaran operasi

dan implikasinya terhadap:

- Besarnya kebutuhan modal kerja dan
- Besarnya biaya variabel

Dasar pendekatan yang digunakan adalah:

- a. Analisa keseimbangan
- b. Analisa optimasi
- c. Analisa efisiensi dan produktivitas

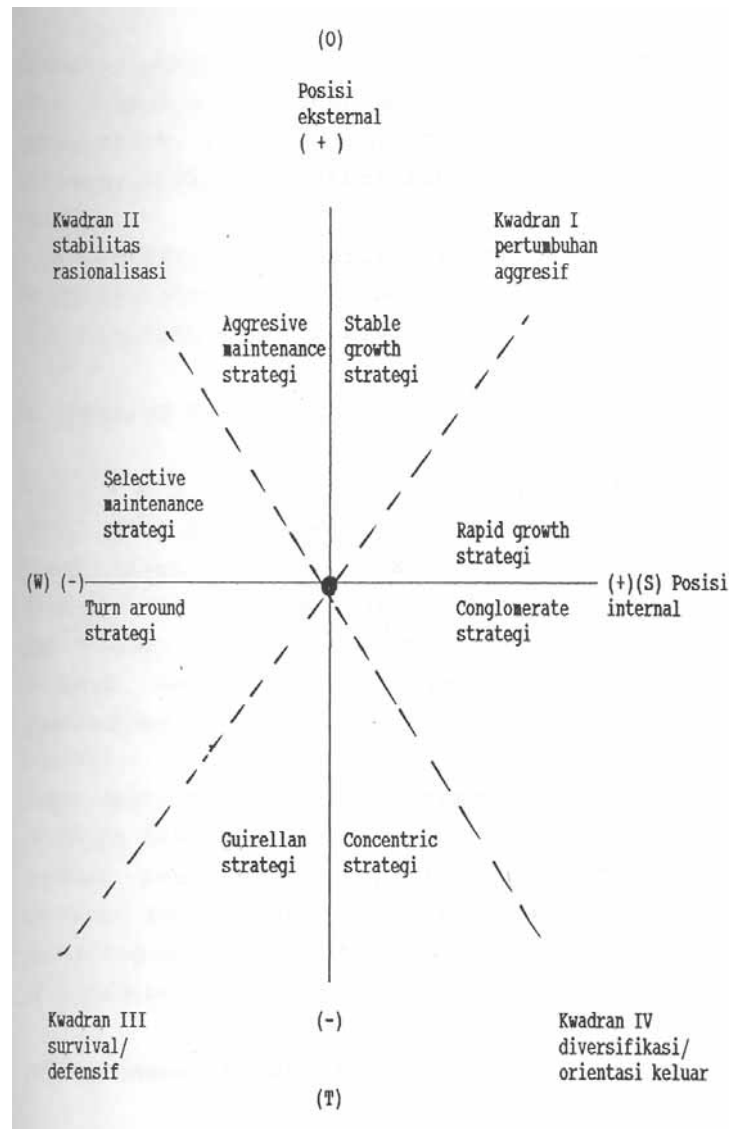
4.3. Analisa SWOT organisasi dan SDM, untuk menilai sumber daya manusia yang meliputi:

1. Analisa organisasi yang mencakup :
 - Peranan organisasi manajemen dan manajer dalam perusahaan
 - Dasar yang digunakan dalam menyusun organisasi
 - Analisa struktur organisasi, yang meliputi :
 - Bagan organisasi
 - Uraian jabatan
 - Analisa proses organisasi, yang meliputi :
 - Perencanaan
 - Implementasi, dan
 - Pengendalian
 - Analisa iklim dan perilaku organisasi, meliputi:
 - Iklim organisasi, dan
 - Perilaku organisasi
 - Analisa pengembangan organisasi
 - Analisa tingkat spesialisasi & koordinasi
 - Analisa tingkat sentralisasi & desentralisasi
2. Analisa SDM yang mencakup :
 - Analisa jabatan
 - Analisa beban kerja
 - Analisa kebutuhan SDM (kuantitas & kualitas)
 - Analisa sistem & prosedur kepegawaian, meliputi :
 - Sistem rekrutmen, penempatan & pensiun
 - Sistem pengembangan karir
 - Sistem penilaian hasil karya
 - Sistem balas jasa
 - Sistem pendidikan dan latihan
 - Analisa kerjasama & HAM
 - Analisa kualitas/keterampilan SDM
 - Analisa peningkatan motivasi & produktivitas

4.4. Analisa SWOT keuangan, untuk menilai kemampuan keuangan perusahaan yang mencakup :

1. Analisa laporan keuangan, meliputi :
 - Laporan keuangan
 - Penyederhanaan laporan keuangan
 - Analisa laporan arus dana (Fund flow statemen)
 - Analisa laporan arus kas
 - Analisa neraca
 - Analisa laporan rugi/laba
2. Analisa sumber dan penggunaan dana
3. Analisa vertikal dan horizontal
4. Analisa ratio
 - Rentabilitas
 - Likuiditas
 - Solvabilitas
 - Aktivitas
5. Analisa kebijakan investasi
6. Analisa kebijakan pembelajaan
7. Analisa kebijakan deviden
8. Analisa penganggaran

Posisi Perusahaan



5. Arah Perusaahan :

Rumusan prestasi yang hendak dicapai oleh perusahaan. Rumusan ini memberikan arahan apa yang akan terjadi dalam sasaran perusahaan dan sekaligus merupakan petunjuk dalam perumusan sasaran bidang, strategi fungsional dan program bidang.

contoh:

- Meningkatkan rentabilitas/profitabilitas
- Meningkatkan market share
- Meningkatkan produktivitas

6. Sasaran Pengusahaan :

Target prestasi/kinerja yang akan dicapai pada 5 tahun yang akan datang (jangka panjang), sebagai rumusan dari arah pengusahaan yang ditetapkan.

Sasaran ini akan merupakan petunjuk dalam menetapkan strategi perusahaan dan penyusunan strategi fungsional serta program bidang, terutama dalam pengalokasian sumber-sumber daya perusahaan.

Contoh :

Pada akhir tahun kelima dicapai ROI menjadi 15%.

Sasaran Bidang :

Target prestasi/kinerja bidang yang menunjang pencapaian sasaran perusahaan dan tidak boleh bertentangan dengan arah pengusahaan serta harus sejalan dengan maksud perusahaan.

7. Perumusan strategi

strategi perusahaan :

Cara yang digunakan untuk mencapai arah dan sasaran pengusahaan, yang dapat bersifat pertumbuhan/agresif, Stabilitas/rasionalisasi, defensif/survival dan orientasi keluar/diversifikasi.

Contoh:

Pencapaian sasaran ROI 15% pada tahun kelima, dilakukan dengan strategi pertumbuhan/agresif melalui pengembangan pasar dan pengembangan produk.

strategi Fungsional :

Cara yang digunakan untuk mencapai sasaran bidang menurut fungsi organisasi (keuangan, pemasaran, produksi/operasi dan organisasi & SDM) yang harus sejalan dengan strategi perusahaan.

8. Penyusunan Program Bidang:

Program bidang :

Rencana kerja tahunan yang terpadu dalam bidang menurut fungsi organisasi disusun secara terpadu selama lima tahun kedepan yang didasarkan atas strategi fungsional dalam rangka mencapai sasaran bidang dan sekaligus sasaran pengelolaan perusahaan.

8.1. Perencanaan Bidang Pemasaran, meliputi:

1. Perencanaan sasaran pasar yang dituju, yang terdiri dari langkah:
 - Evaluasi pasar yang ada
 - Identifikasi perilaku konsumen
 - Melakukan segmentasi pasar
 - Menetapkan sasaran pasar yang dituju dan implikasinya atas kegiatan pemasaran.
2. Penentuan target penjualan, dengan langkah:
 - Analisa penjualan masa lalu
 - Identifikasi masalah-masalah yang dihadapi dalam penjualan
 - Penetapan segmentasi dan sasaran pasar yang dituju
 - Potensi pasar yang diharapkan & pangsa pasar
 - Penetapan target penjualan menurut periode waktu dan menurut segmen pasar.
3. Perencanaan pengembangan pasar, dengan langkah:
 - Mengukur potensi pasar yang ada
 - Realisasi penjualan yang dapat dicapai
 - Langkah-langkah intensifikasi dan pengembangan pasar
4. Perencanaan strategi pemasaran, dengan langkah :
 - Penetapan sasaran pasar yang dituju
 - Identifikasi lingkungan pemasaran
 - Keunggulan dan kelemahan pemasaran
 - Kesempatan dan ancaman yang dihadapi pemasaran
 - Penetapan strategi pemasaran terpadu ;
Rencana tingkat dan potongan harga dengan harga tunggal atau diskriminasi harga, serta syarat-syarat pembayaran
 - Rencana pengembangan produk dan produk baru
 - Rencana kegiatan promosi
 - Rencana pengembangan penyaluran
5. Perencanaan pengembangan organisasi dan SDM bidang pemasaran, dengan langkah :
 - Evaluasi (Analisa SWOT) organisasi bidang pemasaran
 - Evaluasi (Analisa SWOT) SDM bidang pemasaran
 - Langkah-langkah kegiatan penyempurnaan dan pengembangan organisasi bidang pemasaran (pembagian kerja, pengelompokan kegiatan, perluasan usaha, penyempurnaan tata cara kerja atau sistem

& prosedur, pengaturan wewenang, sistem pengendalian dan sebagainya)

- Langkah-langkah kegiatan (jumlah dan mutu tenaga yang diperlukan, cara pengembangan yang dilakukan, waktu dan program dan pengembangan SDM dan lain sebagainya).

6. Penyusunan anggaran pemasaran, dengan langkah-langkah:

- Penetapan target penjualan yang akan dicapai
- Penetapan sasaran pasar yang dituju
- Langkah-langkah kegiatan pengembangan pasar
- Penetapan strategi pemasaran yang dijalankan
- Kegiatan pengembangan sarana dan prasarana bidang pemasaran
- Analisa biaya dan kebutuhan dana
- Penetapan anggaran pemasaran

8.2. Perencanaan Bidang Operasi & Teknik, meliputi:

1. Perencanaan Penyiapan sistem operasi terdiri dari :
 - Perencanaan pengembangan produk
 - Persnvanaan pengembangan proses operasi/teknologi
 - Perencanaan penyempurnaan tata letak dan bangunan
2. Perencanaan pengoperasian sistem operasi terdiri:
 - Rencana/program operasi
 - Rencana kebutuhan dan pengadaan bahan baku dan sebagainya
 - Rencana kebutuhan utilitas
 - Rencana maintenance
 - Rencana pengendalian mutu
 - Rencana kebutuhan dan penggunaan tenaga kerja bidang operasi
3. Perencanaan kegiatan penelitian dan pengembangan :
 - Penelitian dan pengembangan produk
 - penelitian dan pengembangan mesin dan teknologi
 - Penelitian dan pengembangan metode kerja dan work study

8.3. Perencanaan Bidang SDM dan Organisasi, yang meliputi :

1. Perencanaan bidang organisasi, yang terdiri dari:
 - Rencana penyehatan organisasi
 - Rencana pengembangan organisasi
2. Perencanaan bidang SDM, yang terdiri dari :

Perencanaan kebutuhan SDM, yang mencakup :

 - Kebutuhan jumlah (kuantitas)
 - Yang dibutuhkan
 - Yang tersedia
 - Sumber pengadaan
 - Pengalokasian kebutuhan SDM
 - Kualifikasi yang dibutuhkan

Perencanaan peningkatan hubungan antar manusia(HAM) :

 - Perbaikan sistem komunikasi
 - peningkatan motivasi kerja
 - Perencanaan pengembangan sistem karir
 - Perencanaan perbaikan penilaian hasil karya
 - Perencanaan perbaikan sistem balas jasa
 - Perencanaan pengembangan SDM (Diklat)

8.4. Perencanaan Bidang Keuangan, yang meliputi :

1. Perumusan strategi keuangan, yang mencakup :
 - Strategi struktur permodalan
 - Strategi pinjaman jangka panjang
 - Strategi dividen
 - Strategi pengelolaan kekayaan yang terdiri dari :
 - Manajemen harta lancar, yang mencakup :
 - o Manajemen kas
 - o Manajemen persediaan
 - o Manajemen piutang
 - Manajemen harta tetap, yang didasarkan atas analisa investasi atau capital budgeting
2. penyusunan rencana keuangan dan anggaran :
 - Penyusunan rencana investasi
 - Penyusunan anggaran kas/proyeksi arus kas
 - Penyusunan anggaran operasi atau proyeksi rugi/laba
 - Proyeksi neraca
 - Proyeksi sumber dan penggunaan dana

V. Bentuk Hasil Akhir dari Perencanaan Terpadu

Perencanaan terpadu merupakan suatu buku paduan atau pedoman dalam pengelolaan perusahaan dalam jangka panjang (5 tahun).

BAB I . Pendahuluan

1. Pendirian perusahaan
2. Maksud dan Tujuan Perusahaan
3. Perkembangan Perusahaan
4. Landasan penyusunan perencanaan Terpadu

BAB II . Analisa Ekstern

1. Pasar
 - 1.1. Kesempatan
 - 1.2. Ancaman
2. Teknologi
 - 2.1. Kesempatan
 - 2.2. Ancaman
3. Sosial Ekonomi Budaya
 - 3.1. Kesempatan
 - 3.2. Ancaman
4. pemerintah
 - 4.1. Kesempatan
 - 4.2. Ancaman/Tantangan

BAB III. Analisa Intern perusahaan

1. Pemasaran
 - 1.1. Keunggulan
 - 1.2. Kelemahan
2. Produksi/operasi dan Teknik
 - 2.1. Keunggulan
 - 2.2. Kelemahan
3. organisasi dan Sumber Daya Manusia
 - 3.1. Keunggulan
 - 3.2. Kelemahan
4. Keuangan dan Akuntansi
 - 4.1. Keunggulan
 - 4.2. Kelemahan

BAB IV . Arah dan Sasaran Pengusahaan Perusahaan

1. Arah Pengusahaan Perusahaan
2. Sasaran Pengusahaan perusahaan
 - 2.1. Sasaran Bidang Pemasaran
 - 2.2. Sasaran Bidang Produksi/Operasi dan Teknik
 - 2.3. Sasaran Bidang SDM dan Operasi
 - 2.4. Sasaran Bidang Keuangan

BAB V. Strategi Perusahaan

1. Posisi Perusahaan
2. Strategi Pengusahaan Perusahaan
3. Strategi Fungsional Perusahaan
 - 3.1. Strategi Pemasaran
 - 3.2. Strategi produksi/Operasi dan Teknik
 - 3.3. Strategi Organisasi dan SDM
 - 3.4. Strategi Keuangan

BAB VI. Program Bidang

1. Bidang Pemasaran
2. Bidang Produksi/Operasi dan Teknik
3. Bidang organisasi dan SDM
4. Bidang Keuangan

LAMPIRAN : Proyeksi Keuangan

1. Proyeksi Rugi/Laba
2. Proyeksi Arus Kas
3. Proyeksi Neraca
4. Lain-lain

Program/Proyeksi, merupakan jembatan antara perencanaan strategi dan operasional.

