

BAB II

LANDASAN TEORI

A. PERENCANAAN

1. Konsep Dasar Perencanaan

Setiap organisasi harus mensiasati organisasinya agar bisa menghadapi persaingan demi tetap *eksis* dan *survive* nya suatu organisasi seperti yang diinginkan bersama. Berkaitan dengan meningkatnya persaingan tersebut, maka akan terjadi perubahan perilaku pada masyarakat, karena masyarakat akan senantiasa memilih organisasi yang sesuai dengan keinginan hati dalam situasi lingkungan yang penuh dengan dinamika.

Suatu organisasi membekali sesuai dengan kemauan masyarakat yang selalu identik dengan perkembangan zaman, karena bagaimanapun *survive* atau tidaknya suatu organisasi salah satunya bisa dilihat dari ada atau tidaknya anggota organisasi untuk mencapai suatu tujuan, salah satu cara yaitu mengembangkan perencanaan terhadap kecenderungan baru guna mencapai dan mempertahankan posisi bersaing mereka.

Perencanaan sendiri merupakan fungsi keputusan yang menghubungkan lingkungan suatu organisasi melakukan kegiatan, sumber-sumber daya yang dimiliki siap melayani serta dapat diharapkan mengenai tujuan yang ingin dicapai demi kelangsungan hidup organisasi, kemunculan

konsep perencanaan adalah sangat vital untuk dilaksanakan oleh suatu organisasi, tak terkecuali dalam organisasi Islam. Seperti yang telah dijelaskan oleh al-Qur'an surat al-Hasyr ayat 18 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَاصْبِرُوا لَهُمْ إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ
 يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ حَقَّ تَقْوَاهُ وَالصَّلَاةَ إِحْسَانًا وَلَا تُؤْتُوا السُّفَهَاءَ أَمْوَالَكُمُ الَّتِي رَزَقْنَاكُمْ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ

*“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan”*¹

Allah mengajarkan kepada kita dalam mencapai suatu modal yang harus dipunyai yaitu pengalaman, dengan pengalaman yang ada kita bisa merencanakan segala sesuatunya menjadi lebih baik pada masa yang akan datang.

Dengan demikian, perencanaan adalah pemikiran tentang segala sesuatu yang akan dilakukan pada masa yang akan datang dengan melihat dan memikirkan tentang peluang dan ancaman yang ada atas tindakan-tindakan yang akan dilakukan, perencanaan dapat menunjukkan perlunya perubahan organisasi yang akan datang, ia dapat mengungkapkan peluang-peluang, membimbing dan memikirkan kegiatan-kegiatan yang akan dikehendaki, bagaimana rencana yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan.

¹ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an Dan Terjemahnya*, (Semarang: Toha Putra, 1989), 919

2. Pengertian Perencanaan

Perencanaan diambil dari bahasa Inggris *planning*, sedang dalam tata bahasa Indonesia, perencanaan adalah proses, perbuatan atau cara merencanakan (merancangkan).²

Pada dasarnya perencanaan merupakan pemilihan sasaran suatu organisasi atau penentuan tujuan suatu organisasi baik organisasi profit maupun non profit, kemudian dijabarkan dalam bentuk kerjasama dan pembagian tugas.

a. Siagian SP

Perencanaan adalah keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang daripada hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah disepakati.³

b. A.W.Widjaja

Perencanaan adalah penting, karena perencanaan akan memberi efek baik pada pelaksanaan maupun pengawasan, suatu perencanaan merupakan langkah pertama dalam mencapai suatu kegiatan.⁴

² Lukman Ali, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1991), 832

³ Siagian, SP, *Filsafat Administrasi*, (Jakarta: Gunung Agung, 1977), 17

⁴ A.W. Widjaja, *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen*, 33

c. *J. Nehru*

Perencanaan adalah suatu bentuk latihan intelegensi guna mengolah fakta serta situasi sebagaimana adanya dan juga mencari jalan keluar guna memecahkan masalah.⁵

d. *Gauzali Saydam, Bc.TT*

Perencanaan adalah proses penentuan langkah-langkah yang akan dilakukan di masa datang, disebut juga sebagai proses pengambilan keputusan sekarang untuk sesuatu hal yang akan dilaksanakan pada waktu yang akan datang.⁶

e. *George R. Terry*

Perencanaan berarti memilih dan menghubungkan-hubungi kenyataan dalam kita membayangkan dan merumuskan tindakan-tindakan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan.⁷

f. *T. Hani Handoko*

Perencanaan adalah suatu proses yang tidak berakhir bila rencana tersebut telah ditetapkan; rencana harus di implementasikan, setiap saat selama proses implementasi dan pengawasan rencana-rencana mungkin memerlukan modifikasi agar tetap berguna, “Perencanaan Kembali” kadang-kadang dapat menjadi faktor kunci pencapaian sukses akhir, oleh

⁵ Diana Conyers, *Perencanaan Sosial di Dunia Ketiga*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1998), 4

⁶ Gauzali Saydam, Bc.TT, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Djambatan, 1996), 37

⁷ Panglaykim dan Hazil, *Manajemen Suatu Pengantar*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1986), 78

karena itu perencanaan harus mempertimbangkan kebutuhan fleksibilitas, agar mampu menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi baru secepat mungkin.⁸

Dari beberapa pendapat para ahli manajemen maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan adalah:

- a. Memungkinkan tujuan dan prosedur dalam mencapai tujuan.
- b. Memungkinkan organisasi mendapat sumber data untuk mencapai tujuan.
- c. Memperjelas bagi anggota organisasi dalam melakukan berbagai kegiatan sesuai tujuan dan prosedur.
- d. Memungkinkan untuk memantau dan mengukur keberhasilan organisasi serta mengatasi bila ada kekeliruan.

3. Jenis-jenis Perencanaan

Perencanaan telah diterapkan pada semua jenis kegiatan dan sesungguhnya terdapat berbagai jenis perencanaan. Beberapa rencana meliputi: kegiatan yang sangat luas, sedangkan ada juga yang meliputi kegiatan terbatas saja, ada yang semata-mata meliputi pertimbangan operasional, sedangkan yang lain menitikberatkan pada pelaksanaan, biaya, kualitas atau unsur-unsur penting lainnya.

⁸ T. Hani Handoko, *Managemen, Edisi 2*, (Yogyakarta, BPFE, 1999), 78.

Menurut G.R. Terry bahwa jenis rencana dapat di klasifikasikan menjadi:⁹

- a. Rencana Pengembangan
- b. Rencana Pemakai
- c. Rencana Anggota-Anggota Manajemen

Klasifikasi dari rencana-rencana tersebut adalah sesuai dengan waktu yang di liput oleh rencana-rencana yang bersangkutan. Dengan demikian terdapat rencana-rencana dilihat dari segi waktu jangka panjang (meliputi waktu lima tahun atau lebih) dan rencana jangka pendek (meliputi waktu dua tahun atau kurang). Rencana-rencana yang meliputi waktu tiga hingga lima tahun kadang-kadang dianggap berjangka pendek atau juga dianggap jangka panjang, tergantung dari organisasi yang bersangkutan, ada juga menyatakan rencana-rencana seperti adalah berjangka sedang, tetapi tidak begitu umum disebut demikian.

G.R. Terry lebih condong memakai periode waktu membenarkan pengeluaran-pengeluaran seperti ditetapkan di dalam rencana yang bersangkutan. Artinya, mereka menginginkan agar rencana mencakup waktu yang diperlukan untuk menutup komitmen pengeluaran mereka. Hal tersebut sering dinyatakan sebagai *Recovery Cost*. Menerima konsepsi komitmen tersebut berarti bahwa yang direncanakan itu selalu berbeda,

⁹ George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), 60

tergantung dari hal-hal tersebut di atas dan keyakinan dari para top manajer.

Jenis-jenis rencana lainnya ialah rencana orientasi dan rencana operasional. Rencana-rencana tersebut dapat berupa rencana jangka pendek dan rencana jangka panjang. Rencana orientasi berusaha untuk memperjelas sasaran-sasaran perusahaan yang masih aktuil, kegiatannya, kemampuan, personil dan hubungannya dengan para langganan. Dengan latar belakang rencana-rencana seperti itu, dapat dibuat proyeksi tentang hal-hal yang diharapkan akan terjadi. Sebaliknya, rencana-rencana tersebut dapat memberi evaluasi kepada para manajer tentang situasi, rencana.

Rencana-rencana operasional meliputi kegiatan-kegiatan yang segera akan dilaksanakan. Ia dapat menjawab siapa yang akan melaksanakan apa mengaktifkan sumber-sumber fisik. yakni fasilitas, bahan dan personil, merupakan hal-hal yang dicakup oleh rencana tersebut.¹⁰

4. Tipe-Tipe Perencanaan

Ada lima dasar Pengklasifikasian rencana:

- a. *Bidang fungsional*, ini mencakup rencana produksi, rencana pemasaran, rencana keuangan dan rencana personalia. Setiap faktor memerlukan tipe rencana yang berbeda
- b. *Tingkatan organisasional*, ini termasuk keseluruhan organisasi atau Satuan-satuan kerja.

¹⁰ George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), 60-62

- c. *Karakteristik (sifat rencana)*, ini meliputi faktor kompleksitas, fleksibilitas, keformalan, kerahasiaan, biaya, rasionalitas, kuantitas dan kualitas.
- d. *Waktu*, ini menyangkut rencana jangka pendek, rencana jangka menengah, dan rencana jangka panjang.
- e. *Unsur-unsur rencana*, ini dalam wujud anggaran, program, prosedur, kebijaksanaan peraturan dan sebagainya.

Dalam suatu organisasi, rencana dirinci melalui tingkatan-tingkatan yang membentuk hierarki dan parallel dengan struktur organisasi. Ada dua tipe utama, yaitu:¹¹

1. *Rencana Strategik*, merupakan rencana yang dirancang untuk memenuhi tujuan organisasi yang luas, mengimplementasikan misi yang memberikan alasan khas keberadaan organisasi.
2. *Rencana Operasional*, merupakan penguraian rinci bagaimana rencana strategik dapat dicapai.

Rencana operasional mempunyai dua tipe, yaitu:

- a. *Rencana sekali pakai (single use plane)*, rencana ini dikembangkan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dan tidak digunakan lagi bila telah mencapai tujuannya.

¹¹ Agus Sabardi, *Pengantar Manajemen*, (UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 1997), 53

- b. *Rencana tetap (standing plans)*, ini merupakan pendekatan-pendekatan standar untuk menangani situasi yang dapat diperkirakan dan terjadi berulang-ulang.

5. Manfaat Perencanaan

Menurut, *Soeparto M.* menjelaskan lebih lanjut bahwa rencana merupakan:¹²

- a. Alat efisiensi dan alat untuk mengurangi biaya (*a cost reducing tool*).
- b. Alat pengarahan kegiatan kepada pencapaian tujuan.
- c. Pembentuk masa datang dengan mengusahakan supaya ketidakpastian dapat dibatasi seminimal mungkin.
- d. Alat-alat untuk memilih alternatif atau kombinasi alternatif cara yang terbaik.
- e. Alat penentuan skala prioritas dari pentingnya suatu tujuan, sasaran maupun kegiatan.
- f. Alat pengukur/standar untuk pengawasan dan penilaian (*control and evaluation*).¹³

Ada beberapa alasan mengapa seorang manajer perlu membuat perencanaan diantaranya adalah:

- a. Membantu organisasi untuk mengembangkan “*Fokus*”, kemudian mengontrol proses, sebuah organisasi yang memiliki fokus tentu

¹²AW. Widjaja, *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen*,36

¹³AW. Widjaja, *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen*, 37

mengetahui apa yang terbaik untuk dilakukan, mengetahui kebutuhan para pelanggan, dan mengetahui bagaimana memberi servis terhadap mereka.

- b. Mengembangkan fleksibilitas, membuat orang menyadari perubahan apa yang perlu dilakukan, sebuah organisasi yang memiliki fleksibilitas akan berjalan secara dinamis dengan pandangan ke depan, ia siap dan sanggup mengadakan perubahan dalam rangka merespon dan mengantisipasi problem-problem dan peluang yang sedang muncul.
- c. Memberikan peluang terhadap pengembangan koordinasi dalam organisasi, sehingga jelas siapa dan berbuat apa, semua sub sistem yang ada, dengan aneka ragam tujuannya dapat ditata dan dikoordinir sehingga satu sama lain saling menunjang dan membantu sekaligus tidak menghalangi.¹⁴

6. Proses Perencanaan

Adapun proses perencanaan, menurut *S.P. Siagian* dapat dilihat dari tiga dimensi:¹⁵

- a. Mengetahui sifat-sifat dan ciri-ciri suatu rencana yang baik.
- b. Memandang proses perencanaan sebagai rangkaian perencanaan yang harus di jawab dengan memuaskan.

¹⁴ Azhar Arsyad., *Pokok-Pokok Manajemen*, (Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2002), 38-39.

¹⁵ Siagian, SP, *Filsafat Administrasi* (Jakarta: Gunung Agung, 1977), 111

- c. Memandang proses perencanaan sebagai satu masalah yang harus dipecahkan secara ilmiah.¹⁶

Langkah-langkah sistematis yang dapat dilakukan dalam membuat perencanaan antara lain :

1. Beri batasan terhadap tujuan, harus diketahui terlebih dahulu arah yang hendak dituju dan cukup spesifik serta sadar apakah betul-betul pada tempat yang dituju.
2. Ditetapkan atas tujuan yang ingin dicapai, analisa titik kekuatan dan kelemahan untuk mengukur kemampuan sehubungan dengan tujuan-tujuan masa mendatang.
3. Mengembangkan premis dan dasar-dasar pemikiran logis yang beralasan menyangkut kondisi-kondisi yang akan datang, dalam kaitannya dengan apa yang dimiliki, analisa apa-apa saja yang kira-kira dapat membantu atau justru menghambat pemenuhan tujuan, itu sebabnya mengapa tujuan selalu dipengaruhi oleh ketergantungan pada premis yang ada.
4. Pilih, catat, evaluasi dan tetapkan diantara premis dan dasar-dasar pemikiran yang telah dikembangkan untuk menciptakan dan membuat rencana-rencana dalam rangka memenuhi tujuan yang hendak dicapai.
5. Buat rencana kerja, implementasikan dan evaluasi hasilnya, rencana harus memenuhi dan mencapai tujuan.¹⁷

¹⁶ AW. Widjaja, *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen*, 37

¹⁷ Azhar Arsyad, *Pokok-pokok Manajemen*, 37-38

Untuk membuat perencanaan efektif, hendaklah perencanaan menggunakan hal-hal sebagaimana berikut :

1. *Partisipasi*, manajer yang baik selalu melibatkan sebanyak mungkin orang dalam rangkaian proses perencanaan keseluruhannya, usaha dan komitmen mereka sangat perlu dan sangat menunjang keberhasilan masa depan.
2. *Benchmarking*, yaitu membandingkan apa yang dilakukan oleh orang lain di luar organisasi untuk mendapatkan perspektif dan pandangan tambahan terhadap kerja kita sekarang ini dan untuk membantu mengidentifikasi kemungkinan-kemungkinan masa yang akan datang.
3. *Staff Planner*, yaitu orang-orang yang bertanggung jawab mengarahkan, memimpin, dan mengkoordinasikan fungsi dan sistem perencanaan, baik untuk keseluruhan organisasi maupun salah satu komponen pokok.

Dengan adanya perencanaan efektif maka diharapkan dapat:

- a. Membantu manajer bergaris komando untuk mempersiapkan rencana-rencana.
- b. Mengembangkan rencana-rencana khusus bila diminta.
- c. Mengumpulkan dan menyimpan informasi perencanaan.
- d. Membantu mengkomunikasikan rencana-rencana kepada yang lainnya.

- e. Memonitor rencana-rencana yang sedang dipakai dan memberikan saran perubahan.¹⁸

7. Ciri-Ciri Perencanaan

Dengan memperhatikan pengertian perencanaan sebagaimana disebutkan terdahulu, maka ciri-ciri perencanaan adalah sebagai berikut:

- a. Melihat jauh ke depan, dalam arti bersangkutan dengan masa depan, termasuk jangka waktunya.
- b. Adanya tujuan, yang ditetapkan sebelumnya (tujuan tertentu), berupa program kegiatan dan cara-cara pencapaiannya.
- c. Penentuan cara-cara pencapaian dengan penetapan:¹⁹
 - 1. Kebijakan
 - 2. Strategi
 - 3. Peraturan
 - 4. Standar
 - 5. Organisasi
 - 6. Prosedur

B. PROGRAM KERJA

1. Program Kerja

Program Kerja adalah aktivitas yang menggambarkan di muka bagian mengenai pekerjaan yang akan dilaksanakan berikut petunjuk-petunjuk

¹⁸ Azhar Arsyad., *Pokok-Pokok Manajemen*, 42.

¹⁹ AW. Widjaja, *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen*, 39

mengenai cara pelaksanaannya. Aktivitas menggambarkan dimuka ini biasanya menyangkut juga jangka waktu penyelesaiannya, penggunaan material dan peralatan yang diperlukan, pembagian wewenang dan tanggung jawab serta kejelasan lainnya yang dianggap perlu.²⁰

Program sebenarnya mempunyai ruang lingkup yang lebih besar, bila program ini diterapkan, ia bersifat menyeluruh atau menggarap semua fungsi dari sebuah organisasi, program ini akan menjamah semua elemen, unsur yang harus didayagunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi tersebut.

Setelah pimpinan organisasi menetapkan tujuan dari program dan menetapkan tindakan apa yang harus dilakukan, maka tindakan yang harus diambil dalam program kerja dapat di rinci sebagai berikut :

a. Sarana dan Prasarana

Kondisi dan kemampuan semua sarana maupun prasarana yang ada, tujuannya untuk mengetahui apakah sarana dan prasarana tersebut masih layak operasi atau tidak, bila masih layak operasi, maka apa saja perbaikan dan penyempurnaan yang harus dilakukan, untuk menjalankan program 1 tahun ke depan.

²⁰ Parianata Westa, Sutarto, Ibnu Syamsi, *Ensiklopedi Administrasi* (Jakarta: CV Haji Masagung, 1989),357

b. Metode

Suatu metode yang digunakan dan proses yang dijalankan, untuk menjalankan program kegiatan satu tahun ke depan.

c. Kemampuan Sumber Daya Manusia

Untuk mengetahui kemampuan sumber daya manusia terhadap metode dan proses kerja oleh pimpinan organisasi untuk memenuhi sampai dimana kemampuan anggota pengurus dalam melaksanakan pekerjaannya, maka di butuhkan suatu penyesuaian dengan bidang masing-masing di lapangan, dari penelitian tersebut maka pimpinan akan mampu mengidentifikasi kemampuan pengurus dalam melaksanakan tugasnya.

d. Semangat Kerja

Seorang pimpinan harus mengetahui kondisi pengurus atau sifat-sifat bawahan mereka, sehingga seorang pimpinan memberi semangat kerja pada pengurus tentang kebijakan dan sistem imbalan yang mencakup intensif dan penilaian prestasi kerja.

2. Tujuan Program Kerja

Mengenai tujuan program kerja yang ingin dicapai oleh organisasi antar lain :

1. Sebagai acuan dalam menjalankan tugas dan meningkatkan prestasi kerja pengurus, baik secara individu maupun kelompok, sampai setinggi-

tingginya dengan memberikan kesempatan pada mereka untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri dalam kerangka penyampaian tujuan organisasi.

2. Peningkatan prestasi pengurus secara perorangan, dan pada gilirannya akan mendorong semangat kerja pengurus secara keseluruhan.
3. Merangsang minat dalam mengembangkan pribadi dengan tujuan meningkatkan kerja dan meraih prestasi kerja.
4. Membantu organisasi yang lebih tepat untuk pengembangan organisasi di masa depan.
5. Memberikan kesempatan untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya, dengan demikian jalur komunikasi dan dialog akan terbuka dan dengan demikian diharapkan proses kerja akan menggerakkan hubungan antara atasan dan bawahan.

3. Manfaat Program Kerja

Dari berbagai program kerja maka terdapat manfaat dari program kerja diantaranya :

1. Menyusun program kerja pengembangan pengurus

Dengan adanya program kerja dapat diketahui atau diidentifikasi apa saja yang dilaksanakan harus dilakukan pengurus untuk membantu agar mampu mencapai program kegiatan yang ditetapkan.

2. Menyusun program kegiatan suksesi dan kaderisasi

Dengan adanya program kerja selayaknya juga dapat diidentifikasi siapa saja melaksanakan pengurus yang mempunyai potensi untuk

dikembangkan karirnya, dicalonkan untuk menduduki jabatan-jabatan yang tanggung jawabnya lebih besar pada masa yang akan datang.

3. Pembinaan pengurus

Pelaksanaan program kerja juga dapat menjadi sarana untuk meneliti hambatan pengurus untuk meningkatkan kerjanya, bila ternyata hambatannya bukan kemampuan, tetapi kemauan (motivasi dan sikap), maka program kerja yang tepat dapat dilakukan, mungkin berupa teguran atau konseling oleh atasannya langsung atau penasehat bila program itu tidak dilaksanakan.

Dengan demikian analisis program kerja merupakan bagian dari proses pengembangan organisasi.²¹

C. KONTROL (PENGAWASAN)

1. Pengertian

Controlling di dalam bahasa Indonesia dapat ditafsirkan sebagai pengawasan atau pengendalian sehingga dalam bahasa Inggris pengertian pengawasan dan pengendalian tetap dipergunakan dengan istilah controlling.

Controlling baik yang dalam pengertian pengawasan atau pengendalian oleh sebagian besar masyarakat sering ditafsirkan sebagai usaha

²¹ Achmad S. Ruky, *Sistem Manajemen Kerja*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002), 7-23.

dari manajer atau lembaga pengawasan sebagai kegiatan untuk mencari kesalahan.²²

Padahal fungsi pengawasan atau pengendalian tersebut adalah sebagai salah satu kekuatan untuk mengadakan perbaikan bila hasil atau jasa yang sudah distandarisasi itu tidak sesuai dengan hasil yang diharapkan.

Standarisasi merupakan salah satu tindakan awal dari proses perencanaan dan standar itu harus terandalkan dan dapat dipercayai sebagai dasar untuk mengevaluasi dan membandingkan dalam kegiatan pengawasan.

Standarisasi dari proses perencanaan ditujukan untuk pencapaian sasaran atau efektifitas organisasi. Sedang kontrol baik dalam pengertian pengawasan atau pengendalian itu lebih difokuskan pada hasil atau produktifitas baik yang berupa barang atau jasa agar hasil usaha suatu organisasi itu sangat efisien.

Jadi kontrol dapat disimpulkan lebih memusatkan pada efisiensi dan perencanaan atau *planning* lebih memusatkan pada efektivitas.

Beberapa pakar memberikan definisi controlling sebagai berikut:

a. George R. Terry

Pengawasan adalah untuk menentukan apa yang telah dicapai, mengadakan evaluasi atasannya, dan mengambil tindakan-tindakan korektif, bila diperlukan, untuk menjamin agar hasilnya sesuai dengan rencana.

²² Soenyoto Rais, *Pengelolaan Organisasi*, Surabaya: Airlangga University Press, 1994), 115

b. Newman

Pengawasan adalah suatu usaha untuk menjamin agar pelaksanaan sesuai dengan rencana.

c. Henry Fayol

Pengawasan terdiri dengan maksud untuk memperbaikinya dan mencegah terulangnya kembali.

d. Soejamto

Segala usaha atau kegiatan untuk mengetahui sasaran obyek yang diperiksa.

e. Sondang Siagian

Proses pengamatan daripada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar dimana pekerjaan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya

f. Soekarno K

Suatu proses yang menentukan tentang apa yang harus dikerjakan agar apa yang diselenggarakan sejalan dengan rencana.

2. Sifat-Sifat Kontrol (Pengawasan)

Agar fungsi pengawasan mendatangkan hasil yang diharapkan, maka harus dapat memenuhi ciri-ciri dalam pelaksanaannya yaitu:

- a. Pengawasan (kontrol) harus bersifat "*fact finding*" dalam arti bahwa pelaksanaan fungsi pengawasan (kontrol) harus menemukan fakta-fakta tentang bagaimana tugas-tugas dijalankan dalam organisasi. Terpaut

dengan tugas tentunya ada faktor-faktor lain, seperti faktor biaya, tenaga kerja, sistem dan prosedur kerja, struktur organisasi dan faktor-faktor psikologis seperti rasa dihormati, dihargai, kemajuan dalam karier dan lain sebagainya.

- b. Pengawasan (kontrol) harus bersifat preventif yang berarti bahwa pengawasan itu dijalankan untuk mencegah timbulnya penyimpangan-penyimpangan dan penyelewengan-penyelewengan dari rencana yang telah ditentukan.
- c. Pengawasan diarahkan kepada masa sekarang yang berarti bahwa pengawasan hanya dapat ditujukan terhadap kegiatan-kegiatan yang kini sedang dilaksanakan.
- d. Pengawasan hanyalah sekedar alat untuk meningkatkan efisiensi, pengawasan tidak boleh dipandang sebagai tujuan.
- e. Karena pengawasan hanya sekedar alat, maka pelaksanaan pengawasan itu harus mempermudah tercapainya tujuan.
- f. Pengawasan tidak dimaksudkan untuk terutama menentukan siapa yang salah jika ada ketidakberesan, akan tetapi untuk menemukan apa yang tidak betul.
- g. Pengawasan harus bersifat membimbing agar supaya para pelaksana meningkatkan kemampuannya untuk melakukan tugas-tugas yang ditentukan baginya.

Dari ciri-ciri diatas jelaslah bahwa pengawasan sangat menentukan peranannya dalam usaha pencapaian tujuan. Secara filosofis dapat dikatakan bahwa pengawasan itu mutlak perlu karena manusia bersifat salah, dan paling sedikit bersifat khilaf. Hal ini kiranya sangat penting untuk diperhatikan karena para pimpinan dalam suatu organisasi sering lupa bahwa pimpinan yang baik adalah seseorang yang dengan ikhlas memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada para bawahannya untuk berbuat kesalahan. Hanya saja setelah sesuatu kesalahan diperbuat, adalah menjadi tugas pimpinan untuk memperbaiki kesalahan itu dengan jalan memberikan bimbingan kepada bawahannya untuk menyebabkan dia tidak lagi mengulangi berbuat kesalahan yang sama

3. Jenis-Jenis Kontrol (Pengawasan)

Dalam kegiatannya, pengawasan atau kontrol pada umumnya dapat dibagi dalam beberapa kategori:

a. Pengawasan eksternal (external control)

Adalah suatu proses kegiatan pengawasan dimana subyek pengawasan atau si pengawas baik yang berupa satuan organisasi berada di luar obyek yang diawasi.

b. Pengawasan intern (internal control)

Suatu proses kegiatan pengawasan yang berada di dalam suatu komponen organisasi.

c. Pengawasan struktural atau pengawasan melekat

Pengawasan yang dilakukan oleh setiap pimpinan secara langsung terhadap bawahan yang dipimpinya. Pengawasan ini adalah bentuk pengawasan oleh atasan langsung yang dianggap paling efektif dalam mengendalikan bawahannya.

4. Teknik-Teknik Kontrol (Pengawasan)

Proses pengawasan pada dasarnya dilaksanakan oleh administrasi dan manajemen dengan mempergunakan dua macam teknik yakni

a. Pengawasan langsung (*Direct Control*)

Apabila pimpinan organisasi mengadakan sendiri pengawasan terhadap kegiatan yang dijalankan. Pengawasan langsung ini dapat berbentuk:

1. Inspeksi langsung
2. On the spot observation
3. On the spot report

Karena banyaknya tugas seorang pimpinan maka tidak mungkin dapat melaksanakan pengawasan secara langsung karena itu sering pula ia harus melakukan pengawasan yang bersifat tidak langsung.

b. Pengawasan tidak langsung (*Indirect Control*)

Pengawasan dari jarak jauh. Pengawasan ini dilakukan melalui laporan yang disampaikan oleh para bawahan. Kelemahan dari pada pengawasan tidak langsung itu ialah bahwa sering para bawahan hanya

melaporkan hal-hal yang positif saja dan yang menyenangkan pimpinan saja. Jadi suatu pengawasan tidak dapat berjalan dengan baik apabila hanya bergantung pada laporan saja.

5. Manfaat Kontrol (Pengawasan)

- a. Standarisasi pelaksanaan guna meningkatkan efisiensi.
- b. Melindungi keuntungan organisasi dari pencurian, pemborosan dan kegagalan.
- c. Standarisasi mutu guna memenuhi keinginan para anggota.
- d. Batas-batas penetapan analisa pekerjaan dan sistem *auditing* dengan melaksanakan delegasi pertanggungjawaban.
- e. Menetapkan keseimbangan rencana atau top manajemen dan program melalui kesatuan kebijaksanaan, prosedur anggaran pokok, dan teknik-teknik organisasi lain-lainnya.

D. AKTIVITAS PELAJAR MUSLIM

1. Pengertian Aktivitas Pelajar Muslim

Untuk memperoleh gambaran dan pengertian yang jelas perlu kita mengerti dahulu tentang pengertian dari "*Pelajar Muslim*", kata pelajar muslim menurut terminologi terdiri atas dua kata yang masing-masing dapat diartikan:

Aktivitas adalah suatu keadaan yang selalu digambarkan dengan gerak, jadi yang dimaksud dengan Aktivitas Pelajar Muslim adalah suatu gerak organisasi yang di dalamnya terdapat berbagai acara, yang dijalankan oleh para siswa yang berpusat di masjid, demi kemakmuran masjid.

Pelajar, adalah seorang anak yang sedang menempuh pendidikan dari tingkat dasar sampai tingkat menengah, anak didik, murid, siswa.²³

Muslim, adalah seseorang yang menganut agama Islam dan taat menjalankan ibadah dan ketentuan yang telah ditetapkan oleh Tuhan (rukun Islam dan rukun iman).²⁴

Dengan demikian pengertian APM secara umum adalah sebuah organisasi kecil yang berada di lingkup SMA Negeri 10 Surabaya yang merupakan organisasi intra sekolah yang di bawahi oleh OSIS, di dalam organisasi ini para pelakunya adalah para siswa SMA Negeri 10 yang beragama Islam, karena organisasi ini adalah organisasi Islam.

2. Tujuan Aktivitas Pelajar Muslim

Setiap organisasi yang didirikan pasti mempunyai tujuan, begitu juga dengan APM yang merupakan sebuah organisasi kecil yang bertujuan memberikan wawasan keagamaan dan sebagai sarana untuk mengontrol perilaku siswa yang ada di sekitarnya (anggota dan bukan anggota)

²³ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Cetakan Ketiga (Jakarta: Balai Pustaka, 1990), 13

²⁴ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, 602

3. Manfaat Aktivitas Pelajar Muslim

Disamping tujuan sebuah organisasi di dalam pendiriannya juga mempunyai manfaat, manfaat didirikannya APM adalah diharapkan APM dapat mengontrol tingkah laku siswa dan dapat memberikan wawasan agama kepada siswa.

4. Program Kerja Aktivitas Pelajar Muslim

Sebuah organisasi dalam menjalankan kegiatannya tentunya memiliki program kerja yang mana program kerja ini dapat dijadikan acuan dalam melaksanakan kegiatannya dan sebagai tolak ukur berhasil tidaknya sebuah organisasi dalam melaksanakan kegiatannya. Begitu juga dengan APM yang dalam melaksanakan kegiatannya para pengurus mempunyai pedoman sebuah program kerja yang mana sebelum program kerja ini dilaksanakan terlebih dahulu harus direncanakan dengan melihat situasi dan kondisi yang sedang dihadapi saat ini dan faktor-faktor yang mempengaruhi di dalamnya yakni sarana dan prasarana yang mendukung, metode yang dipakai dalam membuat program kerja, kemampuan sumber daya manusia dalam melaksanakannya, dan semangat kerja dari para pengurus dan anggota dalam merealisasikan program kerja yang ada.

Berikut ini program kerja yang telah dilaksanakan oleh APM SMA Negeri 10 Surabaya

NO	PROGRAM KERJA	BULAN												SASARAN
		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
1	Ramadhan													Siswa kelas I dan II
2	Silaturahmi													Siswa + Guru
3	Idhul Adha													Siswa + Guru
4	Khitanan Massal													Masyarakat umum
5	1 Muharam													Siswa + Guru
6	PMGI													Siswa kelas I + Undangan
7	Maulid Nabi													Siswa + Guru
8	MOS													Siswa baru
9	Reformasi													Pengurus+ Anggota+ Undangan
10	Isro' Mi'roj													Siswa + Guru
11	Tadabur Alam													Pengurus+ Anggota+ Undangan
12	Shalat Tasbih													Pengurus+ Anggota+ Undangan

Mengenai masing-masing kegiatan yang ada pada program kerja tersebut untuk pelaksanaannya disesuaikan dengan bulan dan kebijakan sekolah.

E. TINGKAH LAKU SISWA

1. Pengertian Tingkah Laku

Tingkah laku atau dalam Istilah bahasa Arab dikenal dengan "*akhlak*" adalah perbuatan manusia terhadap Tuhan, sesama manusia dan makhluk lain. Tingkah laku manusia merupakan pembawaan dari lahir yang merupakan

karunia Tuhan. Banyak sekali tingkah laku manusia yang dapat di lihat dari segi negatif dan positif.

Tingkah laku negatif, adalah tingkah laku atau tindakan manusia yang tidak sesuai dengan norma atau aturan yang berlaku di masyarakat sedangkan tingkah laku positif adalah tingkah laku yang berdasarkan tata aturan masyarakat atau sesuai dengan norma baik adat, agama, maupun susila.

2. Macam Tingkah Laku

Tingkah laku pada hakekatnya merupakan cara individu dalam memenuhi kebutuhannya di dalam hidupnya. Banyak cara yang ditempuh oleh individu untuk memenuhi kebutuhannya baik dengan cara yang wajar maupun yang tidak wajar, cara-cara yang disadari maupun yang tidak. Yang penting untuk dapat memenuhi kebutuhan ini individu harus dapat menyesuaikan antara kebutuhannya dengan segala kemungkinan yang ada dalam lingkungannya. Usaha memenuhi kebutuhan sesuai dengan segala kemungkinan yang ada dalam lingkungan seorang individu harus dapat menyesuaikan diri baik dengan lingkungan rumah, lingkungan sekolah, lingkungan masyarakat disamping itu ia juga harus menyesuaikan dirinya sendiri seperti minatnya, cita-citanya, kecakapannya, bakatnya dan sebagainya.

Proses penyesuaian diri seseorang untuk memenuhi kebutuhannya bisa berakibat menguntungkan atau malah merugikan bagi dirinya sendiri maupun bagi lingkungan sekitarnya dan bila seseorang mengalami kegagalan dalam

menyesuaikan diri untuk memenuhi kebutuhannya akan menimbulkan bermacam-macam tingkah laku antara lain:²⁵

- a. Sikap agresif
- b. Rasa rendah diri
- c. Malas
- d. Menentang
- e. Mengacau
- f. Menyendiri
- g. Menarik perhatian
- h. Mencuri
- i. Berkata kurang baik (jorok)

Tingkah laku seperti diatas biasanya dialami oleh seorang siswa atau pelajar yang merasa kecewa terhadap lingkungan sekitarnya, hal ini dikarenakan seorang siswa yang cenderung mempunyai sikap ingin bebas dan semaunya sendiri dan semua kebutuhannya harus dipenuhi

Untuk menanggulangi bermacam-macam tingkah laku ini perlu adanya kontrol untuk mengarahkan tingkah laku agar tidak berkelanjutan. Dengan begini maka secara bertahap tingkah laku yang tidak sesuai dapat dirubah.

²⁵ I.Djumbuh dan Moh. Surya, *Bimbingan dan Penyuluhan di Sekolah*, (Bandung: CV. Ilmu, 1975), 22

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Tingkah Laku

Manusia dalam hidupnya selalu berhubungan dengan manusia yang lain ini semua karena manusia mempunyai dua predikat yakni sebagai makhluk individu dan makhluk sosial. Itulah sebabnya manusia harus bergaul dan dalam pergaulan tersebut timbullah interaksi atau saling mempengaruhi dalam pikiran/sifat dan tingkah laku.

Tingkah laku manusia tidak murni dari dalam dirinya sendiri, tetapi banyak sekali faktor yang mempengaruhi tingkah laku manusia. Diantaranya adalah:

a. Keluarga

Keluarga adalah tempat pertama dan yang paling utama dalam membentuk tingkah laku anak, Jadi tingkah laku orang tua dapat mempengaruhi tingkah laku anak. Karena tingkah laku orang tua yang pertama kali dilihat dan ditiru oleh anak.

b. Sekolah

Sekolah merupakan lingkungan kedua setelah lingkungan keluarga, jadi pendidikan yang diterima oleh seorang anak, akan berpengaruh pada perilaku anak.

c. Organisasi

Seseorang yang menjadi anggota dari suatu organisasi yang baik akan memperoleh aspirasi cita-cita yang diinginkan, dan dengan menjadi

anggota organisasi maka perilaku seorang anak dapat terarahkan pada kegiatan-kegiatan yang positif.

d. Kehidupan Ekonomi

Masalah ekonomi adalah masalah kebutuhan primer dalam keluarga, yang mana perilaku seseorang bisa baik dan bisa pula sebaliknya karena keadaan ekonomi.

e. Pergaulan/Masyarakat

Lingkungan pergaulan/masyarakat yang umum dan bebas akan mengakibatkan seseorang berpengaruh, dengan kebiasaan-kebiasaan teman-teman bergaulnya dan sebaliknya jika ia bergaul dengan anak yang sebaya dengan dia dan berpendidikan yang sama dengan dia dalam bidang-bidang/kegiatan yang positif maka sifat dan tingkah lakunya akan terbawa kepada kebaikan.

Demikianlah faktor-faktor yang dipandang cukup menentukan bagi pematangan watak dan tingkah laku seseorang untuk menjadi baik atau buruk.

4. Tingkah Laku Siswa Yang Diharapkan Oleh Aktivitas Pelajar Muslim

Tingkah laku merupakan sifat bawaan seseorang yang merupakan karunia dari Tuhan yang antara satu dengan yang lain berbeda, tingkah laku disini adalah perbuatan atau tindakan yang dilakukan siswa dalam kehidupan sehari-hari baik di rumah maupun di masyarakat. Bentuk tingkah laku siswa ada yang negatif dan positif. Tingkah laku negatif adalah tingkah laku/perbuatan yang melanggar tata tertib seperti:

- a. Makan di kantin pada waktu pelajaran sedang berlangsung
- b. Sering meninggalkan kelas tanpa izin
- c. Membuat gaduh di dalam kelas
- d. Datang terlambat
- e. Merokok di lingkungan sekolah
- f. Tawuran antar pelajar

Sedangkan tingkah laku positif adalah tingkah laku yang sesuai dengan tata tertib seperti:

- a. Datang ke sekolah tepat pada waktunya
- b. Menjaga ketertiban kelas
- c. Tidak membuat gaduh di dalam kelas
- d. Menurut pada guru

Dari tingkah laku siswa yang melanggar/negatif sekolah perlu mengambil tindakan yang tegas agar masyarakat tidak mempunyai anggapan jelek terhadap sekolah. Disini selain sekolah juga diharapkan peran dari Aktivitas Pelajar Muslim yang merupakan organisasi Islam yang mempunyai tujuan memberikan wawasan keagamaan dan kontrol terhadap tingkah laku siswa yang nantinya diharapkan dapat membentuk akhlak dan pribadi generasi Islam sesuai dengan ajaran Islam.

F. FUNGSI PERENCANAAN PROGRAM KERJA AKTIVITAS PELAJAR MUSLIM DALAM UPAYA MENGONTROL TINGKAH LAKU SISWA

Dalam melakukan berbagai kegiatan apapun juga maka pelaksanaan kegiatan itu akan lebih baik, bila terlebih dahulu dibuat perencanaannya. Dengan melakukan perencanaan yang menghasilkan suatu rencana, selanjutnya apa yang menjadi tujuan dari kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan, jelas pula apa saja aktivitas yang dilakukan.²⁶

Dalam melakukan fungsi dari perencanaan program kerja sebagai sarana kontrol tingkah laku siswa sendiri tidak terlepas dari para pelaku di dalam organisasi tersebut. Maka, terlebih dahulu kita harus merencanakan sumber daya manusianya atau *man power planning*, karena disini manusia sebagai pelaku dari kegiatan-kegiatan apa saja yang akan dilakukan selama jangka waktu tertentu.

Setelah kita merencanakan manusia sebagai pelaku baru kemudian kita merencanakan kegiatan apa yang akan dikerjakan oleh manusia/pelaku di dalam organisasi, dalam hal ini adalah program kerja yang akan direncanakan dalam mengontrol tingkah siswa.

Hal ini terkait dengan bagaimana fungsi perencanaan program kerja apakah program kerja tersebut dapat menjadi sarana kontrol bagi tingkah laku

²⁶ M. Manullang, *Manajemen Personalia* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2001), Edisi Ke-3, 25

siswa atau malah sebaliknya. Dalam hal ini adalah APM sebagai organisasi yang mempunyai program kerja yang di pakai dalam mengontrol tingkah laku siswa.

Dari pernyataan yang tersebut di atas nampaklah bahwa inti yang tercantum dalam fungsi perencanaan program kerja sebagai sarana kontrol tingkah laku siswa adalah bagaimana program kerja tersebut dapat mengontrol tingkah laku, mengarahkan, dan berfungsi secara maksimal. Dan dalam perencanaan program kerja harus melihat hal-hal penting di dalamnya yang terdiri dari:

1. Pelaksanaan yang efektif;
2. Perkiraan kebutuhan;
3. Pengembangan kebijakan dan program untuk memenuhi kebutuhan;
4. Mengevaluasi kembali program kerja.

Dengan adanya hal-hal penting di atas maka suatu program kerja akan dapat terlaksana dan dapat berfungsi dan terlaksana dengan baik yang dapat mengena pada sasaran.

Seperti halnya Aktivitas Pelajar Muslim yang dalam merencanakan program kerjanya terlebih dahulu harus merencanakan sumber daya manusianya karena sumber daya manusia disini sebagai pelaksana atau pelaku yang diharapkan bisa melaksanakan dan menjalankan program kerja serta sebagai salah satu faktor berfungsi atau tidaknya program kerja yang telah direncanakan sesuai dengan tujuannya yakni sebagai sarana kontrol terhadap tingkah laku siswa.