

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORITIK**

#### **A. Penelitian Terdahulu yang Relevan**

Dari penelitian terdahulu didapatkan hasil penelitian sebagai berikut, dimana masing-masing peneliti mempunyai sudut pandang yang berbeda dalam penelitian mereka.

1. Proses Perencanaan Pemasaran Dalam Pengembangan Produk Simpanan Tabungan Syariah Plus di BNI Syariah Prima Cabang Darmo Surabaya, disusun oleh Ja'far Shadiq Fakultas Dakwah Jurusan Manajemen Dakwah tahun 2006. Kesimpulan dari penelitian ini adalah dalam proses perencanaan pemasaran menetapkan tujuan, mengantisipasi untuk menghadapi persaingan dengan bank syariah maupun bank konvensional, mengidentifikasi kemudahan dan hambatan dalam pengembangan produk, dan membuat rencana alternatif untuk menghadapi perubahan.<sup>18</sup>
2. Pelaksanaan Fungsi Perencanaan Pada Program Kerja Pimpinan Cabang Muslimat Nahdlatul Ulama Surabaya Tahun 2005-2006, disusun oleh Ma'rifatul Mufaricha, Fakultas Dakwah jurusan Manajemen Dakwah tahun 2007. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa Pimpinan Cabang Muslimat Nahdlatul Ulama Surabaya telah melaksanakan program kerjanya sesuai dengan perencanaan yang telah direncanakan.

---

<sup>18</sup> Ja'far Shadiq, 2006, *Proses Perencanaan Pemasaran Dalam Pengembangan Produk Simpanan Tabungan Syariah Plus di BNI Syariah Prima Cabang Darmo Surabaya*, Skripsi, IAIN Sunan Ampel Surabaya.

Hal itu dapat dilihat dari berjalannya semua kegiatan sesuai dengan rencana dan tujuan.<sup>19</sup>

3. Model Perencanaan Program Kerja Jangka Pendek Pondok Pesantren As Syafiiyah Bungah Gresik, disusun oleh Rusdi, Fakultas Dakwah Jurusan Manajemen Dakwah tahun 2011. Kesimpulan dari penelitian ini bahwasannya model perencanaan program kerja di Pondok Pesantren As Syafiiyah yaitu menetapkan sasaran dan tujuan serta mengidentifikasi kemudahan dan hambatan.<sup>20</sup>

Dalam penelitian tersebut mereka membahas bahwa perencanaan merupakan langkah pertama untuk menentukan suatu tujuan yang hendak dicapai. Yang menjadi masukan bagi penulis adalah proses perencanaan, tetapi yang membedakan dari penulis teliti mengenai proses perencanaan program kerja.

---

<sup>2</sup> Ma'rifatul Mufaricha, 2007, *Pelaksanaan Fungsi Perencanaan Pada Program Kerja Pimpinan Cabang Muslimat Nahdlatul Ulama Surabaya Tahun 2005-2006*, Skripsi, IAIN Sunan Ampel Surabaya.

<sup>20</sup> Rusdi, 2011, *Model Perencanaan Program Kerja Jangka Pendek Pondok Pesantren As Syafiiyah Bungah Gresik*, Skripsi, IAIN Sunan Ampel Surabaya.

**Tabel 2.1**  
Penjelasan di atas ditabulasikan sebagai berikut :

Judul Penulis: Proses Perencanaan Program Kerja Di Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan				
No	Judul	Persamaan	Perbedaan	Rumusan masalah
1.	Proses Perencanaan Pemasaran Dalam Pengembangan Produk Simpanan Tabungan Syariah Plus di BNI Syariah Prima Cabang Darmo Surabaya	Membahas tentang proses perencanaan	Disini membahas proses perencanaan pemasaran, sedangkan penulis tentang proses perencanaan program kerja di Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan	Bagaimanakah proses perencanaan pemasaran dalam mengembangkan produk simpanan tabungan pada BNI Syari'ah Prima Darmo Cabang Surabaya ?
2.	Pelaksanaan Fungsi Perencanaan Pada Program Kerja Pimpinan Cabang Muslimat Nahdlatul Ulama Surabaya Tahun 2005-2006	Membahas tentang perencanaan pada program kerja	Disini membahas tentang pelaksanaan fungsi perencanaan, sedangkan penulis tentang proses perencanaan	Bagaimana pelaksanaan fungsi perencanaan pada program kerja pimpinan cabang muslimat Nahdlatul Ulama Surabaya Tahun 2005-2006 ?
3.	Model Perencanaan Program Kerja Jangka Pendek Pondok Pesantren As Syafiiyah Bungah Gresik	Membahas tentang perencanaan pada program kerja	Disini membahas model perencanaan, sedangkan penulis proses perencanaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana model perencanaan program kerja jangka pendek tahun 2009 Pondok Pesantren Assafiiyah Bungah Gresik ?</li> <li>2. Apa faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan pembuatan model perencanaan program kerja jangka pendek tahun 2009 ?</li> </ol>

## B. Kajian Teori

### 1. Tinjauan Tentang Perencanaan

#### a. Pengertian Perencanaan

Perencanaan merupakan suatu proses dengan mana seorang manajer melihat ke masa depan dan menemukan alternatif-alternatif arah kegiatan.<sup>21</sup> Perencanaan pada prinsipnya merupakan pemilihan sasaran organisasi atau penentuan tujuan organisasi yang kemudian dijabarkan ke dalam bentuk kerja sama dan pembagian tugas.

Seperti yang dinyatakan oleh Harold Koontz dan Cyril O' Dannel dalam buku Dasar-dasar Manajemen yang dikutip oleh M. Manullang, mengatakan: "*Planning is function of manager whict involves the selection from alternatives of objective, policies, procedures, and programs*".<sup>22</sup> Artinya : perencanaan adalah fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan memilih tujuan-tujuan, kebijaksanaan-kebijaksanaan, prosedur-prosedur dan program-program dari alternatif-alternatif yang ada.

Menurut A.M. Kardaman dan Yusuf Udaya di dalam bukunya Pengantar Ilmu Manajemen, mendefinisikan,

"Perencanaan adalah menentukan sasaran yang ingin dicapai, tindakan yang seharusnya dilaksanakan, bentuk organisasi yang tepat untuk mencapainya dan orang-orang yang bertanggung jawab terhadap kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan. Jadi perencanaan menyangkut pembuatan keputusan tentang (*What*) apa yang akan dilaksanakan, bagaimana (*How*) melakukannya, (*When*) kapan melakukannya, dan siapa (*Who*) yang akan

---

<sup>21</sup> Joseph L. Massie, 1983, *Dasar-dasar Manajemen*, ERLANGGA, Jakarta, hal. 90.

<sup>22</sup> M. Manullang, 1990, *Dasar-dasar Manajemen*, hal. 48.

melakukannya. Dengan demikian fungsi perencanaan merupakan fungsi yang mendasari dan mendahului fungsi-fungsi yang lain.”<sup>23</sup>

Menurut A. W. Widjaya dalam buku Perencanaan sebagai fungsi manajemen, mengatakan,

“Perencanaan adalah keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang dari pada hal-hal yang akan dikerjakan dimasa akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Perencanaan diartikan sebagai usaha sadar untuk memikirkan alternatif-alternatif tersebut dan memilih alternatif yang dikehendaki. Agar dapat ditentukan pula bagaimana cara mencapainya.”<sup>24</sup>

Perencanaan (*Planning*) menurut Siagian S.P. di dalam bukunya filsafat administrasi adalah “Keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang dari pada hal-hal yang akan dikerjakan dimasa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.”<sup>25</sup>

Sedangkan menurut H.B. Siswanto dalam bukunya yang berjudul Pengantar Manajemen menyatakan bahwa “Perencanaan adalah proses dasar yang digunakan untuk memilih tujuan dan menentukan cakupan pencapaiannya. Merencanakan berarti mengupayakan penggunaan sumber daya manusia (*human resources*), sumber daya alam (*natural resources*), dan sumber daya lainnya (*other resources*) untuk mencapai tujuan.”<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup> A.M. Kardaman dan Yusuf Udaya, 1996, *Pengantar Ilmu Manajemen*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, hal. 46-47.

<sup>24</sup> A. W. Widjaya, *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen*, hal. 32-33.

<sup>25</sup> Sondang P. Siagian, 1996, *Filsafat Administrasi*, PT. Gunung Agung, Jakarta, hal. 108.

<sup>26</sup> H.B. Siswanto, 2013, *Pengantar Manajemen*, PT. Bumi Aksara, Jakarta, hal. 42.

George R. Terry dan Leslie W. Rue dalam buku Dasar-dasar Manajemen, menyatakan, “Perencanaan adalah dasar dari fungsi-fungsi manajemen lainnya. Perencanaan efektif haruslah didasarkan atas fakta-fakta dan informasi dan tidak atas emosi dan keinginan. Fakta-fakta yang bersangkutan langsung dengan situasi yang dalam pembahasan, dikaitkan dengan pengalaman dan pengetahuan manajer itu.”<sup>27</sup>

Dalam penelitian ini penulis memilih teori dari A.M. Kardaman dan Yusuf Udaya yang dibuat sebagai acuan untuk mengetahui bagaimana proses perencanaan program kerja di Unit Pengelola Budidaya Air Tawar, yang mana teori tersebut menjelaskan bahwa perencanaan adalah menentukan sasaran yang ingin dicapai, tindakan yang seharusnya dilaksanakan, bentuk organisasi yang tepat untuk mencapainya dan orang-orang yang bertanggung jawab terhadap kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan. Jadi perencanaan menyangkut pembuatan keputusan tentang (*What*) apa yang akan dilaksanakan, bagaimana (*How*) melakukannya, (*When*) kapan melakukannya, dan siapa (*Who*) yang akan melakukannya. Dengan demikian akan dapat diketahui dengan jelas bagaimana proses perencanaan program kerja di Unit Pengelola Budidaya Air Tawar Pandaan Pasuruan tersebut.

---

<sup>27</sup> George R. Terry dan Leslie W. Rue, 1982, *Dasar-dasar Manajemen*, Bumi Aksara, Jakarta, hal. 43-44.

## b. Proses Perencanaan

Menurut H.B. Siswanto dalam buku Pengantar Manajemen,

“Perencanaan sebagai suatu proses adalah suatu cara yang sistematis untuk menjalankan suatu pekerjaan. Dalam perencanaan terkandung suatu aktivitas tertentu yang saling berkaitan untuk mencapai hasil tertentu yang diinginkan.”<sup>28</sup>

Menurut Indriyo Bitosudarmo dan Agus Mulyo dalam bukunya Prinsip Dasar Manajemen,

“Untuk membuat suatu rencana ada beberapa proses yang harus dilalui agar tujuan dapat dicapai dengan efektif dan efisien. Sedangkan yang dimaksud dengan proses perencanaan adalah suatu proses tentang bagaimana suatu kegiatan itu kita rencanakan.”<sup>29</sup>

Adapun proses dalam menyusun suatu perencanaan menurut Louis

A. Allen (1963) dalam buku Pengantar Manajemen yang dikutip oleh H.B. Siswanto, adalah :

### 1) Prakiraan (*forecasting*)

Prakiraan merupakan suatu usaha yang sistematis untuk meramalkan/memperkirakan waktu yang akan datang dengan penarikan kesimpulan atas fakta yang telah diketahui.

### 2) Penetapan tujuan (*establishing objective*)

Penetapan tujuan merupakan suatu aktivitas untuk menetapkan sesuatu yang ingin dicapai melalui pelaksanaan pekerjaan.

### 3) Pemrograman (*programming*)

Pemrograman adalah suatu aktivitas yang dilakukan dengan maksud untuk menetapkan:

- a) Langkah-langkah utama yang diperlukan untuk mencapai suatu tujuan;

<sup>28</sup> H.B. Siswanto, *Pengantar Manajemen*, hal. 45.

<sup>29</sup> Indriyo Bitosudarmo dan Agus Mulyo, 1997, *Prinsip Dasar Manajemen*, BPFE, Yogyakarta , hal. 75.

b) Unit dan anggota yang bertanggung jawab untuk setiap langkah;

c) Urutan serta pengaturan waktu setiap langkah.

4) Penjadwalan (*scheduling*)

Penjadwalan adalah penetapan atau penunjukan waktu menurut kronologi tertentu guna melaksanakan berbagai macam pekerjaan.

5) Penganggaran (*budgeting*)

Penganggaran merupakan suatu aktivitas untuk membuat pernyataan tentang sumber daya keuangan (*financial resources*) yang disediakan untuk aktivitas dan waktu tertentu.

6) Pengembangan prosedur (*developing procedure*)

Pengembangan prosedur merupakan suatu aktivitas menormalisasikan cara, teknik, dan metode pelaksanaan suatu pekerjaan.

7) Penetapan dan interpretasi kebijakan (*establishing and interpreting policies*)

Penetapan dan interpretasi kebijakan adalah suatu aktivitas yang dilakukan dalam menetapkan syarat berdasarkan kondisi mana manajer dan para bawahannya akan bekerja. Suatu kebijakan adalah sebagai suatu keputusan yang senantiasa berlaku untuk permasalahan yang timbul berulang demi suatu organisasi.<sup>30</sup>

Menurut Manullang dalam bukunya Dasar-dasar Manajemen, proses dalam menyusun perencanaan adalah :

1) Menetapkan tugas dan tujuan

Tugas dan tujuan adalah dua pengertian yang mempunyai hubungan sangat erat, merupakan anak kembar siam, bila kita melaksanakan tugas, pasti ada yang menjadi tujuan kegiatan

---

<sup>30</sup> H.B. Siswanto, *Pengantar Manajemen*, hal. 45-48.



kita itu, sebaliknya suatu tujuan tidak akan tercapai apabila kita tidak melakukan suatu kegiatan, yakni melakukan suatu tugas.

Betapa pentingnya peranan penetapan tujuan itu. Hal ini akan lebih jelas dengan pernyataan Buahline yang dikutip oleh Manullang dalam bukunya dasar-dasar manajemen sebagai berikut :

*“sebelum suatu tindakan perencanaan dapat berlangsung sangat perlu tujuan organisasi diketahui. Orang tidak dapat melakukan perencanaan yang efektif, kalau ia tidak mengetahui tujuan yang harus dicapai oleh perencanaan itu. Seluruh perencanaan diarahkan untuk pencapaian tujuan, oleh karena itu akan mengeherankan apabila perencanaan akan dimulai dengan gambaran yang kabur atau membingungkan tentang tujuan yang akan dicapainya.”<sup>31</sup>*

## 2) Mengobservasi dan menganalisis

Setelah tugas dan tujuan suatu perusahaan telah ditetapkan langkah-langkah berikutnya ialah mencapai atau mengobservasi faktor yang mempermudah dan untuk mencapai tujuan, bila faktor-faktor itu sudah terkumpul, dianalisis untuk dapat menetapkan, mana yang masih efektif digunakan pada masa yang akan datang.

## 3) Mengadakan kemungkinan-kemungkinan

Tersedianya bahan-bahan yang diperoleh pada langkah terdahulu memberikan perencanaan dapat membuat beberapa kemungkinan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sudah barang tentu terdapat beberapa kemungkinan untuk mendapat suatu

---

<sup>31</sup> Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, hal. 45

tujuan, kemungkinan-kemungkinan tersebut dapat di urut-urutkan atas dasar tertentu misalnya atas dasar lamanya diselesaikan, besarnya biaya yang diperlukan. Langkah inilah yang disebut kemungkinan-kemungkinan.

#### 4) Membuat sintesis

Terdapat beberapa kemungkinan untuk mencapai suatu tujuan yang memaksa pembuat rencana untuk memilih berbagai alternatif. Pemilihan salah satu kemungkinan sering kali tidak tepat sebab masing-masing kemungkinan selalu mengundang unsur yang baik disamping ada sela-sela negatifnya. Oleh karena itu, pada fase ini pembuat rencana harus mengawinkan atau membuat berbagai kemungkinan itu, sela-sela negatif dari masing-masing kemungkinan dibuang dan unsur-unsur yang positif diambil sehingga diperoleh sintesis dari beberapa kemungkinan itu.<sup>32</sup>

Menurut S.P. Siagian dalam buku *Perencanaan sebagai fungsi manajemen* yang dikutip oleh A.W. Widjaya, mengatakan proses perencanaan itu ada tiga mantra (dimensi) yaitu :

- 1) Mengetahui sifat-sifat dan ciri-ciri suatu rencana yang baik.
- 2) Memandang proses perencanaan sebagai rangkaian perencanaan yang harus dijawab dengan memuaskan.

---

<sup>32</sup> Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, hal. 45-47

- 3) Memandang proses perencanaan sebagai suatu masalah yang harus dipecahkan secara ilmiah.<sup>33</sup>

Proses perencanaan menurut T. Hani Handoko dalam buku Manajemen, ada empat tahap yaitu :

- 1) Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan

Perencanaan di mulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi atau kelompok kerja. Tanpa rumusan tujuan yang jelas, maka organisasi tidak akan bisa menggunakan sumber daya-sumber dayanya secara efektif.

- 2) Merumuskan keadaan saat ini

Pemahaman akan posisi perusahaan sekarang dari tujuan yang hendak dicapai atau sumber daya-sumber daya yang tersedia untuk pencapaian tujuan adalah sangat penting, karena tujuan dan rencana menyangkut waktu yang akan datang.

- 3) Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan

Kekuatan dan kelemahan serta kemudahan dan hambatan perlu diidentifikasi untuk mengukur kemampuan organisasi dalam pencapaian tujuan. Oleh karena itu, perlu diketahui faktor-faktor lingkungan intern dan ekstern.

- 4) Mengembangkan rencana atau serangkaian tindakan untuk pencapaian tujuan

Tahap terakhir dalam proses perencanaan meliputi pengembangan berbagai alternatif kegiatan untuk pencapaian tujuan. Penilaian alternatif-alternatif dan pemilihan alternatif terbaik (paling memuaskan diantara berbagai alternatif yang ada).<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> A. W. Widjaya, *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen*, hal. 37.

<sup>34</sup> T. Hani Handoko, 1995, *Manajemen Edisi 2*, BPFE, Yogyakarta, hal. 50

### c. Perencanaan Strategik

Menurut George A. Steiner dan John B. Miner yang dikutip oleh T. Hani Handoko dalam buku Manajemen, menyatakan:

“Perencanaan strategik (*strategic planning*) adalah proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi; penentuan strategi, kebijaksanaan dan program-program strategik yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut; dan penetapan metoda-metoda yang diperlukan untuk menjamin bahwa strategi dan kebijaksanaan telah diimplementasikan.”<sup>35</sup>

Secara lebih ringkas perencanaan strategik merupakan proses perencanaan jangka panjang yang disusun dan digunakan untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi. Ada tiga alasan yang menunjukkan pentingnya perencanaan strategik. Pertama, perencanaan strategik memberikan kerangka dasar dalam mana semua bentuk-bentuk perencanaan lainnya harus diambil. Kedua, pemahaman terhadap perencanaan strategik akan mempermudah pemahaman bentuk-bentuk perencanaan lainnya. Ketiga, perencanaan strategik sering merupakan titik permulaan bagi pemahaman dan penilaian kegiatan-kegiatan manajer dan organisasi.

### d. Proses Perencanaan Strategik

Pendekatan perencanaan strategik (atau dapat disebut “manajemen strategic”) merupakan penetapan serangkain keputusan dan kegiatan dalam perumusan dan implementasi strategi-strategi yang dirancang untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Proses penyusunannya meliputi tidak kurang dari 7 langkah. Sebagai model umum, langkah-

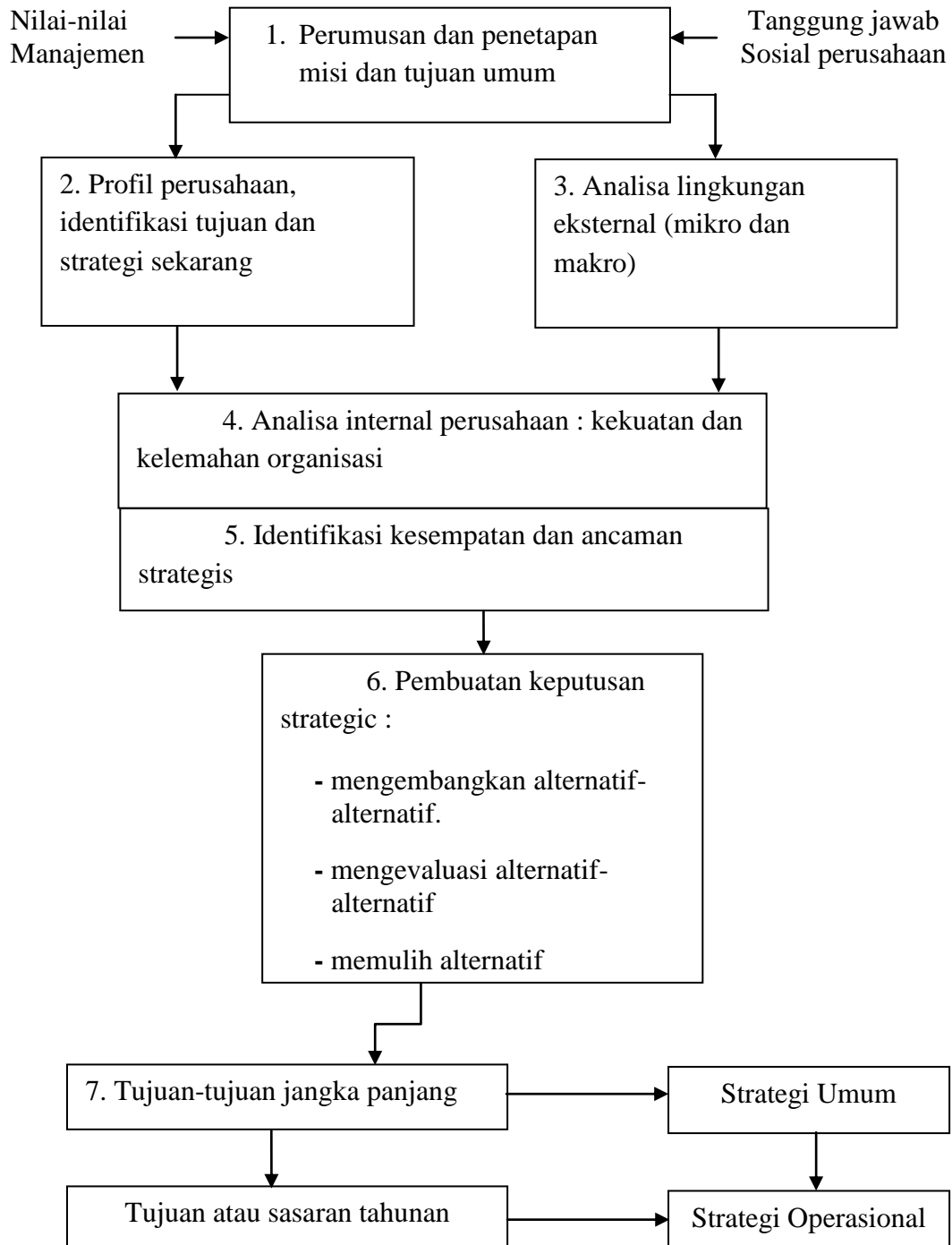
---

<sup>35</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi 2*, hal. 92.

langkah yang dibahas dapat diterapkan dengan berbagai modifikasi, pada proses perencanaan strategic setiap organisasi, baik organisasi besar, kecil, berorientasi laba ataupun bukan berorientasi laba. Secara ringkas langkah-langkah proses penyusunan strategic dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) *Penentuan misi dan tujuan*, yang mencakup pernyataan-pernyataan umum tentang misi, falsafah maksud, dan tujuan organisasi.
- 2) *Pengembangan profil perusahaan*, yang mencerminkan kondisi internal dan kemampuan perusahaan. Langkah ini dilakukan dengan mengidentifikasi tujuan-tujuan dan strategi-strategi yang ada sekarang (*exisgting*). Suatu profil perusahaan adalah hasil analisa internal perusahaan untuk mengidentifikasi tujuan dan strategi sekarang, serta memerinci kuantitas dan kualitas sumber daya-sumber daya perusahaan yang tersedia.
- 3) *Analisa lingkungan eksternal*, dengan maksud untuk mengidentifikasi cara-cara dalam mana perubahan-perubahan lingkungan ekonomi, teknologi, sosial/budaya, dan politik dapat secara tidak langsung mempengaruhi organisasi.

**Gambar 2.1**  
**Proses Perencanaan Strategik**



4) *Analisa internal perusahaan – kekuatan dan kelemahan organisasi.*

Analisa ini dilakukan dengan membandingkan profil perusahaan dan lingkungan eksternal. Tujuan proses analisa internal adalah untuk mengidentifikasi kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan strategik yang penting bagi perumusan strategi perusahaan. Dengan memahami kekuatan dan kelemahan persaingan (atau sering disebut *posisi persaingan*), perumusan strategi organisasi diharapkan akan lebih “tepat”.

5) *Identifikasi kesempatan dan ancaman strategik.*

Penentuan berbagai kesempatan yang tersedia bagi organisasi dan ancaman-ancaman yang harus dihadapinya. Berbagai kesempatan dan ancaman ini dapat ditimbulkan banyak faktor, antara lain perkembangan teknologi, perubahan kondisi pasar, perubahan politik, atau perilaku konsumen/langganan.

6) *Pembuatan keputusan strategik.*

Langkah selanjutnya mencakup identifikasi, penilaian dan pemilihan berbagai alternatif strategik. Proses ini disebut proses pembuatan keputusan strategi.

Dalam proses perencanaan, manajer memutuskan tujuan-tujuan organisasi yang akan dicapai, sumber daya-sumber daya yang akan digunakan, dan siapa yang akan melaksanakan setiap tugas yang dibutuhkan. Seluruh proses perencanaan itu melibatkan manajer dalam serangkaian situasi pembuatan keputusan.

7) *Pengembangan strategi perusahaan.* Setelah tujuan jangka panjang dan strategi dipilih dan ditetapkan, organisasi perlu menjabarkannya ke dalam sasaran-sasaran jangka pendek (tahunan) dan strategi-strategi operasional. Tujuan dan strategi umum diterjemahkan dan diperinci menjadi berbagai strategi, kebijaksanaan dan taktik (rencana, program dan anggaran) operasional pada masing-masing bidang fungsional organisasi.

#### e. Unsur-unsur Perencanaan

Untuk pembuatan suatu rencana tertentu yang cukup lengkap, kiranya unsur-unsur dibawah ini perlu dipenuhi. Menurut Ibnu Syamsi dalam buku Pokok-pokok Organisasi dan Manajemen, “Unsur-unsur perencanaan ini merupakan 6 (enam) pertanyaan yang harus dijawab. Rumusnya terkenal dengan istilah 5W+1H, yaitu :<sup>36</sup>

- 1) *What* (apa), apa yang dilakukan sehingga perlu direncanakan. Misalnya, UPBAT akan mengadakan pembinaan, penyuluhan dan bimbingan usaha tani bagi masyarakat perikanan agar mandiri dan mampu bersaing di era perdagangan bebas/globalisasi.
- 2) *Why* (mengapa), apa alasannya hal itu perlu dilakukan atau perlu diprioritaskan pelaksanaannya. Misalnya, pembinaan, penyuluhan dan bimbingan usaha tani bagi masyarakat perikanan itu sangat diperlukan untuk dapat meningkatkan SDM aparatur dan masyarakat perikanan agar profesional, handal, tangguh dan mandiri.

---

<sup>36</sup> Ibnu Syamsi, 1994, *Pokok-pokok Organisasi dan Manajemen*, PT. Rineka Cipta, Jakarta, hal. 81-82.



- 3) *Who* and *who*, siapa (obyek) dan siapa (subyek) pelaksanaannya. Yang menjadi obyek atau sasarannya adalah para usaha tani berbagai tingkatan sosial di wilayah Jawa Timur khususnya yang masih dapat dijangkau. Adapun yang menjadi subyek pelaksanaannya adalah tenaga-tenaga UPBAT yang kualifaid untuk menjalankan tugas itu.
- 4) *Where* (dimana), tempat untuk pembinaan, penyuluhan dan bimbingan usaha tani tersebut. Misalnya, mencari tempat yang strategis untuk melaksanakan kegiatan dan mudah dijangkau oleh peserta pembinaan.
- 5) *When* (kapan), pelaksanaannya yang tepat. Ini menentukan timing yang tepat untuk pelaksanaan. Dalam menentukan timingnya perlu diperhatikan beberapa hal, antara lain : apakah tenaganya sudah siap, apakah biayanya sudah cukup tersedia.
- 6) *How* (bagaimana), ini menyangkut teknis pelaksanaan kerja operasionalnya. Harus diperhatikan dengan matang agar peserta pembinaan yang menggunakan jasa Unit Pengelola Budidaya Air Tawar tidak dikecewakan.

Suatu rencana mempunyai maksud utama untuk membantu organisasi berhasil melalui manajemen yang efektif. Keberhasilan didefinisikan sebagai mencapai tujuan dan sasaran (*goal and objectives*). Tujuan dan sasaran adalah target performa atau hasil akhir

yang manajer berusaha mencapainya melalui usaha yang di organisasi.<sup>37</sup>

#### **f. Bentuk Perencanaan**

Perencanaan pada dasarnya merupakan suatu kegiatan yang ditentukan dalam melakukan berbagai kegiatan guna mencapai tujuan yang ingin dicapai.

Adapun bentuk-bentuk perencanaan, yaitu :

##### 1) Kebijakan (*policy*) dari pemimpin

Yang menjadi pedoman dalam pemikiran dan penindakan bawahannya, mereka tidak mutlak mengikuti gaya kebijaksanaan itu karena *policy* tidaklah dapat diperinci. Maka bagi mereka diberi ruang untuk menafsirkan dan mempertimbangkan dalam tindakan-tindakan sehari-hari.<sup>38</sup>

Kebijaksanaan membutuhkan manajer dari hal-hal untuk mengambil keputusan tetapi berada dalam batas-batas yang diinginkan. Kegunannya adalah mempertinggi kepercayaan dari anggota manajemen, membantu berkomunikasi, melaksanakan kewenangan yang efektif, membantu mengembangkan keahlian manajerial.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Amin Widjaja Tunggal, 1993, *Manajemen Suatu Pengantar*, PT. Rineka Cipta, Jakarta, hal. 142.

<sup>38</sup> Panglaykim dan Dr. J. Pangestu, 1991, *Manajemen Suatu Pengantar*, Ghalia, Jakarta, hal. 79-80

<sup>39</sup> George R. Terry, 1993, *Prinsip-prinsip Manajemen*, Bumi Aksara, Jakarta, hal. 63

## 2) Prosedur

Prosedur ini adalah rencana yang meliputi pemilihan tindakan yang harus diambil kelak, umpamanya: pengeluaran biaya oleh seorang eksekutif atau pedagang keliling yang harus melalui suatu prosedur tertentu. Demikian pengambilan cuti oleh pegawai dan buruh dan sebagainya.<sup>40</sup>

Penetapan prosedur dalam *planning* adalah sangat penting, agar upaya pelaksanaan kerja tidak menjadi simpang siur. Banyak kelambatan dan kemandekan dalam pekerjaan yang disebabkan kurang tertibnya prosedur kerja.<sup>41</sup>

## 3) Budget

Suatu ikhtiar dari hasil yang diharapkan dan pengeluaran yang disediakan untuk mencapai hasil itu yang dicatat dalam angka-angka. Bahwa pembuatan *budget* itu adalah suatu rencana yang penting sekali.<sup>42</sup>

## 4) Program

Menurut Sukarna dalam buku Dasar-dasar Manajemen, mengatakan,

“Program adalah campuran antara kebijaksanaan dan prosedur yang biasanya di dukung oleh *budget* dan dimaksudkan untuk mendapatkan suatu rangkaian tindakan di masa dekat atau jauh. Suatu *planning* tanpa adanya program akan sulit untuk

---

<sup>40</sup> Panglaykim dan Dr. J. Pangestu, *Manajemen Suatu Pengantar*, hal. 80

<sup>41</sup> Sukarna, *Dasar-dasar Manajemen*, hal. 20

<sup>42</sup> Panglaykim dan Dr. J. Pangestu, *Manajemen Suatu Pengantar*, hal. 80

dikerjakan, karena tidak diketahui dari mana dulu pekerjaan itu harus dimulai.”<sup>43</sup>

Menurut Sofyan Syafri Harahap dalam buku *Manajemen Kontemporer*, mengatakan,

“Program merupakan rencana untuk berbagai aktivitas. Biasanya program itu terdiri dari beberapa proyek untuk mencapai program. Dari segi lain jenis proyek perencanaan ini ada tiga, yaitu pertama, perencanaan jangka panjang, biasanya lebih dari tiga tahun. Kedua, perencanaan jangka menengah dan sampai tiga tahun. Dan ketiga, perencanaan jangka pendek, biasanya satu tahun.”<sup>44</sup>

Sedangkan menurut Murti Sumarni & John Soepriharto dalam buku *Pengantar Bisnis*, menyatakan bahwa,

“Bentuk-bentuk perencanaan ialah :<sup>45</sup>

#### 1) Maksud dan Misi

Maksud (*purpose*) tujuan luas yang berlaku bukan hanya bagi organisasi tertentu, tetapi berlaku bagi semua organisasi yang sejenis. Misi (*mission*) suatu organisasi, tujuan khusus yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain yang sejenis.

#### 2) Sasaran

Sasaran adalah target yang harus dicapai oleh organisasi dalam mencapai tujuan. Jadi, sasaran lebih spesifik dari pada misi.

#### 3) Strategi

Strategi adalah penentuan terhadap tujuan utama jangka panjang dan sasaran dari suatu perusahaan dan pemilihan cara-cara bertindak dan pengalokasian sumber-sumber yang diperlukan untuk mewujudkan tujuan tersebut.

<sup>43</sup> Sukarna, *Dasar-dasar Manajemen*, hal. 18

<sup>44</sup> Sofyan Syafri Harahap, 1996, *Manajemen Kontemporer*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, hal. 78

<sup>45</sup> Murti Sumarni & John Soepriharto, 2000, *Pengantar Bisnis*, Liberty, Yogyakarta, hal. 141-142.

#### 4) Kebijakan

Kebijakan adalah pernyataan umum yang merupakan pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam pengambilan keputusan.

##### a) Prosedur

Prosedur adalah rencana dalam arti kata yang memaparkan metode yang biasa dipakai dalam menangani kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan.

##### b) Peraturan

Peraturan adalah tindakan-tindakan yang dituntut untuk dilakukan dan dipilih dari beberapa alternatif yang ada.

##### c) Program

Program adalah gabungan dari tujuan-tujuan kebijaksanaan- kebijaksanaan, prosedur-prosedur, peraturan-peraturan, pemberian tugas, langkah-langkah yang akan diambil, sumber-sumber yang akan digunakan dan unsur-unsur lain yang diperlukan untuk melaksanakan arah tindakan.

##### d) Anggaran

Anggaran adalah suatu rencana yang menggambarkan hasil yang diharapkan dan dinyatakan dalam bentuk angka.

### g. Ciri-ciri Perencanaan

Sebagaimana yang dikemukakan oleh A.W. Widjaya dalam buku Perencanaan sebagai fungsi manajemen,

“Perencanaan mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:<sup>46</sup>

- 1) Melihat jauh ke depan, dalam arti bersangkutan dengan masa depan, termasuk jangka waktunya.
- 2) Adanya tujuan, yang ditetapkan sebelumnya (tujuan tertentu), berupa program kegiatan dan cara-cara pencapaiannya.
- 3) Penentuan cara-cara pencapaian dengan penetapan:
  - a) Kebijaksanaan
  - b) Strategi

---

<sup>46</sup> A. W. Widjaya, *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen*, hal. 34-35

- c) Peraturan
- d) Standar
- e) Organisasi
- f) Prosedur dan lain-lain
- 4) Adanya perhitungan
  - a) Penggunaan sumber-sumber dana
  - b) Penggunaan sumber-sumber daya
  - c) Penggunaan waktu sesuai dengan kegiatan
  - d) Usaha-usaha untuk mengatasi masalah yang dihadapi

**Tabel 2.2**  
**Ciri-ciri Perencanaan<sup>47</sup>**

1	<i>Forecast</i>	Memperhatikan jangka waktu panjang, menengah, pendek.
2	Tujuan	Prgram-program cara pencapaian
3	Cara pencapaian	Kebijaksanaan, strategi, peraturan, standar, organisasi, prosedur dan lain-lain
4	Perhitungan	Penggunaan sumber dana dan daya sesuai dengan kegiatan, usaha mengatasi masalah

Menurut Susilo Martoyo dalam buku Pengetahuan Dasar Manajemen dan Kepemimpinan,

“Suatu rencana yang baik, seharusnya memiliki atau memenuhi syarat-syarat atau ciri-ciri tertentu. Ciri-ciri tersebut adalah :<sup>48</sup>

- 1) Rencana harus mempermudah tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.
- 2) Rencana harus dibuat oleh orang-orang yang sungguh-sungguh memahami tujuan organisasi.
- 3) Rencana harus dibuat oleh orang-orang yang sungguh-sungguh mendalami teknik-teknik perencanaan.
- 4) Rencana harus disertai suatu perincian yang teliti.
- 5) Rencana tidak boleh terlepas sama sekali dari pemikiran pelaksanaan.
- 6) Rencana harus bersifat sederhana
- 7) Rencana harus luwes (*flexible*).
- 8) Di dalam suatu rencana harus terdapat kemungkinan pengambilan resiko.

<sup>47</sup> A. W. Widjaya, *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen*, hal. 35

<sup>48</sup> Susilo Martoyo, 1988, *Pengetahuan Dasar Manajemen dan Kepemimpinan*, BPFE, Yogyakarta, hal. 65-67

- 9) Rencana harus bersifat praktis (pragmatis).
- 10) Rencana harus merupakan “*forecasting*” (ramalan).

#### **h. Faktor Waktu dan Perencanaan**

Faktor waktu mempunyai pengaruh sangat besar terhadap perencanaan dalam tiga hal. Pertama, waktu sangat diperlukan untuk melaksanakan perencanaan efektif. Kedua, waktu sering diperlukan untuk melanjutkan setiap langkah perencanaan tanpa informasi lengkap tentang variabel-variabel dan alternatif-alternatif, karena waktu diperlukan untuk mendapatkan data dan memperhitungkan semua kemungkinan. Ketiga, jumlah (atau rentangan) waktu yang akan dicakup dalam rencana harus dipertimbangkan.

**Tabel 2.3**  
**Perencanaan pada tingkatan manajemen**  
**dan jangka waktu yang berbeda<sup>49</sup>**

TINGKAT MANAJEMEN	PERIODE PERENCANAAN (dalam tahun)
<p><u>Manajer Puncak</u> Presiden direktur, wakil direktur, manajer umum, kepala atau manajer divisi.</p>	<p>Rencana-rencana jangka panjang antara 2-5 tahun atau lebih. Sebagai contoh: Apa strategi persaingan perusahaan?. Berapa tingkat pertumbuhan yang akan dicapai?.</p>
<p><u>Manajer Menengah</u> Manajer fungsional, kepala departemen, manajer produk.</p>	<p>Rencana-rencana jangka menengah antara beberapa bulan sampai 3 tahun. Sebagai contoh: Bagaimana memperbaiki scheduling dan koordinasi?. Bagaimana memanfaatkan para manajer lini pertama secara lebih baik?.</p>
<p><u>Manajer lini-pertama</u> Penyedia, manajer satuan, pemimpin kelompok.</p>	<p>Rencana-rencana jangka pendek harian, mingguan, bulanan (dari harian sampai 1 tahun). Sebagai contoh: Bagaimana mengimplementasikan kebijaksanaan, penugasan kerja dan metode kerja baru?. Bagaimana menaikkan efisiensi?.</p>

*Rencana jangka pendek, menengah dan panjang.* Rencana-rencana jangka pendek (*short-range plans*) mencakup berbagai rencana dari satu hari sampai satu tahun; rencana-rencana jangka menengah (*intermediate-range plans*) mempunyai rentangan waktu antara beberapa bulan sampai tiga tahun; rencana-rencana jangka panjang (*long-range plans*) meliputi kegiatan-kegiatan selama dua sampai lima tahun, dengan beberapa rencana yang diproyeksikan 25 tahun atau lebih

<sup>49</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi 2*, hal. 91.



di masa yang akan datang. Perencanaan jangka panjang biasanya berkenaan dengan *perencanaan strategik*.

Karena jangka waktu yang berbeda-beda antara satu organisasi dengan organisasi lain, maka sulit menentukan secara tepat suatu rencana tertentu sebagai rencana jangka panjang, menengah, atau pendek. Rencana juga berubah dari jangka panjang menjadi jangka pendek sesuai dengan perjalanan waktu. Sehingga bahasan tentang jangka waktu di atas hanyalah sebagai pedoman kasar.

Faktor lain yang mempengaruhi perencanaan adalah seberapa sering rencana-rencana harus ditinjau kembali dan diperbaiki. Ini tergantung pada sumber daya yang tersedia dan derajat ketetapan perencanaan manajemen. Hubungan yang sering dijumpai adalah: semakin panjang jangka waktu suatu rencana, semakin panjang periode untuk peninjauan kembali dan perbaikan. Juga, semakin penting rencana terhadap keberhasilan organisasi, semakin sering diteliti dan diperhatikan.

#### **i. Manfaat Perencanaan**

Dalam pengelolaan suatu organisasi perlu adanya *planning* (perencanaan), karena dengan adanya perencanaan dapat membantu dalam pengembangan organisasi tersebut dan mempunyai manfaat yang besar sekali.

Manfaat perencanaan menurut Susatyo Herlambang dalam buku Pengantar Manajemen, adalah sebagai berikut:<sup>50</sup>

- 1) Tujuan yang ingin dicapai
- 2) Jenis dan struktur organisasi yang dibutuhkan
- 3) Jenis dan jumlah staf yang diinginkan, dan uraian tugasnya
- 4) Sejauh mana efektivitas kepemimpinan dan pengarahan yang diperlukan
- 5) Bentuk dan standar pengawasan yang akan dilakukan.

Dengan berbagai manfaat tersebut, maka dapat diuraikan bahwa dengan adanya perencanaan maka:<sup>51</sup>

- 1) Semua aktifitas dalam suatu organisasi itu akan terarah, teratur dan tertib.
- 2) Semua tindakan ditujukan kepada hasil yang diinginkan bersama disertai surutan tindakan yang efektif dan efisien.
- 3) Semua aktivitas terkoordinir sehingga terlaksana secara harmonis dan mencapai sasaran yang telah ditetapkan terlebih dahulu.
- 4) Pelaksanaan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan akan lebih dapat diatur dan terarah.
- 5) Pelaksanaan tindakan yang acak-acakan dan tidak produktif akan dihindari, dengan adanya perencanaan tersebut.
- 6) Semua aktifitas, motivasi, dan komunikasi *human relation* akan lebih baik.

---

<sup>50</sup> Susatyo Herlambang, 2013, *Pengantar Manajemen (cara mudah memahami ilmu manajemen)*, Gosyen Publishing, Yogyakarta, hal. 46

<sup>51</sup> Susilo Martoyo, *Pengetahuan Dasar Manajemen dan Kepemimpinan*, hal. 79

- 7) Tingkat hasil yang dicapai cenderung lebih berkualitas daripada tanpa perencanaan (*planning*).

## 2. Tinjauan Tentang Program Kerja

### a. Pengertian Program Kerja

Menurut Parianata Westa, Sutarto, dan Ibnu Syamsi dalam Ensiklopedia Administrasi, menyatakan,

“Program kerja adalah aktivitas yang menggambarkan di muka bagian mengenai pekerjaan yang akan dilaksanakan berikut petunjuk-petunjuk mengenai cara pelepasannya. Aktivitas yang menggambarkan di muka ini biasanya menyangkut juga jangka waktu penyelesaiannya, penggunaan material dan peralatan yang diperlukan, pembagian wewenang dan tanggung jawab serta kejelasan lainnya yang dianggap perlu.”<sup>52</sup>

Program merupakan jenis rencana yang komprehensif yang dihimpun dalam program ke dalam suatu bentuk gabungan dari berbagai rencana untuk masa yang akan datang yang berasal dari berbagai sumber di dalam sebuah organisasi atau lembaga yang mencakup bagian-bagian besar dari sebuah organisasi yang mana berhubungan dengan pekerjaan untuk mencakup tujuan.

Program bisa diartikan segala sesuatu yang dicoba dilakukan, bisa juga tidak dinamakan program apabila kegiatan yang akan dilaksanakan tanpa direncanakan terlebih dahulu, oleh karena itu suatu program merupakan kegiatan yang direncanakan yang diarahkan pada

---

<sup>52</sup> Parianata Westa, Sutarto, Ibnu Syamsi, 1989, *Ensiklopedia Administrasi*, CV Haji Masagung, Jakarta, hal. 357

pencapaian tujuan-tujuan menggambarkan yang akan dilakukan organisasi dalam pelaksanaan strategi.

Perencanaan program terdiri atas :

- 1) Persiapan dan analisis usulan program baru
- 2) Analisis terhadap program yang sedang berjalan dengan sasaran memperbaiki profitabilitas dari program tersebut
- 3) Sistem yang mengkoordinasikan program yang terpisah untuk mengoptimalkan program secara keseluruhan.

#### **b. Ruang Lingkup Program Kerja**

Menurut Ahmad S. Ruky dalam buku Sistem Manajemen Kinerja, mengatakan,

“Ruang lingkup program kerja sebenarnya mempunyai ruang lingkup yang sangat besar bila program ini diterapkan, ia bersifat menyeluruh atau menggarap semua bagian atau fungsi dari sebuah organisasi. Baik itu manusia atau mencakup elemen-elemen seperti teknologi, kualitas dari input (termasuk material) kualitas lingkungan fisik (keselamatan, kesehatan kerja, lat-out tempat kerja dan keberhasilan) iklim dan budaya organisasi (termasuk supervisi dan kepemimpinan) dan sistem kompensasi dan imbalan.”<sup>53</sup>

#### **c. Tujuan Program Kerja**

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

- 1) Sebagai awal dalam menjalankan tugas dan meningkatkan prestasi kerja pengurus, baik secara individual maupun kelompok, sampai sitinggi-tingginya dengan memberikan kesempatan pada mereka

---

<sup>53</sup> Ahmad S. Ruky, 2001, *Sistem Manajemen Kinerja*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, hal. 7

untuk memenuhi kebutuhan aktivitas diri dalam kerangka penyampaian tujuan organisasi.

- 2) Peningkatan prestasi pengurus secara perorangan dan pada gilirannya akan mendorong semangat kerja dan meraih prestasi kerja.
- 3) Merangsang minat dalam mengembangkan pribadi dengan tujuan meningkatkan kerja dan meraih prestasi kerja.
- 4) Membantu organisasi yang lebih tepat untuk mengembangkan organisasi di masa depan.

Memberikan kesempatan untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya, dengan demikian jalur komunikasi dan dialog akan terbuka, dengan demikian diharapkan proses kerja akan menggerakkan hubungan antara atasan dan bawahan.

#### **d. Manfaat Program Kerja**

Ahmad S. Ruky dalam buku Sistem Manajemen Kinerja, menyatakan manfaat program kerja sebagai berikut:

- 1) Menyusun program kerja pengembangan pengurus.

Dengan adanya program kerja dapat diketahui atau didefinisikan siapa saja melaksanakan pengurus yang mempunyai potensi untuk dikembangkan karirnya. Di calonkan menduduki jabatan-jabatan yang tanggung jawabnya lebih besar.

## 2) Menyusun program kerja sukresi dan kaderisasi.

Menyusun program kerja selayaknya juga dapat di definisikan siapa saja melaksanakan program kerja yang mempunyai potensi untuk dikembangkan karirnya. Di calonkan 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 kerja tidak dilaksanakan.<sup>54</sup>

### **e. Membuat Rencana Kerja**

Membuat rencana akan menunjukkan pada kita apa tujuan dan sasaran yang harus dicapai dan menetapkan cara yang terbaik untuk mencapainya. Sebuah rencana yang akan disusun dengan baik akan memungkinkan kita untuk:

- 1) Memperoleh dan menggunakan sumber daya dan dana yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

---

<sup>54</sup> Ahmad S. Ruky, *Sistem Manajemen Kinerja*, hal. 22-23

- 2) Melakukan kegiatan yang tepat dan dilakukan sejalan dengan tujuan dan sasaran yang dipilih dan mengikuti prosedur dan jadwal, waktu yang telah ditetapkan.
- 3) Memantau dan mengukur kemajuan yang diperoleh dalam usaha mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan sehingga tindakan perbaikan dapat diambil bila kemajuan tersebut dianggap memuaskan.

Langkah pertama yang harus dilakukan dalam membuat rencana adalah menetapkan dengan benar sasaran yang harus dicapai oleh diri sendiri atau unit kerja tersebut, dimana kita menjadi bagian darinya. Apabila sasaran telah dan ditetapkan barulah “rencana kegiatan” atau “program kerja” dapat dibuat untuk mencapai sasaran tersebut secara operasional atau *plain of action* dan bukan rencana strategis yang biasanya dibuat oleh pemimpin-pemimpin puncak organisasi dan mencakup masa 5-10 tahun. Rencana operasional yang dibicarakan mencakup program kerja rinci, mencakup jangka waktu yang pendek antara satu hari atau satu tahun.

#### **f. Sistem Penyusunan Program Kerja**

Penyusunan program kerja didasarkan pada struktur organisasi yang dipakai oleh organisasi dalam menghasilkan nilai (*value*) bagi pelanggan (*customer*). Di dalam organisasi fungsi hierarkis, penyusunan program melibatkan berbagai fungsi yang terkait dengan program. Penyusunan program adalah proses penjabaran inisiatif

strategik ke dalam rencana jangka panjang yang berisi langkah-langkah strategik yang dipilih untuk mewujudkan sasaran-sasaran strategik tertentu beserta hak sumber daya yang diperlukan yang diperoleh dari langkah-langkah tersebut. Penyusunan program harus mencakup empat perspektif yaitu *customer*, proses intern, pembelanjaan dan pertumbuhan. Tahap-tahap dalam penyusunan program adalah:

- 1) Pembuatan asumsi dan panduan penyusunan program
- 2) Penyusunan program
- 3) Proyeksi program
- 4) Proyeksi keuangan
- 5) *Review* dan persetujuan program

Penyusunan program dimulai dari pembuatan asumsi dan panduan penyusunan program. Panduan penyusunan program terdiri atas :

- 1) Sasaran strategik yang akan dituju, target dan inisiatif strategik yang dipilih untuk mewujudkan sasaran tersebut.
- 2) Asumsi tentang lingkungan bisnis yang akan di masuki oleh perusahaan.
- 3) Pernyataan tentang kebijakan yang harus diikuti dalam penyusunan program.

Penyusunan program bukan merupakan tahap yang berdiri sendiri. Penyusunan program merupakan mata rantai yang



menghubungkan perencanaan strategik (*strategic planning*) dengan penyusunan anggaran (*budgeting*). Jadi langkah dalam penyusunan program yaitu perumusan strategi, perencanaan strategi, penyusunan program, penyusunan anggaran, implementasi dan pemantauan. Jadi antara penyusunan program dengan pemantauan atau kontrol sangat berhubungan.

Keberhasilan program diukur melalui ukuran hasil (*out come measure*) yaitu persentase pendapatan dan *customer* baru, ukuran keberhasilan dan target yang hendak dicapai dalam memilih program yang digunakan untuk menjabarkan inisiatif strategik.

Menurut Cusio (1992) agar sebuah program kerja efektif dan mencapai keberhasilan hendaknya memenuhi faktor-faktor pendukung sebagai berikut :

- 1) *Relevance* : hal-hal atau faktor-faktor yang diukur adalah yang relevan (terkait) dengan pekerjaannya, apakah itu “*outputnya*, prosesnya atau *inputnya*”.
- 2) *Sensitifity* : sistem yang digunakan harus cukup peka untuk membedakan antara karyawan yang berprestasi dan tidak berprestasi.
- 3) *Reliablity* : sistem yang digunakan harus dapat diandalkan, dipercaya bahwa menggunakan tolok ukur yang obyektif, sah, akurat, konsisten dan stabil.

4) *Acceptability* : sistem yang digunakan harus dapat dimengerti dan diterima oleh karyawan yang menjadi penilai maupun yang dinilai dan memfasilitasi komunikasi aktif dan konstruktif antara keduanya.

5) *Practicality* : semua instrumen, misalnya formulir yang digunakan harus mudah digunakan oleh kedua pihak, tidak rumit, mengesankan dan berbelit-belit.

Pada tahap ketiga sistem penyusunan program kerja yaitu proyeksi keuangan. Setiap program kerja akan mengkonsumsi dana dalam jumlah besar, sehingga memerlukan pertimbangan matang dalam memutuskan pemilihannya. Manajer yang bertanggung jawab atas program kerja dituntut untuk memprakirakan jumlah dana yang diperlukan untuk melaksanakan program kerja dan jadwal waktu pengeluarannya. Informasi tentang taksiran dana yang diperlukan untuk menjalankan program kerja akan bermanfaat untuk mengevaluasi kelayakan ekonomis program kerja yang diusulkan. Informasi tentang taksiran keseluruhan dana yang diperlukan untuk menjalankan berbagai program kerja akan bermanfaat untuk memutuskan metode pembelanjaan yang dipilih organisasi.

Pada tahap terakhir, *review* dan persetujuan program. Dokumen usulan program yang dihasilkan oleh manajer tersebut kemudian diserahkan kepada komite penyediaan modal untuk di *review* dan disahkan. *Review* awal atas dokumen program kerja biasanya

dilakukan oleh staf dan mencakup apakah program kerja disusun berdasarkan asumsi dan kebijakan yang telah ditetapkan dalam panduan penyusunan program dan apakah terdapat konsistensi dalam program yang terdapat dalam dokumen tersebut.

*Review* atas dokumen usulan program dilakukan melalui diskusi antara manajemen puncak dengan manajer penyusunan program. Diskusi ini mencakup program kerja yang disusun untuk menjabarkan inisiatif strategis yang ditetapkan dalam perencanaan strategis. Program yang diusulkan dalam dokumen usulan program kerja dinilai berdasarkan apakah program kerja tersebut diperkirakan dapat mewujudkan sasaran strategis, baik dari perspektif keuangan maupun perspektif non keuangan. Revisi terhadap program kerja yang diusulkan merupakan hasil dari proses *review*. Dapat terjadi diskusi atas program yang diusulkan ini mengakibatkan perubahan sasaran strategis, target dan inisiatif strategis.

### **3. Perencanaan Program Kerja Dalam Perspektif Islam**

Perencanaan adalah proses dasar yang digunakan untuk memilih tujuan dan menentukan cakupan pencapaiannya. Merencanakan berarti mengupayakan penggunaan sumber daya manusia (*human resources*), sumber daya alam (*natural resources*), dan sumber daya lainnya (*other resources*) untuk mencapai tujuan.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> H. B. Siswanto, *Pengantar Manajemen*, hal. 42

Suatu perencanaan adalah suatu aktivitas integratif yang berusaha memaksimalkan efektivitas seluruhnya dari suatu organisasi sebagai suatu sistem, sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Jadi, pada hakekatnya perencanaan adalah suatu maksud yang didokumentasikan secara khusus yang memuat tujuan dan tindakan, sebab tujuan adalah akhir dari sebuah tindakan, sedangkan tindakan itu sendiri adalah alat untuk mencapai tujuan. Dengan kata lain, tujuan merupakan sasaran manajemen. Dengan demikian, perencanaan menjelaskan tentang apa, kapan dan bagaimana sesuatu itu dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Dengan perencanaan, maka dapat ditetapkan terlebih dahulu apa yang akan dikerjakan, bagaimana cara mengerjakannya, apa yang harus dikerjakan, dan siapa yang menghubungkan kesenjangan antara masa kini dan keadaan yang diharapkan pada masa yang akan datang.

Secara alami, perencanaan itu merupakan bagian dari *sunnatullah*, yaitu dengan melihat bagaimana Allah SWT. menciptakan alam semesta dengan hak dan perencanaan yang matang disertai dengan tujuan yang jelas.<sup>56</sup> Al-Quran dengan tegas telah menerangkan dalam surat Al-Hasyr ayat 18 :

---

<sup>56</sup> M. Munir dan Wahyu Ilahi, 2009, *Manajemen Dakwah*, Kencana, Jakarta, hal. 94.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ  
بِمَا تَعْمَلُونَ (١٨)

Artinya : “*Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat)*”. (Q.S. Al-Hasyr : 18).<sup>57</sup>

“...Dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat),...”

Menurut pendapat Sayyid Quthb di dalam Tafsir Fi Zhilalil

Qur'an, menyatakan bahwa,

“Ungkapan kalimat di atas memiliki nuansa dan sentuhan yang lebih luas daripada lafadznya sendiri. Kalimat di atas hanya dengan sekadar terlintas dalam hati saja, terbukalah di hadapan manusia lembaran amal-amalnya bahkan lembaran seluruh kehidupannya. Manusia pasti akan mengarahkan pandangannya kepada segala kata-katanya untuk merenungkan dan membayangkan hisab amalnya beserta perinci-perinciannya satu per satu, guna melihat dan mengecek apakah yang telah dia persiapkan untuk menghadapi hari esok.”<sup>58</sup>

Menurut pendapat M. Munir dan Wahyu Ilaili dalam buku

Manajemen Dakwah, mengemukakan bahwa,

“Perbuatan yang baik dan memperhatikan apa yang diperbuatnya untuk hari esok, tersirat dalam ayat di atas tentu terselip niat yang baik, yang terencana dengan rapi dan teratur untuk melakukan sesuatu tindakan atau aktivitas. Maka dalam istilah ilmu manajemen, tindakan ini disebut dengan perencanaan.”<sup>59</sup>

Segala sesuatu itu membutuhkan rencana, sebagaimana dalam

hadis Nabi Muhammad SAW.:

<sup>57</sup> Mahmud Yunus, *Tafsir Qur'an Karim*, hal. 820

<sup>58</sup> Sayyid Quthb, *Tafsir Fi Zhilalil Qur'an di bawah naungan Al-Qur'an jilid 22*, hal. 21.

<sup>59</sup> M. Munir dan Wahyu Ilahi, *Manajemen Dakwah*, hal. 96

إذا أردت أن تفعل أمرا فتدبر عاقبته فإن كان خيرا فامض وأن كان شرا فانته  
(رواه ابن المبارك)

*“Jika engkau ingin mengerjakan suatu pekerjaan, maka pikirkanlah akibatnya, maka jika perbuatan tersebut baik, ambillah dan jika perbuatan itu jelek, maka tinggalkanlah.”* (HR. Ibnul Mubarak)<sup>60</sup>

Dengan keterangan di atas, tampaklah bahwa inti dari perencanaan adalah proses pemikiran tentang segala kegiatan yang akan dilakukan pada masa yang akan datang dengan melihat dan memikirkan peluang dan ancaman yang ada atas tindakan-tindakan yang dilakukan. Perencanaan dapat menunjukkan perlunya perubahan organisasi pada masa yang akan datang. Karena dengan perencanaan, seseorang dapat mengungkapkan peluang dan menjelaskan cara terbaik untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> Ahmad al Hasyimi, 1994, *Mukhtar al Hadist al Nabawiyah*, Dar al kutub al ilmiyah, Beirut, hal. 8.

<sup>61</sup> M. Munir dan Wahyu Ilahi, 2009, *Manajemen Dakwah*, Kencana, Jakarta, hal. 96