

BAB V

PENGAWASAN

Pengawasan merupakan fungsi kelima manajemen. Pengawasan adalah proses memantau kinerja atau prestasi dan mengambil tindakan agar terjamin pencapaian hasil yang diharapkan. Maksud utama mengadakan pengawasan adalah agar hasil senyatanya itu konsisten dengan rencana-rencana. Pengawasan berdasarkan pada informasi yang sampai, pada manajemen untuk pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.

5.1 Proses Pengawasan

Pengawasan adalah suatu usaha sistematis menetapkan standar-standar dengan tujuan perencanaan, merancang bangun sistem, umpan balik informasi, membandingkan kinerja sebenarnya dengan standar-standar yang telah ditentukan terlebih dahulu tersebut, menentukan apakah ada penyimpangan dan mengukur kemudaratannya, serta mengambil tindakan yang diperlukan yang menjamin pemanfaatan penuh sumber daya yang digunakan secara efisien dan efektif dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian langkah dan unsur proses pengawasan itu adalah sebagai berikut:

- (1) Penciptaan standar dan metode pengukuran kinerja.
- (2) Pengukuran kinerja yang senyatanya.
- (3) Perbandingan kinerja dengan standar serta menafsirkan penyimpangan-penyimpangan.
- (4) Mengadakan tindakan korektif.

Standar yang ditentukan itu berupa standar masukan yang berupa usaha kerja, dan standar keluaran berupa ukuran kuantitas, kualitas, biaya atau waktu.

Pengukuran terhadap kinerja senyatanya adalah untuk melihat adanya penyimpangan atau varians antara apa yang terjadi senyatanya dengan apa yang diharapkan.

Pembandingan kinerja senyatanya dengan tujuan atau standar dapat menghasilkan

kinerja sama dengan standar atau kinerja lain dengan standar. Yang terakhir memerlukan manajemen berdasar pengecualian: manajemen perlu memperhatikan situasi di mana penyimpangan antara kinerja senyatanya dengan yang diharapkan sangatlah besar. Yang pertama cukup mempertahankan situasi; tak perlu dilakukan tindakan korektif.

Bila penyimpangan yang terjadi itu besar maka perlu tindakan korektif yakni perbaikan agar hasilnya sesuai dengan standar yang telah ditentukan sebelumnya.

Pengawasan itu dapat internal, dapat pula eksternal. Pengawasan internal melalui disiplin diri dan latihan tanggung jawab individual atau kelompok. Pengawasan eksternal terjadi melalui supervisi langsung atau penerapan sistem administrasi seperti aturan dan prosedur. Pengawasan efektif, yang akan diuraikan kemudian, merupakan kombinasi dari keduanya.

Ada empat jenis pengawasan eksternal, yaitu:

- (1) Pengawasan disebut juga *precontrol* atau *feed-forward-control*, yaitu pengawasan yang dilakukan sebelum memenuhi kegiatan, terdiri atas kegiatan persiapan: spesifikasi masukan, keluaran, kejelasan tujuan, sumber daya yang diperlukan.
- (2) Pengawasan pengarahan atau *steering control* yang fokusnya adalah pada apa yang terjadi selama proses kerja. Juga dikenal dengan nama *concurrent control*. Di sini diusahakan untuk menemukan masalah dan melakukan tindakan perbaikan sebelum hasil akhir.
- (3) Pengawasan ya/tidak (*yes/no-control*) yang menspesifikasi titik kritis yang harus dilalui sebelum suatu kegiatan berlanjut. Pada satu titik segala persyaratan harus dipenuhi terlebih dahulu (*ya*) sebelum proses berlanjut. Jadi kalau *tidak*, proses berhenti.
- (4) Pengawasan pasca kegiatan (*post action* atau *feedback control*), dilakukan setelah kegiatan selesai.

Tak dapat disangkal lagi bahwa pengawasan akan lebih lancar bila rencana, organisasi dan pengarahan serta koordinasi di dalam lembaga itu baik. Rencana yang baik itu bila ada tujuan, strategi, kebijaksanaan, dan taktik serta semuanya ditentukan berdasarkan proses ilmiah. Organisasi yang baik bila ada fungsi, hubungan dan struktur. Pengarahan yang baik, yaitu bila ada perintah yang beralasan dan ditindak lanjuti.

Koordinasi yang baik yaitu bila ada komunikasi dan motivasi. Selanjutnya pengawasan itu sendiri sifatnya komprehensif dan terdiri atas sistem kinerja-disiplin, sistem pengawasan dengan anggaran dan sistem informasi manajemen yang akan dibicarakan pada subbab 5.2.

Adapun faktor-faktor yang menjadikan pengawasan itu merupakan keharusan ialah:

- (1) Adanya perubahan yang memerlukan penyesuaian-penyesuaian baru dan ini harus selalu diawasi.
- (2) Adanya kekomplekan sistem memerlukan pengawasan yang lebih banyak.
- (3) Adanya kesalahan-kesalahan memerlukan pengawasan agar dapat dilakukan tindakan perbaikan.
- (4) Adanya delegasi perlu pengawasan terhadap para pelaksana agar jangan sampai melakukan penyimpangan terlalu banyak sehingga sulit dibenahi lagi.

Yang penting ialah memperoleh keseimbangan antara kebebasan individual dengan pengawasan organisatoris. Dengan ini tercapai sasaran pengawasan itu yaitu:

- (1) Meningkatkan disiplin serta prestasi kerja dan pencapaian sasaran pelaksanaan tugas.
- (2) Menekan sekecil mungkin penyalahgunaan wewenang.
- (3) Menekan sekecil mungkin kebocoran serta pemborosan.
- (4) Meningkatkan pelayanan.
- (5) Memperlancar segala kegiatan.

5.2 Metode Pengawasan

Pada subbab yang lalu telah dijelaskan berbagai jenis (metode) pengawasan, yaitu pengawasan pengarah, pengawasan penapisan (screening) atau *yes/no control*, dan pengawasan pasca kegiatan. Pengawasan pengarah ditujukan terhadap masukan dan proses, pengawasan penapisan dilakukan terhadap proses dan pengawasan pasca kegiatan dilakukan terhadap hasil. Di dalam suatu organisasi biasanya dilaksanakan pengawasan kombinasi ketiganya.

Metode pengawasan lainnya yang telah pula disebutkan ialah:

- (1) Sistem Penilaian Kinerja.

- (2) Sistem Pembayaran dan Imbalan.
- (3) Sistem MBO atau Manajemen Berdasar Tujuan.
- (4) Sistem Karyawan dan Kedisiplinan.
- (5) Sistem Pengawasan Berdasar Anggaran, dan
- (6) Sistem Informasi Manajemen.

Penilaian kinerja merupakan proses secara formal menilai kinerja dan memberikan umpan balik sebagai dasar usaha penyesuaian. Berbagai metode digunakan di dalam penilaian kinerja, seperti skala peringkat grafis, skala peringkat berdasar perilaku, teknik kejadian kritis, penguraian kinerja, perbandingan kinerja banyak orang.

Sistem pembayaran dan imbalan menarik orang, memotivasi orang berusaha secara maksimum, dan meningkatkan sumbangan seseorang pada kinerja organisasi. Jadi anggota organisasi diikutsertakan pada kegiatan organisasi sehingga timbul rasa memiliki.

Sistem disiplin karyawan menciptakan disiplin pada karyawan dengan peringatan-peringatan yang seyogyanya bersifat segera, ditujukan pada kegiatan bukan pribadi seseorang, harus konsisten dalam waktu dan manusia, memberikan informasi, terjadi dalam suatu yang penuh persaudaraan dan harapannya haruslah realistis.

Manajemen berdasar tujuan adalah proses penentuan tujuan bersama antara penyelia dan bawahan. Manajemen berdasar tujuan mencakup persetujuan formal antara penyelia dan bawahan bertalian dengan (1) tujuan kinerja bawahan untuk suatu periode tertentu, (2) rencana pencapaian tujuan, (3) standar untuk mengukur apabila tujuan telah tercapai, (4) prosedur meninjau ulang hasil-hasil.

Di dalam proses MBO yang penting adalah menentukan tujuan kinerja. Tujuan kinerja yang baik adalah pencapaian yang diharapkan dan yang dapat diukur sebagai hasil akhir atau diverifikasi sebagai rangkaian kegiatan kerja.

Tujuan kinerja biasanya tertulis dan secara formal disetujui baik oleh atasan maupun bawahan. Ada 3 tujuan, yaitu tujuan perbaikan dengan berupayameningkatkan faktor kinerja; tujuan pengembangan yang bertalian dengan kegiatan perkembangan pribadi, dan tujuan pemeliharaan yang secara formal mencerminkan maksud meneruskan kinerja berdasar peringkat yang ada sekarang.

Sistem pengawasan berdasar anggaran (*budgetary control*) sangat penting bagi suatu

organisasi. Anggaran merupakan ekspresi rencana secara kuantitatif dan finansial. Dengan anggaran dialokasikan sumber daya pada kegiatan. Anggaran dinyatakan dalam satuan moneter, mengandung unsur komitmen manajemen, berdasarkan usulan dan dapat diubah kalau kondisi berubah.

Sistem pengawasan anggaran dilaksanakan pada pusat-pusat pertanggungjawaban, apakah itu pusat pendapatan, biaya, laba ataupun investasi.

Anggaran itu sendiri berjenis-jenis. Ada yang tetap atau statis, ada yang luwes, ada yang jangka pendek, operasi, dan anggaran utama serta anggaran jangka panjang. Ada pula anggaran nilai nol.

Berbagai alat analisis dapat dimanfaatkan untuk membuat anggaran sehingga kita dapat melakukan pengawasan berdasar anggaran. Alat analisis tersebut adalah analisis “break even” atau impas dan rasio. Analisis impas menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{BEP} = \frac{\text{FC}}{\text{SP} - \text{VC}}$$

dengan: BEP = titik impas (break even point)

FC = biaya tetap

VC = biaya variabel tiap satuan (variable cost)

SP = harga tiap satuan

Bila FC = Rp. 10.000,-, VC = Rp. 10, SP= Rp20, maka titik impasnya adalah:

$$= \frac{\text{Rp.10.000}}{\text{Rp20} - \text{Rp10}} = 1000 \text{ satuan}$$

Anggaran dibuat agar berada di atas impas sehingga badan usaha memperoleh laba.

Urutan yang ditempuh dalam MBO adalah sebagai berikut:

- (1) Para anggota menyusun tujuan kinerja yang pokok untuk masa datang sekaligus dengan jadwal pencapaiannya.
- (2) Tujuan diusulkan pada penyelia agar ditinjau ulang; dilakukan diskusi antara penyelia dan bawahan sehingga tercapai tujuan yang disetujui bersama.
- (3) Penyelia dan bawahan bertemu secara periodik meninjau ulang kemajuan dan

melakukan revisi atau memperbaharui tujuan bila diperlukan.

- (4) Pada akhir tahun, para anggota menyerahkan laporan kinerja yang memuat pencapaian tujuan dan komentar penyimpangan.
- (5) Penilaian diri/pengawasan diri ini dibicarakan dengan penyelia; alasan mengapa tujuan tak tercapai dibicarakan di sini.
- (6) Tujuan yang harus ditetapkan untuk tahun yang akan datang; daur baru MBO dimulai.

Rasio keuangan terdiri atas:

- (1) Rasio likuiditas, antara lain adalah

$$\text{Rasio lancar} = \frac{\text{aktiva lancar}}{\text{utang lancar}} = \frac{\text{kas} + \text{piutang} + \text{persediaan}}{\text{utang jangka pendek}}$$

- (2) Rasio *leverage*, antara lain adalah

$$\text{Rasio hutang dengan aktiva} = \frac{\text{seluruh utang}}{\text{seluruh aktiva}}$$

$$\text{Rasio hutang dengan modal sendiri} = \frac{\text{seluruh utang}}{\text{modal sendiri}}$$

- (3) Rasio operasi, antara lain adalah

$$\text{perputaran persediaan} = \frac{\text{harga pokok penjualan}}{\text{persediaan rata-rata}}$$

- (4) Rasio keuntungan, antara lain adalah

$$\text{Keuntungan marjinal} = \frac{\text{laba sesudah dikurangi pajak}}{\text{penjualan bersih}}$$

Makin tinggi (1) makin likuid badan usaha sehingga dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari untuk operasi.

Makin tinggi (2) makin sulit badan usaha membayar utang.

Makin tinggi (3) makin baik operasi.

Makin tinggi (4) makin baik badan usaha.

Sistem informasi menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan dan sekaligus pengawasan.

5.3 Pengawasan Yang Efektif

Agar pengawasan efektif, maka para manajer harus menghayati reaksi manusia terhadap sistem pengawasan. Manusia tidak begitu saja menerima pengawasan yang dilakukan manajer. Reaksinya bermacam-macam: menolak sama sekali pengawasan terhadapnya, mempertahankan diri dari sistem pengawasan yang diterapkan padanya dan membela kinerjanya dan menolak sasaran kinerja yang tersirat dan tersurat pada tujuan. Hal ini makin jelas bila sumberdaya terbatas dan situasi penuh tekanan. Dalam situasi seperti itu orang cenderung untuk mempertahankan hasil kerjanya yang dibatasi oleh kendala sehingga pengawasan biasanya tidak dikehendaki.

Stoner mengemukakan bahwa pengawasan yang efektif itu haruslah memenuhi persyaratan sebagai berikut:

1. Ketepatan.
2. Sesuai waktu.
3. Objektif dan komprehensif.
4. Fokus pada pengawasan titik strategis.
5. Realistis secara ekonomis.
6. Realistis secara organisatoris.
7. Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi.
8. Luwes.
9. Preskriptif dan operasional.
10. Dapat diterima para anggota organisasi.

Menurut Schermerhorn, agar supaya pengawasan itu efektif, haruslah:

1. Berorientasi pada hal-hal yang strategis dan pada hasil-hasil.
2. Berbasis informasi.
3. Tidak kompleks.
4. Cepat dan berorientasi perkecualian.
5. Dapat dimengerti.

6. Luwes.
7. Konsisten dengan struktur organisasi.
8. Dirancang untuk mengakomodasi pengawasan diri.
9. Positif mengarah ke perkembangan.
10. Jujur dan objektif.

Sistem pengawasan yang efektif itu seharusnya mendukung rencana strategik dan memfokuskan diri pada apa yang harus dilakukan, tidak saja pada usaha pengukuran. Pokok perhatian ada pada kegiatan yang penting bagi tercapainya tujuan organisasi.

Sistem pengawasan harus mendukung usaha menyelesaikan masalah dengan pengambilan keputusan tidak hanya menunjukkan penyimpangan-penyimpangan. Sistem tersebut harus dapat menunjukkan mengapa terjadi penyimpangan dan apa yang harus dilakukan untuk memperbaikinya.

Sistem pengawasan harus dapat menjadi pelengkap pelaksana tugas dan rencana dengan selalu berorientasi pada pencapaian tugas. Pengawasan yang berlebihan akan mengakibatkan reaksi yang keras.

Sistem pengawasan harus dapat dengan cepat atau dini mendeteksi penyimpangan sehingga tindakan perbaikan dapat pula dilakukan dengan segera agar terhindar hal-hal yang tidak diharapkan; kalau perlu dengan cara-cara pengecualian.

Sistem pengawasan yang efektif memberikan informasi yang cukup bagi para pengambil keputusan, artinya informasi yang mudah dimengerti, padat.

Sistem pengawasan harus dapat mengakomodasi situasi yang unik atau yang berubah-ubah.

Sistem pengawasan harus dapat memberikan data pada mereka yang ada di hirarki organisasi dan yang berwenang mengambil keputusan. Kalau data sampai pada mereka yang tak berwenang mengambil keputusan tentu tak akan ada tindakan perbaikan.

Sistem pengawasan harus pula dapat mengakomodasi kapasitas seseorang untuk mengawasi dirinya sendiri. Yang penting harus ada saling percaya, komunikasi dan partisipasi pihak-pihak yang berkepentingan. *Pengawasan diri tercipta bila rancang bangun kerja itu jelas dan pemilihan orang yang mampu bagi pekerjaannya dilakukan dengan baik.*

Sistem pengawasan harus menitikberatkan pada pengembangan, perubahan dan perbaikan; kalau dapat sanksi dan peringatan itu diminimumkan. Walaupun sanksi diperlukan haruslah dilaksanakan dengan hati-hati dan manusiawi.

Akhirnya sistem pengawasan harus jujur dan objektif artinya tidak memihak dan satu-satunya tujuan untuk peningkatan kinerja.

BAB VI

LINGKUNGAN ORGANISASI, KONFLIK DAN MANAJEMEN PERUBAHAN

Yang dimaksud dengan lingkungan organisasi/bisnis di sini ialah lingkungan eksternal yang terdiri dari lingkungan ideologi, politik, ekonomi, sosial budaya, pertahanan-keamanan dan teknologi. Lingkungan bisnis itu sifatnya dinamis dan sering mempengaruhi organisasi sehingga menimbulkan gejala-gejala bahkan konflik di dalam organisasi. Ini memerlukan pengelolaan tersendiri karena segala sesuatu mengalami perubahan.

6.1 Lingkungan Organisasi/Bisnis

Kita tahu bahwa kondisi lingkungan itu dinamis. Kita juga tahu bahwa lingkungan organisasi itu terdiri atas lingkungan ideologi, politik, ekonomi, sosial-budaya, pertahanan-keamanan dan teknologi, baik lokal, provinsional, nasional, regional, maupun internasional yang semuanya mempengaruhi organisasi baik dalam kegiatan fungsionalnya maupun operasionalnya.

Lingkungan ideologi nasional pada hakikatnya sudah kita sepakati bersama, yaitu ideologi Pancasila yang merupakan Dasar Negara Indonesia. Pancasila kemudian dicantumkan kembali di dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945, yaitu dalam Pembukaannya. Selanjutnya kita memiliki Garis-garis Besar Haluan Negara (GBHN), Nota Keuangan dan Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara yang pelaksanaannya dipertanggungjawabkan oleh Presiden Republik Indonesia dalam pidato Kenegaraan di depan Sidang Dewan Perwakilan Rakyat pada setiap tanggal 16 Agustus. Lingkungan ideologi nasional tidaklah menjadi masalah bagi kita; lingkungan ideologi internasional yang harus kita waspadai karena mempengaruhi kehidupan bangsa dan negara. Kapitalisme, komunisme, sosialisme dan fasisme berusaha untuk menanamkan pengaruhnya pada masyarakat sehingga tidak jarang menimbulkan gejala.

Apabila kita tidak bersiap diri maka kita akan terbawa-bawa sehingga tanpa sadar kita terlena pada misi kita mencapai tujuan pembangunan nasional.

Lingkungan politik (dan hukum) mestinya harus menunjang pencapaian ekonomi yang sejahtera. Para pelaku politik tidak boleh mendahulukan kepentingan sendiri atau golongan namun harus mengutamakan kepentingan negara dan bangsa serta harus mengikuti peraturan permainan. Dengan makin meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap praktek-praktek dunia bisnis yang tidak benar (konsumerisme) maka Pemerintah sebagai kekuatan politik yang mewakili masyarakat di samping mengadakan regulasi, debiroktisasi dan dekonsentrasi perlu pula memperhatikan pengendalian administratif yang benar untuk meningkatkan kewibawaan Pemerintah. Selain itu sikap terhadap sektor perekonomian perlu ditingkatkan.

Lingkungan ekonomi yang cenderung mengarah ke meningkatnya persaingan, internasionalisasi/globalisasi operasi bisnis, harga-harga yang meningkat, tuntutan pelayanan yang lebih baik, serta kegiatan industri dan jasa-jasa, menuntut usaha yang lebih dari manajemen. Manajemen harus mampu meramal apa yang akan terjadi di masa yang akan datang, mengidentifikasi masalah secara dini dan menyelesaikan masalah dengan cepat dengan menggunakan strategi, kebijaksanaan dan program-program serta mengubah struktur organisasi bila perlu, mengadakan pengarahannya kembali, koordinasi yang lebih baik serta pengawasan yang efisien dan efektif. Faktor ekonomi yang dominan perlu diperhatikan seperti: kredit, penghasilan, kemampuan masyarakat mengadakan pengeluaran, tingkat bunga, pajak, kurs valuta, PDB, distribusi penghasilan, penghasilan per kapita dan tingkat upah.

Lingkungan sosial dan budaya bertalian dengan etika atau penentuan baik-buruk, benar-salah, dan tugas-wajib. Masyarakat telah mulai sadar akan penting perlunya tanggung jawab sosial organisasi atau bisnis. Disamping itu perlu diperhatikan kecenderungan makin banyaknya tenaga kerja wanita, pendidikan yang makin maju yang menghasilkan angkatan kerja yang makin pandai dan makin tinggiuntutannya, harapannya serta norma-normanya. Berkembangnya penduduk, angkatan kerja, struktur kerja, partisipasi kerja, dan pendidikan mempengaruhi nilai-nilai sosial budaya. Nilai-nilai dewasa ini cepat berubah. Semula orang puas dengan pemecahan atau pendekatan mekanistik dan paternalistik, namun sekarang masyarakat menghendaki pendekatan situasional. Orang tidak lagi sudi dijadikan pelengkap mesin dan dirayu dengan sistem

pengayoman; sekarang mereka meminta pemecahan yang segera sesuai dengan situasi dan kondisi yang berubah.

Lingkungan teknologi juga mempengaruhi masyarakat. Teknologi dapat merubah segala sesuatu secara cepat/dalam waktu yang relatif pendek dan sering masyarakat tidak siap atau disiapkan menghadapi perubahan tersebut. Inovasi pada bidang otomasi, komputer, robot, bio-teknologi, energi dan sumber daya alam lainnya mempengaruhi produktifitas masyarakat. Dukungan dari struktur yang ada serta kinerja manusia sering tertinggal sehingga di mana-mana terjadi kesenjangan.

Lingkungan pertahanan-keamanan perlu pula diperhatikan karena ini akan menjamin kehidupan perekonomian. Selain itu situasi pertahanan dan keamanan yang stabil tetapi dinamis akan memantapkan kehidupan masyarakat banyak sehingga mereka sempat untuk mengadakan atau menyesuaikan diri pada perubahan yang terjadi dengan tenang.

Jadi jelas bahwa lingkungan luar organisasi/bisnis tidak pernah statis. Para pengelola organisasi atau manajer bertanggung jawab untuk mengidentifikasi kesempatan untuk berkembang. Namun karena banyaknya perubahan yang harus ditangani, manajemen perlu *mengidentifikasi faktor lingkungan yang sifatnya kritis*, yaitu kecendrungan, peristiwa dan kekuatan yang mempunyai dampak yang positif maupun negatif pada operasi organisasi. Selanjutnya perlu selalu dipantau segala perubahan yang muncul di dalam faktor lingkungan kritis tersebut. Akhirnya perlu diramalkan dampak kumulatif pada karakteristik industri dan berbagai faktor lingkungan.

Lingkungan luar sangat menentukan keberhasilan organisasi/lembaga/badan usaha. Penentuan faktor keberhasilan memerlukan analisis terhadap *karakteristik industri*, yaitu (1) sifat dan tingkat persaingan yang dihadapi organisasi, (2) kekuatan persaingan dari substitusi yang ada, (3) hambatan masuk ke dalam industri, (4) kekuatan langganan atau para pembeli, dan (5) kekuatan para pemasok.

Persaingan di dalam industri datang dari adanya persaingan harga, dikenalkannya produk baru, perang iklan, pernaikan pelayanan pada langganan, dan jaminan yang lebih baik. Persaingan makin berat bila dalam industri tersebut banyak bisnisnya dan besar operasinya sama.

Sebaliknya persaingan di dalam industri dapat diperkecil bila ada hambatan masuk ke dalam industri, yaitu perlunya ekonomi skala, modal besar, saluran distribusi, merek dan

besarnya kesetiaan langganan, peraturan pemerintah (*negative list*: daftar usaha yang tertutup), usaha badan usaha lain untuk mengadakan perlawanan dengan biaya berpindah usaha yang tinggi.

Persaingan akan meningkat bila unsur teknologi masuk sehingga pesaing dapat menekan biaya, memperbaiki fungsi produk lama dan menciptakan produk baru dengan pengganti produk yang ada.

Apabila pembeli menuntut harga lebih rendah, kualitas yang lebih baik, pelayanan yang lebih baik, persyaratan jaminan yang lebih baik serta memaksa produsen/penjual untuk melakukan hal-hal yang merugikan produsen/penjual lain, maka persaingan akan semakin sengit.

Demikian pula bila pemasok memiliki kekuatan tertentu melalui biaya yang lebih rendah, harga, kualitas, dan lain-lain maka ini akan membantu mengubah konstelasi persaingan.

6.2 Konflik

Apabila sistem komunikasi dan informasi tidak menemui sasarannya, timbullah salah paham atau orang tidak saling mengerti. Hal ini akan menjadi salah satu sebab timbulnya konflik atau pertentangan dalam organisasi. Konflik dapat juga timbul sebagai hasil hubungan pribadi, ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai pribadi karyawan dengan perilaku yang harus diperankan pada jabatannya, atau perbedaan persepsi. Selain itu konflik yang timbul karena struktur organisasi, para anggota berebut sumberdaya yang terbatas. Akhirnya konflik dapat juga timbul karena dinamika perubahan, akibat perubahan di dalam lingkungan. Orang menjadi tidak puas pada situasi yang sama padahal di luar sudah berubah.

Konflik merupakan pertentangan ingin menang salah satu pihak. Pertentangan ini pada hakikatnya karena kepentingan, tujuan dan nilai-nilai yang berbeda.

Konflik itu bermacam-macam yaitu:

- (1) Konflik peranan (*person-role conflict*) yang terjadi di dalam diri seseorang; peraturan yang berlaku tidak dapat diterimanya sehingga dia memutuskan untuk tidak melakukan sesuatu sesuai dengan peraturan yang berlaku.

- (2) Konflik antar peranan (*inter-role conflict*) yang terjadi bila seseorang mempunyai dua fungsi yang pelaksanaannya saling bertentangan.
- (3) Konflik yang timbul karena seseorang harus memenuhi harapan beberapa orang (*intersender conflict*).
- (4) Konflik yang terjadi karena disampaikannya informasi yang saling bertentangan.

Kelompok konflik (1) meminta kesadaran orang untuk menaati peraturan yang ada atau memerlukan kesetiaan orang pada organisasi. Kelompok konflik (2) dapat dihindari dengan mendefinisikan kembali tugas yang terlebih dahulu dispesialisasikan dan dialokasikan pada seorang tertentu, sehingga akibat negatif dwifungsi minimum. Kelompok konflik (3) dapat dihindari dengan memperlakukan sama semua pihak yang berkepentingan. Kelompok konflik (4) dapat dihindari dengan sistem informasi yang lebih baik misalnya dengan adanya buku pedoman kerja/petunjuk.

Selain itu konflik dapat dikelompokkan pula ke dalam (1) konflik dalam individu, (2) konflik antar individu dalam organisasi yang sama, (3) konflik antara individu dan kelompok, (4) konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama, dan (5) konflik antar organisasi.

Fred Luthans membagi konflik ke dalam (1) konflik hirarkis, (2) konflik fungsional, (3) konflik lini-staf dan konflik formal-informal.

March dan Simon mengemukakan berbagai sebab utama konflik (organisasional):

- (1) Kebutuhan untuk membagi sumberdaya yang terbatas tersedianya.
- (2) Perbedaan tujuan.
- (3) Saling ketergantungan kegiatan-kegiatan kerja.
- (4) Perbedaan nilai-nilai atau persepsi.
- (5) Fungsi ganda organisasi.
- (6) Gaya-gaya individual.

Seperti telah dikemukakan diatas konflik di dalam organisasi itu sebabnya bermacam-macam. Terlepas dari ini, menurut pandangan tradisional, konflik harus dihindari karena hal tersebut menunjukkan malafungsi di dalam organisasi. Tetapi menurut pandangan mazhab hubungan kemanusiaan, konflik itu adalah hasil alami dan tak dapat dihindari dan mungkin merupakan kekuatan yang dapat menunjang pada kinerja organisasi. Pandangan

interaksi bahkan lebih jauh lagi dengan mengatakan bahwa konflik merupakan suatu keharusan mutlak agar organisasi berkinerja efektif.

Bagaimanapun juga ada konflik yang sifatnya fungsional yaitu menunjang tujuan organisasi, adapula konflik yang tak menunjang atau bersifat disfungsional, mencegah organisasi mencapai tujuan. Apakah konflik itu fungsional atau disfungsional perlu dikelola dengan baik. Teknik-tekniknya adalah sebagai berikut:

- (1) Menyelesaikan soal atau konfrontasi yang berusaha untuk memecahkan perbedaan paham dengan menghadapkan pihak-pihak yang berkonflik. Cara ini biasanya untuk menyelesaikan masalah sifatnya ringan, misalnya salah pengertian atau salah tafsir.
- (2) Adanya tujuan yang berada diatas segala-galanya yang dikehendaki oleh pihak-pihak yang bersengketa. Tujuan ini menjamin kedamaian jangka panjang dan memaksa ketergantungan serta mempererat kerja sama.
- (3) Penambahan sumberdaya sehingga pihak-pihak dapat memiliki kesempatan yang sama menikmati sumber daya yang disediakan sehingga mengurangi ketegangan.
- (4) Penghindaran merupakan penyelesaian jangka pendek atas konflik yang timbul. Masing-masing pihak mengundurkan diri dari kancah konfrontasi.
- (5) Penghalusan merupakan proses tidak memperdulikan perbedaan antara individu atau kelompok namun mencurahkan perhatian pada kepentingan bersama.
- (6) Kompromi merupakan penyelesaian konflik di mana masing-masing pihak menyerahkan atau bersedia mengorbankan sesuatu yang bernilai. Ini termasuk turut campurnya pihak ketiga.
- (7) Pemaksaan adalah penyelesaian konflik melalui penggunaan wewenang formal. Pihak-pihak yang berkonflik menuruti apa yang dikatakan atasan sehingga memaksa mereka untuk mengakui dan menerima wewenang atasan.
- (8) Mengubah struktur organisasi bila sumber konflik adalah dari struktur organisasi.

Apa yang dikemukakan di depan adalah cara-cara menyelesaikan konflik. Di bawah ini dikemukakan cara-cara menstimulasi konflik agar kinerja unit dapat ditingkatkan. Cara tersebut adalah:

- (1) Mengubah struktur organisasi sehingga menimbulkan pendapat yang berbeda, konflik,

- dan lain-lain dan justru ini membawa orang ke pembaharuan.
- (2) Penggunaan komunikasi misalnya dengan membacakan sesuatu dapat dipakai untuk memantau pendapat mereka yang berkonflik sehingga sebab-sebab konflik dapat ditanggulangi.
 - (3) Menggunakan orang luar untuk mendorong hal baru sehingga pihak yang berkonflik menghadapi bersamaan hal baru dan lupa akan konflik mereka.
 - (4) Meningkatkan persaingan, misalnya dengan mengharuskan pimpinan divisi mengusulkan dan mempertahankan kebutuhan berdasar alokasi masa lalu, dapat menstimulasi konflik. Masing-masing pihak berusaha untuk mendapatkan porsi yang terbanyak, sekaligus melatih mereka bekerja lebih efisien.
 - (5) Pemrakarsa topik yang selalu bertentangan dengan pendapat umum misalnya dalam rapat untuk memancing konsep/ide baru dari anggota organisasi karena idenya selalu dinilai tak benar.

6.3 Manajemen Perubahan

Perubahan adalah proses yang menjadikan sesuatu/situasi lain daripada yang sudah ada. Perubahan yang dimaksud di sini adalah yang terjadi pada orang, struktur atau teknologi. Adapun faktor yang menyebabkan perubahan itu sifatnya internal maupun eksternal. Yang internal timbul dari perubahan tujuan, strategi, kebijaksanaan dan program yang biasanya karena perubahan eksternal. Struktur organisasi perlu dirancang bangun kembali, karyawan disesuaikan atau dikembangkan dan sarana juga harus di tata kembali disamping sikap para anggota, gaya manajerial dan lain-lain. Manajemen sendiri dapat berlaku sebagai agen perubahan. Perubahan dari luar mungkin datang dari pasar, pemerintah dengan peraturannya, perubahan ekonomi, teknologi baik dari dalam negeri atau luar negeri.

Tujuan perubahan itu sendiri apakah perubahan *siklikal* atau *struktural* sifatnya, adalah (1) penyesuaian diri dengan lingkungan eksternal agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan mudah dan bahwa (2) perilaku anggotapun dapat berubah sehingga lebih dapat mampu menanggulangi hal yang telah berubah.

Untuk itu semua perlu dikembangkan pola pendidikan dan latihan bagi para anggota

agar sesuai dengan kebutuhan. Selain itu perubahan harus melalui proses demokrasi.

Bagaimanapun juga perubahan tidak selalu lancar. Ada kemungkinan bahwa perubahan mengalami hambatan. Para anggota justru menolak atau tidak menghendaki adanya perubahan dan segala sesuatu dibiarkan sebagaimana adanya sekarang, atau *status quo*. Adapun sebab-sebab yang tidak menghendaki perubahan adalah ketidakpastian, khawatir terjadi kesempatan yang hilang dan bahwa perubahan bukanlah demi kepentingan organisasi yang baik.

Untuk menanggulangi penolakan terhadap perubahan ini berbagai cara dapat dipilih. Namun sebelum membicarakannya perlulah dikaji *proses perubahan* itu sendiri karena keberhasilan suatu perubahan memerlukan: (a) mengeluarkan dari kotak status quo, (b) mengubahnya ke situasi baru dan (c) mengembalikannya pada perubahan baru yang sifatnya permanen. Kekuatan yang mendorong perubahan perlu di dukung, atau kekuatan yang menghambat perubahan perlu dihilangkan, atau keduanya digabung.

Perubahan melalui berbagai tahapan yaitu:

- (1) Adanya tekanan pada manajer puncak, sehingga tergugah untuk menaggapinya, atau muncul kebutuhan untuk mengadakan perubahan, dan yang bersangkutan mengambil tindakan.
- (2) Intervensi di puncak dilanjutkan dengan orientasi kembali pada masalah yang dihadapi secara internal.
- (3) Diagnosis masalah disusul dengan adanya pengakuan terdapatnya masalah khusus.
- (4) Penemuan cara penyelesaian yang baru disusul dengan pengikatan diri (komitmen) perlunya tindakan baru.
- (5) Mencoba cara penyelesaian baru serta menunggu hasilnya, dan
- (6) Menegaksan hasil-hasil positif, menciptakan praktek baru.

Cara menanggulangi penolakan terhadap perubahan adalah:

- (1) Pendidikan dan komunikasi.
- (2) Partisipasi.
- (3) Pembinaan fasilitas dan dukungan.
- (4) Negoisasi.

(5) Manipulasi (usaha tertutup untuk mempengaruhi).

(6) Pemaksaan/penekanan.

Seyogyanya butir (1), (2) dan (3) didahulukan penerapannya daripada awal mula kita memanfaatkan (4), (5) dan (6).

sedangkan teknik mengelola perubahan bergantung pada apa yang akan diubah manajer. Perubahan dapat terjadi pada *orang*, *struktur*, dan *teknologi*. Perubahan pada diri orang meliputi sikap, keterampilan, harapan, persepsi, atau perilaku. Perubahan struktur mencakup semua perubahan dalam wewenang, mekanisme koordinasi, derajat sentralisasi, rancang bangun kembali desain, serta variabel struktur lainnya. Perubahan teknologi meliputi perubahan terhadap cara perumusan atau metode dan peralatan yang dipakai.

Perubahan *orang* dapat dengan cara (1) pengembangan organisasi, (2) pelatihan kepekaan, (3) umpan balik survei, (4) konsultasi, (5) penggunaan tim dan (6) pengembangan antar kelompok. Pengembangan organisasi merupakan teknik mengubah orang dan kualitas hubungan kerja antar pribadi. Pelatihan kepekaan merupakan metode mengubah perilaku melalui interaksi kelompok yang tidak distrukturkan. Umpan balik survei adalah teknik menilai sikap, mengidentifikasi perbedaan di antara mereka, dan menyelesaikan perbedaan serta memecahkan perbedaan dengan cara memanfaatkan informasi survei dalam kelompok pengumpan balik. Pada konsultasi, diundang orang luar yang mampu membantu manajer mengungkap, mengerti dan bertindak berdasarkan peristiwa yang terjadi. Pada interaksi antar pengganti tim kerja diizinkan para anggota tim mempelajari bagaimana masing-masing berpikir dan bekerja. Dalam hal pengembangan antar kelompok diharapkan sikap, stereotipe dan persepsi kelompok kerja terhadap kelompok kerja yang lain berubah (ke arah yang baik).

Perubahan struktur dilakukan melalui komponen-komponennya: tanggung jawab, wewenang, pelaporan, fungsi, hubungan, dan lain-lain. Cara lain adalah mengubah desain struktural dari fungsi ke divisi, sehingga perlu didesain kerja baru dan jadwal kerja.

Perubahan teknologi dilakukan dengan memperkenalkan alat, metode, sarana baru, otomasi serta komputerisasi.

Semua itu perlu disiplin tertentu, inisiatif (prakarsa, kreativitas dan inovasi. Disiplin adalah sanksi formal yang dipakai manajemen untuk membenahi perilaku yang tak

diinginkan. Sedang inisiatif adalah usaha yang diawali oleh diri pribadi tanpa ada pengaruh dari orang lain. Kreativitas adalah mengkombinasikan ide dengan cara unik atau menggabungkan ide secara khusus sedang inovasi adalah proses mendapatkan ide yang kreatif dan menjadikannya produk jasa yang bermanfaat atau metode operasi yang berguna. Suatu budaya tertentu diperlukan untuk menciptakan iklim yang menstimulasi inisiatif, kreativitas dan inovasi. Budaya itu ialah (1) toleransi terhadap resiko, (2) pengendalian eksternal minimum, (3) kegiatan kerja yang beraneka ragam, (4) tak perlu banyak hal khusus, (5) konflik ditoleransi, (6) berkiblat pada tujuan, dan (7) komunikasi ke segala arah.

BAB VII

SISTEM INFORMASI, PEMANTAUAN DAN PENILAIAN SERTA PENGAWASAN MANAJEMEN

Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasikan dan pengawasan segala kegiatan organisasi atau bisnis pada hakikatnya merupakan proses pengambilan keputusan oleh para manajer. Semua fungsi ini memerlukan informasi. Informasi ini disediakan oleh *sistem informasi manajemen* (management information system), yaitu sistem yang menyediakan informasi yang diperlukan oleh manajer secara teratur. Informasi dibedakan dari data. Data adalah fakta atau fenomena yang belum dianalisis, seperti angka, nama dan sebagainya. Bila masih berupa data, mungkin tak begitu berguna bagi manajemen. Setelah dianalisis dan diproses data tersebut menjadi informasi. Dengan demikian sistem informasi manajemen mengumpulkan dan memprosesnya menjadi informasi yang penting dan diperlukan manajemen.

Informasi ini kemudian oleh manajemen bisa dimanfaatkan sebagai dasar untuk usaha-usaha pemantauan dan penilaian kegiatan serta hasilnya. Selanjutnya informasi dan hasil pemantauan dan penilaian ini dimanfaatkan oleh manajemen organisasi untuk dasar pengawasan dan pengendalian.

7.1 Sistem Informasi Manajemen

Sistem Informasi Manajemen (SIM) adalah suatu sistem yang memberikan secara teratur pada manajemen informasi yang diperlukan. Sistem ini mengumpulkan, mengorganisasikan, menganalisis data dan mendistribusikan informasi sedemikian rupa sehingga semuanya itu memenuhi kebutuhan manajemen akan informasi.

Data adalah fakta atau fenomena yang sifatnya “mentah”, belum dianalisis seperti angka, nama dan sebagainya. Bila data tersebut sudah dianalisis dan diproses maka data

tersebut menjadi informasi yang penting dan perlu serta berarti dan dapat digunakan oleh manajemen di dalam pengambilan keputusan menyangkut kegiatan operasional maupun manajerial. Dengan demikian sistem tersebut mencakup usaha:

- (1) Mengidentifikasi jenis informasi yang dibutuhkan.
- (2) Menentukan sumber pengumpulan dan penyempurnaan data dan informasi.
- (3) Menentukan siapa yang membutuhkan informasi dan kapan.
- (4) Mengkomunikasikan informasi secara tepat (*accuracy*) dan terpercaya (*reliable*) pada para pengambil keputusan.

SIM diawali pembentukannya di Amerika Serikat pada tahun 1954, terutama untuk bidang akuntansi dan administrasi. Pada masa itu dibuat semacam tempat Pemrosesan Data terpusat di Bagian Keuangan terutama untuk pembayaran gaji. Sifat pemrosesannya adalah transaksi dan diproses sekaligus, tetapi tak mampu memberikan informasi mutakhir bagi manajemen. Oleh karena itu pemutakhiran data dengan terjadinya transaksi dilakukan setelah pemrosesan di atas (*batch processing*) digantikan dengan proses pemutakhiran terus-menerus (*real-time processing*) sehingga bermanfaat bagi manajemen di dalam menjalankan tugas operasional maupun manajerial. Proses ini dibantu komputer sehingga berjalan lebih cepat walaupun sifatnya masih terpusat (1965-1980). fase lebih lanjut ialah penggunaan komputer secara desentralisasi (1980-1985). ini dimungkinkan karena ditemukannya komputer pribadi (*personal computer, PC*) sehingga manajemen sebagai pemakai akhir sedangkan bagian-bagian menjadi pusat penunjang informasi. Dengan demikian para ahli pemrosesan data mengalihkan tugasnya dari memberi informasi pada para manajemen ke membantu manajemen memperoleh informasi untuk dirinya. Perkembangan lanjut SIM ini bergantung pada paket-paket perangkat lunak komunikasi, integrasi para pemakai akhir dan jaringan yang saling berkaitan (1985 - ...).

Rancang bangun SIM dilakukan melalui:

- (1) Analisis sistem pengambilan keputusan dan ini meliputi identifikasi segala fungsi dalam organisasi dan setiap peringkat manajemen.
- (2) Analisis kebutuhan informasi, yaitu informasi yang benar-benar dibutuhkan oleh manajemen atau masing-masing pimpinan bagian.
- (3) Agregasi putusan, artinya diusahakan untuk meniadakan hal-hal yang saling

tumpang tindih.

- (4) Merancang bangun pemrosesan informasi, yaitu membuat sistem untuk mengumpulkan, menyimpan, menyebarkan dan mendapatkan informasi. Bagan alir sistem yang diharapkan perlu diciptakan dan ini mencakup sumber dan jenis data, lokasi pemakai, dan kebutuhan penyimpanan. Kebutuhan perangkat keras dan lunaknya perlu pula ditentukan.

Dalam hal kebutuhan informasi, terutama perlu dilakukan penyesuaian karakteristik informasi dengan peringkat manajemen. Peringkat manajemen bawah biasanya menginginkan sumber informasi yang sifatnya intern, sebaliknya peringkat manajemen atas menginginkan sumber informasi ekstern. Lingkup informasi manajemen bawah didefinisikan jelas dan sempit sedang lingkup informasi manajemen atas adalah luas. Manajemen bawah memerlukan agregasi informasi yang terinci sedang manajemen atas memerlukan yang umum. Cakrawala waktu informasi untuk manajemen bawah sifatnya historis sedang manajemen atas ke depan.

Berdasarkan pandangan sistem, rancang bangun SIM melalui tahapan identifikasi kebutuhan akan informasi atau aspek permintaan dan identifikasi tersedianya informasi atau aspek penawaran. Aspek permintaan akan informasi terdiri dari penelitian terhadap proses manajemen yang meliputi perencanaan strategis (penentuan tujuan, strategi, pengawasan manajemen (menjamin sumberdaya dan pemanfaatannya), dan pengawasan operasional (manajemen pelaksanaan tugas secara efisien dan efektif).

Ini semua menentukan sifat frekuensi dan hubungan antara putusan sehingga menentukan karakteristik kebutuhan akan informasi (aspek permintaan informasi).

Pengkajian terhadap kesempatan dan strategi organisasi yang mencakup pengkajian terhadap sifat lingkungan, kekuatan dan kelemahan, strategi dan struktur organisasi menentukan faktor kesuksesan, tujuan serta tugas yang perlu dilaksanakan dan selanjutnya menentukan sistem informasi, rencana dan strategi (aspek penawaran informasi) yang berbeda.

Bagaimanapun juga informasi yang diperlukan dan yang disajikan agar dapat dimanfaatkan sebagai dasar pengambilan keputusan perlu memenuhi syarat:

- uniformitas
- lengkap

- jelas
- tepat waktu.

Setelah rancang bangun SIM selesai maka perlulah diimplementasikan, dimulai dengan pengujian awal dan berakhir dengan penilaian. Diantara fase itu dilakukan pelatihan untuk menyiapkan pada pemakai SIM, siap terhadap usaha menentang sistem baru, melibatkan para pemakai, mengecek keamanan sistem dan menciptakan sistem tujuan ulang yang teratur.

Agar SIM efektif maka SIM harus dapat ikut memperlancar pencapaian tujuan organisasi melalui proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang lebih baik dan ini tercapai dengan disediakannya informasi yang sesuai dengan kebutuhan baik dalam jumlah, kualitas, waktu maupun biaya. Informasi yang berlebihan apalagi yang kualitasnya buruk dan waktu tersedianya terlambat selain biayanya relatif mahal, juga tidak berguna. Banyak faktor yang perlu diperhatikan yang mungkin tak dapat diawasi ataupun yang dapat dikehendaki oleh manajemen. Faktor seperti struktur organisasi dan lingkungan sulit diubah, selain itu sumberdaya keuangan dan manusia juga sulit diperoleh dan ini perlu dipersiapkan. Yang penting SIM harus dimanfaatkan oleh anggota organisasi agar benar-benar efektif. Selain itu SIM dengan kualitas teknik yang lebih baik akan mendapatkan reaksi positif dari pemakai. Dukungan dan partisipasi manajemen diperlukan dan keterlibatan pemakai dalam rancang bangun dan operasi SIM akan sangat membantu.

Di dalam rangka merancang bangun sistem SIM perlu dihindari asumsi bahwa:

- (1) Informasi yang lebih banyak itu selalu baik.
- (2) Manajemen membutuhkan informasi yang mereka inginkan.
- (3) Bila manajemen diberi informasi yang mereka perlukan putusan mereka akan lebih baik.
- (4) Sarana komunikasi yang lebih banyak selalu menghasilkan kinerja yang lebih baik.
- (5) Manajemen tak usah mengetahui kerja SIM.
- (6) Komputer dapat melakukan segala-galanya.

Perlu diingat bahwa SIM berbeda dengan Sistem Penunjang Putusan (SPP, *Decision Support System, DSS*). SPP adalah sistem yang memanfaatkan komputer untuk memperlancar proses pengambilan keputusan tugas-tugas yang sedikit terstruktur. Sistem

ini dirancang dengan tidak untuk menggantikan kata hati nurani manajemen namun menunjangnya dan agar proses pengambilan keputusan itu lebih efektif. Rancang bangun SPP mensyaratkan pengetahuan terinci tentang bagaimana manajemen mengambil keputusan.

7.2 Sistem Pemantauan dan Penilaian Manajemen

Pemantauan adalah suatu usaha untuk melihat apa yang terjadi, dianalisis dan diagnosis. Penilaian adalah usaha untuk mengukur hasil; hasil pengukuran itu dibandingkan dengan standar ukuran tertentu. Hasil pengukuran menjadi umpan balik untuk perencanaan kembali. Penilaian dilakukan sebelum kegiatan (pra-kegiatan), selama kegiatan, dan setelah kegiatan.

Kegiatan pemantauan dan penilaian ini perlu dibuat sistemnya agar segala sesuatu yang dilakukan di sini terkoordinasikan, terintegrasikan dan sinkron. Oleh karena itu sistem pemantauan dan penilaian harus mengandung unsur-unsur koordinasi, integrasi dan sinkronisasi yang biasa ada pada fungsi manajemen agar kegiatan yang dilakukan menyatu, harmonis, terkait dan terpadu. Untuk itu maka struktur organisasi harus dibuat sederhana, rencana, strategi, kebijaksanaan dan program haruslah sesuai dan komunikasi yang baik haruslah diciptakan.

Kegiatan pemantauan dan penilaian ini pada hakikatnya dilakukan untuk melihat apakah:

- putusan yang diambil konsisten dengan rencana, strategi, kebijaksanaan dan program yang telah digariskan
- sumber daya yang disediakan cukup dan dimanfaatkan dengan baik
- peristiwa di lingkungan diperkirakan sebelumnya
- tujuan dan sasaran dicapai baik yang jangka pendek maupun yang jangka panjang
- apakah kita dapat melanjutkan rencana yang telah dirumuskan.

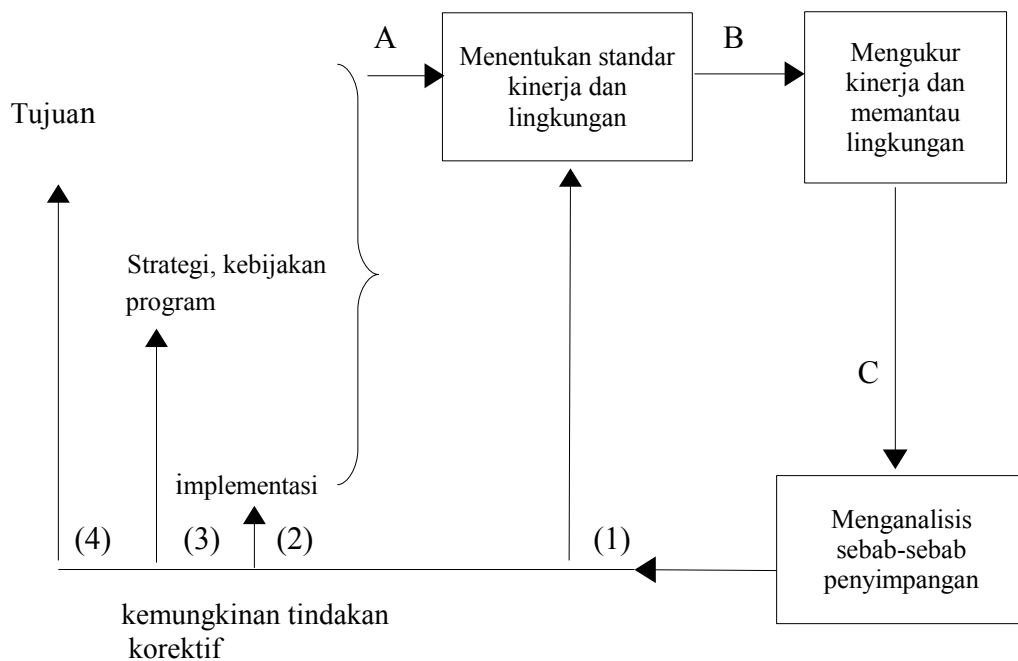
Proses pemantauan dan penilaian meliputi usaha-usaha sebagai berikut:

- (1) Menciptakan sasaran kinerja, standar dan batas-batas yang dapat di toleransi untuk tujuan, strategi, kebijaksanaan dan program-program.
- (2) Memantau perkembangan kegiatan dan mengukur posisi sebenarnya sehubungan

dengan sasaran pada waktu tertentu, bila hasil di luar batas, maka manajer perlu mengetahui untuk dapat dilakukan tindakan korektif.

- (3) Menganalisis penyimpangan dari batas toleransi yang dapat diterima.
- (4) Melakukan perubahan bila diperlukan dan layak.

Glueck dan Janch menggambarkan proses penilaian seperti terlihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Proses Pemantauan dan Penilaian

Karena yang dipakai dalam penilaian adalah kriteria kuantitatif dan kualitatif. Kriteria kuantitatif misalnya keuntungan bersih, harga saham, tingkat deviden, penghasilantiap saham, hasil kembali modal, hasil kembali modal sendiri, bagian pasar, pertumbuhan penjualan, biaya produksi, efisiensi produksi, biaya distribusi, efisiensi distribusi, perputaran tenaga kerja, mangkir kerja, indeks kepuasan. Kriteria kualitatif adalah konsistensi, ketepatan dan dapat dilaksanakan. Konsistensi meliputi tujuan, lingkungan dan kondisi intern. Ketepatan mencakup sumberdaya, pilihan resiko dan cakrawala waktu. Dapat dilaksanakannya rencana termasuk kelayakan dan stimulasi.

Hal penting lain adalah *kapan* dilakukan penilaian, siapa yang dinilai, dimana dan berapa banyak penilaian dilakukan. Terhadap hal-hal jangka panjang perlu dilakukan

penilaian periodik.

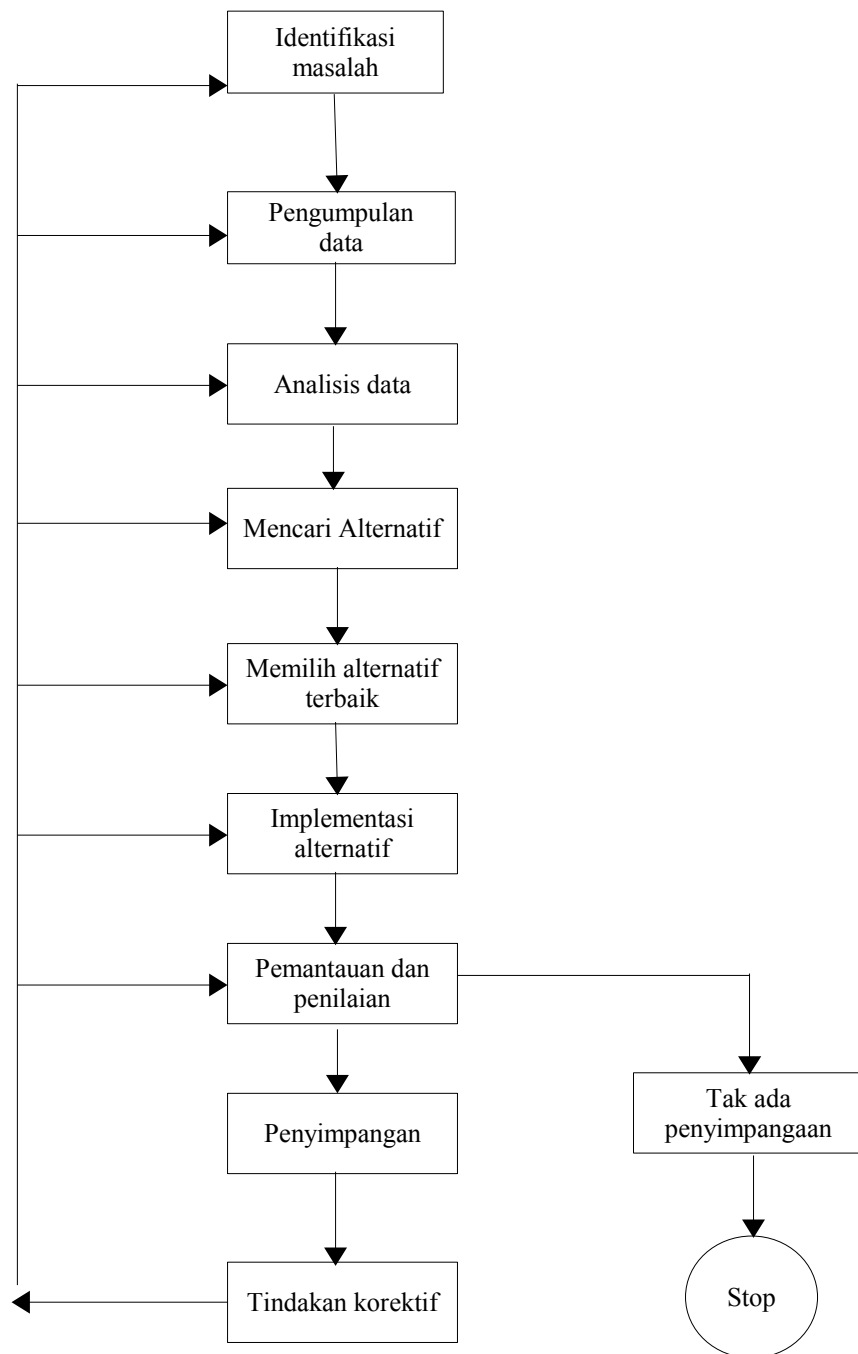
Hal-hal yang sifatnya jangka pendek harus dinilai secara terus menerus. Tentang siapa yang dinilai adalah orang pada unit organisasi di lokasi tertentu. Di mana penilaian dilakukan bertalian dengan lokasi geografis kegiatan. Tentang berapa banyak penilaian dilakukan erat hubungannya dengan biaya dan waktu.

Hal yang perlu diperhatikan adalah penilaian harus menghasilkan informasi tepat waktu untuk menentukan sebab-sebab penyimpangan dan tindakan untuk memperbaikinya, memberikan imbalan pada mereka yang berada di daerah penerimaan.

Dihubungkan dengan proses pengambilan keputusan yang rasional yang diawali dengan identifikasi masalah, pengumpulan data, menganalisis data, mencari alternatif pemecahan masalah, dan implementasi alternatif maka proses pemantauan dan penilaian dilaksanakan sebuah implementasi ini untuk melihat apakah masalah dapat terpecahkan dan tujuan tercapai. Apabila sudah maka pemantauan dan penilaian melaporkan hasil/tujuan telah tercapai. Kalau tujuan/hasil ternyata belum dicapai maka proses berlanjut dengan penelitian besarnya penyimpangan dan tindakan korektif apa yang perlu dilakukan. Dari tindakan korektif tersebut diperoleh suatu gambaran sebagai berikut: Apakah implementasi alternatif yang dipilih kurang baik, atau penelitian alternatif terbaik salah, atautkah kurang menyediakan alternatif-alternatif, atau analisis data kurang sempurna, atau data yang terkumpul kurang, atau misalnya keliru ditentukan. Lihat gambar 2.

dengan bantuan komputer proses pemantauan dan penilaian ini dapat dilakukan dengan lebih cepat.

Pemantauan kegiatan penilaian ini dapat dilakukan terhadap kegiatan manajemen baik yang operasional maupun yang manajerial masing-masing dengan kriterianya. Hasil pemantauan permulaan ini berupa pengkajian terhadap seberapa besar kekuatan dan kelemahan organisasi atau manajemen sehingga dapat dilakukan tindakan-tindakan pembenahan.



Gambar 2. Proses pengambilan keputusan dan pemantauan serta penilaian

7.3 Sistem Pengawasan Manajemen

Sistem pengawasan Manajemen (SPM) adalah suatu struktur atau rancangbangun hubungan dan suatu proses atau serangkaian kegiatan yang memotivasi dan mengilhami anggota organisasi untuk menjalankan kegiatan organisasi mencapai tujuan-tujuan organisasi. Dengan kata lain SPM adalah proses dan struktur sistematis yang

terorganisasikan yang dipakai manajemen untuk pengawasan manajemen.

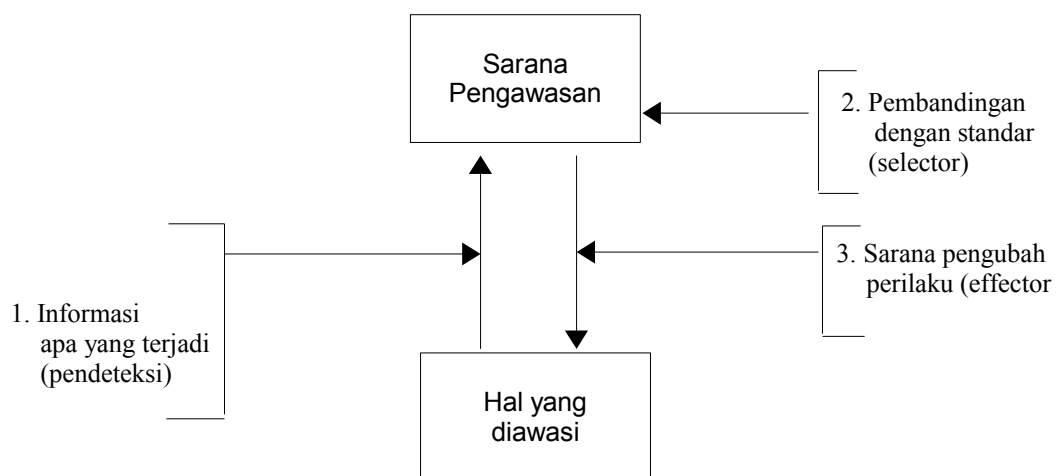
Pengawasan manajemen adalah segala metode, prosedur dan alat yang dipakai manajemen untuk melihat apakah strategi, kebijaksanaan dan program organisasi diikuti.

SPM pada hakikatnya mengumpulkan dan menganalisis informasi, menilainya dan memanfaatkan informasi dan sarana lain untuk mengawasi kegiatan.

Sistem pengawasan itu terdiri dari empat komponen:

- (1) Sarana untuk pengamatan yang dapat mendeteksi, mengamati, mengukur dan menggambarkan kegiatan atau kejadian yang diawasi, sarana ini disebut alat pengamat, pendeteksi atau sensor.
- (2) Sarana untuk menilai kinerja kegiatan atau organisasi, berdasarkan standar atau harapan tentang yang seharusnya dan mengidentifikasi kegiatan atau kejadian yang menyimpang; sarana ini disebut alat penilai atau *selection*.
- (3) Sarana pengubah perilaku untuk mengubah kinerja bila memang diperlukan, sarana ini disebut pengarah, pengubah atau *effector*.
- (4) Sarana yang menyampaikan informasi pada sarana lain; sarana disebut jaringan *komunikasi*.

Penyampaian informasi dari *sensor* ke *efektor* melalui *selector* adalah yang dikenal dengan umpan balik atau *feedback*. Gambar 3 menunjukkan komponen utama sistem pengawasan ini.

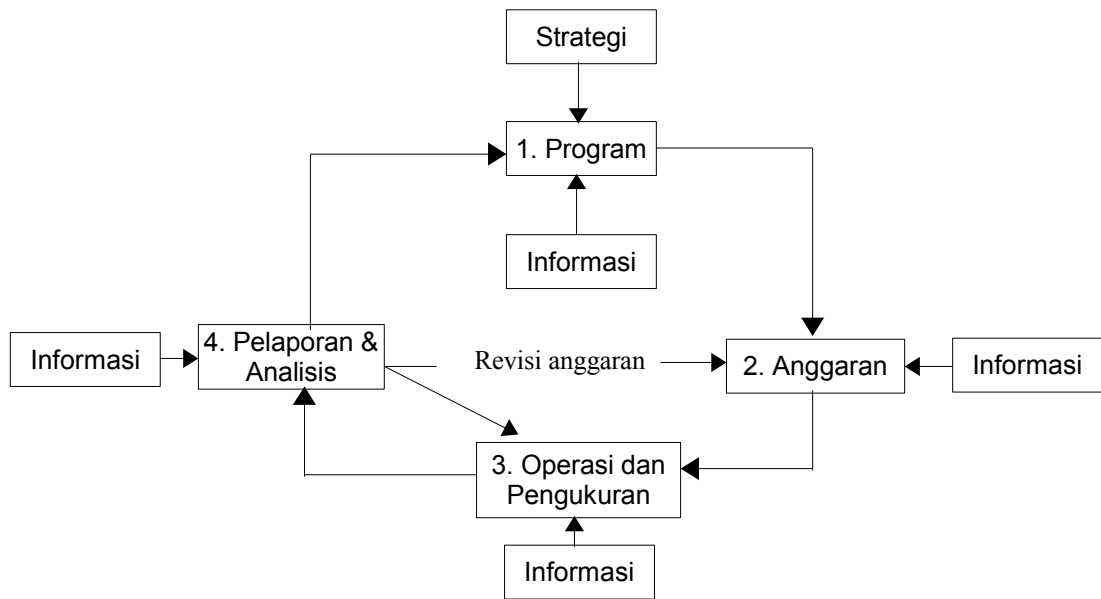


Gambar 3. Komponen utama sistem pengawasan

Adapun karakteristik sistem pengawasan manajemen (SPM) adalah sebagai berikut:

- (1) SPM berfokus pada program dan pusat pertanggungjawababan. Program adalah produk, garis produk, proyek penelitian dan pengembangan atau kegiatan yang serupa yangdilaksanakan organisasi untuk mencapai tujuan. Suatu pusat pertanggungjawabab adalah unit organisasi yang dipimpin oleh manajer yang bertanggung jawab.
- (2) Informasi yang diproses pada SPM adalah (a) data yang direncanakan berupa proram, anggaran dan standar; dan (b) data senyatanya tentang apa yang telah atau sedang terjadi baik di dalam organisasi maupun di lingkungan ekstern organisasi.
- (3) SPM merupakan sistem organisasi total yang mencakup segala aspek operasi organisasi. Fungsinya adalah membantu manajemen mempertahankan/memulihkan keseimbangan semua bagian operasi dan mengoperasikan organisasi sebagai kesatuan keseluruhan.
- (4) SPM biasanya diciptakan sekitar struktur finansial, di mana sumber daya dan kegiatan organisasi dinyatakan dengan satuan uang, sehingga ada ukuran yang sama walaupun ukuran bukan uang juga sering dipakai.
- (5) Aspek perencanaan sistem pengawasan manajemen mengikuti pola dan waktu tertentu. Di dalam penyiapan anggaran yang merupakan kegiatan utama proses pengawasan manajemen, dilakukan langkah tertentu untuk menentukan urutan waktu penyebaran pedoman, estimasi, penyebaran estimasi dan lain-lain.
- (6) SPM merupakan sistem yang terkoordinasikan dan terintegrasikan di mana data yang dikumpulkan untuk berbagai keperluan direkonsiliasi untuk pembandingan menurut waktu dan satuan organisasi. Data kinerja riil dibentuk sesuai dengan data yang direncanakan agar pembandingan yang benar dapat dilakukan antara kinerja yang senyatanya dengan yang direncanakan.

Fase yang diikuti dalam SPM dapat dilihat pada gambar 4.



Gambar 4. Fase dalam SPM

- (1) Pemrograman adalah proses memilih program khusus bagi kegiatan organisasi. Program ini menunjukkan sumberdaya mana, kapan dan seberapa banyak yang akan dipakai. Program menunjukkan kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mengimplementasi strategi. Program terdiri atas produk, garis produk, dan R & D. hakikat program adalah serangkaian tindakan yang mengarah pada produksi dan distribusi barang dan jasa yang menggunakan sumberdaya dari satu atau lebih unit dalam organisasi.
- (2) Anggaran operasional organisasi adalah rencana tindakan dinyatakan dalam uang untuk waktu tertentu biasanya satu tahun. Anggaran adalah agregasi anggaran divisi/bagian. Para manajer bagian bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan di bagiannya dengan anggaran yang disediakan yang merupakan hasil negoisasi dan disetujui. Hasilnya ialah pendapatan dan pengeluaran yang diharapkan untuk tahun anggaran untuk setiap pusat pertanggungjawaban dan bagi organisasi sebagai keseluruhan.
- (3) Operasi dan pengukuran. Selama periode operasi, catatan tentang sumber daya yang dikonsumsi, dinyatakan dalam biaya dan pendapatan masing-masing pusat pertanggung jawaban. Data ini nanti dipergunakan sebagai dasar pemrograman di masa

yang akan datang. Data dilaporkan sedemikian rupa hingga dapat diperbandingkan dengan rencana seperti dianggarkan.

- (4) Pelaporan dan analisis. Sistem pengawasan manajemen berfungsi sebagai sarana komunikasi. Informasi yang dikonsumsi terdiri atas data akuntansi dan data bukan akuntansi berasal dari dalam dan luar organisasi. Informasi tersebut membuat manajemen menghayati apa yang sedang terjadi dan segala kegiatan terkoordinasikan.

Catatan juga dimanfaatkan sebagai bagian pengawasan. Sebagian dari analisis sebagai dasar rencana. Perbandingan kinerja riil dengan rencana dilakukan, dijelaskan pula penyimpangan-penyimpangan. Berdasarkan catatan formal ini serta informasi yang diterima melalui saluran komunikasi informal, manajer mengambil keputusan tindakan apa yang perlu diambil, bila perlu mengubah rencana.

BAB VIII

ETIKA BISNIS DAN

TANGGUNG JAWAB SOSIAL BISNIS

Etika adalah aturan dan prinsip yang mendefinisikan perilaku benar dan salah, atau suatu sistem/kode moral seseorang, agama, kelompok, profesi dan lain-lain. Moral bertalian dengan usaha membedakan perilaku/sifat benar dan perilaku/sifat yang salah.

Perilaku etis adalah apa yang secara moral diterima sebagai benar atau salah dalam rangka menjalankan kode moral.

Etika Bisnis adalah standar dan prinsip yang menjadi pedoman tindakan dan putusan manajer dan menentukan apakah tindakan dan putusan itu *baik atau buruk* atau *benar atau salah* secara moral.

Perilaku manajer yang etis adalah perilaku yang sesuai tidak saja pada hukum tetapi juga pada serangkaian prinsip moral yang biasa terdapat di dalam masyarakat. Sering manajer menghadapi dilema memilih tindakan, walau bermanfaat bagi organisasi namun tindakan itu tidak etis atau melawan hukum. Namun bila manajer berpegang teguh pada nilai-nilai hidup yang baik tentu akan dapat menyelesaikan masalah dengan mudah.

Faktor yang mempengaruhi perilaku manajerial yang etis itu bermacam-macam yaitu diantaranya:

- (1) Orang dipengaruhi oleh keluarga, nilai-nilai agama, standar dan kebutuhan pribadi.
- (2) Organisasi: perilaku penyelia, kebijaksanaan formal dan perilaku mereka yang ada di satu peringkat.
- (3) Lingkungan luar: peraturan pemerintah, norma dan nilai masyarakat dan iklim etika industri.

Isu etis yang sekarang ada berhubungan dengan:

- (1) Konflik antara nilai pribadi dengan tujuan organisasi.
- (2) Konflik antara tujuan organisasi dengan sosial.
- (3) Produk berbahaya namun disukai masyarakat (mengandung gula dan garam berlebihan).
- (4) Eksploitasi kelompok tertentu oleh manajemen: langganan, pemasok dan karyawan.

Untuk memperbaiki perilaku etis maka dapat ditempuh jalan sebagai berikut:

- (1) Seleksi anggota dengan wawancara, ujian, pengecekan latar belakang untuk melihat nilai-nilai pribadi, kekuatan ego seseorang, fokus pengawasan dan sebagainya.
- (2) Penerapan kode etika, yaitu semacam pernyataan formal nilai organisasi dari aturan yang harus diikuti karyawan.
- (3) Kepemimpinan manajerial puncak/ketauladanan.
- (4) Tujuan tugas.
- (5) Pelatihan etika.
- (6) Penilaian komprehensif.
- (7) Audit sosial.
- (8) Mekanisme perlindungan formal dengan mengadakan penasihat-penasihat.

Selanjutnya untuk memecahkan/mempertahankan standar etika yang tinggi dapat dilakukan dengan mengekspose praktek-praktek yang tidak etis, dukungan manajemen terhadap standar yang tinggi, adanya kode etika manajer. Apabila ini semua dipenuhi niscaya bisnis akan bertanggung-jawab sosial.

Tanggung-jawab sosial adalah kewajiban organisasi bertindak dengan cara yang memperhatikan dan melayani kepentingan organisasi sendiri dan kepentingan publik. Pandangan klasik mengatakan bahwa tanggung jawab sosial bisnis adalah maksimalisasi keuntungan, sedang pandangan sosioekonomi tentang tanggung jawab sosial bisnis selain keuntungan adalah juga melindungi dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Tanggung jawab sosial ini merupakan kewajiban sosial bisnis di luar yang dipengaruhi hukum dan ekonomi, agar bisnis mengejar tujuan jangka panjang demi

kebaikan kehidupan masyarakat. Di Indonesia seorang manajer mestinya berpegang pada Pancasila, yaitu falsafah hidup bangsa agar tindakannya itu konsisten.

Dikemukakan adanya peringkat dalam pertanggung-jawaban sosial ini, yaitu:

- (1) Kewajiban sosial, di mana perilaku bisnis sesuai dengan persyaratan hukum dan tekanan pasar yang kompetitif.
- (2) Pertanggungjawaban sosial, di mana perilaku bisnis sesuai dengan norma, nilai dan harapan yang ada di dalam masyarakat.
- (3) Menanggapi masyarakat, di mana perilaku bisnis bertalian dengan tindakan pencegahan, menghindari dampak sosial yang sifatnya negatif dari kegiatan bisnis; dalam hal ini dilakukan antisipasi tentang apa yang mungkin terjadi di waktu yang akan datang.

Dari ini muncul tindakan-tindakan atau strategi yang sifatnya (a) adaptif, yaitu bereaksi terhadap lingkungan sosial yang berubah setelah kejadian sesuatu; (b) proaktif, tidak saja menyesuaikan diri namun memanipulasi lingkungan sosial agar bermanfaat bagi bisnis; dan (c) interaktif, artinya mengantisipasi perubahan pada lingkungan sosial, dan mengadaptasi tindakan bisnis terhadap perubahan yang ada.

Dari perkembangan ini muncul manajer yang berorientasi pada maksimalisasi laba, manajer yang bertanggung jawab pada pemasok modal, pemasok bahan, karyawan, langganan, dan pemerintah, dan manajer yang bertanggung jawab pada kualitas hidup masyarakat. Di dalam menjalankan fungsinya manajer terakhir ini memperhatikan isu-isu di masyarakat agar bisnis bekinerja sebaik-baiknya. Di dalam merencana, manajer akan memasukkan kesadaran akan isu sosial yang penting dan perlu agar bermanfaat bagi masyarakat. Demikian pula dalam mengorganisasikan, segala sesuatu di arahkan dan dikoordinasikan demi kepentingan masyarakat berdasar standar perilaku yang tinggi yang didambakan masyarakat. Sekanjutnya di dalam pengawasan perlu diciptakan sanksi dan imbalan bagi mereka yang tak bertanggung jawab sosial dan yang berperilaku etis. Audit sosial dapat membantu pencapaian kinerja ekonomi maupun sosial sekaligus. Apabila bisnis bertanggung jawab sosial menjalankan kegiatannya berdasar etika bisnis yang tinggi di dalam jangka panjang akan menghasilkan kinerja ekonomi yang tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

1. Sukanto Reksohadiprodjo, *Pengantar Manajemen*, Penerbit Karunika Jakarta, 1990.
2. Stephen P. Robin, Mary Coulter, terj. T. Hermaya, *Manajemen, jilid 1*, PT. Indeks Kelompok Gramedia, 2005.
3. Stephen P. Robin, Mary Coulter, terj. T. Hermaya, *Manajemen, jilid 2*, PT. Indeks Kelompok Gramedia, 2005.
4. James A.F. Stoner, *Management*, Prentice Hall International Company, London.