

Dr. EKO SUGIYANTO, M.Si

L.B.6

PENGENDALIAN DALAM ORGANISASI



**Lembaga Penerbitan Universitas
Universitas Nasional
2016**

PENGENDALIAN DALAM ORGANISASI

Dr. Eko Sugiyanto, M.Si

**Lembaga Penerbitan Universitas
Universitas Nasional
2016**

Perpustakaan Nasional RI : *Katalog Dalam Terbitan (KDT)*
Copyright : **SUGIYANTO, EKO**

PENGENDALIAN DALAM ORGANISASI

ISBN : 978-602-0819-16-7

Desain Sampul dan Ilustrasi : **SYARIF NUR BIENARDI**
Penata Letak : LPU-UNAS

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang. Dilarang memperbanyak buku ini sebagian atau seluruhnya dalam bentuk dan dengan cara apapun juga, baik secara mekanis maupun elektronik, termasuk fotocopi, rekaman dan lain-lain tanpa izin tertulis dari Penerbit.

Lembaga Penerbitan Universitas-Universitas Nasional (LPU-UNAS)
Alamat : Jl. Sawo Manila, No. 61. Pejaten, Pasar Minggu,
Jakarta Selatan.12520. Telphon : 021-78837310/
021-7806700 (hunting) ext. 172. Fak : 021-7802718

Cetakan : 2016
Dicetak oleh LPU-UNAS, JAKARTA

PENGANTAR PENULIS

Alhamdulillah wasyukurillah, penulis panjatkan kehadiran Allah SWT karena berkat hidayah, rachmat, nikmat, ridho dan karunia-Nya memungkinkan penulis menyelesaikan penyusunan naskah buku yang amat sederhana ini.

Tersusunnya buku ini adalah hasil telusur dari berbagai literatur yang terkait dengan bidang ilmu administrasi maupun ilmu sosial yang tak terasa memerlukan waktu tidak kurang dari dua tahun. Berkat ketekunan dalam berbagai kesibukan silih berganti, akhirnya penulis mampu mengangkat dan mengungkap konsep, deskripsi serta proses yang terkait dengan fungsi pengendalian dalam organisasi.

Materi buku ini diharap dapat dimanfaatkan sebagai penambah referensi kajian dalam bidang ilmu administrasi dan terbuka kemungkinannya dalam bidang ilmu sosial bagi mahasiswa serta berbagai kalangan, selain dapat diadop bagi penerapan konsep dan teori pengendalian dalam dunia nyata yaitu organisasi publik maupun organisasi privat.

Meski telah berusaha sekuat tenaga dan pikiran, disadari bahwa buku ini masih jauh dari sempurna apalagi jika dilihat dari aspek penyajiannya, ulasan maupun penggunaan nomenklatur yang barangkali dianggap kurang tepat. Karenanya penulis dengan segala hormat dan kerendahan hati, amat terbuka jikalau memang ada kritik dan saran konstruktif dari para pembaca yang ditujukan pada pencapaian kesempurnaan atas kualitas buku ini.

Sehubungan dengan itu, buku ini dipersembahkan untuk ayahanda Soemarlani (Alm) dan ibunda Hj. Ramini

yang senantiasa mengajarkan penulis untuk berbuat yang terbaik bagi keluarga, lembaga dan kemaslahatan umat maupun agama. Disisi itu, buku ini sekaligus sebagai kenangan bagi istriku tercinta Hj. Tuti Hendarti, putra-putriku Kumba Digidowiseiso, SE, M.Epp.Ec. dan Dewi Udhany, S.Sos yang senantiasa mendo'akan, memberikan semangat dan dorongan dalam penyelesaian buku ini. Akhir kata semoga buku ini bermanfaat bagi para pembaca yang budiman, amin ...

Jakarta, Juni 2016

Penulis,

Dr. Eko Sugiyanto, M.Si

KATA PENGANTAR

Dengan rahmat dan karunia-Nya telah terbit buku yang ditulis oleh Saudara Dr. Eko Sugiyanto, M.Si tentang Pengendalian Dalam Organisasi. Kita sambut baik buku ini sebagai suatu pemikiran yang konstruktif dalam pengembangan ilmu administrasi maupun ilmu sosial yang mencakup unsur-unsur dan fungsi-fungsi manajemen, keefektifan organisasi dan sistem pengendalian yang optimal bagi peningkatan sumber daya manusia dan proses pembangunan nasional secara integral. Hal ini memberikan kita pada penerapan konsep, strategi dan tanggung jawab kolektif bagi suatu organisasi yang dianggap mampu memberikan sumbangan bagi proses, terutama adanya suatu standar operasional, kinerja yang terukur dan terencana dengan baik, serta pengambilan tindakan korektif bagi kelangsung hidup organisasi, pusat dan daerah.

Kita semua yakin bahwa dengan diterbitkannya buku ini sangat luas manfaatnya bagi kalangan profesional, akademisi dan bagi mahasiswa khususnya yang ingin mengembangkan tentang dinamika suatu organisasi dan tata cara bagaimana sistem pengendalian yang prima dalam mendukung kinerja dengan teori pengendalian dalam berbagai dimensi.

Akhir kata Lembaga Penerbitan Universitas-Universitas Nasional (LPU-UNAS) mengapresiasi terbitnya buku ini, semoga bermanfaat dan berguna bagi kita semua.

LPU-UNAS

Harun Umar

DAFTAR ISI

	Halaman
PENGANTAR PENULIS	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Organisasi dan Manajemen	1
B. Unsur-unsur dan Fungsi-fungsi Manajemen.....	9
C. Keefektifan Organisasi dan Pengendalian ...	13
D. Kesimpulan	23
E. Daftar Istilah	26
BAB II DEFINISI DAN DESKRIPSI PENGENDALIAN	
A. Definisi Pengendalian	19
B. Deskripsi Pengendalian	26
C. Kesimpulan	56
D. Daftar Istilah	59
BAB III PROSES PENGENDALIAN	
A. Aktivitas Proses Pengendalian	43
B. Penetapan Standar Kinerja	54
C. Pengukuran Kinerja Aktual	63

D. Membandingkan Kinerja Aktual dengan Standar Kinerja	74
E. Pengambilan Tindakan Korektif	78
F. Kesimpulan	105
G. Daftar Istilah	108

BAB IV INFORMASI DALAM ORGANISASI

A. Penggunaan dan Aliran Informasi Dalam Organisasi	81
B. Pola Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi Manajemen	99
C. Kesimpulan	153
D. Daftar Istilah	158

BAB V PENGENDALIAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN

A. Definisi dan Deskripsi Kepemimpinan	117
B. Gaya Kepemimpinan	126
C. Efektivitas Pengendalian dan Gaya Kepemimpinan	130
D. Kesimpulan	190
E. Daftar Istilah	192

DAFTAR KEPUSTAKAAN	199
---------------------------------	------------

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 : Fungsi-fungsi Dasar Manajemen	13
Tabel 5.1 : Lima Dasar Kekuasaan	171

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 : Tipe Pengendalian	42
Gambar 2.2 : Hubungan Perencanaan dan Pengendalian	43
Gambar 3.1 : <i>Four Steps in Organizational Control</i> ..	66
Gambar 3.2 : Langkah-langkah Dalam Proses Pengendalian	68
Gambar 3.3 : Sel Pengendalian	71
Gambar 3.4 : Langkah-langkah Utama Dalam Proses Pengukuran Performansi Kerja	100
Gambar 5.1 : Pandangan yang Berbeda tentang Kepemimpinan	169
Gambar 5.2 : Kepemimpinan Situasional II (SLII)	183

BAB I

PENDAHULUAN

A. Organisasi dan Manajemen

Manusia selalu berhubungan dengan organisasi, bahkan sejak lahir sampai dengan meninggalpun, hampir tidak pernah lepas darinya. Ketika kita sedang berhubungan dengan organisasi, hampir tidak pernah mempertanyakan atau memperdulikan apakah sedang berhubungan dengan organisasi atau tidak. Organisasi kita terima apa adanya, seolah-olah sudah menjadi bagian dari kehidupan kita yang tidak terpisahkan. Kita cenderung lebih sering memperhatikan atribut-atribut fisik yang kasat mata seperti: gedungnya, para pekerjanya, atau produk/jasa yang dihasilkan. Hal ini terjadi karena organisasi itu sendiri bentuknya tidak kasat mata (*invisible*) dan abstrak (*intangible*) sehingga organisasi sering disebut sebagai *artificial being* (Sobirin, 2007: 4).

Seorang objektivis melihat sebuah organisasi sebagai suatu struktur yang nyata. Organisasi adalah sebuah wadah yang menampung orang-orang dan objek-objek; orang-orang dalam organisasi yang berusaha mencapai tujuan bersama. Bila organisasi sehat, bagian-bagian yang *interdependen* bekerja dengan cara yang sistematis untuk memperoleh hasil yang diinginkan. Pengetahuan mengenai organisasi meliputi pengenalan akan struktur atau rancangan apa menghasilkan apa. Kaum objektivis menekankan struktur, perencanaan, kontrol, dan tujuan, dan menempatkan faktor-faktor utama ini dalam suatu skema adaptasi organisasi. Lingkungan menentukan prinsip-prinsip pengorganisasian. Kaum objektivis mencari “bentuk terbaik” organisasi berdasarkan kondisi-kondisi lingkungan. Pendekatan ini menyebabkan

pencarian kesesuaian optimal antara struktur organisasi dan faktor-faktor tertentu dalam lingkungan, seperti teknologi, situasi, atau ketidakpastian. Organisasi dianggap sebagai pemroses informasi besar dengan *input*, *throughput*, dan *output*. Sistem terstruktur atas perilaku ini mengandung jabatan-jabatan (posisi-posisi) dan peranan-peranan yang dapat dirancang sebelum peranan-peranan tersebut diisi oleh aktor-aktor. Kaum objektivis memperlakukan organisasi terutama sebagai sebuah unit. Artinya, mempelajari organisasi adalah mempelajari organisasi keseluruhan. Organisasi adalah suatu entitas yang berfungsi dengan cara-cara tertentu. Pertanyaannya mungkin menyangkut bagaimana organisasi dapat beradaptasi dengan cara terbaik terhadap lingkungan untuk mengembangkan diri dan keberlangsungan hidup. Sebagian teoretisi membagi organisasi menjadi bidang-bidang kajian organisasi, lingkungan, kelompok-kelompok, dan individu-ke-kelompok. Namun semua pembagian ini dianggap bagian dari suatu entitas bernama “organisasi”. Sedangkan kaum subjektivis mendefinisikan organisasi sebagai perilaku pengorganisasian (*organizing behavior*). Artinya, pengetahuan mengenai organisasi harus diperoleh dengan melihat perilaku-perilaku khusus tersebut dan apa makna perilaku-perilaku itu bagi mereka yang melakukannya. Struktur penting hanya sejauh struktur tersebut diciptakan dan diciptakan ulang oleh para peserta organisasi. Seorang subjektivis tidak berusaha mengendalikan berbagai kekuatan (struktur, perencanaan, tujuan), namun menerangkan hal-hal tersebut. Konsep organisasi tidak terbatas pada organisasi besar, tetapi sebuah keluarga dapat dianggap suatu organisasi.

Pengendalian Dalam Organisasi

Kaum subjektivis tertarik pada tindakan-tindakan para anggota organisasi dan akibat tindakan-tindakan mereka serta apa makna akibat tersebut bagi mereka. Dengan demikian kaum objektivis secara khas memandang organisasi sebagai suatu entitas besar dengan suatu struktur kendali yang terdiri dari prosedur dan kebijakan. Sistem tersebut ditata berdasarkan logika untuk mencapai suatu tujuan dan mengandung derajat-derajat otoritas (kewenangan) berbeda pada berbagai tingkat dan juga kegiatan-kegiatan tertentu yang dilakukan oleh individu-individu. Sebaliknya, kaum subjektivis menganut suatu pandangan yang lebih luas mengenai organisasi. Organisasi sebagai tindakan-tindakan bertautan suatu kolektivitas. Suatu kolektivitas mungkin kecil atau besar, namun aspek pentingnya adalah tindakan-tindakan bertautan dan makna yang diberikan pada tindakan-tindakan tersebut (Pace dan Faules, 2006: 17-18).

Berdasarkan uraian di atas, cara yang paling mudah mengenali sebuah organisasi adalah melalui atribut-atributnya yang kasat mata seolah-olah atribut-atribut ini identik dengan organisasi. Secara harfiah, kata organisasi berasal dari bahasa Yunani “organon” yang berarti alat atau instrument (Morgan, 1997: 15). Arti kata ini menyiratkan bahwa organisasi adalah alat bantu sekelompok manusia agar dapat mencapai tujuannya. Hal ini karena organisasi didefinisikan sebagai sekelompok manusia yang bekerja bersama-sama dalam rangka mencapai tujuan bersama. Jadi, ada dua esensi dasar dari sebuah organisasi yakni *sekelompok manusia* dan *tujuan bersama* yang ingin dicapai. Beberapa unsur penting

lainnya yang juga menjadi bagian dari esensi dasar organisasi seperti dikemukakan Robbins (1994: 4) bahwa:

Organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan batasan yang relative dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Pendapat Robbins di atas dapat diartikan bahwa: (a). Perkataan *dikoordinasikan dengan sadar* mengandung pengertian manajemen. *Kesatuan sosial* berarti bahwa unit itu sendiri terdiri dari orang atau sekelompok orang yang berinteraksi satu sama lain. Karena organisasi merupakan kesatuan sosial, maka pola interaksi para anggotanya harus diseimbangkan dan diselaraskan untuk meminimalkan kelebihan (*redundancy*) namun juga memastikan bahwa tugas-tugas yang kritis telah diselesaikan. (b). Sebuah organisasi mempunyai *batasan relative yang dapat diidentifikasi*. Batasan yang nyata harus ada agar ada perbedaan antara anggota dan bukan anggota organisasi, yang dicapai melalui perjanjian yang eksplisit maupun implisit antara para anggota dan organisasinya. Pada organisasi sosial atau suka rela, para anggota organisasi memberi kontribusi dengan imbalan prestise, interaksi sosial, atau kepuasan dalam membantu orang lain. Tetapi setiap organisasi mempunyai batasan yang membedakan antara siapa yang menjadi bagian dan siapa yang tidak menjadi bagian dari organisasi tersebut. (c). Orang-orang di dalam organisasi

Pengendalian Dalam Organisasi

mempunyai suatu *keterikatan yang terus menerus*. Rasa keterikatan ini bukan berarti keanggotaan seumur hidup, tetapi terikat pada ketentuan dan/atau peraturan yang berlaku dalam organisasi itu sendiri. (d). Organisasi itu ada untuk mencapai sesuatu *tujuan*, dan tujuan tersebut biasanya tidak dapat dicapai secara individual tetapi didukung oleh semua anggota organisasi.

Tampaknya pendapat Robbins ini selaras dengan konsep James D. Money (dalam buku *The Principles of Organization*), bahwa organisasi bukan hanya sekedar kerangka pembagian tugas, melainkan juga keseluruhan perangkat beserta fungsi-fungsinya yang saling berhubungan satu sama lain, dan organisasi menunjukkan pula koordinasi dari tugas serta fungsi dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Pendapat Robbins juga selaras dengan kesimpulan dari beberapa pendapat para ahli yang lain (meliputi: Dwight Waldo, Chester Barnard, John M. Gaus, G.R. Terry, dan Leonardo D. White), bahwa unsur-unsur dasar dari organisasi adalah: (a). Adanya dua orang atau lebih; (b). Adanya maksud untuk kerja sama; (c). Adanya pengaturan hubungan; dan (d). Adanya tujuan yang hendak dicapai. Ada tiga unsur yang menonjol dari kesimpulan mereka, yaitu:

- a. Organisasi bukanlah tujuan, melainkan hanya alat untuk mencapai tujuan, yang menuntut susunan organisasi disesuaikan dengan perkembangan tujuan.

- b. Organisasi adalah wadah serta proses kerja sama sejumlah manusia yang terikat dalam hubungan formal, yang umumnya diatur dalam suatu tata kerja atau prosedur kerja.
- c. Dalam organisasi selalu terdapat rangkaian hirarki, yang umumnya bersifat dinamik.

Meskipun ada kesamaan dalam unsur-unsur organisasi, namun pada umumnya tidak pernah ada kesatuan pendapat dari para ahli tentang apa prinsip-prinsip umum atau asas-asas organisasi. Prinsip-prinsip organisasi yang umumnya diterima secara luas hingga kini antara lain adalah Henry Fayol (orang Perancis), yang mengembangkan prinsip-prinsip umum yang dapat diaplikasikan pada semua manajer dari semua tingkatan organisasi, dan menjelaskan fungsi-fungsi yang harus dilakukan oleh seorang manajer. Fayol mengusulkan 14 (empat belas) prinsip yang dapat digunakan secara universal (Robbins, 1994:39-40), yaitu:

1. Pembagian kerja. Prinsip ini sama dengan “pembagian kerja” Adam Smith. Spesialisasi menambah hasil kerja dengan cara membuat para pekerja lebih efisien;
2. Wewenang. Manajer harus dapat memberi perintah. Wewenang memberikan hak ini kepadanya. Tetapi wewenang berjalan seiring dengan tanggung jawab. Jika wewenang digunakan, timbullah tanggung jawab. Agar efektif, wewenang seorang manajer harus sama dengan tanggung jawabnya;

Pengendalian Dalam Organisasi

3. Disiplin. Para pegawai harus menaati dan menghormati peraturan yang mengatur organisasi. Disiplin yang baik merupakan hasil dari kepemimpinan yang efektif, suatu saling pengertian yang jelas antara manajemen dan para pekerja tentang peraturan organisasi serta penerapan hukuman yang adil bagi yang menyimpang dari peraturan tersebut;
4. Kesatuan komando. Setiap pegawai seharusnya menerima perintah hanya dari seorang atasan;
5. Kesatuan arah. Setiap kelompok aktivitas organisasi yang mempunyai tujuan yang sama harus dipimpin oleh seorang manajer dengan menggunakan sebuah rencana;
6. Mendahulukan kepentingan umum di atas kepentingan individu. Kepentingan seorang pegawai atau kelompok pegawai tidak boleh mendahulukan kepentingan organisasi secara keseluruhan;
7. Renumerasi. Para pekerja harus digaji sesuai dengan jasa yang mereka berikan;
8. Sentralisasi. Ini merujuk kepada sejauh mana para bawahan terlibat dalam pengambilan keputusan. Apakah pengambilan keputusan itu disentralisasi (pada manajemen) atau didesentralisasi (pada para bawahan) adalah masalah proporsi yang tepat. Kuncinya terletak pada bagaimana menemukan tingkat sentralisasi yang optimal untuk setiap situasi;
9. Rantai skalar. Garis wewenang dari manajemen puncak sampai ke tingkat yang paling rendah

merupakan rantai skalar. Komunikasi harus mengikuti rantai ini. Tetapi, jika dengan mengikuti rantai tersebut malah tercipta kelambatan, komunikasi silang dapat diizinkan jika disetujui oleh semua pihak, sedangkan atasan harus diberitahu;

10. Tata tertib. Orang dan bahan harus ditempatkan pada tempat dan waktu yang tepat.
11. Keadilan. Para manajer harus selalu baik dan jujur terhadap para bawahan;
12. Stabilitas masa kerja para pegawai. Perputaran (*turnover*) pegawai yang tinggi adalah tidak efisien. Manajemen harus menyediakan perencanaan personalia yang teratur dan memastikan bahwa untuk mengisi kekosongan harus selalu ada pengganti;
13. Inisiatif. Para pegawai yang diizinkan menciptakan dan melaksanakan rencana-rencana akan berusaha keras;
14. *Esprit de corps*. Mendorong team spirit akan membangun keselarasan dan persatuan di dalam organisasi.

Pelaksanaan prinsip-prinsip organisasi Henry Fayol maupun oleh para ahli lainnya, dikelola dengan suatu proses yang dinamik dan khas, yang lazim disebut dengan istilah “manajemen”. Manajemen sebagai proses yang khas, menggerakkan organisasi mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen berhubungan dengan usaha untuk mencapai

Pengendalian Dalam Organisasi

tujuan tertentu dengan jalan menggunakan sumber-sumber yang tersedia dalam organisasi dengan cara sebaik mungkin. Karena dalam pengertian “organisasi” selalu terkandung unsur sekelompok (lebih dari 2 orang) manusia, maka manajemen pun biasanya digunakan dalam hubungan dengan usaha suatu kelompok manusia, walaupun manajemen itu dapat pula diterapkan terhadap usaha-usaha seorang individu.

Untuk lebih memperjelas arti manajemen, Terry dan Rue (2014: 1) mendefinisikan manajemen adalah “suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata”. Definisi ini selaras dengan pendapat John D. Millet, Orday Tead, dan George R. Terry, yang intinya bahwa:

- a. Manajemen selalu diterapkan dalam hubungan dengan usaha suatu kelompok manusia dan tidak terhadap sesuatu usaha satu orang tertentu;
- b. Dalam pengertian manajemen selalu terkandung adanya sesuatu tujuan tertentu yang akan dicapai oleh kelompok yang bersangkutan.

Dengan demikian manajemen selalu diterapkan dalam hubungan dengan usaha suatu kelompok manusia dan tidak pada usaha satu orang walaupun penerapan terhadap usaha satu orang ini tidak mustahil.

B. Unsur-unsur dan Fungsi-fungsi Manajemen

Sebagaimana uraian pada subbab sebelumnya, kelompok manusia atau unsur kelompok manusia ini adalah unsur dasar terpenting dalam manajemen. Namun unsur manusia bukanlah satu-satunya unsur dalam manajemen. Terry mengemukakan teori bahwa unsur dasar (*basic element*) yang merupakan sumber yang dapat digunakan (*available resources*) untuk mencapai tujuan dalam manajemen adalah: “(a). *Men*; (b). *Materials*; (c). *Machines*; (d). *Methods*; dan (e). *Money*”. Sementara Peterson mengemukakan teori 3 M (*Men, Materials, Money*). Perbedaan ini karena unsur “materials” pada teori Peterson meliputi pengertian “materials dan machines” pada teori Terry. Bahkan dalam perkembangannya, selain teori 3 M dan 5 M, dalam dunia perdagangan dikenal unsur dasar yang ke-6 dari manajemen yaitu “markets” (Brantas, 2009:13). Jadi, ada 6 M dari manajemen yaitu: “(a). *Men*; (b). *Materials*; (c). *Machines*; (d). *Methods*; (e). *Money*; (f). *Markets*”. Unsur terakhir ini, *Markets*/pasar, adalah untuk menjual *output* dan jasa-jasa yang dihasilkan.

Selain unsur-unsur manajemen, fungsi-fungsi manajemen juga sangat penting dilaksanakan sebagai upaya menggerakkan organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Berikut penjelasan umum atas fungsi-fungsi manajemen menurut pendapat para ahli:

1. Terry menjelaskan bahwa fungsi-fungsi manajemen meliputi: “*Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*”;

Pengendalian Dalam Organisasi

- a. *Planning* (P) terkait apa yang harus dilakukan? Kapan? Di mana dan Bagaimana?;
- b. *Organizing* (O) terkait dengan kewenangan seberapa banyak? Dan dengan sarana serta lingkungan kerja yang bagaimana?;
- c. *Actuating* (A) terkait dengan membuat para pekerja ingin melaksanakan tugas yang telah ditetapkan dengan secara sukarela dan dengan kerja sama yang baik;
- d. *Controlling* (C) terkait dengan pengamatan agar tugas-tugas yang telah direncanakan dilaksanakan dengan tepat sesuai dengan rencana, dan bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan-tindakan perbaikan.

Keempat fungsi dasar ini sangat fundamental dalam tiap proses manajemen karena semacam alat untuk mengingat-ingat (*memory device*) yaitu “POAC”.

2. Luther Gullick mengemukakan bahwa tugas manajer dalam pelaksanaan manajemen meliputi fungsi-fungsi yang dapat dirumuskan dengan *memory device* yaitu: “POSDCORB”. POSDCORB adalah singkatan dari fungsi-fungsi dasar: “*Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, dan Budgeting*”;
3. Fungsi-fungsi dasar manajemen lainnya dapat disimak dalam ***Tabel 1.1*** sebagai berikut:

Tabel 1.1 : Fungsi-fungsi Dasar Manajemen

No	Pendapat	Keterangan
1	Henry Fayol: <i>a. Planning</i> <i>b. Organizing</i> <i>c. Commanding</i> <i>d. Coordinating</i> <i>e. Controlling</i>	Henry Fayol memandang “Coordinating” sebagai fungsi dasar yang berdiri sendiri. Namun Terry menganggap bahwa fungsi itu secara implisit terdapat dalam POAC.
2	Louis A. Allen: <i>a. Leading</i> <i>b. Planning</i> <i>c. Organizing</i> <i>d. Controlling</i>	Louis A. Allen memandang “Leading” berdiri sendiri. Terry menganggap fungsi itu secara implisit terdapat dalam fungsi dasar “Actuating”.
3	Lindal F. Urwick: <i>a. Forecasting</i> <i>b. Planning</i> <i>c. Organizing</i> <i>d. Commanding</i> <i>e. Coordinating</i> <i>f. Controlling</i>	Lindal F. Urwick mengemukakan adanya fungsi dasar “Forecasting” sebagai tahap pertama dari proses manajemen. Para sarjana lain pun menganggap bahwa fungsi itu terdapat dalam fungsi dasar “Planning”.

Pengendalian Dalam Organisasi

4	<p>William Newman:</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>a. Planning</i> <i>b. Organizing</i> <i>c. Assembling of resources</i> <i>d. Directing</i> <i>e. Controlling</i> 	<p>William Newman, Koonzt dan O'Donnell, Luther Gulick dan lain-lain mengemukakan adanya fungsi "Directing" dalam setiap proses manajemen. Terry menganggap fungsi itu merupakan bagian atau unsur dari fungsi dasar "Actuating".</p> <p>Koonzt dan O'Donnell serta Luther Gulick berpendapat bahwa di samping fungsi "Organizing" terdapat pula fungsi "Staffing", sedangkan Terry dan Louis A. Allen menganggap bahwa kedua fungsi itu pada dasarnya adalah satu fungsi yaitu "Organizing", yang meliputi baik pengalokasian tugas, penetapan prosedur dan metode kerja, pemberian wewenang, penyediaan alat-alat maupun penetapan personil (<i>Staffing</i>) yang diperlukan.</p>
5	<p>Koontz and O'Donnell:</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>a. Planning</i> <i>b. Organizing</i> <i>c. Staffing</i> <i>d. Directing</i> <i>e. Controlling</i> 	
6	<p>Luther Gullick:</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>a. Planning</i> <i>b. Organizing</i> <i>c. Staffing</i> <i>d. Directing</i> <i>e. Coordinating</i> <i>f. Reporting</i> <i>g. Budgeting</i> 	
<p>Sumber: Brantas (2009), Terry dan Rue (2014)</p>		

C. Keefektifan Organisasi dan Pengendalian

Tujuan yang paling penting bagi keberhasilan sebuah organisasi adalah kelangsungan hidup. Jika ada sesuatu yang dicari sebuah organisasi untuk dikerjakan, maka itu adalah upaya untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya. Namun penggunaan kelangsungan hidup sebagai kriteria mengasumsikan kemampuan untuk mengidentifikasi kematian sebuah organisasi. Kelangsungan hidup merupakan evaluasi tentang “hidup atau mati”. Sayangnya organisasi tidak meninggal seperti halnya manusia. Jika seseorang meninggal, kita dapat surat keterangan yang secara tepat menjelaskan waktu dan sebab-sebab kematian. Bagi organisasi tidak ada hal seperti itu. Sebenarnya, kebanyakan organisasi tidak mati, mereka dibuat kembali. Mereka bergabung, mengadakan reorganisasi, melepaskan bagian-bagian tertentu, atau masuk ke dalam wilayah kegiatan yang sama sekali baru. Dalam dunia nyata, banyak organisasi menghilang dari pandangan atau diubah kembali menjadi kesatuan (*entity*) lain sehingga kita sulit membuat penilaian mengenai kelangsungan hidupnya. Selain itu, adalah naif untuk mengasumsikan bahwa tidak ada organisasi yang bertahan hidup yang tetap tidak efektif atau efektif tetapi dengan sengaja tidak diizinkan untuk tetap hidup. Bagi organisasi tertentu, kematian organisasi praktis tidak pernah terjadi. Mereka kelihatannya dapat terus hidup bagaimanapun evaluasi yang dihasilkan mengenai apakah mereka telah melakukan tugasnya dengan baik atau tidak.

Pengendalian Dalam Organisasi

Campbell dalam Robbins (1994: 55) mengemukakan bahwa: “Keefektifan organisasi antara lain diindikasikan oleh kriteria pengendalian”. Bahkan Clegg dalam Pace dan Faules (2006: 251) mengemukakan bahwa: “Organisasi pada dasarnya adalah pengendalian dalam memperluas kekuasaan (*wewenang*) melalui pendelegasian, orang harus dapat menyatukan delegasi dengan kekuasaan/wewenang yang mengesahkannya”. Dalam kebanyakan kasus, individu dalam organisasi juga menginginkan rasa kendali (*a sense of control*). Ini bukan hanya masalah di mana seseorang “cocok” tetapi ke mana seseorang “bergerak”. Orang-orang menghendaki “suara” dalam hasil-hasil kehidupan organisasi mereka.

Ada beberapa faktor yang membuat pengendalian semakin diperlukan setiap organisasi, yaitu: perubahan lingkungan organisasi, peningkatan kompleksitas, kesalahan, dan kebutuhan pemimpin untuk mendelegasikan wewenang. *Terkait perubahan lingkungan organisasi*, berbagai perubahan lingkungan organisasi terjadi terus menerus dan tidak dapat dihindari, seperti munculnya inovasi produk/jasa dan pesaing baru, adanya peraturan pemerintah baru dan sebagainya. Melalui fungsi pengendalian, pemimpin mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada barang/jasa organisasi, sehingga mampu menghadapi tantangan atau memanfaatkan kesempatan yang diciptakan perubahan yang terjadi. *Dalam konteks peningkatan kompleksitas*, semakin besar organisasi memerlukan pengendalian yang lebih formal dan hati-hati. Berbagai jenis

produk/jasa harus diawasi untuk menjamin bahwa kualitas dan profitabilitas tetap terjaga, dan perlu selalu dimonitor. *Terkait kesalahan-kesalahan*, bila perlu para bawahan tidak pernah membuat kesalahan. Pemimpin dapat secara sederhana melakukan fungsi pengendalian, tetapi kebanyakan anggota organisasi sering membuat kesalahan-kesalahan pada diagnosa secara tidak tepat. Sistem pengendalian memungkinkan pemimpin mendeteksi kesalahan-kesalahan tersebut menjadi kritis. Dalam konteks kebutuhan pemimpin untuk mendelegasikan wewenang, apabila pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahannya, tanggung jawab atasan itu sendiri tidak berkurang. Satu-satunya cara pemimpin dapat menentukan apakah bawahan telah melakukan tugas-tugasnya yang telah dilimpahkan kepadanya adalah dengan mengimplementasikan sistem pengendalian. Tanpa sistem pengendalian tersebut, maka pemimpin tidak dapat memeriksa pelaksanaan tugas bawahan. Namun menurut Griffin (2004: 183), bahwa:

Pemimpin kadang-kadang membuat kesalahan dengan mengasumsikan bahwa pegawai tidak meragukan nilai dari sistem pengendalian yang efektif. Kenyataannya bahwa asumsi ini tidak selalu benar. Banyak pegawai menolak pengendalian, khususnya jika mereka merasa terlalu dikendalikan, jika mereka berpikir bahwa pengendalian memiliki fokus yang tidak tepat, jika mereka berpikir bahwa pengendalian menyediakan balas jasa untuk inefisiensi, atau jika mereka merasa memiliki tanggung jawab (*accountability*) yang terlalu besar.

Pengendalian Dalam Organisasi

(1) *Pengendalian yang berlebihan*

Kadang-kadang, organisasi mencoba mengendalikan terlalu banyak detail. Situasi ini menjadi problematik khususnya saat pengendalian mempengaruhi perilaku pegawai secara langsung. Sebuah organisasi yang mengatur pegawai-pegawainya kapan mesti datang ke kantor, di mana harus memarkir kendaraan, kapan harus minum kopi pagi, dan kapan harus meninggalkan kantor dikatakan menegakkan pengendalian yang ketat atas aktivitas-aktivitas pegawai. Namun banyak organisasi berupaya mengendalikan tidak hanya aktivitas-aktivitas tersebut tetapi juga aspek-aspek lain dari perilaku kerja. Yang paling relevan dewasa ini adalah upaya perusahaan mengendalikan akses terhadap *e-mail* pribadi dan internet selama jam kerja. Sejumlah organisasi tidak memiliki kebijakan menyangkut aktivitas-aktivitas ini, sejumlah organisasi berupaya membatasinya, dan sejumlah organisasi yang lain melarangnya.

Masalah bisa muncul jika pegawai memandang upaya-upaya untuk membatasi perilaku mereka berlebihan. Sebuah organisasi yang memberi tahu bagaimana pegawai harus berusaha, mengatur meja, dan menata rambut cenderung akan menghadapi suatu tingkat penolakan.

(2) *Fokus tidak tepat*

Sistem pengendalian mungkin terlalu sempit atau terlalu berfokus pada variabel-variabel yang dapat

dikuantifikasikan dan tidak menyediakan ruang untuk analisis atau interpretasi. Sistem balas jasa universitas yang mendorong staf-staf pengajar untuk mempublikasikan banyak artikel tetapi melupakan kualitas dari artikel memiliki fokus yang tidak tepat. Pegawai menolak maksud dari sistem pengendalian dengan cara memfokuskan upaya mereka hanya pada indikator-indikator kinerja yang dipakai.

(3) *Tanggung jawab terlalu besar*

Pengendalian yang efektif memungkinkan pemimpin menentukan apakah pegawai telah melaksanakan tanggung jawab mereka secara tepat. Jika standar dibentuk secara benar dan kinerja diukur secara akurat, pemimpin tahu kapan masalah muncul serta departemen-departemen dan individu-individu mana yang bertanggung jawab. Individu-individu yang tidak ingin bertanggung jawab atas kesalahan mereka atau yang tidak ingin bekerja sekeras atasan mereka dengan demikian cenderung akan menolak pengendalian. Sebagai contoh, *Perusahaan X* memiliki sistem yang menyediakan informasi harian mengenai berapa banyak percakapan telepon yang ditangani oleh masing-masing tenaga pelayanan konsumen. Jika ada seorang tenaga pelayanan yang bekerja relatif lambat dan menangani lebih sedikit pembicaraan telepon dibanding tenaga-tenaga pelayanan yang lain, kinerja rendah sang individu kini dapat diidentifikasi dengan mudah.

Pengendalian Dalam Organisasi

Cara terbaik untuk mengatasi penolakan terhadap pengendalian adalah dengan menciptakan pengendalian yang efektif sejak awal. Jika sistem pengendalian diintegrasikan secara tepat dengan perencanaan organisasi dan jika pengendalian fleksibel, akurat, tepat-waktu, serta objektif, organisasi cenderung tidak akan memiliki pengendalian yang berlebihan, cenderung akan berfokus pada standar-standar yang tepat, dan tidak akan menyediakan balas jasa untuk inefisiensi.

Untuk dapat memahami secara mendalam persoalan pengendalian, maka materi dalam bab berikutnya akan diuraikan tentang definisi dan deskripsi pengendalian, proses pengendalian, informasi dalam proses pengendalian, serta pengendalian dan gaya kepemimpinan.

Secara sistematis, buku ini hendak menyampaikan persoalan pengendalian dalam organisasi. Terkait dengan hal ini, dalam ***Bab I Pendahuluan*** berisi tentang organisasi dan manajemen, unsur-unsur dan fungsi-fungsi manajemen, serta keefektifan organisasi dan pengendalian. *Dalam konteks organisasi dan manajemen*, manusia selalu berhubungan dengan organisasi dan manajemen. Manajemen selalu diterapkan dalam hubungan dengan usaha suatu kelompok manusia dalam organisasi dan tidak pada usaha satu orang, meskipun penerapan terhadap usaha satu orangpun ini tidak mustahil. *Dalam konteks unsur-unsur dan fungsi-fungsi manajemen*, kelompok manusia atau unsur kelompok manusia adalah unsur dasar terpenting dalam manajemen. Namun, unsur manusia bukanlah satu-satunya unsur dalam

manajemen. Sebab selain unsur-unsur manajemen, fungsi-fungsi manajemenpun juga sangat penting dilaksanakan sebagai upaya menggerakkan organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. *Dalam kontes keefektifan organisasi dan pengendalian*, keefektifan organisasi antara lain diindikasikan oleh kriteria pengendalian. Jika sistem pengendalian diintegrasikan secara tepat dengan perencanaan organisasi dan jika pengendalian fleksibel, akurat, tepat-waktu, serta objektif, organisasi cenderung tidak akan memiliki pengendalian yang berlebihan, cenderung akan berfokus pada standar-standar yang tepat, dan tidak akan menyediakan balas jasa untuk inefisiensi.

Bab II Definisi dan Deskripsi Pengendalian. Bab ini akan bercerita mengenai pengendalian berdasarkan definisi dari beberapa tokoh yang telah dikenal luas, dan juga mengungkap deskripsi pengendalian yang dapat memperkaya pemahaman tentang ranah pengendalian. Pemahaman yang komprehensif terkait dengan pengendalian dapat lahir tatkala para pembelajar pengendalian mempelajari banyak pendapat para ahli. Pemahaman yang luas akan pengendalian, juga akan memperluas deskripsi tentang pengendalian.

Bab III Proses Pengendalian. Bab ini akan mengungkap serangkaian aktivitas yang saling terkait, tidak bersifat linear dan bukan serangkaian aktivitas satu arah akan tetapi merupakan aktivitas yang interaktif, yang memantau pelaksanaan kinerja aktual sesuai dengan standar kinerja yang seharusnya dicapai. Dalam perspektif yang lebih luas, efektivitas pengendalian cenderung memiliki kualitas tertentu. Kualitas tertentu bergantung pada situasi dengan karakteristik

Pengendalian Dalam Organisasi

sebagai berikut: (1). Keakuratan; (2). Tepat waktu; (3). Ekonomis; (4). Fleksibilitas; (5). Dapat dimengerti; (6). Kriteria yang beralasan; (7). Penempatan strategis; (8). Tekanan pada pengecualian; (9). Kriteria ganda; dan (10). Tindakan korektif. Bab ini juga akan menjelaskan mengenai empat langkah atau tahapan pengendalian meliputi: (1). Penetapan standar kinerja; (2). Pengukuran kinerja aktual; (3). Membandingkan kinerja aktual dengan standar kinerja; dan (4). Pengambilan tindakan korektif.

Bab IV Informasi Dalam Organisasi. Bab ini akan menjelaskan bahwa tidak ada kegiatan yang dilakukan di dalam dan oleh organisasi yang tidak memerlukan informasi. Keterlibatan jaringan komunikasi berpengaruh kuat terhadap komitmen organisasi, dalam arti para pegawai dapat memperoleh apa yang mereka cari dari organisasi melalui interaksi sosial dalam pekerjaan-pekerjaan mereka. Demikian pula pengaruh iklim dan struktur organisasi pada aliran informasi, merupakan perhatian sentral. Manajemen harus menciptakan suatu lingkungan yang mendukung pertukaran informasi yang terbuka. Dominannya peran informasi di dalam proses organisasi mempunyai korelasi yang erat dengan pesatnya laju perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, sehingga diperlukan pengelolaan informasi yang efektif melalui: penciptaan informasi; penciptaan dan pemeliharaan saluran-saluran informasi; pengiriman (transmisi) informasi; penerimaan informasi; penyimpanan untuk kemudian diambil kembali; penggunaan informasi; dan penilaian kritis dan *feedback*. Pengendalian organisasi berupaya untuk mengelola proses pengambilan keputusan, karena terkumpulnya dan terolahnya serta tersimpannya fakta

dan data yang *up to date*, dapat dipercaya dan lengkap memungkinkan seorang pemimpin untuk menjawab tantangan dan kendala organisasi dengan cepat dan tepat.

Bab V Pengendalian dan Gaya Kepemimpinan. Bab ini akan menjelaskan tentang kepemimpinan sebagai komoditas yang sangat dicari dan bernilai tinggi karena banyak orang percaya bahwa kepemimpinan adalah cara untuk meningkatkan kehidupan pribadi, sosial, dan profesi mereka, bahkan organisasi mencari orang dengan kemampuan kepemimpinan yang dapat membawa organisasi meningkatkan profit ataupun kinerjanya. Pemimpin mempunyai peran yang sangat penting dalam proses pengendalian, baik dalam mengualitaskan standar kinerja di masa mendatang, mengukur kinerja yang sebenarnya, mengevaluasi apakah kinerja yang sebenarnya menyimpang dari standar kinerja yang telah ditetapkan dan sampai seberapa jauh penyimpangan terjadi, serta mengevaluasi hasil dan melakukan tindakan koreksi jika standar tidak tercapai. Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin. Dalam konteks ini dapat dikatakan bahwa gaya pemimpin memainkan peran yang amat penting dalam efektivitas pengendalian.

D. Kesimpulan

1. Manusia selalu berhubungan dengan organisasi, dan umumnya organisasi kita terima apa adanya, seolah-olah sudah menjadi bagian dari kehidupan kita yang tidak

Pengendalian Dalam Organisasi

terpisahkan. Kita cenderung lebih sering memperhatikan atribut-atribut fisik yang kasat mata, seperti: gedungnya, para pekerjanya, atau produk/jasa yang dihasilkan. Hal ini terjadi karena organisasi itu sendiri bentuknya tidak kasat mata (*invisible*) dan abstrak (*intangible*) sehingga organisasi sering disebut sebagai *artificial being*.

2. Organisasi tidak hanya sebagai suatu struktur yang nyata, tetapi perlu pula dilihat dari perilakunya (*organizing behavior*). Organisasi tidak hanya sebuah wadah yang menampung orang-orang dan objek-objek, tetapi juga terkait dengan perilaku orang-orang dalam organisasi yang berusaha mencapai tujuan bersama. Organisasi tidak hanya sebagai suatu entitas besar dengan suatu struktur kendali yang terdiri dari prosedur dan kebijakan, tetapi organisasi juga sebagai tindakan-tindakan bertautan suatu kolektivitas. Suatu kolektivitas mungkin kecil atau besar, namun aspek pentingnya adalah tindakan-tindakan bertautan dan makna yang diberikan pada tindakan-tindakan tersebut. Hal ini karena organisasi sebagai sekelompok manusia yang bekerja bersama-sama dalam rangka mencapai tujuan bersama. Jadi, ada dua esensi dasar dari sebuah organisasi yakni *sekelompok manusia* dan *tujuan bersama* yang ingin dicapai.
3. Prinsip-prinsip organisasi yang umumnya diterima secara luas hingga kini antara lain pendapatnya Henry Fayol (orang Perancis), yang telah mengembangkan prinsip-prinsip umum yang dapat diaplikasikan pada semua manajer dari semua tingkatan organisasi, dan menjelaskan

fungsi-fungsi yang harus dilakukan oleh seorang manajer, yaitu: (1). Pembagian kerja; (2). Wewenang; (3) Disiplin; (4). Kesatuan komando; (5). Kesatuan arah; (6). Mendahulukan kepentingan umum di atas kepentingan individu; (7). Renumerasi; (8). Sentralisasi; (9). Rantai skalar; (10). Tata tertib; (11). Keadilan; (12). Stabilitas masa kerja para pegawai; (13). Inisiatif; dan (14). *Esprit de corps*.

4. Manajemen sebagai proses yang khas, menggerakkan organisasi mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen berhubungan dengan usaha untuk mencapai tujuan tertentu dengan jalan menggunakan sumber-sumber yang tersedia dalam organisasi dengan cara sebaik mungkin. Manajemen selalu diterapkan dalam hubungan dengan usaha suatu kelompok manusia dan tidak pada usaha satu orang walaupun penerapan terhadap usaha satu orang inipun tidak mustahil.
5. Unsur-unsur dan fungsi-fungsi manajemen terus mengalami perkembangan, mulai dari teori 3 M dan 5 M dan kini dalam dunia perdagangan dikenal unsur dasar yang ke-6 dari manajemen, yaitu “markets”. Jadi ada 6 M dari manajemen, yaitu: “(a). *Men*; (b). *Materials*; (c). *Machines*; (d). *Methods*; (e). *Money*; (f). *Markets*”. Unsur terakhir ini, *Markets*/pasar, adalah untuk menjual *output* dan jasa-jasa yang dihasilkan. Demikian pula perkembangan fungsi-fungsi manajemen sebagai upaya menggerakkan organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan, mulai dari POAC hingga POSDCORB.

Pengendalian Dalam Organisasi

6. Meskipun organisasi tidak dapat mati, tetapi tujuan yang paling penting bagi keberhasilan sebuah organisasi adalah kelangsungan hidup. Kelangsungan hidup organisasi ditentukan oleh keefektifannya, dan keefektifan organisasi antara lain diindikasikan oleh kriteria pengendalian. Beberapa faktor yang membuat pengendalian semakin diperlukan setiap organisasi, yaitu: perubahan lingkungan organisasi, peningkatan kompleksitas, kesalahan, dan kebutuhan pemimpin untuk mendelegasikan wewenang.
7. Jika sistem pengendalian diintegrasikan secara tepat dengan perencanaan organisasi dan jika pengendalian fleksibel, akurat, tepat-waktu, serta objektif, organisasi cenderung tidak akan memiliki pengendalian yang berlebihan, cenderung akan berfokus pada standar-standar yang tepat, dan tidak akan menyediakan balas jasa untuk inefisiensi.

E. Daftar Istilah

1. ***Organisasi*** adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan batasan yang relative dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.
2. ***Manajemen*** adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Manajemen selalu diterapkan

dalam hubungan dengan usaha suatu kelompok manusia dan tidak terhadap sesuatu usaha satu orang tertentu. Dalam pengertian manajemen selalu terkandung adanya sesuatu tujuan tertentu yang akan dicapai oleh kelompok yang bersangkutan. Dengan demikian manajemen selalu diterapkan dalam hubungan dengan usaha suatu kelompok manusia dan tidak pada usaha satu orang walaupun penerapan terhadap usaha satu orang ini tidak mustahil.

3. **Planning** terkait apa yang harus dilakukan? Kapan? Di mana dan Bagaimana?
4. **Organizing** terkait dengan kewenangan seberapa banyak? Dan dengan sarana serta lingkungan kerja yang bagaimana?
5. **Actuating** terkait dengan membuat para pekerja ingin melaksanakan tugas yang telah ditetapkan dengan secara sukarela dan dengan kerja sama yang baik.
6. **Controlling** terkait dengan pengamatan agar tugas-tugas yang telah direncanakan dilaksanakan dengan tepat sesuai dengan rencana, dan bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan-tindakan perbaikan.
7. **Coordinating** sebagai fungsi dasar yang berdiri sendiri, tetapi fungsi itu secara implisit dapat tercakup ke dalam *POAC*.
8. **Leading** sebagai fungsi dasar yang berdiri sendiri, tetapi fungsi itu secara implisit dapat tercakup ke dalam fungsi dasar *Actuating*.

Pengendalian Dalam Organisasi

9. **Forecasting** sebagai tahap pertama dari proses manajemen, tetapi fungsi itu dapat tercakup ke dalam fungsi dasar *Planning*.
10. **Directing** dapat tercakup ke dalam bagian atau unsur dari fungsi dasar *Actuating*.
11. **Organizing** dapat tercakup ke dalam fungsi *Staffing*, yang meliputi baik pengalokasian tugas, penetapan prosedur dan metode kerja, pemberian wewenang, penyediaan alat-alat maupun penetapan personil (*Staffing*) yang diperlukan.

BAB II
DEFINISI DAN DESKRIPSI
PENGENDALIAN

A. Definisi Pengendalian

Pemahaman terhadap definisi tentang sesuatu objek adalah awal yang sangat penting di dalam kerangka mempelajari, memahami, menganalisa serta menarik kesimpulan terhadap sesuatu objek. Oleh karena itu, apabila seseorang ingin mempelajari dan memahami segala sesuatu yang berkaitan dengan pengendalian, perlu lebih dahulu mengerti dan faham arti atau batasan istilah pengendalian.

Di bawah ini disajikan beberapa definisi yang dikutip dari beberapa para ahli, sebagai berikut:

1. Pengendalian adalah mengarahkan seperangkat variabel (mesin, manusia, peralatan) ke arah tercapainya sasaran dan tujuan (Anthony, 2005: 4);
2. Pengendalian adalah segala usaha atau kegiatan untuk menjamin dan mengarahkan agar pekerjaan yang sedang dilaksanakan dapat berjalan sesuai dengan segala ketentuan dan kebijaksanaan yang berlaku (Keputusan Menteri Dalam Negeri dan Otonomi Daerah Nomor: 11 Tahun 2001, lampiran Bab X);
3. Pengendalian mengandung hak atau wewenang untuk melakukan tindakan turun tangan, dan suatu tindakan pengaturan dan pengarahan pelaksanaan dengan maksud agar suatu tujuan tertentu dapat dicapai secara efektif dan efisien (Lubis, 1997: 98);
4. Pengendalian merupakan tindak lanjut atau wewenang turun tangan dalam melakukan tindakan pengaturan dan pengarahan pelaksanaan (Brantas, 2009: 188);

Definisi dan Deskripsi Pengendalian

5. Pengendalian merupakan fungsi yang mengatur dan mengarahkan cara pelaksanaan dari suatu rencana program, proyek, dan kegiatan (disamping manajemen lainnya), baik dalam bentuk tata laksana, yaitu: manual, standar kriteria, norma, instruksi, dan lain-lain prosedur ataupun melalui tindakan turun tangan untuk memungkinkan optimasi dari penyelenggaraan suatu rencana, program, proyek, dan kegiatan oleh unsur dan unit pelaksana (Subagya, 1996: 100);
6. Pengendalian merupakan fungsi manajemen di mana manajer menetapkan dan mengkomunikasikan standar kinerja untuk orang, proses, dan peralatan (Plunkett dan Attner, 1997: 496);
7. Pengendalian adalah proses pemantauan aktivitas untuk menjamin bahwa standar dapat terlaksana sebagaimana direncanakan dan melakukan langkah koreksi terhadap penyimpangan yang berarti. Semua manajer harus terlibat dalam fungsi pengendalian biarpun unit kerjanya telah menjalankan tugas sebagaimana direncanakan (Robbins dan DeCenzo, 1995: 344);
8. Pengendalian merupakan tindakan untuk memastikan bahwa kinerja aktual diarahkan pada kinerja yang diharapkan. Pengendalian adalah pengukuran dan penilaian aktivitas yang dilakukan pegawai untuk memastikan sasaran kerja dan strategi untuk mencapainya dijalankan dengan benar (Wirjana, 2007: 16);

Pengendalian Dalam Organisasi

9. Pengendalian adalah memeriksa (*checking*) kinerja saat ini dibandingkan standar yang telah ditentukan di dalam perencanaan, untuk memastikan tercapainya (Breach, 2007: 64);
10. Pengendalian merupakan penilaian, yaitu pengukuran dan perbandingan hasil-hasil yang dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya dicapai (Wahyudi, 2008: 70);
11. Pengendalian adalah pengaturan aktivitas-aktivitas organisasi agar elemen-elemen kinerja yang menjadi target tetap berada pada batas-batas yang dapat diterima (Griffin, 2004: 162).
12. *Controlling is a process where managers monitor and regulate how an organization and its members are efficiently and effectively performing the activities necessary to achieve organizational goals* (George and Jones, 2006: 493). Pengendalian adalah sebuah proses di mana peran pemimpin memantau dan mengatur bagaimana sebuah organisasi dan segenap anggotanya menjalankan semua kegiatan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi;
13. Pengendalian merupakan fungsi yang menjadikan siklus manajemen sebagai sebuah lingkaran yang bulat. Ini merupakan mekanisme pengarah yang menghubungkan fungsi-fungsi pengorganisasian, *staffing*, dan pengarahannya menuju tujuan atau sasaran dari perencanaan (Puspoprano, 1995: 173).

Definisi dan Deskripsi Pengendalian

Dari sejumlah definisi di atas, pengendalian adalah sebuah proses memantau dan mengarahkan pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Pengendalian adalah pengukuran dan perbandingan hasil-hasil yang dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya dicapai. Pengendalian dilakukan dalam bentuk tata laksana, yaitu: manual, standar kriteria, norma, instruksi, dan lain-lain prosedur. Pengendalian merupakan fungsi manajemen di mana pemimpin ada di pusat aktivitas pemantauan dan pengarahan.

Terlepas dari banyaknya cara untuk membuat konsep pengendalian, komponen berikut ini bisa diidentifikasi sebagai pusat fenomena: (a). pengendalian adalah proses, (b). pengendalian melibatkan pemimpin, (c). pengendalian mencakup pengukuran kinerja, (d). pengendalian melibatkan standar, (e). pengendalian terjadi di dalam organisasi, dan (f). pengendalian melibatkan pencapaian kinerja yang seharusnya dicapai. Dengan didasarkan pada beberapa komponen di atas, berikut adalah definisi tentang pengendalian yang digunakan dalam teks ini:

Pengendalian adalah proses di mana pemimpin mengukur standar pelaksanaan kinerja organisasi yang dicapai dengan kinerja yang seharusnya dicapai.

Penetapan pengendalian sebagai proses berarti pengendalian merupakan serangkaian aktivitas yang saling terkait, yang mengubah *input* menjadi *output*. Proses menyatakan bahwa pelaksanaan kinerja yang dicapai harus

Pengendalian Dalam Organisasi

sesuai dengan standar kinerja yang seharusnya dicapai. Hal ini menekankan bahwa pengendalian itu tidak bersifat linear dan bukan serangkaian aktivitas satu arah, tetapi merupakan aktivitas yang interaktif. Kalau pengendalian didefinisikan secara linear, pengendalian tidak memerlukan standar kinerja yang seharusnya dicapai. Dengan kata lain, pengendalian sebagai proses membutuhkan komponen-komponen: (1). observer (pengamat), detektor atau sensor; (2). evaluator, assessor atau selektor; (3). direktor, modifier atau efektor; dan (4). jaringan komunikasi. *Observer (pengamat), detektor atau sensor* merupakan alat pengamatan yang mendeteksi atau mengamati dan mengukur atau menggambarkan kegiatan-kegiatan atau kejadian-kejadian lain yang perlu dikendalikan. *Evaluator, assessor atau selektor* merupakan alat untuk menilai hasil dari suatu kegiatan atau organisasi. *Direktor, modifier atau efektor* merupakan alat untuk mengubah tingkah laku atau pelaksanaan bila diperlukan dan dalam hal ini adalah norma-norma kerja organisasi. Sementara *jaringan komunikasi* merupakan alat untuk menyebarluaskan informasi ke alat-alat lain (Anthony, 2005: 6).

Pengendalian melibatkan pemimpin, bukan sifat yang ada di dalam diri pemimpin tetapi suatu “transaksi” yang terjadi antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin ada di pusat perubahan dan aktivitas kelompok. Pemimpin memiliki kekuasaan untuk menegakkan standar kinerja yang seharusnya dicapai. Pengaruh adalah elemen penting kepemimpinannya. Tanpa pengaruh, kepemimpinan tidak eksis. Seorang pemimpin tidak dapat mengendalikan masa

Definisi dan Deskripsi Pengendalian

lalu, tetapi dapat menghindari kesalahan-kesalahan di masa mendatang dengan cara mengambil tindakan-tindakan pencegahan (Kartini Kartono, 1991: 12; dan Peter G. Northouse, 2013: 6).

Pengendalian mencakup pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja adalah membandingkan antara pelaksanaan kinerja yang dicapai dengan standar kinerja yang seharusnya dicapai (*“Das Sollen”* dan *“Das Sein”*). Penetapan standar adalah elemen penting pengukuran kinerja. Tanpa penetapan standar, pengukuran kinerja tidak mempunyai tolak ukur. Semua angka dan laporan yang digunakan untuk pengendalian harus dalam lingkup kinerja standar yang dipersyaratkan dan juga kinerja yang lalu. Maksud perbandingan tidak hanya untuk menemukan deviasi atau kesalahan, tetapi juga untuk memungkinkan pemimpin untuk memprediksi hasil yang akan dicapai pada masa yang akan datang. Sistem pengendalian yang terancang baik bisa membantu pemimpin mengantisipasi, memantau, dan merespons perubahan. Sebaliknya, sistem pengendalian yang tidak terancang baik bisa membuat kinerja organisasi berada di bawah level yang dapat diterima. Kesalahan-kesalahan dan kecerobohan-kecerobohan kecil biasanya tidak menimbulkan kerusakan serius terhadap efektivitas organisasi. Namun, dari waktu ke waktu, kesalahan-kesalahan kecil bisa terakumulasi dan menjadi sangat serius. Seandainya organisasi tidak mengabaikan kualitas seiring dengan organisasi menanggapi permintaan jasa dan/atau produk yang terus meningkat, masalah kecacatan tidak akan pernah mencapai level yang

Pengendalian Dalam Organisasi

tinggi. Dengan demikian masalah-masalah kecil akan tumbuh menjadi masalah besar, sehingga organisasi harus berjuang untuk mengoreksinya.

Pengendalian melibatkan standar. Standar dapat berarti kriteria, ukuran, patokan, atau spesifikasi dari kegiatan. Standar juga dapat berarti kriteria minimal tentang kualifikasi kinerja yang harus dicapai. Sebuah standar dapat dikembangkan dengan cara sendiri-sendiri atau *unilateral*, misalnya oleh suatu perusahaan, organisasi, militer, dan lain sebagainya. Lebih jelasnya, Plunkett dan Attner (1997: 496) mendefinisikan standar adalah pedoman atau tolok banding yang ditetapkan sebagai dasar untuk pengukuran kapasitas, kuantitas, isi, nilai, biaya, kualitas, atau kinerja. Secara kuantitatif atau kualitatif, standar harus merupakan pernyataan mengenai hasil yang diharapkan yang tepat, eksplisit, dan formal.

Pengendalian terjadi di dalam organisasi. Organisasi adalah konteks di mana pengendalian terjadi. Pengendalian termasuk aktivitas untuk memeriksa, memantau atau mengarahkan kinerja anggota organisasi yang memiliki tujuan bersama. Bisa saja ini merupakan kelompok tugas kecil, sekelompok komunitas, atau sekelompok besar orang yang mencakup seluruh organisasi. Pengendalian adalah tentang seorang pemimpin memeriksa, memantau atau mengarahkan kinerja anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Kinerja anggota organisasi tersebut diperlukan agar pengendalian terjadi. Jika organisasi hanya membuat satu produk dan/atau jasa, maka organisasi memiliki desain

Definisi dan Deskripsi Pengendalian

organisasi yang sederhana, sehingga para pemimpinnya dapat menegakkan pengendalian dengan sistem yang minim dan sederhana. Tetapi jika sebuah organisasi yang memproduksi banyak produk dan/atau jasa, maka desain organisasi menjadi rumit, serta perlu menegakkan pengendalian yang memadai.

Pengendalian melibatkan pencapaian kinerja yang seharusnya dicapai. Pencapaian kinerja yang seharusnya dicapai menekankan kebutuhan bagi pemimpin untuk bekerja bersama anggotanya guna mencapai kinerja yang seharusnya dicapai. Penekanan pada mutualitas standar mengurangi kemungkinan bahwa pelaksanaan kinerja yang dicapai banyak menyimpang dengan standar kinerja yang seharusnya dicapai. Hal itu juga meningkatkan kemungkinan bahwa pemimpin dan anggotanya akan bekerja bersama sesuai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan demi kebaikan bersama. Pengendalian pada gilirannya membantu mengurangi biaya dan meningkatkan *output*. Seperti yang disadari organisasi dimana sistem pengendalian yang efektif bisa menghilangkan pemborosan, menurunkan biaya tenaga kerja, memperbaiki *output per unit input*.

B. Deskripsi Pengendalian

Selain masalah definisi, penting juga untuk membicarakan sejumlah pertanyaan lain tentang pengawasan, perencanaan, serta monitoring dan evaluasi (*Monev*).

1. Pengendalian dan Pengawasan

Konsep pengendalian terkait dengan pengawasan, karena itu adalah bagian dari proses pengukuran kinerja. Pengawasan adalah segala usaha atau kegiatan untuk mengetahui dan menilai kenyataan yang sebenarnya mengenai pelaksanaan tugas dan/atau kegiatan, apakah sesuai dengan semestinya atau tidak. Apabila tidak sesuai dengan semestinya, maka pelaksanaan tugas dan/atau kegiatan itu perlu dikendalikan. Pengendalian menjamin dan mengarahkan agar pekerjaan yang sedang dilaksanakan dapat berjalan sesuai dengan ketentuan atau standar yang telah ditetapkan. Nawawi (1995: 95) mengatakan, bahwa kegiatan pengawasan pada dasarnya bukan dimaksudkan untuk mencari-cari kesalahan, akan tetapi lebih dititikberatkan pada pengendalian agar fungsi manajemen secara keseluruhan berlangsung efektif dan efisien bagi pencapaian tujuan. Pengawasan akan kehilangan maknanya apabila hasil yang diperoleh ternyata terdapat penyimpangan, pelanggaran, penyalahgunaan wewenang dan lain-lain, namun tidak diambil tindak lanjut.

Meskipun antara pengawasan dan pengendalian terdapat pemisahan definisi, namun fungsi pengendalian tidak terlepas dari lingkup pengawasan. Oleh karenanya, di sepanjang teks ini, diskusi tentang pengendalian memperlakukan pengawasan sebagai masalah dimensi, sehingga berbicara mengenai pengendalian tidak akan terlepas dari lingkup pengawasan. Keduanya memperlakukan audit sebagai suatu verifikasi yang mengendalikan agar informasi dan prosedur benar-benar merupakan apa yang menjadi tugasnya dan agar

Definisi dan Deskripsi Pengendalian

pengendalian benar-benar efektif. Tetapi audit bukanlah semata-mata alat untuk mempertahankan sistem pengendalian, namun audit membuat organisasi mengambil arah yang diinginkan dan dengan demikian audit merupakan suatu pengendalian yang mengarahkan atau kemudinya.

Dalam fungsi pengawasan modern tidak hanya terpaku pada bagaimana menemukan kesalahan *auditi* sebanyak mungkin (hanya dilihat dari aspek kuantitas temuan oleh pihak internal *auditor*), akan tetapi menurut fungsi pengawasan diupayakan untuk lebih mengacu kepada aspek pemeriksaan dan konsultasi (*assurance* dan *consulting*) dan aspek efektivitas pengelolaan resiko, yang berupaya dapat dengan cepat menemukan deviasi-deviasi dan menunjukkan tindakan-tindakan korektif, baik melalui: (a). pengendalian pendahuluan (pengendalian umpan maju); (b). pengendalian *concurrent* (pengendalian berjalan); dan (c). pengendalian umpan balik.

❖ *Pengawasan pendahuluan atau umpan maju (feedforward control)* sering disebut dengan *sterring control*, karena dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi sebelum tahap suatu kegiatan tertentu diselesaikan. Pengendalian ini bisa disebut sebagai *preventif control* yaitu pengendalian yang dilakukan sebelum kegiatan dikerjakan dengan maksud tidak terjadi penyimpangan. Jadi, pendekatan pengendalian ini lebih aktif dan agresif, dengan mendeteksi masalah-masalah dan mengambil tindakan

Pengendalian Dalam Organisasi

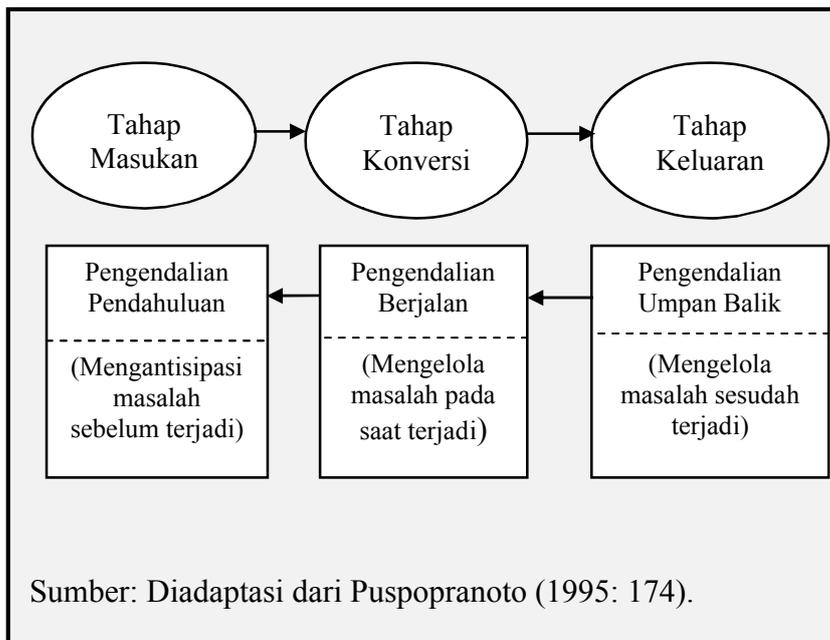
yang diperlukan sebelum suatu masalah terjadi. Pengendalian ini akan efektif hanya bila pemimpin mampu mendapatkan informasi akurat dan tepat pada waktunya tentang perubahan-perubahan dalam lingkungan atau tentang perkembangan terhadap tujuan yang diinginkan.

- ❖ *Pengendalian concurrent (pengendalian berjalan)* adalah pengendalian yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan (*current control*). Pengendalian ini sering disebut pengendalian “Ya-Tidak”, *screening control* atau “Berhenti-terus”, dilakukan selama kegiatan berlangsung. Pengendalian ini dapat dilakukan secara berkala sebulan sekali atau satu kuartal sekali atau satu tahun sekali, bahkan dapat pula dilakukan secara mendadak. Pengendalian ini merupakan proses dimana aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui dulu, atau syarat harus terpenuhi dulu sebelum kegiatan-kegiatan bisa dilanjutkan, atau menjadi semacam peralatan “*double-check*” yang lebih menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan. Pengendalian ini memberikan umpan balik segera kepada pemimpin mengenai bagaimana *input* sedang diubah menjadi *ouput* sehingga pemimpin dapat mengoreksi masalah pada saat timbul. Pengendalian ini menyiagakan pemimpin untuk memberikan reaksi secara cepat terhadap apapun sumber masalahnya.
- ❖ *Pengendalian umpan balik (feedback control)* dikenal sebagai *past action control*, yaitu mengukur hasil-hasil

Definisi dan Deskripsi Pengendalian

dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan. Pengendalian ini terjadi pada tahap *output*. Pengendalian ini bisa disebut *repressive control* yaitu pengendalian yang dilakukan setelah terjadi penyimpangan atau kesalahan dalam pelaksanaan kegiatan dengan maksud agar tidak terjadi pengulangan kesalahan, sehingga sasaran yang direncanakan dapat tercapai. Sebab-sebab penyimpangan dari rencana atau standar ditentukan dan penemuan-penemuan diterapkan untuk kegiatan-kegiatan serupa di masa yang akan datang. Pengendalian ini bersifat historis, dimana pengukuran dilakukan setelah kegiatan terjadi. Pemimpin menggunakan pendekatan ini untuk memberikan informasi mengenai reaksi pelanggan atau publik terhadap produk dan/atau jasa sehingga tindakan korektif diambil jika perlu (Puspoprano, 1995: 174; dan Hasibuan, 2001: 251). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada **Gambar 2.1**.

Gambar 2.1: Tipe Pengendalian



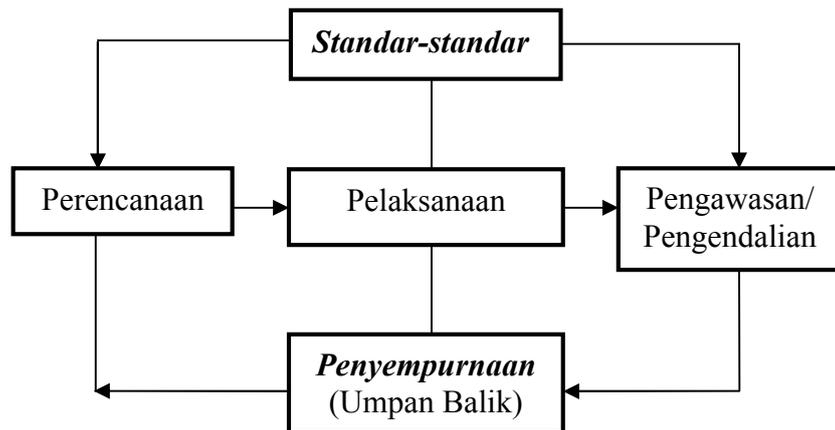
2. Pengendalian dan Perencanaan

Pengendalian merupakan bagian tidak terpisahkan dalam fungsi pengawasan. Tak ada seorang pemimpin yang dapat mengawasi suatu kegiatan kalau rencananya belum dibuat, karena antara perencanaan dan pengendalian mempunyai hubungan/pengaruh umpan balik yang jelas. Pengendalian menghendaki adanya tujuan-tujuan dan rencana-rencana. Merencana berarti membuat langkah-langkah yang perlu dilakukan sebelum pelaksanaan kerja nyata dilakukan, dengan maksud agar pelaksanaan dapat

Definisi dan Deskripsi Pengendalian

berjalan dengan baik. Sehingga dalam perencanaan akan menghasilkan suatu rencana yang merupakan dokumen resmi. Sasaran-sasaran yang ingin dicapainya harus jelas tercantum dalam perencanaannya hingga semua pihak yang berkepentingan dapat pula mengetahuinya. Semakin eksplisit dan akurat hubungan perencanaan dengan pengendalian, semakin efektif sistem pengendalian. Cara terbaik untuk mengintegrasikan perencanaan dan pengendalian adalah dengan memperhitungkan pengendalian pada saat rencana dibuat. Dengan kata lain, saat tujuan ditetapkan selama proses perencanaan, perhatian harus diberikan pada pembuatan standar-standar yang akan mencerminkan seberapa baik rencana itu terwujud (Griffin, 2004: 181-183) sebagaimana dapat dilihat pada **Gambar 2.2**.

Gambar 2.2 : Hubungan Perencanaan dan Pengendalian



Sumber: Diadaptasi dari Griffin (2004)

Pengendalian Dalam Organisasi

Perencanaan merupakan akar tunggang dari pohon yang besar dan rimbun, dari situ tumbuh cabang-cabang, yaitu pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian, sehingga perencanaan merupakan hal yang sedemikian penting bagi manajemen. Perencanaan bukan peristiwa tunggal, dengan awal dan akhir yang jelas. Perencanaan merupakan proses berkesinambungan yang mencerminkan dan menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi di lingkungan sekitar setiap organisasi. Perencanaan adalah penetapan program-program pekerjaan yang akan dilaksanakan di dalam organisasi dan usaha membantu pelaksanaannya secara tepat dan pengawasan terhadap dilaksanakannya program-program tersebut. Program adalah rencana komprehensif yang memuat penggunaan sumber-sumber dalam pola yang terintegrasikan serta urutan tindakan kegiatan yang dijadwalkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Program menggariskan apa, oleh siapa, bilamana tindakan akan dilakukan. Perencanaan sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang dari hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuannya yang telah ditentukan. Tanpa rencana, pemimpin tidak dapat mengetahui bagaimana mengorganisasikan sumber-sumber daya secara efektif, bahkan tidak mempunyai ide yang jelas dan tepat mengenai apa yang perlu mereka organisasikan. Tanpa rencana, pemimpin dan bawahan hanya mempunyai peluang kecil untuk mencapai sasaran atau mengetahui kapan dan dimana mereka keluar dari jalur (Siagian, 2005: 105; LAN-RI, 2002: 31; dan LAN-RI, 2002: 35).

3. Pengendalian dan Movev (Monitoring dan Evaluasi)

Pengendalian mempunyai hubungan dengan Monev (Monitoring dan Evaluasi). Istilah Monev seringkali dipandang memiliki satu pengertian, padahal sesungguhnya masing-masing memiliki makna dan fokus yang agak berbeda. Monitoring merupakan bagian tidak terpisahkan dalam fungsi pengendalian dan/atau pengawasan. Monitoring merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk memantau atau mengaudit proses dan perkembangan pelaksanaan program organisasi. Fokus monitoring adalah untuk mendapatkan informasi mengenai pelaksanaan program organisasi, bukan pada hasilnya. Fokus monitoring adalah pada komponen proses pelaksanaan program organisasi, baik untuk proses pengambilan keputusan, pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, maupun pengelolaan proses kegiatan. Monitoring dilakukan untuk tujuan supervisi, yaitu untuk mengetahui apakah program organisasi berjalan sebagaimana yang direncanakan, apa hambatan yang terjadi dan bagaimana cara mengatasi masalah tersebut. Dengan demikian monitoring menekankan pada pemantauan proses pelaksanaan program dan sedapat mungkin tim/auditor memberikan saran untuk mengatasi masalah yang terjadi. Hasil monitoring digunakan sebagai umpan balik untuk penyempurnaan pelaksanaan program-program organisasi. Namun monitoring baru bisa cukup efektif apabila ditempatkan dalam seluruh sistem perencanaan, penyusunan program, penganggaran dan evaluasi pelaksanaan. Ukuran-ukuran dalam monitoring kemajuan suatu program ditentukan

Pengendalian Dalam Organisasi

oleh ukuran-ukuran yang dipakai dalam penyusunan program rencana (Subagya, 1994: 12; dan Lubis, 1997: 92).

Di dalam teks ini, pengendalian memerlukan monitoring atau pemantauan dalam kerangka audit. Hasil monitoring digunakan sebagai informasi untuk pengambilan keputusan, sehingga informasi atau datanya harus dapat dipertanggungjawabkan (*valid* dan *reliable*). Informasi dan simpulan hasil monitoring diharapkan dapat digunakan untuk mengambil keputusan tentang apa yang perlu dilakukan untuk membantu agar program organisasi berhasil seperti yang diharapkan. Artinya, aktivitas pengendalian mulai dilakukan pada tahap ini. Sementara informasi dan simpulan hasil evaluasi diharapkan untuk mengambil keputusan tentang program organisasi secara utuh setelah dilakukan aktivitas pengendalian.

Terdapat beberapa hal yang perlu dilakukan dalam kegiatan usaha monitoring, yaitu (a). adanya sistem pelaporan, dan (b). cara/saluran informasi serta pusat-pusat monitoring dan pemrosesannya (Lubis, 1997: 94-95).

a. Adanya Sistem Pelaporan

Salah satu "penyakit" yang menghinggapi hampir semua organisasi adalah pembuatan laporan yang semakin banyak. Sering pula terjadi bahwa sebuah laporan tidak digunakan sebagai bahan untuk mengambil keputusan karena tujuan pembuatan laporan yang tidak jelas dan sudah tidak *up to date*. Akibatnya, laporan-laporan yang dibuat sering tidak dibaca oleh orang yang meminta agar

Definisi dan Deskripsi Pengendalian

laporan itu dibuat. Dengan demikian laporan yang dibuat menjadi tidak ada gunanya. Kepuasan hanya terjadi bagi yang membuatnya sedangkan kegunaannya bagi organisasi tidak ada. Kegiatan yang demikian merupakan pemborosan oleh karena menyusun laporan memerlukan waktu, tenaga dan biaya.

Laporan merupakan salah satu bentuk alat komunikasi yang di segi lain dapat dipandang sebagai salah satu bahan informasi yang sangat penting bagi pemimpin. Pelaporan mengutarakan fakta-fakta apa adanya tanpa bumbu-bumbu, yang mencakup penyimpangan pelaksanaan terhadap rencana, kondisi nyata lapangan, kesulitan-kesulitan praktis lapangan, perkembangan-perkembangan baru di lapangan. Dengan demikian laporan merupakan penyampaian informasi kepada pemimpin yang mencakup perkembangan pelaksanaan pekerjaan, yang memuat uraian penyimpangan pelaksanaan kondisi nyata lapangan, kesulitan praktis lapangan dan perkembangan-perkembangan baru yang timbul di lapangan.

Bentuk laporan dengan item-item apa saja yang dianggap cukup relevan untuk diketahui perlu dikemukakan dalam laporan tersebut. Jika terlalu banyak mungkin hanya akan membingungkan saja, namun jika terlalu sedikit tidak memberikan petunjuk yang perlu bagi tindakan-tindakan korektif (pengendalian) ataupun bagi perencanaan berikutnya. Sedangkan data yang diperlukan dalam laporan pada umumnya adalah pelaksanaan

Pengendalian Dalam Organisasi

manajemennya, pencapaian sasaran fisik, pencapaian pelaksanaan pembiayaan, dan pencapaian sasaran fungsional atau sering disebut pula pencapaian tujuan dan sasarannya. Mengenai data untuk keperluan perencanaan berikutnya perlu perhatian, tidak saja untuk hal-hal yang merupakan kelemahan, tetapi juga untuk hal-hal yang menunjukkan cara-cara yang lebih berhasil. Dalam hal ini sangatlah penting dikembangkan dua hal, yaitu: (1). Ukuran-ukuran kemajuan fisiknya atau juga disebut *benchmarking*, dan (2). Cara-cara serta standar pengukurannya atau *measurement standard*. Hal sedemikian inilah yang harus dikembangkan sesuai dengan sifat-sifat khas dari program.

Pelaporan dapat diusahakan secara menyeluruh untuk semua program-program kegiatan, tetapi juga bisa diproses secara selektif pada program-program kegiatan yang penting berdasarkan kriteria-kriteria tertentu. Dengan demikian suatu laporan dapat dikatakan efektif ialah apabila fungsi, bentuk dan isi laporan dapat bermanfaat untuk pengendalian, penyempurnaan, pelaksanaan dan perencanaan kembali. Laporan pelaksanaan program diperlukan agar perkembangan pelaksanaannya dapat diikuti, dan apabila timbul masalah segera dapat diambil tindakan atau kebijakan korektif berdasarkan laporan tersebut. Di samping untuk keperluan itu, suatu laporan yang representatif dan terjamin kebenarannya juga dapat dijadikan dasar penyesuaian perencanaan. Dengan adanya suatu laporan yang baik,

Definisi dan Deskripsi Pengendalian

pemimpin akan dapat mengetahui dengan tepat, apakah pelaksanaan sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan dan laporan ini dapat digunakan sebagai dasar penyesuaian perencanaan (*feedback*).

Ditinjau dari siklus pengendalian, laporan merupakan salah satu unsur penting dalam pengendalian dan merupakan umpan balik bagi suatu rencana. Dengan sistem laporan yang baik, pemimpin akan mampu membandingkan hasil-hasil nyata dengan hasil-hasil yang seharusnya dicapai dan berarti pula pemimpin mampu bertanggung jawab secara sempurna atas pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Oleh karenanya, sebuah laporan harus memenuhi syarat-syarat dan berisi keterangan yang baik, sesuai dengan kebutuhan bagi pemimpin atau pihak-pihak yang berkepentingan untuk pengambilan suatu keputusan/tindakan.

Untuk membuat sebuah laporan agar dapat benar-benar memiliki nilai sebagaimana mestinya, diperlukan persyaratan: (a). Laporan harus benar dan obyektif; (b). Laporan harus jelas dan cermat; (c). Laporan harus lengkap; (d). Laporan harus tepat/langsung mengenai sasaran; (e). Laporan harus tepat pada waktunya; dan (f). Laporan harus tepat penerimaannya. Kesemuanya ini terangkum ke dalam minimal tiga pokok dasar yang harus dipenuhi dalam sebuah laporan, yaitu: (1). Dapat mencerminkan kemajuan kegiatan/program yang dicapai; (2). Menggambarkan jalannya pelaksanaan kegiatan, sehingga sewaktu-waktu dapat dijalankan kebijakan yang

Pengendalian Dalam Organisasi

korektif, antara lain berupa laporan umum atau khusus; dan (3). Mengetengahkan kesulitan dan hambatan-hambatan (masalah-masalah) dalam pelaksanaan kegiatan dan menerangkan sebab-sebabnya dan mengajukan pemikiran-pemikiran dan pendapat-pendapat untuk menghilangkan kesulitan dan hambatan-hambatan itu, sehingga program itu dapat berjalan dan mencapai targetnya.

Namun perlu diakui pula bahwa dalam pelaksanaan pembuatan laporan yang dilakukan oleh pemimpin terkadang terdapat laporan-laporan yang kurang mengenai sasaran, antara lain karena kurang sempurnanya bimbingan, pemimpin/pelaksana tidak memenuhi persyaratan kualitatif, kurangnya respon terhadap laporan, tidak diadakannya sanksi-sanksi, pemimpin tidak membuat rencana kerja, laporan tidak dipergunakan sebagai umpan balik perencanaan, dan kurangnya moral serta disiplin kerja. Di sisi lain, Siagian (1992: 133) mengatakan bahwa banyak laporan yang tidak dibaca oleh pimpinan karena laporan itu rendah mutunya, dengan alasan:

- 1) Banyak laporan yang terus menerus tersimpan meskipun kegunaannya sudah tidak *up to date*;
- 2) Laporan dibuat agar laporan itu tersedia “jika dibutuhkan atasan”, meskipun arti dari dibutuhkan dilihat dari segi interpretasi orang yang menyusun laporan, bukan karena interpretasi pimpinan organisasi;

Definisi dan Deskripsi Pengendalian

- 3) Sering terjadi bahwa jika kebutuhan untuk sesuatu laporan timbul, dibuatkan laporan baru tanpa mengecek laporan apa yang telah ada dan dapat digunakan untuk memuaskan kebutuhan yang timbul itu;
- 4) Laporan yang *overlapping* dibuat karena kurangnya koordinasi dan *monitoring*;
- 5) Waktu pembuatan laporan terlalu singkat;
- 6) Laporan dibuat oleh petugas-petugas teknis yang tidak memahami kebutuhan-kebutuhan pejabat operasional, padahal para petugas operasional yang akan mempergunakan laporan tersebut;
- 7) Laporan dibuat dalam jumlah eksemplar yang begitu banyak karena dikirimkan kepada banyak pihak, termasuk pihak yang tidak berkepentingan menerima laporan tersebut.

Oleh karena itu, penyusun laporan diperlukan syarat-syarat: (a). Ia harus betul-betul menguasai masalahnya atau materi; (b). Ia harus mempunyai kesanggupan, obyektif, teliti, analisis, komperatif; (c). Ia mampu menggunakan bahasa tertulis dengan baik; dan (d). Ia dapat menggunakan kata-kata dan istilah yang sederhana, jelas dan mudah dimengerti. Atau dengan kata lain, sesuatu laporan dapat dikatakan baik apabila laporan memiliki ciri-ciri sebagai berikut: (a). Tersusun rapih; (b). Disusun dalam bahasa yang sederhana atau mudah dipahami; (c). Disusun dengan kerja sama antara petugas-

Pengendalian Dalam Organisasi

petugas teknis dan petugas-petugas operasional; (d). Mengandung semua fakta yang dibutuhkan dalam menghadapi situasi tertentu; (e). Data yang terkandung di dalamnya bersifat *up to date*, dapat dipercaya dan lengkap; (f). Sumber data merupakan sumber yang kompeten; (g). Mudah diinterpretasi oleh pihak lain yang tidak turut menyusun laporan; (h). Mudah digunakan oleh pimpinan dalam proses pengambilan keputusan; dan (i). Disampaikan kepada pihak yang memerlukannya pada waktu yang tepat.

Berdasarkan ulasan di atas, laporan merupakan salah satu alat manajemen yang mempunyai peran penting dalam pertanggungjawaban, penyampaian informasi, dan alat/bahan pengambilan keputusan.

b. Cara/Saluran Informasi dan Pusat-pusat Monitoring dan Pemrosesannya

Laporan bisa datang dari program masing-masing. Dengan cara ini memungkinkan menerima data dan informasi secara langsung serta terdapatnya *crosscheck*. Kemudian, data dan informasi perlu diproses dalam bentuk-bentuk yang lebih sesuai bagi data pengambilan keputusan korektif. Hal ini kadang-kadang perlu dilakukan melalui komputerasi. Sistem kode dengan demikian perlu dikembangkan. Pada tingkatan ini dilakukan analisis dan penyesuaian yang perlu bagi tindakan-tindakan *follow up*, korektif atau bagi

Definisi dan Deskripsi Pengendalian

penyusunan rencana-rencana berikutnya. Seringkali hasil monitoring pelaksanaan program-program penting pula artinya bagi penyusunan *review* tahunan pelaksanaan pembangunan. Pemrosesan monitoring (dan evaluasi) seringkali dilakukan dalam *operations room* sebagai pusat monitor dan evaluasi data.

Untuk menjamin bahwa laporan hanya dikirimkan kepada pihak-pihak yang menarik manfaat dari laporan yang disusun, perlu mengacu pada beberapa pedoman berikut ini (Siagian, 1992: 134):

- 1) Berikanlah laporan kepada mereka yang karena tugasnya mutlak membaca laporan tersebut;
- 2) Mereka yang mutlak menerima laporan adalah para pejabat dalam organisasi yang dalam proses pengambilan keputusan turut serta dalam rapat-rapat yang diadakan oleh pimpinan organisasi, baik para pejabat "lini" maupun para pejabat "staf";
- 3) Laporan diberikan kepada pihak-pihak yang menjadi sumber informasi yang dimuat dalam laporan. Maksudnya adalah agar sumber informasi itu mengetahui bahwa informasi yang mereka berikan memang berguna bagi organisasi dalam proses pelaksanaan tugas. Sekaligus pemberian laporan kepada mereka itu menjadi perangsang untuk memberikan informasi lain di masa depan apabila diminta;
- 4) Laporan diberikan kepada mereka yang akan menjadi pelaksana dari keputusan yang akan diambil. Jadi

Pengendalian Dalam Organisasi

meskipun sesuatu keputusan belum diambil, pembuat laporan sudah harus mengetahui keputusan apa yang kira-kira akan diambil, pembuat laporan sudah harus mengetahui apakah laporannya digunakan sebagai bahan untuk mengambil keputusan, dan siapa-siapa saja dalam organisasi yang akan bertanggung jawab untuk melaksanakan keputusan itu; dan

- 5) Tergantung dari sifat keputusan yang diambil, ada pula kemungkinan bahwa pihak-pihak luar tertentu perlu menerima laporan jika karena hubungannya dengan organisasi akan terpengaruh oleh keputusan yang akan diambil itu. Dengan demikian pihak-pihak luar itu dapat mengantisipasi dalam menghadapi akibat dari keputusan yang diambil, baik dalam arti sifat hubungan dengan organisasi maupun penyesuaian sifat hubungan dengan organisasi yang bersangkutan.

Sedangkan definisi evaluasi hampir sama dengan pengendalian, hanya pada evaluasi lebih diartikan sebagai penilaian dan merupakan fungsi organik manajemen yang terakhir yang ditujukan sebagai *feedback* bagi fungsi-fungsi organik lainnya. Hal ini berbeda dengan pengendalian dan monitoring yang ditujukan kepada fase yang masih dalam proses pelaksanaan. Evaluasi bersifat korektif terhadap fase yang telah selesai dikerjakan atau ditujukan kepada satu fase tertentu dalam satu proses setelah fase itu seluruhnya selesai dikerjakan. Dalam evaluasi harus ditemukan kelemahan-kelemahan sistem yang dipergunakan dalam fase yang baru

Definisi dan Deskripsi Pengendalian

saja selesai, juga harus ditemukan penyimpangan-penyimpangan yang telah terjadi, tetapi lebih penting lagi adalah harus diketemukannya sebab-sebab mengapa penyimpangan-penyimpangan itu terjadi. Evaluasi bersifat *prescriptive* yaitu sesuatu yang bersifat mengobati, dan menekankan pada aspek hasil (*output*). Dengan demikian evaluasi merupakan suatu proses sistematis dalam mengumpulkan, menganalisis, dan menginterpretasikan informasi untuk mengetahui tingkat keberhasilan pelaksanaan program dengan kriteria tertentu untuk keperluan pembuatan keputusan. Apabila hasilnya sesuai dengan sasaran yang ditetapkan, maka program tersebut efektif. Jika sebaliknya, maka program tersebut dianggap tidak efektif atau gagal (Lubis, 1997: 91-95; dan Siagian, 2005: 114).

Pemahaman tentang evaluasi berarti rencana yang telah dibuat, baik dalam rangka keseluruhan maupun khusus bagi fase yang baru diselesaikan, diteliti apakah rencana itu sudah merupakan faktor pendorong ke arah peningkatan efisiensi serta pertumbuhan yang lebih baik atautkah rencana itu merupakan faktor penghalang. Jika rencana yang sudah ada ternyata merupakan faktor pendorong, perlu dinilai pula rencana itu untuk melihat apakah rencana itu tidak dapat dijadikan faktor pendorong yang lebih besar lagi. Jika rencana yang sudah ada ternyata merupakan faktor penghalang ke arah peningkatan efisiensi dan penghalang ke arah pertumbuhan yang lebih pesat, tentu akibatnya ialah bahwa rencana itu perlu diperbaiki, dirombak, atau diganti sama sekali. Jelasnya, hasil penilaian perencanaan harus

Pengendalian Dalam Organisasi

memungkinkan pemimpin organisasi untuk membuat rencana baru yang harus terlaksana dengan baik.

C. Kesimpulan

1. Pengendalian merupakan fungsi manajemen di mana pemimpin ada di pusat aktivitas pemantauan dan pengarahan.
2. Pengendalian sebagai proses berarti pengendalian merupakan serangkaian aktivitas yang saling terkait, yang mengubah *input* menjadi *output*, yang membutuhkan komponen-komponen: (1). Observer (pengamat), detektor atau sensor; (2). Evaluator, assessor atau selektor; (3). Direktur, modifier atau efektor; dan (4). Jaringan komunikasi.
3. Pengendalian melibatkan pemimpin, bukan sifat yang ada di dalam diri pemimpin tetapi suatu “transaksi” yang terjadi antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin ada di pusat perubahan dan aktivitas kelompok. Pengaruh adalah elemen penting kepemimpinannya. Tanpa pengaruh, kepemimpinan tidak eksis.
4. Pengendalian mencakup pengukuran kinerja yaitu membandingkan antara pelaksanaan kinerja yang dicapai dengan standar kinerja yang seharusnya dicapai (“*Das Sollen*” dan “*Das Sein*”). Tanpa penetapan standar, pengukuran kinerja tidak mempunyai tolak ukur.

Definisi dan Deskripsi Pengendalian

5. Pengendalian melibatkan standar sebagai kriteria, ukuran, patokan, atau spesifikasi dari kegiatan. Standar juga dapat berarti kriteria minimal tentang kualifikasi kinerja yang harus dicapai. Standar adalah pedoman atau tolok banding yang ditetapkan sebagai dasar untuk pengukuran kapasitas, kuantitas, isi, nilai, biaya, kualitas, atau kinerja. Secara kuantitatif atau kualitatif, standar harus merupakan pernyataan mengenai hasil yang diharapkan yang tepat, eksplisit, dan formal.
6. Pengendalian terjadi di dalam organisasi, sebagai aktivitas untuk memeriksa, memantau atau mengarahkan kinerja anggota organisasi yang memiliki tujuan bersama.
7. Pengendalian melibatkan pencapaian kinerja yang seharusnya dicapai, yang pada gilirannya membantu mengurangi biaya dan meningkatkan *output*. Seperti yang disadari organisasi dimana sistem pengendalian yang efektif bisa menghilangkan pemborosan, menurunkan biaya tenaga kerja, memperbaiki *output* per unit *input*.
8. Meskipun antara pengawasan dan pengendalian terdapat pemisahan definisi, namun fungsi pengendalian tidak terlepas dari lingkup pengawasan. Pengendalian memperlakukan pengawasan sebagai masalah dimensi, sehingga berbicara mengenai pengendalian tidak akan terlepas dari lingkup pengawasan.
9. Perencanaan dan pengendalian mempunyai hubungan atau pengaruh umpan balik yang jelas. Pengendalian menghendaki adanya tujuan-tujuan dan rencana-rencana.

Pengendalian Dalam Organisasi

Semakin eksplisit dan akurat hubungan perencanaan dengan pengendalian, semakin efektif sistem pengendalian. Cara terbaik untuk mengintegrasikan perencanaan dan pengendalian adalah dengan memperhitungkan pengendalian pada saat rencana dibuat. Dengan kata lain, saat tujuan ditetapkan selama proses perencanaan, perhatian harus diberikan pada pembuatan standar-standar yang akan mencerminkan seberapa baik rencana itu terwujud.

10. Pengendalian mempunyai hubungan dengan Monev (Monitoring dan Evaluasi). Monitoring dilakukan untuk tujuan supervisi, yaitu untuk mengetahui apakah program organisasi berjalan sebagaimana yang direncanakan, apa hambatan yang terjadi dan bagaimana cara mengatasi masalah tersebut. Monitoring baru bisa dikata cukup efektif apabila ditempatkan dalam seluruh sistem perencanaan, penyusunan program, penganggaran dan evaluasi pelaksanaan. Terdapat beberapa hal yang perlu dilakukan dalam kegiatan usaha monitoring, yaitu (a). Adanya sistem pelaporan; dan (b). Cara/saluran informasi serta pusat-pusat monitoring dan pemrosesannya.
11. Evaluasi hampir sama dengan pengendalian, hanya pada evaluasi lebih diartikan sebagai penilaian dan merupakan fungsi organik manajemen yang terakhir yang ditujukan sebagai *feedback* bagi fungsi-fungsi organik lainnya. Evaluasi bersifat korektif terhadap fase yang telah selesai dikerjakan atau ditujukan kepada satu fase tertentu dalam satu proses setelah fase itu seluruhnya selesai dikerjakan.

D. Daftar Istilah

1. ***Pengendalian*** adalah proses di mana pemimpin mengukur standar pelaksanaan kinerja organisasi yang dicapai dengan kinerja yang seharusnya dicapai.
2. ***Pengawasan*** adalah segala usaha atau kegiatan untuk mengetahui dan menilai kenyataan yang sebenarnya mengenai pelaksanaan tugas dan/atau kegiatan, apakah sesuai dengan semestinya atau tidak.
3. ***Pengawasan pendahuluan atau umpan maju (feedforward control) atau steering control***, dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi sebelum tahap suatu kegiatan tertentu diselesaikan. Pengendalian ini bisa disebut sebagai *preventif control* yaitu pengendalian yang dilakukan sebelum kegiatan dikerjakan dengan maksud tidak terjadi penyimpangan.
4. ***Pengendalian concurrent (pengendalian berjalan)*** adalah pengendalian yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan (*current control*). Pengendalian ini sering disebut pengendalian “Ya-Tidak”, *screening control* atau “Berhenti-terus”, dilakukan selama kegiatan berlangsung. Pengendalian ini dapat dilakukan secara berkala sebulan sekali atau satu kuartal sekali atau satu tahun sekali, bahkan dapat pula dilakukan secara mendadak.

Pengendalian Dalam Organisasi

5. ***Pengendalian umpan balik (feedback control)*** dikenal sebagai *past action control*, yaitu mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan. Pengendalian ini terjadi pada tahap *output*. Pengendalian ini bisa disebut *repressive control* yaitu pengendalian yang dilakukan setelah terjadi penyimpangan atau kesalahan dalam pelaksanaan kegiatan dengan maksud agar tidak terjadi pengulangan kesalahan, sehingga sasaran yang direncanakan dapat tercapai.
6. ***Perencanaan*** adalah penetapan program-program pekerjaan yang akan dilaksanakan di dalam organisasi dan usaha membantu pelaksanaannya secara tepat dan pengawasan terhadap dilaksanakannya program-program tersebut. Program adalah rencana komprehensif yang memuat penggunaan sumber-sumber dalam pola yang terintegrasikan serta urutan tindakan kegiatan yang dijadwalkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Program menggariskan apa, oleh siapa, bilamana tindakan akan dilakukan.
7. ***Monitoring*** merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk memantau atau mengaudit proses dan perkembangan pelaksanaan program organisasi. Fokus monitoring adalah pada komponen proses pelaksanaan program organisasi, baik untuk proses pengambilan keputusan, pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, maupun pengelolaan proses kegiatan.
8. ***Laporan*** merupakan salah satu bentuk alat komunikasi yang di segi lain dapat dipandang sebagai salah satu bahan

Definisi dan Deskripsi Pengendalian

informasi yang sangat penting bagi pemimpin. Pelaporan mengutarakan fakta-fakta apa adanya tanpa bumbu-bumbu, yang mencakup penyimpangan pelaksanaan terhadap rencana, kondisi nyata lapangan, kesulitan-kesulitan praktis lapangan, perkembangan-perkembangan baru di lapangan.

9. **Evaluasi** merupakan penilaian dan merupakan fungsi organik manajemen yang terakhir yang ditujukan sebagai *feedback* bagi fungsi-fungsi organik lainnya.
10. **Evaluasi bersifat *prescriptive*** yaitu sesuatu yang bersifat mengobati, dan menekankan pada aspek hasil (*output*).

BAB III

PROSES PENGENDALIAN

A. Aktivitas Proses Pengendalian

Proses pengendalian merupakan serangkaian aktivitas yang saling terkait, tidak bersifat linear dan bukan serangkaian aktivitas satu arah, tetapi merupakan aktivitas yang interaktif, yang memantau pelaksanaan kinerja aktual sesuai dengan standar kinerja yang seharusnya dicapai.

Di bawah ini disajikan beberapa pendapat mengenai proses pengendalian yang dikutip dari beberapa para ahli, sebagai berikut:

1. Proses pengendalian memiliki 3 syarat dasar, yaitu: (1). *Establishing standard*; (2). *Monitoring results and comparing them to standard*; dan (3). *Correcting deviations* (Rue and Byars, 2000: 380);
2. Beberapa langkah pengendalian yang efektif, meliputi: (1). Penetapan standar/ *establish standard*; (2). Mengukur penyimpangan/*monitoring results*; dan (3). Tindakan perbaikan/*take corrective action* (Wehrich and Koontz, 1994: 579);
3. Aktivitas fungsi pengendalian harus mencakup: (1). Mengevaluasi kinerja aktual (*actual performance*); (2). Membandingkan aktual dengan target sasaran; dan (3). Mengambil tindakan atas perbedaan antara aktual dan target atau sasaran (Gaspersz, 2009: 3);
4. *The control process, whether at the input, conversion, or output stage, can be broken down into four steps: establishing standards of performance, and then measuring, comparing, and evaluating actual*

performance. Proses pengendalian, baik pada tahap masukan, konversi, maupun keluaran, dapat dibedakan menjadi empat langkah, yaitu: (1). Menetapkan standar kinerja; (2). Mengukur; (3). Membandingkan; dan (4). Mengevaluasi kinerja nyata (George and Jones, 2006: 497);

5. Empat langkah fundamental yang saling berhubungan dalam setiap proses pengendalian, yaitu: (1). Menetapkan standar; (2). Mengukur kinerja; (3). Membandingkan kinerja dengan standar; dan (4). Menentukan kebutuhan akan tindakan koreksi (Griffin, 2004: 167);
6. Pengendalian terdiri dari beberapa langkah, yaitu: (1). Menentukan standar yang tepat; (2). Pengukuran kinerja aktual; (3). Perbandingan kinerja aktual dan kinerja yang direncanakan; (4). Penemuan varians antara dua hal tersebut serta alasan-alasan adanya varians itu; dan (5). Pengambilan tindakan korektif (Wirjana, 2007: 16-17).

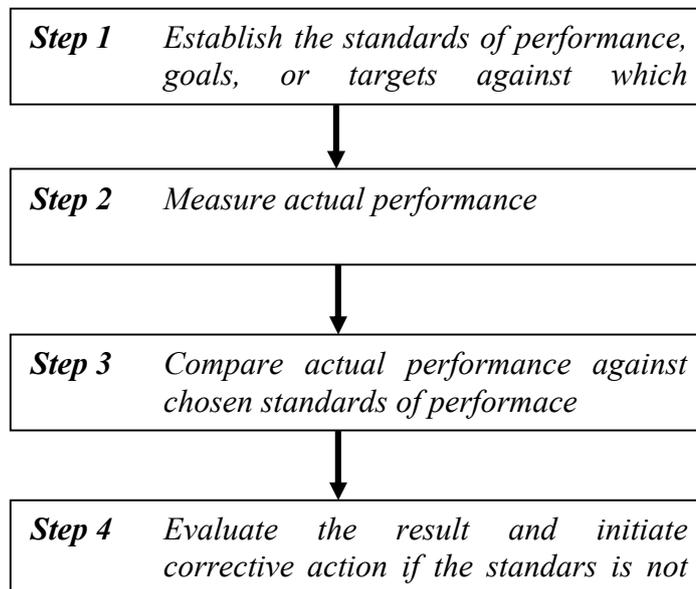
Dari sejumlah pendapat di atas, dapat disarikan bahwa proses pengendalian meliputi empat langkah atau tahapan meliputi: (1). Penetapan standar kinerja; (2). Pengukuran kinerja aktual; (3). Membandingkan kinerja aktual dengan standar kinerja; dan (4). Pengambilan tindakan korektif.

Proses pengendalian dalam teks ini sependapat dengan apa yang dikemukakan oleh George *and* Jones maupun Griffin, bahwa ada empat langkah atau tahapan dalam proses pengendalian. George *and* Jones (2006: 497) menjelaskan

Pengendalian Dalam Organisasi

bahwa ada empat langkah dalam pengendalian organisasi sebagaimana dapat dilihat pada **Gambar 3.1** berikut ini.

Gambar 3.1: *Four Steps in Organizational Control*



Sumber: George and Jones (2006: 497)

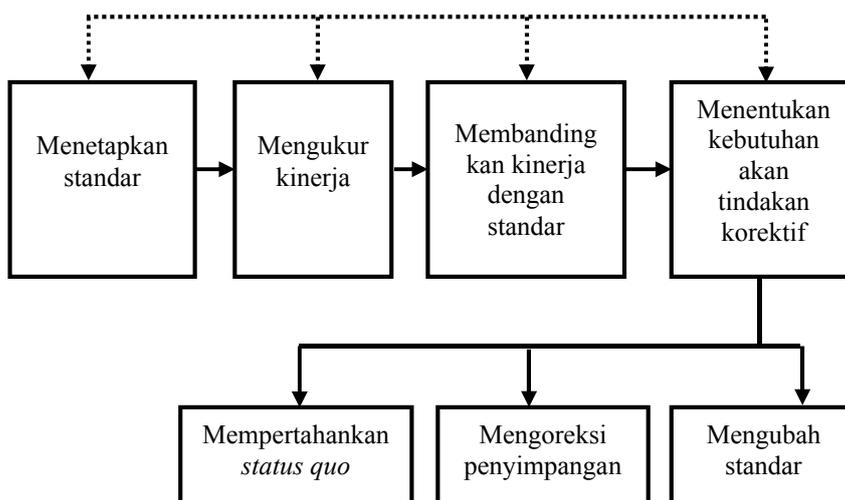
Berdasarkan *Gambar 3.1* di atas, pada *langkah pertama*, pemimpin mengualitaskan standar kinerja, sasaran, atau target yang di masa mendatang akan dipergunakan untuk mengevaluasi kinerja dari organisasi secara keseluruhan atau bagian dari organisasi misalnya: bagian, divisi, fungsi, seksi,

unit kerja, atau individual. Standar kinerja dibuat untuk dijadikan ukuran, seperti untuk mengukur efisiensi, kualitas, reponsivitas terhadap pelanggan, dan inovasi. *Langkah kedua*, mengukur kinerja yang sebenarnya. Dalam praktik, pemimpin dapat mengukur atau mengevaluasi dua hal, yaitu: (a). Keluaran nyata sebagai hasil dari perilaku para anggota, disebut pengendalian keluaran (*output control*); dan (b). Perilaku itu sendiri, disebut pengendalian perilaku. *Langkah ketiga*, pemimpin mengevaluasi apakah kinerja yang sebenarnya menyimpang dari standar kinerja yang telah ditetapkan dan sampai seberapa jauh penyimpangan terjadi. Apabila kinerja lebih tinggi dari yang diharapkan, pemimpin mungkin mengualitaskan bahwa standar kinerja yang ditetapkan terlalu rendah dan mungkin akan menaikkannya pada periode berikutnya guna memberikan tantangan bagi bawahannya. Tetapi jika kinerja terlalu rendah dan standar tidak tercapai, atau jika standar terlalu tinggi sehingga pegawai tidak bisa mencapainya, maka pemimpin harus mengualitaskan apakah akan melakukan tindakan korektif. Tindakan korektif mudah dilakukan kalau penyebab dari kinerja yang kurang baik itu bisa dikenali. *Langkah keempat*, mengevaluasi hasil dan melakukan tindakan koreksi jika standar tidak tercapai. Pemimpin dapat belajar banyak selama tahap ini. Jika pemimpin memutuskan bahwa kinerja tidak bisa diterima, maka mereka harus berusaha memecahkan masalah tersebut. Kadangkala, masalah kinerja timbul karena standar yang ditetapkan terlalu tinggi. Dengan menetapkan standar yang lebih realistis, akan mengurangi celah antara kinerja aktual dan kinerja yang diharapkan.

Pengendalian Dalam Organisasi

Begitu pula pendapat Griffin (2004: 167) bahwa ada empat langkah fundamental yang saling berhubungan dalam setiap proses pengendalian, sebagaimana dapat dilihat pada **Gambar 3.2** berikut ini.

Gambar 3.2: Langkah-langkah Dalam Proses Pengendalian



Sumber: Griffin (2004: 167)

Berdasarkan *Gambar 3.2* di atas, *langkah pertama* dalam proses pengendalian adalah penetapan standar. Standar pengendalian (*control standard*) adalah target yang akan

menjadi acuan perbandingan untuk kinerja di kemudian hari. Standar-standar yang ditetapkan bagi tujuan pengendalian harus diekspresikan dalam acuan yang dapat diukur. Aspek terakhir dari pembentukan standar adalah mengidentifikasi indikator-indikator kinerja. Indikator kinerja adalah ukuran kinerja yang menyediakan informasi yang berhubungan langsung dengan apa yang dikendalikan. *Langkah kedua* dalam proses pengendalian adalah pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja adalah aktivitas konstan dan kontinu bagi sebagian besar organisasi. Agar pengendalian efektif, ukuran-ukuran kinerja mesti valid. Ukuran kinerja yang valid, meskipun sulit diperoleh, sangat dibutuhkan dalam menegakkan pengendalian yang efektif, dan organisasi biasanya harus membentuk indikator-indikator kinerja. Misalnya, kemajuan seorang pemimpin bisa dievaluasi berbasis kemampuannya meyakinkan pelanggan/publiknya bahwa dia akan mampu memulihkan keefektifan organisasinya. *Langkah ketiga* dalam proses pengendalian adalah membandingkan kinerja aktual dengan standar. Kinerja bisa lebih tinggi dari, lebih rendah dari, atau sama dengan standar. Jika kinerja lebih rendah dari harapan, pertanyannya adalah seberapa besar penyimpangan dari standar yang boleh dibiarkan sebelum tindakan korektif dilakukan. Skedul waktu untuk membandingkan kinerja aktual dengan standar tergantung pada banyak faktor, di antaranya signifikansi dan kompleksitas dari apa yang dikendalikan. Bagi standar-standar level tinggi dan jangka panjang, perbandingan mungkin patut dilakukan setahun sekali. Dalam kasus-kasus tertentu, perbandingan yang lebih

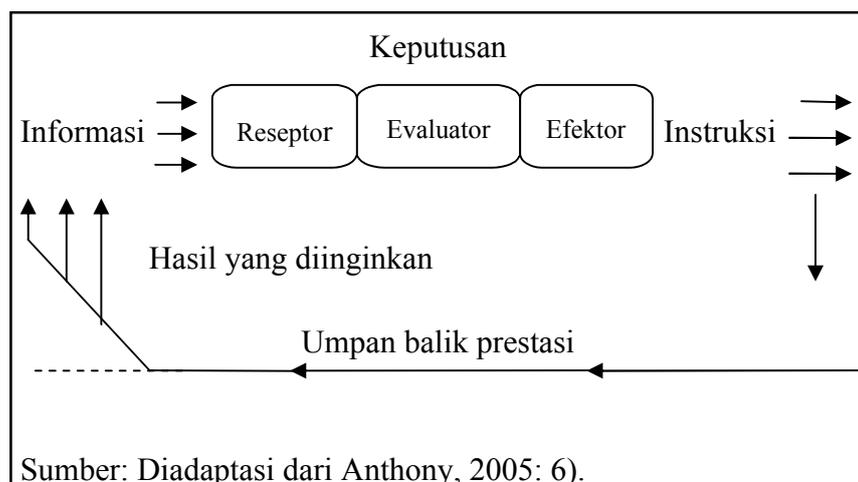
Pengendalian Dalam Organisasi

sering diperlukan. *Langkah terakhir* dalam proses pengendalian adalah menentukan kebutuhan akan tindakan korektif. Berbagai keputusan menyangkut tindakan korektif sangat bergantung pada keahlian-keahlian analitis dan diagnostis pemimpin. Setelah membandingkan kinerja aktual dengan standar-standar pengendalian, pemimpin bisa memilih salah satu dari tindakan: mempertahankan *status quo* (tidak melakukan apa-apa), mengoreksi penyimpangan, atau mengubah standar. Mempertahankan *status quo* tepat saat kinerja aktual sesuai dengan standar, tetapi seringkali suatu tindakan harus diambil untuk mengoreksi penyimpangan dari standar. Kadang-kadang kinerja yang lebih tinggi dari standar juga bisa menimbulkan masalah bagi organisasi. Perubahan standar biasanya diperlukan jika standar yang ada terlalu tinggi atau terlalu rendah. Kebutuhan ini menjadi nyata jika pegawai berhasil melewati standar dengan selisih lebih besar atau jika tidak ada pegawai yang mampu meraih standar. Selain itu, standar-standar yang tampaknya sempurna pada saat dibentuk mungkin perlu disesuaikan menyusul perubahan situasi.

Langkah-langkah atau tahapan pengendalian di atas mengindikasikan perlunya memiliki suatu cara menerima informasi, cara menilainya (untuk melihat bahwa apa yang sedang terjadi adalah apa yang diinginkan), dan sesuatu cara untuk mengirimkan instruksi-instruksi. Dengan kata lain, proses pengendalian meliputi komponen-komponen: (1). Observer (pengamat), reseptor, detektor atau sensor; (2). Evaluator, assessor atau selektor; (3). Direktor, modifier atau

efektor; dan (4). Jaringan komunikasi. *Observer (pengamat), reseptor, detektor atau sensor* merupakan alat pengamatan yang mendeteksi atau mengamati dan mengukur atau menggambarkan kegiatan-kegiatan atau kejadian-kejadian lain yang perlu dikendalikan. *Evaluator, assessor atau selektor* merupakan alat untuk menilai hasil dari suatu kegiatan atau organisasi. *Direktor, modifier atau efektor* merupakan alat untuk mengubah tingkah laku atau pelaksanaan bila diperlukan dan dalam hal ini adalah norma-norma kerja organisasi. Sementara *jaringan komunikasi* merupakan alat untuk menyebarkan informasi ke alat-alat lain. Namun untuk butir kesatu sampai dengan ketiga membentuk apa yang dinamakan sebuah sel pengendalian (Diadaptasi dari Anthony, 2005: 6) seperti terlihat pada **Gambar 3.3**.

Gambar 3.3: Sel Pengendalian



Pengendalian Dalam Organisasi

Berdasarkan *Gambar 3.3* di atas, komponen-komponen sel pengendalian dapat berada di dalam satu orang yang sama atau dalam sejumlah orang. Misalnya, seorang pemimpin dapat menerima informasi tentang pengeluaran operasi yang terlalu besar, memikirkannya, memutuskan bahwa suatu tindakan tertentu harus diambil dan kemudian memberikan instruksi-instruksi yang sesuai dengan itu. Dalam hal ini pemimpin tersebut merupakan suatu sel pengendalian yang komplit, menggabungkan ketiga unsur itu di dalam dirinya. Dalam kasus-kasus lain, komponen-komponen itu mungkin terpisah, di mana seseorang atau sekelompok orang mungkin menerima informasi, sebuah kelompok lain yang menilainya dan sekelompok lain lagi membuat anjungan atau memberikan instruksi. Ketiga unsur ini masih merupakan sebuah sel pengendalian. Dengan demikian, setiap proses atau kegiatan kelompok memerlukan suatu sel pengendalian yang melekat padanya dalam suatu bentuk tertentu, karena jika tidak demikian, maka tidak ada suatu jalan yang dapat menjamin bahwa kegiatan atau usaha itu akan mencapai sasarannya. Kunci bagi berhasilnya sebuah sel pengendalian adalah sasaran yang baik yang dapat dibandingkan dengan hasil yang sebenarnya, dan sebuah cara untuk menghubungkan hasil dengan tindakan yang diambil yakni umpan balik.

Audit dan peninjauan pribadi bekerja dengan cara yang sama, meskipun biasanya dengan kesenjangan waktu yang lama. Laporan audit dapat dipandang sebagai sebuah sel pengendalian yang mengendalikan kegiatan mengendali dan

menjaga agar kegiatan itu berkerja dengan baik. Penilaian kegiatan tersebut akan mengakibatkan dikeluarkannya instruksi-instruksi yang akan mengorientasikan kembali kegiatan itu ke arah hasil-hasil yang diinginkan. Dalam hal peninjauan pribadi, kegiatan sel pengendalian lebih kurang formal, karena umumnya dilaksanakan oleh pemimpin yang lebih tinggi tingkatannya yang menggunakan pengalamannya dan keahliannya untuk merasakan persoalan-persoalan dan menyarankan perbaikannya. Dari kedua metode ini, hal yang perlu dijaga adalah kecepatan keputusan haruslah berhubungan dengan kecepatan perubahan dalam lingkungan. Jika tidak, maka pengendalian itu berhubungan dengan situasi yang tidak terjadi lagi sewaktu keputusan itu diambil. Oleh karena itu, pengembangan sel pengendalian yang efektif memerlukan pertimbangan terhadap: (1). Informasi yang cukup untuk mengambil keputusan, volume dalam batas-batas kapasitas sel pengendalian, dan waktu tanggapan yang cukup bagi kebutuhan; (2). Memastikan bahwa tidak ada sel pengendalian melakukan hal yang sama dengan sel lain; (3). Memastikan bahwa semua sel hanya mendapat informasi yang dibutuhkan dan yang menjadi dasar tindakannya; (4). Memastikan bahwa fakta-fakta masuk ke dalam sel pengendalian masih baru dan mudah dicapai; dan (5). Memastikan bahwa waktu tanggapan yang diminta realistis dan relevan terhadap kebutuhan.

Dalam perspektif yang lebih luas, efektivitas pengendalian cenderung memiliki kualitas tertentu. Kualitas tersebut tergantung pada situasi dengan karakteristik sebagai

Pengendalian Dalam Organisasi

berikut: (1). Keakuratan; (2). Tepat waktu; (3). Ekonomis; (4). Fleksibilitas; (5). Dapat dimengerti; (6). Kriteria yang beralasan; (7). Penempatan strategis; (8). Tekanan pada pengecualian; (9). Kriteria ganda; dan (10). Tindakan korektif. *Dalam konteks keakuratan*, sistem pengendalian yang menghasilkan informasi yang tidak akurat dapat berakibat manajemen gagal mengambil tindakan kalau seharusnya diambil atau merespon sebuah masalah yang sebenarnya tidak ada. Sebuah sistem pengendalian yang akurat dapat dipercaya dan menghasilkan data yang valid. *Dalam konteks tepat waktu*, pengendalian harus menarik perhatian manajemen pada variasi waktu yang mencegah pelanggaran serius pada kinerja unit kerja. Informasi yang bagus akan bernilai kecil bila terlambat. Karena itu sistem pengendalian yang efektif harus memberikan informasi yang tepat pada waktunya. *Dalam konteks ekonomis*, sebuah sistem pengendalian harus ekonomis untuk dioperasikan. Setiap sistem pengendalian harus bertumpu pada manfaat yang dihasilkan dalam kaitannya dengan biaya yang harus ditanggung. Untuk meminimalisasi biaya, manajemen harus mengenakan pengendalian sesedikit mungkin untuk mendapatkan hasil yang diinginkan. *Dalam konteks fleksibilitas*, pengendalian yang efektif harus cukup fleksibel untuk menyesuaikan terhadap perubahan yang merugikan atau mengambil manfaat dari peluang baru. Tidak banyak organisasi yang menghadapi lingkungan yang begitu stabil sehingga tidak membutuhkan fleksibilitas. *Dalam konteks dapat dimengerti*, pengendalian yang tidak bisa dimengerti tidak memiliki nilai. Sistem pengendalian yang sulit

dimengerti dapat mengakibatkan kesalahan yang tak perlu terjadi, pegawai yang frustrasi, dan akhirnya diabaikan. *Dalam konteks kriteria yang beralasan*, standar pengendalian harus beralasan dan dapat dicapai. Jika terlalu tinggi atau tak beralasan, ia tidak lagi memotivasi. Pengendalian harus memperkuat standar yang menantang dan mendukung orang untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi tanpa menurunkan motivasi atau mendorong penipuan. *Dalam konteks penempatan strategis*, manajemen tidak bisa mengendalikan segala sesuatu yang berlangsung dalam sebuah organisasi. Kalaupun dapat dilakukan, manfaat yang diperoleh tidak sepadan dengan biaya yang ditanggung. Karena itu, pemimpin harus meletakkan pengendalian pada faktor-faktor yang bersifat strategis terhadap kinerja organisasi. Pengendalian harus mencakup kegiatan, operasi, dan peristiwa kritis di dalam organisasi. Pengendalian harus berfokus pada tempat-tempat di mana penyimpangan terhadap standar paling mungkin terjadi atau penyimpangan yang berakibat paling merugikan. *Dalam konteks tekanan pada pengecualian*, karena pemimpin tidak bisa mengendalikan semua kegiatan, maka mereka harus menempatkan alat pengendali strategis yang mana alat ini hanya mengundang perhatian pada pengecualian. Sebuah sistem pengecualian menjamin bahwa seorang pemimpin tidak akan kewalahan dengan informasi tentang penyimpangan dari standar. Hal ini dilakukan dengan cara penetapan pos-pos pemeriksaan yang berfungsi sebagai alat kendali sehingga terhindar dari hal-hal yang rutin. *Dalam konteks kriteria ganda*, pemimpin dan juga pegawai akan berupaya untuk melihat hal-hal yang

Pengendalian Dalam Organisasi

bagus pada kriteria yang dikendalikan. Jika manajemen mengendalikan dengan menggunakan ukuran tunggal, misalnya satuan laba, maka upaya akan terfokus hanya pada hal-hal yang tampak bagus pada standar tersebut. Kriteria ganda memiliki dua efek positif. Karena lebih sulit untuk memanipulasi dibanding ukuran tunggal, maka hal itu dapat mengurangi upaya untuk sekedar tampak bagus saja. Selain itu, karena kinerja jarang dapat dievaluasi dari satu indikator, kriteria ganda memungkinkan penilaian kinerja yang lebih akurat. *Dalam konteks tindakan korektif*, sebuah sistem pengendalian yang efektif tidak hanya menunjukkan kapan sebuah penyimpangan dari standar yang berarti terjadi, tetapi juga menyarankan tindakan apa yang harus diambil guna mengoreksi penyimpangan. Ia akan menegaskan masalahnya dan menentukan pemecahannya. Hal ini seringkali dilaksanakan dengan menyusun pedoman jika-maka (Puspoprano, 2006: 178).

B. Penetapan Standar Kinerja

Kinerja merupakan asal kata dari “kerja”. Dalam kamus besar Bahasa Indonesia, kinerja diartikan sebagai suatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, atau kemampuan kerja (peralatan). Sedangkan dalam bahasa Inggrisnya adalah *work, deed*. Kemudian diberi sisipan (*in*) menjadi kinerja, yang artinya kegiatan yang dilakukan berulang-ulang akhirnya menjadi suatu sistem sehingga disebut *performance* yang

artinya pertunjukan, pembuatan, dayaguna, prestasi, hasil. Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (2002:3) mengartikan kinerja sebagai *performance*, yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, atau hasil kerja/untuk kerja/penampilan kerja. Stolovitch and Keep (1992:24) menyebut kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Griffin (2004: 45) mengartikan kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja. Secara detail, Irawan (2004: 1) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja seseorang pekerja, sebuah proses manajemen, atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkret dan dapat diukur dibandingkan dengan tolok ukur yang telah ditentukan. Sedangkan Rivai (2004: 309) mengemukakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan.

Dalam konteks hubungan fungsional antara kinerja dengan atribut kinerja, Campbell (1990: 29) menganggap dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu *knowledge*, *skill*, dan *motivation*. *Knowledge* mengacu pada pengetahuan terhadap bidang pekerjaan dan lingkungannya, *skill* mengacu pada kemampuan untuk melakukan pekerjaan (*the ability to do well*), *motivation* merupakan dorongan dan semangat untuk melakukan kerja. Selain ketiga faktor tersebut masih terdapat satu faktor lagi yaitu peran (*role perception*). Salah satu faktor tersebut hilang akan mengganggu kinerja. Pengaruh

Pengendalian Dalam Organisasi

motivasi dalam pengukuran kinerja sangat penting karena motivasi berperan untuk mengubah perilaku pekerja. Perilaku seseorang bisa diadaptasikan secara sistematis untuk memenuhi standar yang diinginkan dengan menggunakan teknik tertentu sebagaimana dijelaskan dalam model perubahan perilaku ABC (*Antecedent, Behavior, Consequences*). Perilaku dapat diubah melalui dua cara, yaitu sebelum terjadi (*antecedents*) atau setelah terjadi (*consequences*). *Antecedent* bisa berupa: *person*, tempat sesuatu, atau peristiwa yang terjadi atau berada sebelum timbul perilaku mendorong yang telah ditetapkan, insentif/imbalan, deskripsi kerja, kebijakan, prosedur, standar, peraturan, kondisi kerja, dan infrastruktur pendukung. Penetapan visi, misi dan tujuan organisasi akan mendorong seseorang berperilaku tertentu untuk mencapai visi, misi dan tujuan itu. Demikian juga penetapan deskripsi kerja, prosedur, standar dan peraturan kerja akan mendorong pegawai untuk berperilaku sesuai dengan ketentuan-ketentuan itu. *Antecedent* memberikan serangkaian kondisi yang mendorong seseorang berperilaku sesuai dengan yang diinginkan namun tidak bisa menjamin bahwa perilaku itu benar-benar terjadi. Skema bonus/insentif, pembimbingan, pendidikan dan pelatihan adalah bentuk *antecedent* yang paling efektif untuk mempengaruhi perilaku. *Consequences* adalah peristiwa setelah perilaku terjadi yang diharapkan dapat mengubah perilaku di masa datang, misalnya dengan imbalan dan hukuman.

Mengacu pada pemahaman dasar dari kinerja, penetapan standar kinerja merupakan fungsi dasar dalam tatanan perencanaan, dan perencanaan merupakan fungsi dasar dalam kegiatan manajemen karena perencanaan menunjukkan fungsi yang mendahului dan mendasari fungsi-fungsi manajemen lainnya. Penetapan standar merupakan aktivitas yang sudah ditetapkan pada saat perencanaan dan merupakan target yang akan menjadi acuan perbandingan untuk kinerja di kemudian hari, baik secara keseluruhan atau bagian dari organisasi. Standar-standar yang ditetapkan bagi tujuan pengendalian tersebut harus diekspresikan dalam acuan yang dapat diukur, seperti untuk mengukur efisiensi, kualitas, dan reponsivitas.

Pengukuran efisiensi berhubungan erat dengan *output* dan *input* atau keuntungan dan biaya. Efisiensi merupakan kedayagunaan yaitu perbandingan terbalik atau rasionalitas antara hasil yang diperoleh atau *output* dengan kegiatan yang dilakukan serta sumber-sumber dan waktu yang dipergunakan, atau *input*. Efisiensi terkait dengan batas pemanfaatan sumber daya secara rasional untuk mengejar tujuan organisasi. Penekanan efisiensi selain pada hasil yang ingin dicapai, juga besarnya pengorbanan untuk mencapai hasil tersebut perlu diperhitungkan. Dalam kaitan teks ini, konsep efisiensi berhubungan erat dengan konsep efektivitas. Konsep efisiensi merupakan faktor penentu dari efektivitas. Efektivitas merupakan ukuran yang menggambarkan sejauhmana sasaran dapat dicapai, sedangkan efisiensi menggambarkan bagaimana sumber-sumber daya dikelola secara tepat dan benar. Efisiensi yang tinggi dalam

Pengendalian Dalam Organisasi

pemanfaatan sumber-sumber daya disertai efektivitas yang tinggi dalam pencapaian sasaran, akan menghasilkan produktivitas yang tinggi. Salah dalam mengelola organisasi dapat mengakibatkan rendahnya tingkat efektivitas dan efisiensi. Efektivitas tinggi dengan efisiensi yang rendah dapat mengakibatkan ekonomi biaya tinggi, sebaliknya efisiensi tinggi tetapi tidak efektif mengakibatkan sasaran tidak tercapai. Pengukuran efisiensi dalam kaitan ini dapat berupa: (a). Jumlah bahan yang dipakai dalam menyelesaikan hasil kerja; (b). Jumlah kegagalan dalam menyelesaikan kerja; (c). Jumlah hasil kerja yang dapat dimanfaatkan; dan (d). Jumlah hasil kerja yang dibuat tepat waktu dan anggarannya (Alma, 2006: 71).

Pengukuran kualitas dianggap sebagai suatu hal yang membingungkan. Kualitas dalam pandangan seseorang terkadang bertentangan dengan kualitas dalam pandangan orang lain, sehingga persepsi kualitas menjadi bervariasi. Kualitas adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customers*). Dalam ISO-8402 (*Quality Vocabulary*), bahwa kualitas seringkali diartikan sebagai kepuasan pelanggan atau konfirmasi terhadap kebutuhan atau persyaratan. Kualitas juga dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang menentukan kepuasan pelanggan dan upaya perubahan ke arah perbaikan terus menerus sehingga dikenal istilah: **Q-MATCH** atau *Quality = Meets Agreed Terms and Changes*. Dalam konsep BS-5750 dan ISO-9000, terdapat adanya tekanan yang kuat terhadap aspek-aspek kualitas yang non-prosedural seperti

kepemimpinan, manajemen sumber daya manusia yang mencakup moral dan etika staf, serta kepuasan pelanggan. Sallis beranggapan bahwa kualitas dalam konteks *Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu atribut produk atau layanan yang memenuhi spesifikasi tertentu. Organisasi-organisasi yang menganut konsep TQM melihat kualitas sebagai sesuatu yang didefinisikan oleh pelanggan-pelanggan mereka. Pelanggan adalah wasit terhadap kualitas dan institusi sendiri tidak akan mampu bertahan tanpa mereka. Terlebih kualitas jasa/layanan yang mempunyai beberapa elemen subyek yang penting, seperti: hubungan langsung antara pemberi dan pengguna, waktu, tidak dapat diperbaiki, berhadapan dengan ketidakpastian, fakta dan kepuasan pelanggan. Masalah kualitas sebenarnya terletak pada masalah manajemen. Joseph Juran menekankan bahwa kebanyakan masalah kualitas dapat dikembalikan pada masalah keputusan manajemen, dengan aturan 85/15. Artinya, 85 persen masalah-masalah kualitas dalam sebuah organisasi adalah hasil dari desain proses yang kurang baik sehingga, penerapan sistem yang benar akan menghasilkan kualitas yang benar. 85 persen masalah merupakan tanggung jawab manajemen, karena mereka memiliki 85 persen kontrol terhadap sistem organisasi. Crosby juga menekankan bahwa langkah mendasar dalam sebuah program kualitas adalah komitmen manajemen. Inisiatif kualitas harus diarahkan dan dipimpin oleh manajemen senior. Komitmen ini harus dikomunikasikan dalam sebuah pernyataan kebijakan kualitas, yang harus singkat, jelas, dan dapat dicapai. Jika para pemimpin betul-betul memperhatikan kualitas secara

Pengendalian Dalam Organisasi

serius, maka mereka harus memahami sebab-sebab umum dan khusus kegagalan kualitas. Sebab-sebab umum adalah sebab-sebab yang diakibatkan oleh kegagalan sistem. Masalah sistem ini merupakan masalah internal proses institusi. Masalah-masalah tersebut hanya bisa diatasi jika sistem, proses dan prosedur institusi tersebut diubah. Sementara sebab-sebab khusus melahirkan variasi yang non-acak di dalam sistem dan merupakan sebab-sebab eksternal. Sebuah tanda atau standar kualitas dalam bentuk logo registrasi tidak berarti sudah menjamin keberadaan kualitas dengan sendirinya. Sekalipun demikian, tanda atau standar kualitas dapat menegakkan kedisiplinan, penilaian eksternal, dan proses yang jelas untuk memperoleh kualitas. Tanda atau standar tersebut juga memiliki nilai publisitas potensial yang luar biasa dalam suatu institusi dan publik umum (Gaspersz, 2009: 1, 33, 97, 65-66, dan 109).

Pengukuran reponsivitas berhubungan dengan daya tanggap *providers* terhadap harapan, keinginan dan aspirasi serta tuntutan *customers* (publik). Hal ini juga terkait dengan kerelaan untuk membantu pengguna layanan (internal dan eksternal organisasi) secara ikhlas. Pengukuran ini penting karena terkait dengan faktor kesadaran para pemimpin maupun pegawai, faktor aturan yang menjadi landasan kerja, faktor organisasi yang merupakan alat pelayanan, faktor pendapatan yang dapat memenuhi kebutuhan hidup minimum, faktor keterampilan pegawai, dan faktor sarana dalam pelaksanaan tugas. Keenam faktor ini masing-masing mempunyai peranan yang berbeda tetapi saling berpengaruh

dan secara bersama-sama akan mewujudkan responsivitas pelaksanaan pelayanan secara baik, baik pelayanan verbal, pelayanan tulisan atau pelayanan dalam bentuk gerakan/tindakan dengan atau tanpa peralatan. Jika salah satu faktor dari enam faktor tersebut tidak ada atau sangat tidak memadai, responsivitas pelaksanaan pelayanan akan terasa kurang (Lenvine, 1990: 17; Dwiyanto, 2005: 148; dan Moenir, 2008: 88).

Standar yang ditetapkan bagi tujuan pengendalian antara lain standar kompetensi, yaitu pernyataan-pernyataan mengenai pelaksanaan tugas di tempat kerja yang digambarkan dalam bentuk hasil: (1). Apa yang diharapkan dapat dilakukan pegawai; (2). Tingkat kesempurnaan pelaksanaan kerja yang diharapkan pegawai; dan (3). Bagaimana menilai bahwa kemampuan pegawai telah berada pada tingkat yang diharapkan. Suatu unit standar kompetensi mencakup peran kunci di tempat kerja terdiri dari empat komponen: (1). Elemen yang menggambarkan garis besar aktivitas terpenting yang termasuk dalam peran; (2). Kriteria pelaksanaan tugas yang merinci hal yang harus dilakukan untuk menunjukkan kemampuan seseorang; (3). Beberapa variabel yang dapat menggambarkan relevan konteks dan kondisi pada suatu unit; dan (4). Penentuan bukti yang memberikan gambaran bagaimana kompetensi akan diakui (Sedarmayanti, 2008: 135).

Sebagaimana kriteria efektivitas pengendalian yang dikemukakan Puspoproto pada subbab di atas, diperlukan penetapan standar kinerja yang baik untuk setiap indikator

Pengendalian Dalam Organisasi

kinerja (baik kualitatif maupun kuantitatif) yang memiliki beberapa kriteria:

- 1) Dapat dicapai yaitu sesuai dengan usaha yang dilakukan pada kondisi yang diharapkan;
- 2) Ekonomis yaitu biaya rendah atau wajar, dikaitkan dengan kegiatan yang dicakup;
- 3) Dapat diterapkan, yaitu sesuai dengan kondisi yang ada. Jika terjadi perubahan kondisi, harus dibangun standar yang setiap saat dapat disesuaikan dengan kondisi yang ada;
- 4) Konsisten, yaitu akan membantu keseragaman komunikasi dan operasi keseluruhan fungsi organisasi;
- 5) Menyeluruh, yaitu mencakup semua aktivitas yang saling berkaitan;
- 6) Dapat dimengerti, yaitu diekspresikan dengan mudah, jelas untuk menghindari kesalahan komunikasi/kekaburan, instruksi yang digunakan harus spesifik dan lengkap;
- 7) Dapat diukur, yaitu harus dapat dikomunikasikan dengan presisi;
- 8) Stabil, yaitu harus memiliki jangka waktu cukup untuk memprediksi dan menyediakan usaha yang akan dilakukan;
- 9) Dapat diadaptasi, yaitu harus didesain sehingga elemen dapat ditambah, diubah;
- 10) Legitimasi, yaitu secara resmi disetujui;
- 11) Seimbang, yaitu diterima sebagai dasar perbandingan oleh yang berkaitan dengan aktivitas yang dilakukan;

12) Fokus pada pelanggan, yaitu harus terarah pada hal penting yang diinginkan pelanggan (internal dan eksternal), seperti: siklus waktu, mutu, kinerja, jadwal, biaya, dan kepuasan pelanggan (Sedarmayanti, 2008: 135; dan Puspoprano, 2006: 203).

Beberapa standar yang dikenal dan biasa digunakan dewasa ini, antara lain: standar fisik, standar biaya, dan standar waktu. *Standar fisik*, merupakan dasar-dasar penentuan standar lainnya untuk diawasi dan dipenuhi. Standar-standar fisik adalah ukuran-ukuran nonmoneter dan sangat bermanfaat digunakan bagi pengukuran prestasi kerja pada tingkat operasional karena dalam pelaksanaan kegiatan operasional itulah bahan-bahan digunakan, tenaga kerja dimanfaatkan, jasa-jasa diberikan, dan barang-barang dihasilkan. Artinya, pada umumnya standar fisik mencerminkan prestasi kerja yang bersifat kuantitatif seperti jumlah waktu yang digunakan menghasilkan suatu produk tertentu, bahan bakar yang digunakan untuk menjalankan mesin-mesin tertentu per jam, dan sebagainya. *Standar biaya*, adalah ukuran yang dikaitkan dengan uang yang digunakan untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu dan standar ini pun diberlakukan dalam pengendalian kegiatan operasional. Beberapa contoh standar biaya adalah biaya langsung dan tidak langsung dalam menghasilkan sesuatu, upah dan gaji untuk membayar tenaga kerja, harga bahan yang digunakan untuk menghasilkan suatu produk, dan biaya-biaya lainnya. *Standar waktu*, digunakan untuk memperkirakan dan

Pengendalian Dalam Organisasi

menentukan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Secara positif, standar waktu yang dialokasikan tidak semuanya digunakan karena pekerjaan tertentu dapat diselesaikan lebih cepat dari jatah waktu yang ditetapkan. Secara negatif, apabila penyelesaian pekerjaan lebih lama dari batas waktu yang telah ditetapkan sebelumnya (Siagian, 2005: 138-139).

C. Pengukuran Kinerja Aktual

Pengukuran kinerja adalah aktivitas konstan dan kontinu bagi organisasi, yang bertujuan untuk mendapatkan informasi tingkat efektivitas, efisiensi dan kesesuaian terhadap standar yang ingin direalisasikan. Agar pengendalian efektif, ukuran-ukuran kinerja mesti valid. Ukuran kinerja yang valid sangat dibutuhkan dalam menegakkan pengendalian yang efektif, dan organisasi harus membentuk indikator-indikator kinerja sebagai aspirasi perwujudan dari kemampuan dan dorongan. Kemampuan merupakan manifestasi dari pengetahuan dan kemahiran. Dorongan merupakan akibat dari adanya sikap dalam menghadapi situasi. Vroom dalam teori harapan mempertimbangkan pada tiga konsep penting suatu dorongan, yaitu harapan, nilai, dan pertautan. *Harapan (expectancy)* merupakan suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku. Harapan mempunyai nilai yang berkisar dari nol yang menunjukkan tidak ada kemungkinan bahwa sesuatu hasil akan muncul sesudah perilaku atau tindakan tertentu,

sampai angka positif satu yang menunjukkan kepastian bahwa hasil tertentu akan mengikuti suatu tindakan atau perilaku. Harapan dinyatakan dalam probabilitas (kemungkinan). Nilai (*valence*) adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai atau martabat tertentu (daya atau nilai memotivasi) bagi setiap individu tertentu. Pertautan (*instrumentality*) adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua. Pertautan dapat mempunyai nilai yang berkisar antara minus satu (-1) yang menunjukkan persepsi bahwa tercapainya tingkat kedua adalah pasti tanpa hasil tingkat pertama dan tidak mungkin timbul dengan tercapainya hasil tingkat pertama dan positif satu (+1) yang menunjukkan bahwa hasil tingkat pertama itu perlu dan sudah cukup untuk menimbulkan hasil tingkat kedua. Karena ini menggambarkan suatu gabungan atau asosiasi, maka instrumentality dapat dipikirkan sebagai pertautan atau korelasi (Rivai, 2004: 309; Hersey dan Blanchard, 1998: 179).

Konsep pengukuran kinerja meliputi: apa yang diukur, apa tujuan pengukuran, siapa yang mengukur, siapa yang menggunakan hasil pengukuran, kapan pengukuran dilakukan, dimana pengukuran dilakukan, bagaimana cara pengukurannya, dan apa pemanfaatan hasil pengukuran.

1) Apa yang diukur dalam pengukuran kinerja

Sumber kerja yang perlu mendapatkan pengendalian meliputi penggunaan: (a). Tenaga fisik; (b). Pikiran; (c). Metode atau cara kerja; (d). Waktu; serta (e). Bahan dan alat, termasuk uang. *Penggunaan tenaga fisik* berarti

Pengendalian Dalam Organisasi

pengendalian dilakukan jika ada ketidaksesuaian penggunaan tenaga fisik yang disediakan dengan beban kerja yang ditetapkan. *Penggunaan pikiran* berarti pengendalian dilakukan jika ada ketidaksesuaian penggunaan pikiran untuk kegiatan yang ditetapkan sehingga kurang mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. *Penggunaan metode atau cara kerja* berarti pengendalian dilakukan jika ada ketidaksesuaian metode atau cara kerja yang digunakan untuk memperoleh hasil tertentu. *Penggunaan waktu* berarti pengendalian dilakukan jika ada ketidaksesuaian lamanya atau jangka waktu yang harus digunakan oleh pelaksana kegiatan untuk menyelesaikan suatu kegiatan tertentu. *Penggunaan bahan dan alat, termasuk uang* berarti pengendalian dilakukan jika ada ketidaksesuaian jumlah, jenis dan harga bahan atau alat yang dipergunakan oleh pelaksana kegiatan untuk menghasilkan sesuai dengan yang ditetapkan. Pengendalian terhadap sumber-sumber kerja tersebut menuntut pemimpin menentukan tipe pengendalian apa yang akan digunakan organisasi, lalu mengimplementasikan sistem pengendalian dan mengambil tindakan berbasis informasi yang disediakan oleh sistem pengendalian (Nawawi, 1995: 12-13; dan Griffin, 2004: 165-166).

Terlepas dari besar, jenis, sektor atau spesialisasinya, setiap organisasi biasanya cenderung tertarik pada pengukuran kinerja dalam aspek-aspek:

a) Finansial

Aspek finansial meliputi anggaran suatu organisasi. Aspek finansial merupakan aspek penting yang perlu diperhatikan dalam pengukuran kinerja, karena aspek ini dapat dianalogikan sebagai aliran darah dalam tubuh manusia;

b) Kepuasan pelanggan (*stakeholders*)

Dengan semakin banyaknya tuntutan masyarakat akan pelayanan yang berkualitas, organisasi dituntut untuk terus menerus memberi pelayanan berkualitas prima. Untuk itu, pengukuran kinerja perlu didesain sehingga pimpinan dapat memperoleh informasi relevan atas tingkat kepuasan pelanggan (*stakeholders*);

c) Operasi tugas internal

Informasi operasi tugas internal diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan organisasi telah seirama untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi seperti yang tercantum dalam rencana strategis. Informasi tugas internal diperlukan untuk melakukan perbaikan terus menerus atas efisiensi dan efektivitas operasi organisasi;

d) Kepuasan pegawai

Pegawai merupakan aset yang harus dikelola dengan baik, apalagi dalam organisasi yang banyak melakukan inovasi, peran strategis pegawai sangat nyata. Apabila

Pengendalian Dalam Organisasi

pegawai tidak terkelola dengan baik, maka kehancuran organisasi sulit dicegah;

e) Waktu

Ukuran waktu merupakan variabel yang perlu diperhatikan dalam desain pengukuran kinerja. Variabel ini penting untuk pengambilan keputusan karena seringkali informasi lambat diterima, kadang sudah tidak relevan atau kadaluarsa (Sedarmayanti, 2008: 196-197).

2) Apa tujuan pengukuran kinerja

Pengukuran kinerja bertujuan untuk mendapatkan informasi tingkat efektivitas, efisiensi dan kesesuaian indikator kinerja terhadap standar yang ingin direalisasikan. Sedangkan indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan diukur dan dihitung serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja. Indikator kinerja digunakan untuk menyakinkan bahwa kinerja hari demi hari organisasi/unit kerja yang bersangkutan menunjukkan kemampuan dalam rangka dan/atau menuju tujuan maupun sasaran yang telah ditetapkan organisasi.

3) Siapa yang mengukur dalam pengukuran kinerja

Pengukuran kinerja dapat dilakukan oleh pemimpin setiap unit, pemimpin tingkat atas dari unit tertentu maupun oleh Auditor dalam organisasi tersebut. Sebagian besar organisasi yang telah menerapkan pengukuran kinerja menunjukkan bahwa inisiatif pengukuran kinerja pertama kali diperkenalkan, kemudian dipimpin dan dipromosikan oleh manajemen tertinggi. Komitmen manajemen tertinggi terhadap pengembangan dan penggunaan pengukuran kinerja merupakan elemen terpenting bagi suksesnya sistem pengukuran kinerja (Sedarmayanti, 2008: 199).

Pemimpin kadang-kadang membuat kesalahan dengan mengasumsikan bahwa pegawai tidak meragukan nilai dan sistem pengendalian yang efektif. Namun asumsi ini tidak selalu benar. Banyak pegawai menolak pengendalian, khususnya jika mereka merasa terlalu dikendalikan, jika mereka berpikir bahwa pengendalian memiliki fokus yang tidak tepat, jika mereka berpikir bahwa pengendalian menyediakan balas jasa untuk inefisiensi, atau jika mereka merasa memiliki tanggung jawab yang terlalu besar. *Terhadap pengendalian yang berlebihan*, kadang-kadang organisasi mencoba mengendalikan terlalu banyak detail, sehingga situasi ini menjadi problematis khususnya pada saat pengendalian mempengaruhi perilaku pegawai secara langsung. Sebuah organisasi yang mengatur pegawai-pegawainya kapan mesti datang ke kantor, di mana harus memarkir

Pengendalian Dalam Organisasi

kendaraan, kapan harus meninggalkan kantor dikatakan menegakkan pengendalian yang ketat atas aktivitas-aktivitas pegawai. Namun banyak organisasi berupaya mengendalikan tidak hanya aktivitas-aktivitas pegawai tersebut tetapi juga aspek-aspek lain dari perilaku kerja. Masalah bisa muncul jika pegawai memandang upaya-upaya untuk membatasi perilaku mereka berlebihan. *Terhadap fokus yang tidak tepat*, sistem pengendalian mungkin terlalu sempit atau terlalu berfokus pada variabel-variabel yang dapat dikuantifikasikan dan tidak menyediakan ruang untuk analisis atau interpretasi, bisa menyebabkan keinginan pelanggan atau publik dalam jangka panjang menjadi kurang baik. Sistem balas jasa universitas yang mendorong staf-staf pengajar untuk mempublikasikan banyak artikel tetapi melupakan kualitas dari artikel juga memiliki fokus yang tidak tepat. *Terhadap balas jasa untuk inefisiensi*, organisasi pemerintah cenderung menghabiskan anggaran mereka secepatnya seiring mendekati akhir tahun fiskal. Organisasi yang menyisakan anggaran lebih besar kemungkinan akan mendapatkan penurunan anggaran, dan sebaliknya organisasi yang menyisakan anggaran lebih sedikit kemungkinan akan mendapatkan kenaikan anggaran pada tahun berikutnya. *Terhadap tanggung jawab terlalu besar*, pengendalian yang efektif memungkinkan pemimpin menentukan apakah pegawai telah melaksanakan tanggung jawab mereka secara tepat. Jika standar dibentuk secara benar dan kinerja diukur secara akurat, pemimpin tahu kapan masalah muncul serta

unit-unit kerja dan individu-individu mana yang bertanggung jawab. Individu-individu yang tidak bertanggung jawab atas kesalahan mereka atau yang tidak bekerja sekeras pemimpin mereka dengan demikian cenderung akan menolak pengendalian. Jika ada seorang tenaga pelayanan yang bekerja relatif lamban dan menangani lebih sedikit pembicaraan telepon dibanding tenaga-tenaga pelayanan yang lain, kinerja rendah sang individu kini dapat diidentifikasi dengan mudah.

Griffin memberikan cara terbaik untuk mengatasi penolakan terhadap pengendalian adalah dengan menciptakan pengendalian yang efektif sejak awal. Jika sistem pengendalian diintegrasikan secara tepat dengan perencanaan organisasi serta jika pengendalian fleksibel, akurat, tepat-waktu dan objektif, organisasi cenderung tidak akan memiliki pengendalian yang berlebihan, cenderung akan berfokus pada standar-standar yang tepat, dan tidak akan menyediakan balas jasa untuk inefisiensi. Dua cara lain yang bisa dipakai untuk mengatasi penolakan terhadap pengendalian adalah dengan mendorong partisipasi dan membuat prosedur-prosedur verifikasi. Partisipasi bisa membantu mengatasi penolakan terhadap perubahan, seperti partisipasi pegawai dalam perencanaan, pembuatan keputusan, dan kendali mutu. Sedangkan pembuatan prosedur-prosedur verifikasi memerlukan beragam standar dan sistem informasi guna menyediakan pengawasan serta keseimbangan dalam pengendalian. Dengan demikian pemimpin harus

Pengendalian Dalam Organisasi

mengetahui karakteristik-karakteristik dasar dari pengendalian yang efektif. Mereka juga perlu memahami dan mengenali alasan pegawai menolak pengendalian, serta teknik-teknik yang bisa dipakai untuk mengatasi penolakan ini (Griffin, 2004: 183-184).

4) Siapa yang menggunakan hasil pengukuran kinerja

Sistem dan hasil pengukuran kinerja membantu pimpinan dalam memantau pelaksanaan strategis kegiatan. Pengukuran kinerja tidak terlepas dari pengaruh tingkatan dalam struktur organisasi. Sebagai pemakai informasi yang dihasilkan dari pengukuran kinerja, pimpinan organisasi tingkat atas tentu berbeda kebutuhan informasinya dibandingkan dengan pimpinan di tingkat menengah maupun bawah.

Tingkat atas dari struktur organisasi memerlukan kualitas informasi kinerja dengan karakteristik: (1). Informasi kinerja sifatnya lebih merupakan satu kesatuan; (2). Data/informasi kinerja yang tidak hanya bersifat kuantitatif seperti *input* dan *output*, tetapi juga yang bersifat kualitatif misalnya informasi mengenai hasil dan dampak dari program organisasi; dan (3). Informasi kinerja yang bersifat waktu nyata. Sedangkan untuk pimpinan tingkat bawah, kebutuhan informasi kinerja biasanya tidak merupakan satu kesatuan, bersifat lebih kuantitatif, dan dengan frekuensi lebih sering, misal: mingguan, harian bahkan menit. Oleh karenanya, desain

sistem pengukuran kinerja harus memperhatikan struktur organisasi dan kebutuhan informasi kinerja pimpinan organisasi (Sedarmayanti, 2008: 196).

5) Kapan pengukuran dilakukan

Pengukuran kinerja dilakukan pada waktu berbagai kegiatan sedang berlangsung. Hal ini dimaksudkan untuk mencegah jangan sampai terjadi penyimpangan, penyelewengan, dan pemborosan terhadap kegiatan yang sedang dilaksanakan, atau setidaknya mengurangi besarnya penyimpangan, penyelewengan, dan pemborosan terhadap kegiatan yang sedang dilaksanakan. Dengan perkataan lain, pengendalian bersifat preventif diperlukan kejelian untuk mengenali berbagai gejala yang menjurus kepada berbagai hal negatif.

6) Dimana pengukuran dilakukan

Pengukuran kinerja dilakukan pada setiap unit kerja dalam struktur organisasi ataupun pada suatu kegiatan proyek, dapat meliputi tingkat atas sampai dengan tingkat terendah dalam struktur organisasi. Pengukuran ini tentu akan terkait dengan fungsi pengorganisasian. Fungsi pengorganisasian harus dilihat tidak hanya sebagai masalah teknis yang berkaitan dengan penentuan struktur dengan kotak-kotaknya dan penggambaran pembagian tugas yang sifatnya mekanistik, melainkan berkaitan erat

Pengendalian Dalam Organisasi

dengan sikap dan perilaku para anggotanya dalam pemanfaatan organisasi tersebut.

7) Bagaimana cara pengukuran kinerja

Pemimpin dapat mengukur kinerja pada dua hal, yaitu: (a). Keluaran nyata sebagai hasil dari perilaku para anggota, disebut pengendalian keluaran (*output control*); dan (b). Perilaku itu sendiri, disebut pengendalian perilaku. *Pengendalian keluaran* dapat dilihat dari beberapa aspek: (1). Jumlah, waktu (jumlah hasil kerja/pekerjaan yang diselesaikan, dan lama penyelesaian hasil kerja); (2). Mutu (keberhasilan hasil kerja, ketelitian hasil kerja, syarat-syarat teknis hasil kerja, keluhan terhadap hasil kerja; dan (3). Efisiensi (jumlah bahan yang dipakai dalam menyelesaikan hasil kerja, jumlah kegagalan dalam menyelesaikan kerja, jumlah hasil kerja yang dapat dimanfaatkan, dan jumlah hasil kerja yang dibuat tepat waktu dan anggarannya). Sedangkan *pengendalian perilaku* dapat terkait dengan kejujuran/integritas, disiplin, tanggung jawab pada tugas, kepemimpinan, kerjasama/*team work*, dan komunikasi. Dalam konteks yang lebih luas, pemahaman berperilaku dapat terwujud dengan mendalami lima belas prinsip organisasi yaitu: (1). Kejelasan tujuan yang ingin dicapai; (2). Pemahaman tujuan oleh para anggota organisasi; (3). Penerimaan tujuan oleh para anggota organisasi; (4). Kesatuan arah; (5). Kesatuan perintah; (6). Fungsionalisasi; (7). Deliniasi berbagai tugas; (8).

Keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab; (9). Pembagian tugas; (10). Kesederhanaan struktur; (11). Pola dasar organisasi yang relatif permanen; (12). Adanya pola pendelegasian wewenang; (13). Rentang pengawasan; (14). Jaminan pekerjaan; dan (15). Keseimbangan antara jasa dan imbalan (Siagian, 2005: 69-70; dan George *and* Jones, 2006: 497).

Dikatakan Martin dan Kettner bahwa pengukuran kinerja dalam organisasi nirlaba adalah pengumpulan dan pelaporan teratur informasi mengenai efisiensi, kualitas, efektivitas program-program pelayanan kepada manusia (*human service programs*). Definisi ini mencakup efisiensi, kualitas dan efektivitas, yang merupakan dasar untuk menyusun kerangka pengukuran kinerja secara komprehensif. Kerangka ini sangat membantu untuk mengidentifikasi pengukur-pengukur kunci tentang kinerja dan dapat digunakan sebagai satu aspek dari sistem pengukuran yang berdasarkan kelompok-kelompok pemakai jasa dan khalayak organisasi. Sedangkan John Miner mengemukakan bahwa terdapat 4 (empat) indikator yang dapat dijadikan sebagai tolok ukur dalam menilai kinerja, yaitu: (1). Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan; (2). Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan; (3). Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidak-hadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang; dan (4). Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja (Anoraga dan Sayuti, 1995: 129;

Pengendalian Dalam Organisasi

Hasibuan, 2001: 184; Cahyono, 1996: 247; Wirjana, 2007: 137-138; dan Sudarmanto, 2009: 11).

8) Apa pemanfaatan hasil pengukuran kinerja

Secara lebih spesifik, pengukuran kinerja penting peranannya sebagai alat manajemen untuk:

- a) Memastikan pemahaman pelaksana akan ukuran atau standar yang digunakan untuk mencapai kinerja;
- b) Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja;
- c) Memastikan tercapainya rencana kinerja yang disepakati;
- d) Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas kinerja pelaksana yang telah diukur sesuai sistem pengukuran kinerja yang disepakati;
- e) Menjadi alat komunikasi antar pegawai dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi;
- f) Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi;
- g) Membantu memahami proses kegiatan organisasi;
- h) Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif;
- i) Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan; dan
- j) Mengungkap permasalahan yang terjadi (Sedarmayanti, 2008: 195).

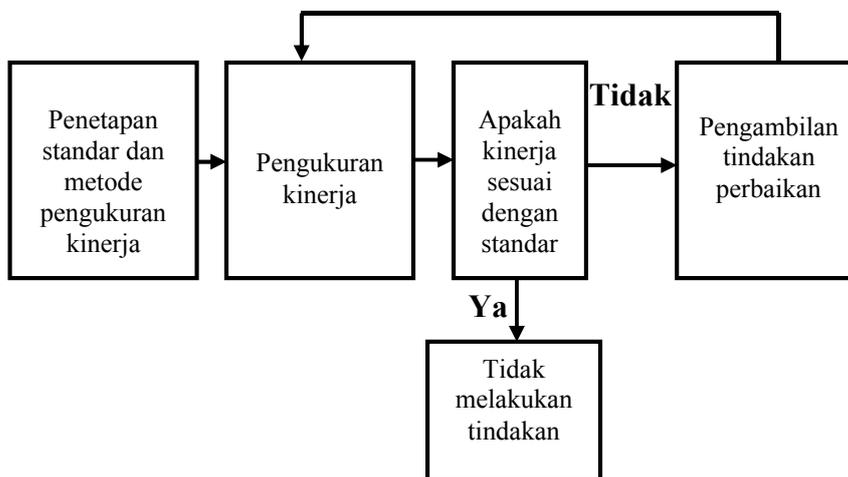
D. Membandingkan Kinerja Aktual dengan Standar Kinerja

Pemimpin mengevaluasi apakah kinerja yang sebenarnya menyimpang dari standar kinerja yang telah ditetapkan dan sampai berapa jauh penyimpangan terjadi. Apabila kinerja lebih tinggi dari yang diharapkan, pemimpin mungkin mengualitaskan bahwa standar kinerja yang ditetapkan terlalu rendah dan mungkin akan menaikkannya pada periode berikutnya guna memberikan tantangan bagi bawahannya. Tetapi jika kinerja terlalu rendah dan standar tidak tercapai, atau jika standar terlalu tinggi sehingga pegawai tidak bisa mencapainya, maka pemimpin harus mengualitaskan apakah akan melakukan tindakan korektif. Tindakan korektif mudah dilakukan kalau penyebab dari kinerja yang kurang baik itu bisa dikenali.

Jika tahapan atau langkah pengendalian ini dikaitkan dengan penilaian prestasi, maka langkah-langkah yang dapat ditempuh adalah sebagai berikut: (1). Mendefinisikan pekerjaan; (2). Menilai prestasi pekerjaan; dan (3). Menyediakan balikan. *Mendefinisikan pekerjaan* berarti memastikan bahwa pemimpin (*evaluator*) dan bawahan bersama-sama sepakat dengan rincian tugas dan instrumen yang akan digunakan untuk menilai prestasi kerja. *Penilaian prestasi* berarti membandingkan antara prestasi aktual anggota/bawahan dengan instrumen (standar) penilaian. Selanjutnya akhir penilaian performansi diadakan pertemuan-pertemuan sebagai *umpan balik* dan dibahas prestasi dan kemajuan bawahan, di mana dalam pertemuan dirancang

rencana pengembangan yang mungkin diperlukan. Dengan demikian, penilaian prestasi sebagai upaya secara sistematis untuk menetapkan standar kinerja dengan sasaran program, merancang sistem balik informasi, membandingkan kinerja sesungguhnya dengan standar yang ditetapkan. Jika dalam penilaian prestasi kerja terdapat penyimpangan, maka perlu diambil tindakan perbaikan dalam rangka menjamin bahwa semua sumber daya organisasi digunakan secara efektif dan efisien (Wahyudi, 2008: 70; Stoner dan Freeman, 1992: 105) seperti terlihat langkah-langkahnya pada **Gambar 3.4**.

Gambar 3.4 : Langkah-langkah Utama Dalam Proses Pengukuran Performansi Kerja



Sumber: Stoner dan Freeman (1992: 105)

Mengacu pada *Gambar 3.4*, menetapkan standar dan metode pengukuran kinerja, tujuan dan sasaran selama proses perencanaan sebaiknya dirumuskan secara jelas, mudah dipahami dan terukur dari aspek waktu penyelesaian suatu pekerjaan, dan dengan unit mana harus bekerjasama. Dalam hal mengukur kinerja, merupakan kegiatan mengamati perilaku pegawai dalam bekerja, dan menghitung keberhasilan penyelesaian tugas dalam jangka waktu yang ditetapkan. Membandingkan kinerja sesungguhnya dengan standar yang ditetapkan, yaitu membandingkan hasil-hasil yang telah diukur dengan target atau standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Jika kinerja sesuai dengan standar, pemimpin dapat berasumsi bahwa segala sesuatunya dapat berjalan baik, maka tidak perlu campur tangan pemimpin (*supervisor*), namun jika kinerjanya dibawah standar, maka perlu tindakan perbaikan. Tindakan perbaikan dilakukan apabila kinerja turun dibawah standar dan analisis menunjukkan perlu diambil tindakan. Tindakan perbaikan dapat berupa perubahan terhadap satu atau beberapa unit kegiatan dalam organisasi, atau perubahan terhadap standar yang terlalu tinggi sehingga sulit dicapai oleh bawahan.

Tahapan atau langkah pengendalian ini didasarkan oleh adanya konsep pemikiran yang sama yakni penciptaan efisiensi pada organisasi publik yang senantiasa secara positif mengikuti sebagaimana layaknya kebiasaan-kebiasaan institusional dan organisasional yang sedapat mungkin menyerupai sektor swasta (Dawson dalam Heene, dkk, 2010: 26). Dengan diberlakukannya kompetisi pada organisasi

Pengendalian Dalam Organisasi

publik akan menyebabkan terkontrolnya pengeluaran biaya, perbaikan prestasi, dan pelayanan jasa yang lebih baik lagi terutama yang menyangkut hajat hidup orang banyak. Hood dalam Heene, dkk (2010:27) menyebutkan gerakan-gerakan pembaharuan manajemen publik menjabarkan aspirasi teoritikalnya antara lain menekankan pada teknik-teknik manajemen yang terinspirasi oleh sektor swasta. Dalam kaitan ini Osborne dan Gaebler menyatakan antara lain bahwa warga Negara harus dianggap sebagai pelanggan, dan melalui mekanisme penelitian pasar, pemasaran, pelatihan dan kontak pelanggan, organisasi publik harus diubah menjadi organisasi yang mengarah pada pelanggan. Kompetisi haruslah menjadi bagian nyata dari kinerja organisasi publik. Meskipun hampir tidaklah mungkin membuat suatu perbedaan yang kental antara organisasi swasta dan publik, namun menurut Rainey (1997: 39) bahwa semakin banyak organisasi publik yang didirikan atau dibentuk mengikuti contoh dari organisasi swasta, bertambah kompleksnya tugas yang diemban organisasi publik dan swasta yang mengharuskan mereka menerapkan fungsi-fungsi serupa seperti melakukan audit, dan menjalankan program komputerisasi.

E. Pengambilan Tindakan Korektif

Pemimpin dapat belajar banyak selama tahap ini. Jika pemimpin memutuskan bahwa kinerja tidak bisa diterima, maka mereka harus berusaha memecahkan masalah tersebut.

Kadangkala, masalah kinerja timbul karena standar yang ditetapkan terlalu tinggi. Dengan menetapkan standar yang lebih realistis, akan mengurangi celah antara kinerja aktual dan kinerja yang diharapkan.

Meskipun bersifat sementara, tindakan korektif terhadap gejala penyimpangan, penyelewengan, dan pemborosan harus bisa diambil. Misalnya, apabila menurut pengamatan selesainya proses produksi tertentu akan lebih lama dibandingkan dengan jangka waktu yang telah ditetapkan dalam rencana, pemimpin penanggung jawab kegiatan tersebut harus dapat mengambil tindakan segera, umpamanya dengan menambah orang, memperbaiki mekanisme kerja, dan tindakan lain yang sejenis. Contoh lain adalah apabila biaya yang telah disediakan diperkirakan tidak akan mencukupi untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu, maka harus segera diambil tindakan mengatasinya, misalnya dengan mengusahakan biaya tambahan yang diperlukan atau meyakinkan pimpinan bahwa jumlah satuan produk yang dihasilkan terpaksa dikurangi.

Pembahasan di muka menunjukkan dengan jelas bahwa pelaksanaan fungsi pengendalian tidak bisa hanya dengan pendekatan yang bersifat teknis. Kejelasan prosedur pengendalian memang penting. Langkah-langkah yang akan diambil oleh para pengendali juga perlu ditempuh secara teliti dan dipahami oleh pihak yang akan dikendalikan. Akan tetapi, jauh lebih penting dari semua itu adalah perlunya pendekatan yang didasarkan pada hal-hal yang bersifat mental psikologis dan berperilaku, mengingat bahwa melakukan pengendalian

Pengendalian Dalam Organisasi

pada hakikatnya berarti mengendalikan manusia sebagai pelaksana berbagai kegiatan dalam organisasi (Siagian, 2005; 129).

Langkah selanjutnya adalah langkah yang berada di luar tahapan atau langkah pengendalian yaitu evaluasi. Evaluasi ditujukan kepada satu fase tertentu dalam satu proses setelah fase itu seluruhnya selesai dikerjakan. Evaluasi bersifat korektif terhadap fase yang telah selesai dikerjakan itu. Artinya, dalam evaluasi harus diketemukan kelemahan-kelemahan sistem yang dipergunakan dalam fase yang baru saja selesai, juga harus diketemukan penyimpangan-penyimpangan yang telah terjadi, akan tetapi lebih penting lagi adalah harus diketemukannya sebab-sebab mengapa penyimpangan-penyimpangan itu terjadi. Evaluasi bersifat *prescriptive*, yaitu sesuatu yang bersifat mengobati dan evaluasi juga ditujukan kepada fungsi-fungsi organik lainnya (Lubis, 1997: 91; dan Siagian, 2005: 114).

Dalam konteks pemahaman di atas, dapat dikemukakan bahwa evaluasi berarti rencana yang telah dibuat, baik dalam rangka keseluruhan maupun khusus bagi fase yang baru diselesaikan, diteliti apakah rencana itu sudah merupakan faktor pendorong ke arah peningkatan efisiensi serta pertumbuhan yang lebih baik atautkah rencana itu merupakan faktor penghalang. Jika rencana yang sudah ada ternyata merupakan faktor pendorong, maka rencana tersebut perlu untuk melihat apakah rencana itu tidak dapat dijadikan faktor pendorong yang lebih besar lagi. Jika rencana yang sudah ada ternyata merupakan faktor penghalang ke arah peningkatan

efisiensi dan penghalang ke arah pertumbuhan yang lebih pesat, tentu akibatnya ialah bahwa rencana tersebut perlu diperbaiki, dirombak, atau diganti sama sekali. Jelasnya, hasil penilaian perencanaan harus memungkinkan pemimpin organisasi membuat rencana baru yang harus terlaksana dengan baik. Sebab fungsi evaluasi adalah untuk membuat kesimpulan-kesimpulan atas dasar fakta-fakta dalam pelaporan yang mengarah pada: (1). Sebab-sebab timbulnya penyimpangan terhadap rencana; (2). Pengaruh penyimpangan-penyimpangan itu terhadap pencapaian tujuan serta target keseluruhan dari program; dan (3). Pengaruh dari target-target bagian yang telah dicapai serta perkembangan-perkembangan baru di lapangan terhadap pencapaian tujuan serta target keseluruhan dari program (Lubis, 1997: 150).

F. Kesimpulan

1. Proses pengendalian umumnya meliputi empat langkah atau tahapan meliputi: (1). Penetapan standar kinerja; (2). Pengukuran kinerja aktual; (3). Membandingkan kinerja aktual dengan standar kinerja; dan (4). Pengambilan tindakan korektif.
2. Langkah-langkah atau tahapan pengendalian mengindikasikan perlunya memiliki suatu cara menerima informasi, cara menilainya (untuk melihat bahwa apa yang sedang terjadi adalah apa yang diinginkan), dan sesuatu cara untuk mengirimkan instruksi-instruksi. Dengan kata

Pengendalian Dalam Organisasi

lain, proses pengendalian meliputi komponen-komponen: (1). Observer (pengamat), reseptor, detektor atau sensor; (2). Evaluator, assessor atau selektor; (3). Direktor, modifier atau efektor; dan (4). Jaringan komunikasi.

3. Efektivitas pengendalian cenderung memiliki kualitas tertentu, yang tergantung pada situasi dengan karakteristik: (1). Keakuratan; (2). Tepat waktu; (3). Ekonomis; (4). Fleksibilitas; (5). Dapat dimengerti; (6). Kriteria yang beralasan; (7). Penempatan strategis; (8). Tekanan pada pengecualian; (9). Kriteria ganda; dan (10). Tindakan korektif.
4. Dalam konteks hubungan fungsional antara kinerja dengan atribut kinerja, dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu *knowledge*, *skill*, dan *motivation*. Selain ketiga faktor tersebut masih terdapat satu faktor lagi yaitu peran (*role perception*). Salah satu faktor tersebut hilang akan mengganggu kinerja.
5. Penetapan standar merupakan aktivitas yang sudah ditetapkan pada saat perencanaan dan merupakan target yang akan menjadi acuan perbandingan untuk kinerja di kemudian hari, baik secara keseluruhan atau bagian dari organisasi. Standar-standar yang ditetapkan bagi tujuan pengendalian tersebut harus diekspresikan dalam acuan yang dapat diukur, seperti untuk mengukur efisiensi, kualitas, dan reponsivitas.
6. Konsep pengukuran kinerja meliputi: apa yang diukur, apa tujuan pengukuran, siapa yang mengukur, siapa yang

menggunakan hasil pengukuran, kapan pengukuran dilakukan, dimana pengukuran dilakukan, bagaimana cara pengukurannya, dan apa pemanfaatan hasil pengukuran. Sumber kerja yang perlu mendapatkan pengendalian meliputi penggunaan: (a). Tenaga fisik; (b). Pikiran; (c). Metode atau cara kerja; (d). Waktu; serta (e). Bahan dan alat, termasuk uang. Terlepas dari besar, jenis, sektor atau spesialisasinya, setiap organisasi biasanya cenderung tertarik pada pengukuran kinerja dalam aspek-aspek: finansial, kepuasan pelanggan (*stakeholders*), operasi tugas internal, kepuasan pegawai, dan waktu.

7. Dalam tahapan membandingkan kinerja aktual dengan standar kinerja, maka langkah-langkah yang dapat ditempuh adalah: (1). Mendefinisikan pekerjaan; (2). Menilai prestasi pekerjaan; dan (3). Menyediakan balikan. Tahapan atau langkah pengendalian ini didasarkan oleh adanya konsep pemikiran yang sama yakni penciptaan efisiensi pada organisasi publik yang senantiasa secara positif mengikuti sebagaimana layaknya kebiasaan-kebiasaan institusional dan organisasional yang sedapat mungkin menyerupai sektor swasta.
8. Dalam tahapan pengambilan tindakan korektif, pemimpin dapat belajar banyak selama tahap ini. Jika pemimpin memutuskan bahwa kinerja tidak bisa diterima, maka mereka harus berusaha memecahkan masalah tersebut. Kadangkala, masalah kinerja timbul karena standar yang ditetapkan terlalu tinggi. Dengan menetapkan standar

Pengendalian Dalam Organisasi

yang lebih realistis, akan mengurangi celah antara kinerja aktual dan kinerja yang diharapkan.

9. Pelaksanaan fungsi pengendalian tidak bisa hanya dengan pendekatan yang bersifat teknis. Kejelasan prosedur pengendalian memang penting. Langkah-langkah yang akan diambil oleh para pengendali juga perlu ditempuh secara teliti dan dipahami oleh pihak yang akan dikendalikan. Akan tetapi, jauh lebih penting dari semua itu adalah perlunya pendekatan yang didasarkan pada hal-hal yang bersifat mental psikologis dan keperilakuan, mengingat bahwa melakukan pengendalian pada hakikatnya berarti mengendalikan manusia sebagai pelaksana berbagai kegiatan dalam organisasi.
10. Langkah yang berada di luar tahapan atau langkah pengendalian yaitu evaluasi. Evaluasi ditujukan kepada satu fase tertentu dalam satu proses setelah fase itu seluruhnya selesai dikerjakan. Evaluasi bersifat korektif terhadap fase yang telah selesai dikerjakan itu.

G. Daftar Istilah

1. ***Proses pengendalian*** merupakan serangkaian aktivitas yang saling terkait, tidak bersifat linear dan bukan serangkaian aktivitas satu arah tetapi merupakan aktivitas yang interaktif, yang memantau pelaksanaan kinerja aktual sesuai dengan standar kinerja yang seharusnya dicapai.

2. **Standar pengendalian (control standard)** adalah target yang akan menjadi acuan perbandingan untuk kinerja di kemudian hari.
3. **Pengukuran kinerja** adalah aktivitas konstan dan kontinu bagi sebagian besar organisasi.
4. **Observer (pengamat), reseptor, detektor atau sensor** merupakan alat pengamatan yang mendeteksi atau mengamati dan mengukur atau menggambarkan kegiatan-kegiatan atau kejadian-kejadian lain yang perlu dikendalikan.
5. **Evaluator, assessor atau selektor** merupakan alat untuk menilai hasil dari suatu kegiatan atau organisasi.
6. **Direktor, modifier atau efektor** merupakan alat untuk mengubah tingkah laku atau pelaksanaan bila diperlukan dan dalam hal ini adalah norma-norma kerja organisasi.
7. **Jaringan komunikasi** merupakan alat untuk menyebarluaskan informasi ke alat-alat lain.
8. **Kinerja** diartikan sebagai suatu yang dicapai, prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, atau hasil kerja/untuk kerja/penampilan kerja.
9. **Knowledge** mengacu pada pengetahuan terhadap bidang pekerjaan dan lingkungannya,
10. **Skill** mengacu pada kemampuan untuk melakukan pekerjaan (*the ability to do well*),
11. **Motivation** merupakan dorongan dan semangat untuk melakukan kerja.

Pengendalian Dalam Organisasi

12. **Antecedent** bisa berupa: *person*, tempat sesuatu, atau peristiwa yang terjadi atau berada sebelum timbul perilaku mendorong yang telah ditetapkan, insentif/imbalan, deskripsi kerja, kebijakan, prosedur, standar, peraturan, kondisi kerja, dan infrastruktur pendukung.
13. **Consequences** adalah peristiwa setelah perilaku terjadi yang diharapkan dapat mengubah perilaku di masa datang, misalnya dengan imbalan dan hukuman.
14. **Penetapan standar** merupakan aktivitas yang sudah ditetapkan pada saat perencanaan dan merupakan target yang akan menjadi acuan perbandingan untuk kinerja di kemudian hari, baik secara keseluruhan atau bagian dari organisasi.
15. **Pengukuran efisiensi** berhubungan erat dengan *output* dan *input* atau keuntungan dan biaya.
16. **Efisiensi** merupakan kedayagunaan yaitu perbandingan terbalik atau rasionalitas antara hasil yang diperoleh atau *output* dengan kegiatan yang dilakukan serta sumber-sumber dan waktu yang dipergunakan, atau *input*.
17. **Efektivitas** merupakan ukuran yang menggambarkan sejauhmana sasaran dapat dicapai.
18. **Kualitas** adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customers*).
19. **Ekonomis** yaitu biaya rendah atau wajar, dikaitkan dengan kegiatan yang dicakup.

20. **Legitimasi**, yaitu secara resmi disetujui.
21. **Standar fisik**, adalah ukuran-ukuran non-moneter dan sangat bermanfaat digunakan bagi pengukuran prestasi kerja pada tingkat operasional karena dalam pelaksanaan kegiatan operasional itulah bahan-bahan digunakan, tenaga kerja dimanfaatkan, jasa-jasa diberikan, dan barang-barang dihasilkan.
22. **Standar biaya**, adalah ukuran yang dikaitkan dengan uang yang digunakan untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu dan standar ini pun diberlakukan dalam pengendalian kegiatan operasional.
23. **Standar waktu**, digunakan untuk memperkirakan dan menentukan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.
24. **Pengukuran kinerja** adalah aktivitas konstan dan kontinu bagi organisasi, yang bertujuan untuk mendapatkan informasi tingkat efektivitas, efisiensi dan kesesuaian terhadap standar yang ingin direalisasikan.
25. **Kemampuan** merupakan manifestasi dari pengetahuan dan kemahiran.
26. **Dorongan** merupakan akibat dari adanya sikap dalam menghadapi situasi.
27. **Harapan (expectancy)** merupakan suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku.

Pengendalian Dalam Organisasi

28. **Nilai (value)** adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai atau martabat tertentu (daya atau nilai memotivasi) bagi setiap individu tertentu.
29. **Pertautan (instrumentality)** adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua.
30. **Penggunaan tenaga fisik** berarti pengendalian dilakukan jika ada ketidaksesuaian penggunaan tenaga fisik yang disediakan dengan beban kerja yang ditetapkan.
31. **Penggunaan pikiran** berarti pengendalian dilakukan jika ada ketidaksesuaian penggunaan pikiran untuk kegiatan yang ditetapkan sehingga kurang mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
32. **Penggunaan metode atau cara kerja** berarti pengendalian dilakukan jika ada ketidaksesuaian metode atau cara kerja yang digunakan untuk memperoleh hasil tertentu.
33. **Penggunaan waktu** berarti pengendalian dilakukan jika ada ketidaksesuaian lamanya atau jangka waktu yang harus digunakan oleh pelaksana kegiatan untuk menyelesaikan suatu kegiatan tertentu.
34. **Penggunaan bahan dan alat, termasuk uang** berarti pengendalian dilakukan jika ada ketidaksesuaian jumlah, jenis dan harga bahan atau alat yang dipergunakan oleh pelaksana kegiatan untuk menghasilkan sesuai dengan yang ditetapkan.

35. **Indikator kinerja** adalah ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan organisasi.
36. **Keluaran nyata** sebagai hasil dari perilaku para anggota, disebut pengendalian keluaran (*output control*); dan perilaku itu sendiri, disebut pengendalian perilaku.
37. **Mendefinisikan pekerjaan** berarti memastikan bahwa pemimpin (*evaluator*) dan bawahan bersama-sama sepakat dengan rincian tugas dan instrumen yang akan digunakan untuk menilai prestasi kerja.
38. **Penilaian prestasi** berarti membandingkan antara prestasi aktual anggota/bawahan dengan instrumen (standar) penilaian.
39. **Evaluasi** ditujukan kepada satu fase tertentu dalam satu proses setelah fase itu seluruhnya selesai dikerjakan.

BAB IV
INFORMASI
DALAM
ORGANISASI

A. Penggunaan dan Aliran Informasi Dalam Organisasi

Tidak ada kegiatan yang dilakukan di dalam dan oleh organisasi yang tidak memerlukan informasi. Sebaliknya, semua kegiatan menghasilkan informasi, baik yang berguna bagi organisasi yang melaksanakan kegiatan tersebut maupun bagi organisasi lain di luar organisasi yang bersangkutan. Banyak bidang kegiatan yang memerlukan informasi, antara lain untuk kegiatan politik, pemerintahan, sosial, dunia usaha, militer dan sebagainya (Siagian, 1992: 51; Pace dan Faules, 2006: 170).

- 1) Terkait dengan *kegiatan-kegiatan politik* adalah aktivitas yang dilakukan oleh organisasi-organisasi politik terhadap masyarakat pada umumnya, khususnya pada masyarakat yang menjadi anggota organisasi politik yang bersangkutan. Berbagai teknik dan propaganda informasi digunakan untuk menarik dan mempertahankan sebanyak mungkin orang menjadi anggota partai politiknya. Hal ini antara lain dapat dilakukan dengan mengetahui informasi tentang klasifikasi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, agama atau kepercayaan, pekerjaan atau pendapatan dan sebagainya. Berdasarkan informasi inilah, keputusan-keputusan dapat diambil terkait hal-hal seperti: teknik kampanye, program pendidikan bagi kader partai, strategi perjuangan partai, penentuan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga, prosedur dan tata kerja dalam hubungannya dengan partai lain, dan hal-hal lain yang menyangkut serta lebih menjamin kehidupan dan pertumbuhan partai;

- 2) Dalam konteks dengan *kegiatan-kegiatan pemerintah* adalah aktivitas yang dilakukan oleh organisasi-organisasi pemerintah terhadap masyarakat pada umumnya terutama pelaksanaan: (a). Fungsi pengaturan; (b). Fungsi pemberian arah dan bimbingan kepada masyarakat dalam melaksanakan tanggung jawab sosial masyarakat; dan (c). Fungsi melaksanakan sendiri kegiatan-kegiatan yang harus dilaksanakan sendiri, baik oleh karena kegiatan tertentu itu tidak boleh diserahkan kepada siapa pun di luar pemerintah maupun oleh karena pihak-pihak di luar pemerintah tidak mampu melaksanakannya. Untuk melaksanakan fungsi-fungsinya, pemerintah memerlukan berbagai macam informasi seperti informasi untuk perencanaan yang bersifat jangka pendek, perencanaan jangka menengah maupun perencanaan jangka panjang. Berbagai informasi lainnya yang juga diperlukan pemerintah antara lain informasi untuk permumusan kebijaksanaan, penentuan program kerja, penentuan proyek-proyek, pemanfaatan teknologi, inventarisasi kekayaan alam, tugas-tugas rutin pemerintah dan sebagainya;
- 3) Terkait dengan *kegiatan-kegiatan sosial* adalah aktivitas yang umumnya dilakukan oleh organisasi-organisasi pemerintah terhadap masyarakat terutama dalam pelaksanaan tugas-tugas, hak dan wewenang dan kewajiban tertentu. Implikasinya terlihat antara lain pada: (a). Ketidak-tertarikan sektor swasta, baik karena kemampuan permodalan dan manajemen maupun

Pengendalian Dalam Organisasi

lambatnya keuntungan yang diperoleh; dan (b). Prinsip-prinsip demokrasi yang menuntut peran pemerintah terhadap masyarakat. Beberapa kegiatan tersebut antara lain: kegiatan keluarga berencana, kegiatan pendidikan, kegiatan kesehatan, dan sebagainya;

- 4) Dalam konteks dengan *kegiatan-kegiatan dunia usaha* adalah aktivitas yang umumnya dilakukan oleh lembaga-lembaga perekonomian dalam rangka aspek ekonomi, misalnya hal pemupukan modal, pinjaman, reinvestasi pemasaran, distribusi, kebijakan harga, persaingan, hubungan dengan pemerintah, konsumen, dan sebagainya. Oleh karenanya, kebutuhan informasi untuk memecahkan masalah-masalah tersebut sangatlah penting;
- 5) Terkait dengan *kegiatan-kegiatan militer* adalah aktivitas yang umumnya dilakukan oleh pelaksana tugas pemeliharaan keamanan guna menghadapi kemungkinan adanya serangan dari luar batas-batas wilayah kekuasaan Negara, juga kemungkinan adanya gangguan dari dalam negeri sendiri seperti subversi dan pemberontakan. Tekanan terhadap perubahan sistem kesenjataan, sistem logistik, sistem administrasi, sistem perencanaan strategi, sistem pembinaan pasukan, dan sebagainya, dimungkinkan oleh dan memerlukan informasi.

Kiranya jelas menunjukkan bahwa dalam dunia modern sekarang ini, informasi memegang peranan yang sangat menentukan, dan penggunaannya pun mencakup segala segi kehidupan manusia. Sedemikian dominannya kedudukan

informasi dalam setiap dan semua segi kehidupan manusia sehingga dapat dikatakan bahwa tidak ada kegiatan masyarakat atau organisasi yang tidak berlandaskan informasi. Keterlibatan jaringan komunikasi berpengaruh kuat terhadap komitmen organisasi, artinya para pegawai dapat memperoleh apa yang mereka cari dari organisasi melalui interaksi sosial dalam pekerjaan-pekerjaan mereka. Demikian pula pengaruh iklim dan struktur organisasi pada aliran informasi merupakan perhatian sentral. Manajemen harus menciptakan suatu lingkungan yang mendukung pertukaran informasi yang terbuka. Hal ini mengingat masalah-masalah baru yang kompleks timbul dengan tiada henti-hentinya dalam proses organisasi modern. Metode-metode pemecahan masalah yang di masa lalu ternyata ampuh, dewasa ini sering tidak memadai lagi karena metode-metode tersebut tidak sanggup lagi memberikan informasi dengan cepat yang memungkinkan pemimpin organisasi mengambil keputusan-keputusan yang penting dengan cepat pula (Siagian, 1992: 4; Pace dan Faules, 2006: 170 dan 213).

Salah satu tantangan besar dalam organisasi bagaimana penyampaian informasi ke seluruh organisasi dan bagaimana menerima informasi dari seluruh bagian organisasi. Proses ini berhubungan dengan aliran informasi sebagai proses yang rumit. Informasi tidak mengalir secara harfiah. Kenyataannya, informasi sendiri tidak bergerak. Yang sesungguhnya terlihat adalah penyampaian suatu pesan, interpretasi penyampaian tersebut, dan penciptaan penyampaian lainnya. Penciptaan, penyampaian, dan interpretasi pesan merupakan *proses* yang

Pengendalian Dalam Organisasi

dapat mendistribusikan pesan-pesan ke seluruh organisasi. Konsep proses mengisyaratkan bahwa peristiwa-peristiwa dan hubungan-hubungan bergerak dan berubah secara berkesinambungan bahwa peristiwa dan hubungan adalah dinamik. Suatu hubungan atau peristiwa dinamik melibatkan energi dan tindakan. Jadi, aliran informasi dalam organisasi adalah suatu proses dinamik, di mana dalam proses inilah pesan-pesan secara tetap dan berkesinambungan diciptakan, ditampilkan, dan diinterpretasikan. Proses ini berlangsung terus dan berubah secara konstan, artinya komunikasi organisasi bukanlah sesuatu yang terjadi kemudian berhenti. Komunikasi organisasi terjadi sepanjang waktu (Pace dan Faules, 2006: 171).

Guetzkow dalam Pace dan Faules (2006: 171) menyatakan bahwa aliran informasi dalam suatu organisasi dapat terjadi dengan tiga cara, yakni: serentak; berurutan; dan kombinasi dari kedua cara ini.

- 1) *Penyebaran pesan secara serentak*, terjadi ketika pemimpin menginginkan informasi disampaikan kepada lebih dari satu orang dalam waktu bersamaan, misalnya bila diperlukan perubahan jadwal kerja atau bila sebuah kelompok harus diberi penjelasan mengenai suatu prosedur baru. Hal ini tentu perlu dibuat rencana untuk menggunakan strategi atau teknik penyebaran pesan secara serentak. Misalnya, suatu pertemuan mungkin merupakan cara untuk menyampaikan informasi kepada setiap anggota pada saat yang sama, tetapi mungkin tidak semua orang dapat hadir karena pertemuan tersebut tidak

cocok dengan jadwal mereka. Namun seiring dengan berkembangnya media telekomunikasi dan informasi, tugas menyebarkan informasi kepada semua anggota secara serentak menjadi lebih sederhana bagi sebagian organisasi. Pada prinsipnya penyebaran pesan secara serentak mungkin suatu cara yang lebih efektif dan efisien daripada cara lainnya untuk melancarkan aliran informasi dalam suatu organisasi;

- 2) *Penyebaran pesan secara berurutan*, merupakan bentuk komunikasi yang utama dalam organisasi. Penyebaran ini meliputi perluasan bentuk penyebaran di mana pesan disampaikan dari Si A kepada Si B kepada Si C kepada Si D dalam serangkaian transaksi dua-orang. Penyebaran ini memperlihatkan pola “siapa berbicara kepada siapa” dan umumnya berlangsung dalam tempat dan waktu yang berbeda atau tidak beraturan. Kondisi ini dapat menimbulkan masalah dalam koordinasi sehingga berdampak pula kesulitan untuk membuat keputusan;
- 3) *Gabungan penyebaran pesan* dapat saja dilakukan agar pola komunikasi berfungsi secara optimal, dengan catatan distribusi jaringan telah berfungsi secara efisien. Misalnya, sebuah organisasi terdiri dari orang-orang dalam berbagai jabatan. Ketika orang-orang dalam jabatan itu mulai berkomunikasi satu dengan yang lainnya, berkembanglah keteraturan dalam kontak dan “siapa berbicara kepada siapa”. Lokasi setiap individu dalam pola dan jaringan yang terjadi memberi peranan pada orang tersebut.

Pengendalian Dalam Organisasi

Di samping itu, arah aliran informasi juga memegang peranan penting bagi keefektifan organisasi, baik komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, komunikasi horizontal, komunikasi lintas-saluran, atau komunikasi informal (Pace dan Faules, 2006: 183).

- 1) Dalam *komunikasi ke bawah*, berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah. Hal ini umumnya terkait dengan jenis informasi apa yang disebarkan dari tingkat manajemen kepada para pegawai, dan bagaimana informasi tersebut disebarkan. Katz dan Kahn dalam Pace dan Faules (2006: 183) mengemukakan bahwa ada lima jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan, yaitu: (1). Informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan; (2). Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan; (3) informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi; (4). Informasi mengenai kinerja pegawai; dan (5). Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas. Oleh karenanya para pegawai di seluruh tingkat dalam organisasi merasa perlu diberi informasi. Manajemen puncak harus memiliki informasi dari semua unit dalam organisasi, dan harus memperoleh informasi untuk semua unit. Namun mengingat aliran informasi dari manajemen puncak yang turun ke tingkat operatif merupakan aktivitas yang berkesinambungan dan sulit, maka pemilihan cara menyediakan informasi mencakup tidak hanya

pengeluaran sumber daya langsung moneter tetapi juga sumber daya psikis dan emosional;

- 2) Dalam *komunikasi ke atas*, berarti bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (penyelia). Semua pegawai dalam sebuah organisasi, kecuali mereka yang menduduki posisi puncak, mungkin berkomunikasi ke atas. Komunikasi ini penting karena antara lain: (a). Memberi informasi berharga untuk pembuatan keputusan oleh mereka yang mengarahkan organisasi dan mengawasi kegiatan orang-orang lain; dan (b). Memberitahukan kepada penyelia tentang gagasan dan/atau masalah dalam kegiatan operasional. Dalam prakteknya komunikasi ini sulit dilakukan karena ada kecenderungan bagi pegawai untuk menyembunyikan pikiran mereka, kurangnya penghargaan pemimpin terhadap keterbukaan bawahan, dan kurang tanggapnya pemimpin terhadap apa yang disampaikan bawahan. Oleh karenanya, pemimpin harus merangsang, mendorong, dan mencari jalan untuk mengembangkan komunikasi ini. Metode komunikasi yang paling efektif adalah kontak tatap-muka setiap hari dan percakapan di antara penyelia dan bawahan;
- 3) Dalam *komunikasi horisontal*, berarti bahwa informasi mengalir di antara rekan-rekan sejawat dalam unit kerja yang sama. Unit kerja meliputi individu-individu yang ditempatkan pada tingkat otoritas yang sama dalam organisasi dan mempunyai atasan yang sama. Komunikasi ini muncul karena alasan: (a). Untuk mengkoordinasikan

Pengendalian Dalam Organisasi

penugasan kerja; (b). Berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan; (c). Untuk memecahkan masalah; (d). Untuk memperoleh pemahaman bersama; (e). Untuk mendamaikan, berunding, dan menengahi perbedaan; dan (f). Untuk menumbuhkan dukungan antarpersona. Terkait *untuk mengkoordinasikan penugasan kerja*, pertemuan diperlukan untuk mengatur dan menyampaikan, dan mereka saling bertemu untuk mengkoordinasikan pembagian tugas. Terkait *berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan*, ditujukan bila gagasan dari beberapa orang menjanjikan hasil yang lebih baik daripada gagasan satu orang. Anggota-anggota suatu bagian mungkin perlu berbagi informasi mengenai rencana-rencana mereka dan apa yang akan mereka kerjakan. Terkait *untuk memecahkan masalah*, ditujukan agar mampu mengurangi biaya dan bekerja bersama untuk melaksanakan tugas-tugas organisasi dengan kesulitan yang lebih sedikit. Terkait *untuk memperoleh pemahaman bersama*, ditujukan secara bersama-sama menghasilkan suatu pemahaman bersama mengenai perubahan apa yang harus dibuat. Pertemuan dan pembicaraan di antara para anggota sangat penting untuk mencapai pemahaman bersama. Terkait *untuk mendamaikan, berunding, dan menengahi perbedaan*, ditujukan untuk menghindari ketidaksepakatan dalam suatu pilihan dan prioritas pelaksanaan kegiatan. Terkait *untuk menumbuhkan dukungan antarpersona*, ditujukan untuk memperkuat ikatan dan hubungan antarpersona, yang tercipta karena interaksi positif antar anggota dalam pekerjaan. Misalnya,

para pegawai sering makan siang bersama dan bertemu pada waktu istirahat untuk memperkuat hubungan antarpersona. Umumnya para pegawai yang tingkatnya sama, yang sering berinteraksi, lebih sedikit mengalami kesulitan dalam memahami satu sama lainnya. Interaksi antarsejawat menghasilkan dukungan emosional dan psikologis. Hubungan antarpersona akan efektif antara lain jika terjaga kontak pribadi yang akrab tanpa menumbuhkan perasaan permusuhan, sehingga cenderung menemukan respons-respons positif terhadap penyelia, sikap tanggap atas kebutuhan-kebutuhan pribadi dan organisasi, kepekaan terhadap perasaan pegawai, dan kesediaan untuk berbagi informasi, yang pada gilirannya dapat mempermudah untuk komunikasi ke atas dan ke bawah yang efektif, bahkan dapat pula mempengaruhi terjadinya peningkatan produktivitas;

- 4) Dalam *komunikasi lintas-saluran* yaitu informasi diberikan melewati batas-batas fungsional atau batas-batas unit kerja, dan di antara orang-orang yang satu sama lainnya tidak saling menjadi bawahan atau atasan. Hal ini terjadi karena dalam kebanyakan organisasi muncul keinginan pegawai untuk berbagi informasi melewati batas-batas fungsional dengan individu yang tidak menduduki posisi atasan maupun bawahan mereka. Misalnya, bagian-bagian teknik, penelitian, personalia, dan keuangan mengumpulkan data, laporan, rencana persiapan, kegiatan koordinasi, dan memberi nasihat kepada pemimpin mengenai pekerjaan pegawai di semua

Pengendalian Dalam Organisasi

bagian organisasi. Mereka melintasi jalur fungsional dan berkomunikasi dengan orang-orang yang diawasi dan yang mengawasi tetapi bukan atasan atau bawahan mereka. Mereka tidak memiliki otoritas lini untuk mengarahkan orang-orang yang berkomunikasi dengan mereka dan terutama harus mempromosikan gagasan-gagasan mereka. Namun, mereka memiliki mobilitas tinggi dalam organisasi, mereka dapat mengunjungi bagian lain atau meninggalkan kantor mereka hanya untuk terlibat dalam komunikasi informal. Spesialis staf (*staff specialists*) biasanya paling aktif dalam komunikasi lintas-saluran karena biasanya tanggung jawab mereka muncul di beberapa rantai otoritas perintah dan jaringan yang berhubungan dengan jabatan. Spesialis staf sering berhubungan dengan manajemen puncak, yang memungkinkan mereka memperpendek rangkaian sistem otoritas. Namun karena terdapat banyak komunikasi lintas-saluran yang dilakukan spesialis staf dan orang-orang lainnya yang perlu berhubungan dalam rantai-rantai perintah yang lain, diperlukan kebijakan organisasi untuk membimbing komunikasi lintas-saluran. Spesialis staf harus dilatih dalam keahlian berkomunikasi. Spesialis staf perlu menyadari pentingnya peranan komunikasi mereka. Manajemen harus menyadari peranan spesialis staf dan lebih banyak lagi memanfaatkan peranan tersebut dalam komunikasi organisasi.

Komunikasi horisontal dan komunikasi lintas-saluran mencakup hubungan lateral yang penting bagi komunikasi organisasi yang efektif. Meskipun komunikasi posisional (komunikasi formal) mempunyai arti penting sebagai aliran informasi antara orang-orang yang menduduki jabatan-jabatan dalam organisasi, tetapi komunikasi pribadi atau informal juga menjadi faktor penting pula bagi keefektifan organisasi. Hal ini terjadi karena sering anggota organisasi berkomunikasi dengan orang-orang lainnya tanpa mengindahkan posisi mereka, yang mengarahkan aliran informasi menjadi lebih bersifat pribadi. Komunikasi informal mempunyai arah aliran informasi kurang stabil. Informasi mengalir ke atas, ke bawah, horisontal, dan melintasi saluran hanya dengan sedikit perhatian pada hubungan-hubungan posisional. Karena informasi informal/personal ini muncul dari interaksi di antara orang-orang, sehingga informasi ini tampaknya mengalir dengan arah yang tidak dapat diduga, dan jaringannya digolongkan sebagai selentingan (*grapevine*). Kiasan ini tampaknya sesuai, *grapevine* terlihat tumbuh dan menjalar ke segala arah, menangkap dan menyembunyikan buahnya di bawah kerimbunan dedaunan, nyaris menantang penyelidikan. Informasi yang mengalir sepanjang jaringan kerja selentingan juga terlihat berubah-ubah dan tersembunyi. Dalam istilah komunikasi, selentingan digambarkan sebagai “metode penyampaian laporan rahasia dari orang ke orang yang tidak dapat diperoleh melalui saluran biasa”. Komunikasi informal cenderung mengandung laporan “rahasia” tentang orang-orang dan peristiwa yang tidak mengalir melalui saluran

Pengendalian Dalam Organisasi

organisasi yang formal. Informasi yang diperoleh melalui selentingan lebih memperhatikan “apa yang dikatakan atau didengar oleh seseorang” daripada apa yang dikeluarkan oleh pemegang kekuasaan. Paling tidak sumbernya terlihat “rahasia” meskipun informasi itu sendiri bukan rahasia (Pace dan Faules, 2006: 199).

Selentingan cenderung mempengaruhi organisasi, apakah untuk kebaikan atau keburukan. Jadi pemahaman mengenai selentingan dan bagaimana selentingan ini dapat memberi andil positif kepada organisasi merupakan hal yang penting. Jumlah dan akibat pesan yang mengganggu, yang berlangsung melalui selentingan, dapat dikendalikan dengan menjaga saluran komunikasi formal tetap terbuka, yang memberi kesempatan berlangsungnya komunikasi ke atas, ke bawah, horisontal, dan lintas-saluran yang terus terang, cermat, dan sensitif. Hubungan penyelia-bawahan yang efektif tampaknya penting untuk mengendalikan informasi selentingan. Penyelia dan pemimpin harus memberitahu pegawai bahwa mereka mengerti dan menerima informasi melalui selentingan tersebut, terutama apabila hal itu mengungkapkan sesuatu yang menyangkut perasaan pegawai, bahkan apabila informasinya tidak lengkap dan tidak selalu cermat (Pace dan Faules, 2006: 200).

Pada umumnya orang-orang menjalin hubungan antarpersona dan posisional dalam organisasi. Selanjutnya mereka memiliki hubungan-hubungan berurutan (*serial relationship*). Informasi disampaikan ke seluruh organisasi formal oleh suatu proses, di mana dalam proses ini orang di

puncak hirarki mengirimkan pesan kepada orang kedua yang kemudian mengirimkannya lagi kepada orang ketiga. Reproduksi pesan orang pertama menjadi pesan orang kedua, dan reproduksi pesan orang kedua menjadi pesan orang ketiga. Cara penyebaran informasi dari orang-orang ini disebut berurutan. Ada tiga orang yang terlibat: orang yang mengawali pesan, orang yang menyampaikan pesan, dan orang yang mengakhiri rangkaian ini. Tokoh kunci dalam sistem ini adalah pengulang pesan atau *relayor* (Pace dan Faules, 2006: 209).

Dalam organisasi, pesan-pesan disampaikan melalui hubungan-hubungan berurutan ini, di mana seorang pengulang pesan membawa tugas dari seorang atasan kepada seorang bawahan atau dari seorang bawahan kepada seorang atasan. Para pengulang pesan membawa pesan sepanjang hirarki dalam organisasi dan dengan demikian menjaga kesatuan organisasi. Terdapat empat fungsi dasar yang dilakukan oleh seorang pengulang pesan, yaitu: menghubungkan; menyimpan; merentangkan; dan mengendalikan (Pace dan Faules, 2006: 210).

- 1) Terkait *menghubungkan*, proses menghubungkan paling sedikit mempunyai tiga sifat yang menyulitkan, di mana proses-proses ini menghubungkan atau memutuskan bagian-bagian sistem organisasi. Proses-proses ini dapat pula melanjutkan informasi atau menahannya. Para penyampai, sebagai komunikator perantara, dapat menyatukan beberapa tujuan akhir pesan, atau dapat pula melepaskan hubungan-hubungan tersebut. Seorang

Pengendalian Dalam Organisasi

penyampai berfungsi seperti sebuah sistem transmisi dalam mobil. Penyampai menghubungkan dua bagian yang bergerak dan independen. Seperti suatu transmisi, penyampai ini menyesuaikan inersia suatu bagian dengan inersia bagian lain. Penyesuaian semacam ini mencegah gerakan tiba-tiba, karet terbakar, dan pemutusan sistem. Seorang mediator, misalnya, menyelaraskan hubungan tenaga kerja dengan manajemen, menggunakan perseneling dan kopling untuk menaikkan atau memindahkan ke perseneling tinggi di jalan raya. Akhirnya, para penyampai berbeda-beda dalam segi jarak fisik dan psikologis yang mereka pertahankan antara bagian-bagian yang mereka persatukan. Fungsi penghubung ini menciptakan suatu etika yang membuat pengulang pesan menghargai penyesuaian dan asimilasi sudut pandang di atas hal-hal lainnya. Karena seorang pengulang pesan harus berhadapan dengan kekuatan-kekuatan besar milik kedua belah pihak, salah satu tugasnya adalah mempertemukan kekuatan-kekuatan tersebut, menghubungkannya sehingga kekuatan keduanya dapat digunakan. Namun, seorang penghubung tidak dapat bergabung dengan salah satu pihak dan tetap menjadi penengah. Seorang pengulang pesan harus tetap di tengah dan tidak condong kepada salah satu pihak;

- 2) Dalam konteks *menyimpan*, apabila seorang kepala bagian menerima pesan dari pimpinannya untuk disampaikan kepada operator, maka ia harus menyimpan pesan itu. Apabila dalam perjalanannya kepala bagian tersebut lupa,

maka ia tidak dapat menyampaikan pesan tersebut, dan tidak dapat menjadi seorang pengulang pesan. Penyimpanan menyempurnakan beberapa maksud lain, tidak hanya menyimpan pesan saja. Artinya, penyimpanan pesan menyesuaikan dengan kebutuhan pengirim dan penerima, untuk menangani fluktuasi-fluktuasi dalam apa yang ingin didengar penerima dan apa yang ingin dikatakan pengirim;

- 3) Terkait *merentangkan*, berarti suatu bentuk perubahan yang meliputi perluasan atau penjelasan tambahan suatu pesan. Para pengulang pesan merentangkan, sampai titik tertentu, makna-makna yang menyertai suatu pesan. Mereka memberi penjelasan tambahan atas makna suatu pesan. Sebagian pengulang pesan mendengarkan makna dan menghilangkan beberapa bagian pesan. Etika seorang pengulang pesan adalah antara mendengarkan dan melebih-lebihkan makna pesan. Pengulang pesan menganalisis makna, membuat makna yang samar-samar menjadi jelas, menghayati makna, namun analisis, pengungkapan, dan penghayatan tersebut semuanya merupakan bagian dari penyiapan pesan yang akan disampaikan;
- 4) Dalam konteks *mengendalikan*, artinya hal pertama yang dikendalikan seorang pengulang pesan adalah makna, di mana dengan makna inilah dibuat penghubungan. Dosen sebagai seorang pengulang pesan mengendalikan makna, yang dipakai dalam pelajaran yang disajikannya, untuk menghubungkan para mahasiswa dengan sumber

Pengendalian Dalam Organisasi

pelajaran. Pemimpin mengendalikan bagaimana informasi organisasi disampaikan kepada para pegawai. Pengulang pesan mengendalikan saluran dan media sama seperti mengendalikan informasinya. Para pengulang pesan adalah orang-orang perantara, penengah antara pengirim dan penerima. Mereka menghubungkan unit-unit sistem dengan menyelaraskan unit-unit tersebut satu sama lainnya. Ketika menyesuaikan dan menyelaraskan pesan kepada unit-unit itu, para pengulang pesan mengubah pesan. Perubahan seringkali perlu untuk menghasilkan keharmonisan antara unit-unit dalam sistem tersebut, namun mengubah pesan bertentangan dengan etika memelihara dan melestarikan sistem. Meskipun demikian, dengan mengatur penyampaian, penyimpanan, dan penafsiran pesan, seorang pengulang pesan melakukan pengendalian atas sistem komunikasi. Pada akhirnya, seorang pengulang pesan bukan lagi seorang perantara, tetapi pengulang pesan tersebut dapat menjadi penghulu sistem. Hampir setiap anggota organisasi adalah pengulang pesan, berlaku sebagai pemersatu antara unit atas dengan unit bawah.

Suatu perspektif lain menyatakan bahwa dominannya peranan informasi di dalam proses organisasi mempunyai hubungan dengan pesatnya laju perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, sehingga diperlukan pengelolaan informasi yang efektif melalui: penciptaan informasi; penciptaan dan pemeliharaan saluran-saluran informasi;

pengiriman (transmisi) informasi; penerimaan informasi; penyimpanan untuk kemudian diambil kembali; penggunaan informasi; dan penilaian kritis dan *feedback* (Siagian, 1992: 27).

- 1) Dalam konteks *penciptaan informasi*, tidak dapat dilepaskan dari sumber-sumbernya. Sumber informasi adalah input yang diperoleh dari berbagai sumber, seperti kegiatan-kegiatan operasional, pendapat publik, data yang diperoleh karena kegiatan penelitian dan lain sebagainya. Data adalah bahan baku yang harus diolah sedemikian rupa sehingga berubah sifatnya menjadi informasi. Perbedaan ini penting untuk disadari oleh karena sesungguhnya data tidak mempunyai nilai apa-apa untuk mengambil keputusan, dan hanya informasi yang mempunyai nilai, dalam arti bahwa informasi akan memudahkan seorang pemimpin untuk mengambil keputusan;
- 2) Terkait upaya-upaya *penciptaan dan pemeliharaan saluran-saluran informasi*, organisasi perlu terus mengembangkannya seiring dengan kemajuan di bidang teknologi komunikasi. Berbagai saluran komunikasi tersebut akan digunakan dengan cara yang semakin intensif dan ekstensif. Meskipun terlihat rumit bagi sebagian orang, tetapi bagi para pemakai saluran menjadi alat yang tidak boleh tidak harus ada;
- 3) Dalam konteks *pengiriman (transmisi) informasi*, bagaimanapun tingginya teknologi yang digunakan untuk menangani informasi, tidak semua orang di dalam

Pengendalian Dalam Organisasi

organisasi yang memerlukan informasi yang sama untuk kegunaan yang sama pula. Misalnya, informasi tentang keuangan akan lebih berguna bagi pimpinan unit keuangan dibandingkan dengan kegunaan informasi bagi pimpinan unit kepegawaian. Itulah sebabnya, kemampuan memilih informasi apa yang dikirimkan untuk siapa bagi keperluan apa menjadi sangat penting. Tugas memilih dan mengirimkan informasi merupakan tugas bagi banyak pihak oleh karena jelas siapa yang memerlukan informasi apa, bilamana informasi itu diperlukan, dalam kualitas dan kuantitas apa dan kegunaan apa;

- 4) Terkait *penerimaan informasi*, jika memang benar bahwa peranan informasi di dalam semua segi kehidupan masyarakat informasional akan sangat dominan, maka tugas penerimaan informasi secara selektif akan dilakukan oleh berbagai pihak, yang dapat melibatkan perantaraan mesin-mesin seperti komputer. Oleh karenanya, pemimpin seyogyanya memikirkan pola hubungan manusia dengan mesin jika organisasi diharapkan dapat berfungsi dengan baik;
- 5) Dalam konteks *penyimpanan untuk kemudian diambil kembali*, bentuk-bentuk dan cara-cara penyimpanan informasi dapat beraneka ragam seperti ingatan manusia, *flashdisk*, dan sebagainya. Dalam kegiatan penyimpanan informasi tersebut biasanya diperhatikan faktor keselamatan, keamanan dan kerahasiaan informasi guna menjaga kerahasiaannya;

- 6) Terkait *penggunaan informasi*, dapat dikaitkan dengan kegiatan-kegiatan perorangan, unit kerja atau organisasi. Agar informasi mempunyai nilai, informasi tersebut harus dianalisa, diterjemahkan ke dalam kegiatan-kegiatan operasional dan dikomunikasikan kepada orang dan/atau mesin yang melakukan tindakan-tindakan atas dasar informasi yang diterimanya;
- 7) Dalam konteks *penilaian kritis dan feedback*, berkenaan dengan semua faktor pengelolaan informasi di atas. Untuk mengadakan penilaian kritis diperlukan serangkaian standar penilaian. Adapun sasaran penilaian meliputi: (a). Validitas dan signifikansi dari informasi yang diterima; (b). Efektivitas pengambilan keputusan; dan (c). Hubungannya dengan informasi lain. Kemudian hasil penilaian akan memberikan manfaat kepada pemimpin organisasi melalui sistem *feedback*, yang dipergunakan sebagai bahan untuk: (a). Merumuskan kebijakan baru tentang sistem informasi yang diperlukan; (b). Membuat keputusan baru tentang cara-cara baru dalam usaha menciptakan, memelihara dan mempergunakan sistem baru tersebut; dan (c). Meningkatkan kesadaran semua pihak tentang pentingnya informasi dalam pelaksanaan tugas masing-masing.

B. Pola Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi Manajemen

Teknologi komunikasi komputer mengubah cara kita bekerja. Komunikasi bermedia komputer memegang peranan sentral dalam transformasi organisasi, dan dapat memperlancar penanggulangan hambatan-hambatan karena batasan ruang dan waktu, sehingga lokasi pegawai secara fisik sudah tidak relevan lagi. Pegawai dapat berhubungan dengan siapa pun, dan di mana pun dalam organisasinya. Sudah bukan masalah lagi apakah mereka satu gedung dengan kantor mereka, atau mereka dipisahkan oleh jarak geografis, karena pesan-pesan komunikasi bermedia komputer dapat menerobos hirarki tradisional dan hambatan-hambatan departemennya dengan mudah, batas-batas organisasi dapat hilang (Pace dan Faules, 2006: 228).

Komunikasi bermedia komputer mampu mengubah manusia dan proses komunikasi suatu organisasi. Misalnya, pengumpulan suatu laporan pekerjaan atau pengeluaran bulanan, dapat dikerjakan dengan komputer dan diteruskan kepada individu atau kelompok individu yang tepat, seluruhnya tanpa melalui pos. Bukan hanya waktu yang diperlukan untuk mengirimkan semua laporan menjadi lebih singkat, tetapi laporan itu juga siap dicetak dan secara elektronik orang lain yang mungkin memerlukan bisa mengakses laporan tersebut. Kendala-kendala yang menjadi bagian dari proses komunikasi antara para pegawai dihilangkan. Menghubungi kelompok, pimpinan, atau seorang rekan kerja menjadi jauh lebih mudah. Tinggalkan saja pesan

elektronik setiap saat, siang atau malam hari (Pace dan Faules, 2006: 229).

Struktur organisasi adalah wilayah kunci perhatian bagi mereka yang bekerja dalam organisasi, karena arah aliran informasi berhubungan langsung dengan bagaimana seharusnya pekerjaan dilakukan, dan siapa yang memiliki akses ke dalam informasi serta siapa yang mengendalikan informasi tersebut. Struktur organisasi dapat “tinggi” seperti dalam suatu piramid, atau “datar” seperti dalam desain matriks dengan saluran-saluran informasinya yang berganda dan saling tumpang-tindih. Aliran informasi dalam organisasi bergantung pada struktur organisasi tersebut. Komunikasi dapat bergerak secara mendatar, menerobos batas-batas fungsional, atau terutama bergerak ke bawah seperti dalam kebanyakan organisasi birokratik. Namun, komunikasi bukan hanya aliran informasi, tetapi komunikasi mencakup makna. Misalnya, apa makna menerima instruksi dari pimpinan dibandingkan dengan menerimanya dari seorang pegawai. Konsekuensinya, karena komunikasi dihubungkan dengan struktur organisasi, maka implikasi teknologi komunikasi merupakan fokus penting penelitian karena teknologi komunikasi baru menciptakan kemungkinan bahwa arah atau aliran komunikasi dapat berubah. Pengenalan teknologi komunikasi baru dalam organisasi mempunyai potensi untuk mengubah kegiatan komunikasi, sehingga mengubah dan mempengaruhi “aspek-aspek kunci struktur dan proses organisasi” atau ada kemungkinan peningkatan hubungan lateral dan suatu perubahan dalam “aliran informasi dalam

Pengendalian Dalam Organisasi

organisasi, yang mengubah status dan hirarki organisasi”. Misalnya, para pegawai mungkin “menemukan” pegawai-pegawai lain di bagian hukum yang memiliki tujuan tumpang tindih dengan tujuan mereka, dan menggunakan mereka sebagai sumber daya (Pace dan Faules, 2006: 234-236).

Sebagaimana halnya dengan sistem-sistem lain dalam suatu organisasi, kepemimpinan menunjukkan pengaruhnya terhadap sistem informasi. Terlebih dunia dewasa ini dihadapkan kepada “ledakan informasi”. Ledakan tersebut timbul sebagai akibat dari perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat pesat. Jika proses ledakan informasi itu terus meningkat, maka kiranya dapat dibuat suatu asumsi bahwa di masa-masa mendatang, pengaruh dan peranan informasi dalam tata kehidupan organisasi akan semakin terasa pula. Hal ini memerlukan interrelasi dan interaksi yang sangat dominan antara kepemimpinan dan informasi terkait pengambilan keputusan dalam tindakan korektif terhadap penyimpangan, penyelewengan atau pemborosan.

Dalam organisasi modern, tidak ada satupun kegiatan organisasi yang tidak melandasi kegiatannya atas informasi. Pengambilan keputusan akan sangat dipengaruhi oleh sistem yang digunakan untuk mengumpulkan informasi, mengklarifikasikan informasi, mengolah informasi, menginterpretasikan informasi, mengambil informasi kembali dari tempat penyimpanan, transmisi (penyampaian), dan penggunaan informasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Konsekuensi

logisnya adalah bahwa agar informasi dapat memainkan peranannya yang dominan, menuntut sistem informasi mutlak harus diciptakan, dikembangkan dan dipelihara, terutama diperuntukkan bagi kelompok pimpinan agar dapat mengendalikan kegiatan organisasinya (Siagian, 1992: 25).

Pemimpin organisasi dapat bertindak selaku: pencipta sistem informasi, saluran informasi, pengirim informasi, penerima informasi, pemakai informasi, dan penilai informasi (Siagian, 1992: 31). Ini menunjukkan besarnya peranan kepemimpinan dalam pengelolaan informasi. Pemimpin memahami bahwa penguasaan atau pengaruh atas sarana komunikasi merupakan faktor yang menentukan bagi peranan informasi dalam organisasi. Pemimpin memiliki informasi, baik yang menyangkut organisasi maupun yang menyangkut hal-hal di luar organisasi, yang tidak dimiliki oleh orang lain dalam organisasi. Pemimpin berusaha untuk menyebarluaskan informasi sampai kepada tingkat tertentu guna efisiensi pencapaian tujuan. Pemimpin merupakan sasaran pengiriman informasi oleh orang lain dan sekaligus merupakan sumber sistem pengolahan informasi. Pemimpin mempengaruhi penciptaan dan penyebar-luasan informasi. Pemimpin memengaruhi sifat dan intensitas kegiatan penyebar-luasan informasi di dalam organisasi yang dipimpinnya, yang sebaliknya memengaruhi pula organisasi-organisasi lain yang serupa. Pemimpin mempergunakan informasi untuk memengaruhi pendapat orang lain tentang organisasi yang dipimpinnya, misalnya melalui berita-berita pers, propaganda, dan sebagainya. Meskipun demikian

Pengendalian Dalam Organisasi

pemimpin tidak dapat mengelakkan dirinya dari tanggung jawab atas seluruh aspek sistem informasi oleh karena pada hakekatnya sistem informasi diciptakan bagi dan oleh pemimpin dalam rangka pelaksanaan kewajiban-kewajiban kepemimpinannya.

Para ahli dan sarjana administrasi telah sering berusaha untuk merumuskan definisi yang berbeda-beda tentang pemimpin dan kepemimpinan. Namun berbagai definisi yang dikemukakan oleh para ahli itu selalu berkisar pada pengertian bahwa kepemimpinan adalah “proses di mana individu memengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama”. Jika demikian halnya, maka pemimpin harus mempunyai keberanian untuk mengambil keputusan dan memikul tanggung jawab atas akibat dari risiko yang timbul sebagai konsekuensi dari keputusan yang diambilnya. Pemimpin dapat saja mengambil suatu keputusan dengan cara menjawab terhadap serangkaian pertanyaan: (a). Apa yang hendak dikerjakan; (b). Di mana kegiatan-kegiatan tertentu akan dilakukan; (c). Bilamana kegiatan-kegiatan itu hendak diselenggarakan; (d). Siapa yang mendapat tugas apa; (e). Bagaimana sistem dan prosedur kerja sama yang hendak ditempuh; dan (f). Mengapa semua pertanyaan di atas dilakukan, guna memberikan petunjuk dalam mengambil keputusan dengan baik.

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakekat suatu masalah, pengumpulan fakta dan data, penentuan yang matang dari alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan

merupakan tindakan yang paling tepat. Pengertian ini menunjukkan bahwa pemecahan masalah tidak dapat dilakukan melalui “ilham” atau dengan mengarang, tetapi harus didasarkan kepada informasi yang terkumpul dengan sistematis, terolah dengan baik dan tersimpan secara teratur sehingga informasi itu sungguh-sungguh dapat dipercayai dan bersifat *up to date*. Fakta adalah sesuatu yang harus dibedakan dari opini, keyakinan, ide, interpretasi, pendapat, dogma, doktrin dan pedoman yang telah diketahui oleh setiap orang. Fakta bukanlah keinginan dan angan-angan. Fakta dapat berubah sifat dan kegunaannya jika dihubungkan dengan situasi tertentu, waktu tertentu dan tujuan tertentu. Menilai fakta tidak boleh terpisah dari situasi, ruang gerak, waktu dan tujuan yang bersifat khas. Nasehat yang sering dikatakan kepada seseorang yang akan mengambil keputusan adalah “kumpulkan data dan fakta, analisa data dan fakta tersebut dan kemudian putuskan”. Alasan pemberian nasehat ini adalah karena teoritis seorang yang akan mengambil keputusan harus membebaskan dirinya dari tindakan atau pendapat yang akan memengaruhi sifat dari keputusan yang akan diambilnya. Artinya, seorang yang hendak mengambil sesuatu keputusan harus tidak dipengaruhi oleh berbagai faktor kecuali faktor-faktor yang relevan dan ada hubungannya langsung dengan sesuatu masalah yang dihadapi yang pemecahannya akan dilaksanakan melalui suatu keputusan.

Dalam praktek, seseorang sangat sulit untuk membebaskan diri dari pra-anggapan tertentu yang timbul

Pengendalian Dalam Organisasi

karena pendidikan, pengalaman, harapan dan pandangan seseorang terhadap masalah yang dihadapinya. Ada faktor-faktor eksogen yang biasanya turut memengaruhi sifat dari keputusan yang diambil. Untuk itu, perlu diambil pencegahan terhadap timbulnya keadaan di mana keputusan terlalu dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar faktor-faktor yang ada hubungannya dengan materi permasalahan yang akan dipecahkan itu. Seringkali terjadi bahwa seseorang pemimpin yang mempunyai wewenang untuk memutuskan sesuatu, baru mengetahui adanya sesuatu masalah yang perlu dipecahkan atau diputuskan setelah para bawahannya dengan prakarsa sendiri mengambil langkah-langkah tertentu untuk memecahkan masalah itu.

Pemahaman sesuatu masalah tidaklah semudah yang diduga oleh sementara orang. Tidak mudah oleh karena masalah yang sebenarnya dihadapi sering terselubung dalam berbagai bentuk sehingga bentuk dan ruang lingkup yang sebenarnya tidak segera terlihat dengan jelas. Apa yang sering nampak seperti masalah dalam organisasi, tetapi belum tentu merupakan masalah yang sebenarnya. Yang terlihat itu mungkin hanya gejalanya saja sedangkan hakekat yang sebenarnya dari masalah itu perlu diselami secara lebih mendalam. Oleh karena itu, keterampilan, pendidikan dan pengalaman seorang pemimpin diharapkan mampu memberikan terapi kepada gejala yang terlihat yang mengakibatkan bahwa masalah yang sebenarnya menjadi tidak terpecahkan. Seorang pemimpin yang baik perlu mempunyai sifat kesiagaan untuk mengenal masalah yang

perlu dipecahkan. Seorang pemimpin tidak boleh bersifat pasif dan menunggu sampai suatu masalah timbul lalu berusaha untuk memecahkannya. Jika sikap sedemikian yang diambil, maka masalah itu sering sudah berubah sifatnya menjadi suatu krisis yang pemecahannya menjadi lebih sulit. Pemimpin seharusnya mengadakan perkiraan keadaan dan perkiraan itu mengakibatkan adanya persiapan-persiapan tertentu sehingga tindakan dapat diambil pada waktu masalah itu masih pada stadium yang paling mudah untuk dipecahkan.

Kemampuan untuk membuat perkiraan keadaan akan berkembang dengan pesat apabila informasi dalam organisasi sudah terorganisasi dengan baik. Sistem informasi yang dibantu oleh prosedur yang baik mengakibatkan selalu tersedianya fakta dan data yang secara otomatis menarik perhatian kepada sesuatu masalah atau kepada sesuatu keadaan yang di masa depan mungkin akan menjadi masalah. Misalnya, laporan tentang keterlambatan dalam pemberian tugas kerja akan memberitahu beberapa hal seperti prosedur pelaksanaan tugas kerja, keterampilan para pegawai, dan sebagainya. Namun persyaratan tentang data atau informasi tidak timbul dengan sendirinya, tetapi syarat-syarat tersebut dipenuhi melalui usaha-usaha pengembangan sistem informasi yang memungkinkan setiap orang di dalam organisasi mengetahui apa yang dilaksanakan oleh rekan-rekannya dalam unit yang sama dan memungkinkan pula semua orang dalam satu unit mengetahui apa yang dikerjakan oleh rekan-rekannya pada unit-unit di dalam organisasi.

Pengendalian Dalam Organisasi

Dengan jalan demikian, seluruh kegiatan organisasi terarah kepada satu tujuan bersama.

Dalam hubungannya dengan pengendalian organisasi khususnya pada proses pengambilan keputusan, terkumpulnya dan terolahnya serta tersimpannya fakta dan data yang *up to date*, dapat dipercaya dan lengkap memungkinkan seorang pemimpin untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut ini dengan cepat dan tepat (Siagian, 1992: 100), yaitu:

- 1) Apakah hakekat dari masalah yang dihadapi telah diketahui dengan jelas? Jika pertanyaan ini tidak dapat terjawab dengan cepat dan tepat, maka ada kemungkinan bahwa masalah yang dihadapi belum diketahui hakekatnya. Bisa pula masalah yang dihadapi perlu diteliti lebih mendalam dengan mencari data baru terutama untuk mengetahui latar belakang timbulnya masalah tersebut;
- 2) Apakah keadaan yang dihadapi merupakan masalah yang sebenarnya atau hanya merupakan gejala saja? Misalnya, dalam keadaan produktivitas kerja pegawai menurun, apa yang menjadi penyebabnya? Apakah diperlukan *monitoring* yang lebih ketat atau apakah karena memang para *auditor* mematikan inisiatif para bawahannya dengan cara monitoring yang diktatorial? Atau adakah sebab-sebab lain?;
- 3) Apakah sistem pelaporan di dalam organisasi sudah memungkinkan pembuatan antisipasi dan prediksi tentang keadaan yang akan dihadapi secara tepat dan tepat? Efektivitas sesuatu laporan perlu ditantang apabila laporan

itu tidak konsisten dan apabila sikap dan tindak tanduk orang yang membuatnya jelas berbeda dari pola yang selama ini terlihat. Juga perlu ditantang apabila laporan itu tidak menggambarkan kecenderungan dan harapan yang menurut logika akan terjadi.

Fakta dan data yang telah terkumpul dengan baik, terolah dengan sistematis dan tersimpan dengan rapih hanya merupakan alat. Kegunaannya baru akan terlihat apabila fakta dan data itu, yang melalui pengolahan berubah sifatnya menjadi informasi, digunakan sebagai bahan untuk mengambil keputusan. Oleh karena itu, penganalisaan fakta dan data harus dihubungkan dengan serangkaian pertanyaan berikut ini (Siagian, 1992: 100-101):

- 1) Situasi yang bagaimanakah yang menimbulkan masalah yang sedang dihadapi? Jawaban terhadap pertanyaan ini akan memungkinkan untuk mengetahui fakta dan data apa yang relevan dan diperlukan, di mana fakta dan data itu berada, siapa yang paling menguasai permasalahannya, bagaimana urgensi pemecahannya, pengaruhnya terhadap sikap pegawai dalam organisasi akan bagaimana, dan sebagainya;
- 2) Apakah latar belakang dari masalah ini, dan masalah-masalah lain yang telah pernah dihadapi oleh organisasi? Fakta dan data yang dianalisa dalam hubungan ini adalah cara pemecahan yang bagaimanakah yang telah pernah dipergunakan di masa lalu? Siapa yang ditugaskan untuk

Pengendalian Dalam Organisasi

memecahkannya? Apa hasilnya? Apa persamaannya dengan keadaan yang sedang dihadapi sekarang?;

- 3) Apa pengaruh dan hubungan antara masalah yang sedang dihadapi sekarang dengan tujuan, rencana, kebijaksanaan, program kerja dan kegiatan-kegiatan organisasi lainnya? Bagaimana hubungannya dengan serta pengaruhnya terhadap keputusan-keputusan yang telah, sedang dan akan diambil dalam bidang kegiatan lain di dalam organisasi?;
- 4) Menurut perkiraan, apakah konsekuensi yang akan timbul jika sesuatu keputusan diambil? Apakah pengambilan keputusan atas sesuatu bidang akan mempermudah atau mempersulit pengambilan keputusan dalam bidang yang lain? Apa akibatnya terhadap hubungan kerja? Masalah-masalah lain apa yang diduga akan timbul?;
- 5) Apakah pemecahan masalah yang dihadapi sesuai dengan kapasitas nyata dari organisasi? Jika tidak, jelas keputusan yang diambil tidak akan dapat dilaksanakan dan dalam keadaan demikian, yang akan timbul adalah frustrasi yang akan mempersulit pengambilan keputusan yang lain;
- 6) Apakah waktu pengambilan keputusan sudah tepat? Menurut perkiraan, sesuai dengan fakta dan data yang ada, apakah pengambilan keputusan dewasa ini akan *premature*? Ataupun sudah terlambat untuk mengambil keputusan sekarang? Atau, mungkinkah pengambilan keputusan lebih baik ditunda ke masa yang akan datang?;

- 7) Informasi yang dimiliki pun seharusnya memungkinkan seorang pemimpin untuk menjawab pertanyaan apakah keputusan yang akan diambil bersifat satu kali ataukah bersifat repetitif? Dengan mengetahui sifat ini, seorang pemimpin akan dapat menentukan berapa banyak waktu, tenaga dan biaya yang akan digunakan untuk pengambilan dan pelaksanaan keputusan itu;
- 8) Siapa yang akan ditugaskan untuk mengambil tindakan? Apakah akan ditangani sendiri oleh pemimpin? Ataukah akan didelegasikan kepada orang lain? Jika didelegasikan, akan didelegasikan kepada siapa? Sebaliknya, mungkin pula terjadi bahwa pemecahan masalah memerlukan keputusan dari pemimpin yang lebih tinggi. Jika demikian, siapa?.

Pertanyaan-pertanyaan di atas secara jelas menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan adalah proses yang bersifat kooperatif. Meskipun pada akhirnya pimpinanlah yang mengambil keputusan, kiranya tidak bisa dilupakan bahwa partisipasi pegawai lain merupakan syarat mutlak. Hal ini mengingat bahwa pemimpin biasanya mempunyai berbagai kegiatan lain disamping tugas pokoknya, sehingga kiranya perlu untuk menugaskan orang-orang tertentu untuk mengambil alih tugas sementara jika pemimpin berhalangan, bahkan jika perlu dalam proses pengambilan keputusan seorang pemimpin dapat mengikutsertakan sebanyak mungkin bawahannya. Ini karena bawahan tertentu merupakan sumber informasi yang sangat erat hubungannya

Pengendalian Dalam Organisasi

dengan sesuatu masalah yang dihadapi. Di samping itu, pengikutsertaan para bawahan akan turut menjamin semakin tepatnya keputusan yang diambil, dan secara psikologis bawahan akan merasa bahwa keputusan yang diambil oleh pimpinan adalah keputusan mereka juga karena mereka telah turut merumuskannya. Jika perasaan yang demikian itu ada, maka dapat diharapkan bahwa bentuk, sifat dan tingkat partisipasi mereka nantinya dalam pelaksanaan tugas akan lebih tinggi dan mempunyai rasa tanggung jawab yang besar pula. Siagian (1991: 79-80) mengatakan bahwa peranan keikutsertaan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan adalah:

- 1) Sebagai sumber informasi dan data, karena sesuatu keputusan dapat dikatakan baik apabila keputusan itu didasarkan pada fakta dan data yang sangat erat hubungannya dengan suatu masalah yang dihadapi. Sebagai seorang *generalist*, seorang pemimpin perlu dan memang harus memiliki gambaran menyeluruh tentang berbagai aspek organisasi yang dipimpinnya. Tetapi gambaran yang menyeluruh itu mungkin hanya diketahuinya pada garis besarnya saja, sedangkan yang mengetahui detail dari situasi di dalam organisasi hanya dimiliki oleh para pemimpin pada tingkatan yang lebih rendah. Untuk menjalankan peranan inilah, para pemimpin dari berbagai tingkatan dalam organisasi perlu dilibatkan dalam setiap proses pengambilan keputusan. Pengikutsertaan para bawahan akan turut menjamin semakin tepatnya keputusan yang diambil. Salah satu

kriteria terpenting untuk mengukur sukses tidaknya seorang pemimpin adalah prosentase yang semakin tinggi dari keputusan-keputusan yang diambilnya yang telah direalisasi;

- 2) Sebagai persiapan pelaksanaan, kiranya secara psikologis penting pula untuk melibatkan para pemimpin tingkat bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Artinya, jika para pemimpin pada tingkatan yang lebih rendah dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, maka mereka akan merasa bahwa keputusan yang diambil oleh pemimpin yang lebih tinggi di dalam organisasi adalah keputusan mereka juga karena mereka telah turut merumuskannya. Jika perasaan yang demikian itu ada, maka dapat diharapkan bahwa bentuk, sifat dan tingkat partisipasi mereka nantinya dalam pelaksanaan akan lebih sesuai dengan keinginan pimpinan. Di samping itu rasa tanggung jawab mereka dalam pelaksanaan diharapkan akan bertambah besar pula;
- 3) Sebagai kritikus, salah satu sifat yang baik yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin adalah sifat keterbukaan terhadap kritik, baik kritik yang datang dari dalam organisasi (terutama dari para pemimpin di tingkat yang lebih rendah) maupun yang datang dari luar organisasi (terutama mereka yang menjadi “langganan” dari organisasi). Oleh karena itu, peranan para bawahan sebagai kritikus (tentunya yang sifatnya membangun) sangatlah penting karena biasanya sulit bagi seseorang untuk mengkritik diri sendiri. Keterbukaan menerima

Pengendalian Dalam Organisasi

kritik akan mengakibatkan beberapa hal yang positif seperti: (a). Semakin tajamnya analisa seseorang terhadap fakta dan data yang dihadapinya; dan (b). Pengetahuan tentang bidang-bidang mana yang menjadi kelemahan seseorang itu yang kemudian mengakibatkan kemampuan mengatasi kelemahan tersebut. Hal ini sangat penting karena setiap orang pasti mempunyai kelemahan-kelemahan yang harus diatasinya.

Terkait penganalisaan fakta dan data di atas, faktor-faktor yang biasanya dipertimbangkan dalam penentuan alternatif pilihan (Siagian, 1992: 105) adalah:

- 1) Biaya. Kerjakanlah kegiatan yang memakan biaya yang paling rendah;
- 2) *Know-how*. Tentukanlah pilihan pada bidang yang paling dikuasai baik ditinjau dari segi teknik, pengalaman dan pendidikan;
- 3) Modal. Kerjakanlah sesuatu yang bisa dipikul oleh modal yang tersedia;
- 4) Peralatan. Tentukanlah peralatan yang memiliki umur yang cukup panjang;
- 5) *Diskontinuitas*. Perlu memperhitungkan pekerjaan yang timbul sebagai akibat dari keputusan yang diambil akan terhenti dan tidak akan dilanjutkan lagi;
- 6) Pembagian tugas. Keputusan yang diambil harus atau perlu berpedoman pada beban kerja yang seimbang antara unit-unit di dalam organisasi;

- 7) Jadwal waktu. Setiap organisasi yang baik adalah organisasi yang mempunyai komitmen yang harus dipenuhinya. Untuk pemenuhan komitmen itu secara tepat jadwal waktu dalam pelaksanaan kegiatan sebagai akibat keputusan yang diambil menjadi sangat penting artinya;
- 8) Kekuatan sendiri. Suatu organisasi yang baik adalah organisasi yang keputusan-keputusannya dapat dilaksanakan dengan mengandalkan diri pada kekuatan sendiri dan mengurangi ketergantungan pada pihak lain;
- 9) Integrasi. Keputusan yang diambil harus mengakibatkan terbinanya integrasi dari semua unit dalam organisasi;
- 10) Pertumbuhan. Keputusan yang baik adalah keputusan yang mempermudah dan mempercepat proses pertumbuhan organisasi dan peningkatan kapasitas kerja orang-orang dalam organisasi.

Jika sesuatu alternatif telah dipilih, langkah berikutnya adalah untuk mengambil keputusannya sendiri termasuk tindak lanjut dari keputusan yang diambil itu. Artinya, pilihan telah dijatuhkan dan pilihan harus direalisasi dalam bentuk kegiatan-kegiatan pelaksanaan. Untuk itu diperlukan suatu persetujuan tentang perlunya keputusan itu, konsekuensinya, keterlibatan orang-orang dalam pelaksanaan keputusan itu dan pembinaan kerja sama antara orang-orang yang turut terlibat. Namun biasanya terdapat kendala-kendala terhadap kesepakatan dalam hubungan fungsionalisasi. Artinya, ada kecenderungan untuk memandang masalah hanya dari segi

Pengendalian Dalam Organisasi

tugas yang bersangkutan dengan melupakan keseluruhan tugas-tugas organisasi.

Untuk mengatasi kendala-kendala tersebut perlu diterapkan prinsip-prinsip koordinasi, dengan cara: (a). Koordinasi dengan adanya hubungan langsung antara orang-orang yang bersangkutan; (b). Koordinasi pada permulaan sesuatu keputusan diambil; dan (c). Koordinasi sebagai usaha menghubungkan satu aspek dengan aspek yang lain secara kontinu (Siagian, 1992: 108). Upaya ini perlu pengetahuan tentang kendala mana yang bersifat strategis dan taktis. Terhadap kendala yang bersifat strategis yaitu kesengajaan menolak keputusan yang telah diambil, maka pemimpin perlu sesegera mungkin memecahkan kendala tersebut, jika tidak, maka keputusan yang telah diambil tidak akan pernah dapat dilaksanakan. Sedangkan kendala yang bersifat taktis yaitu gangguan terhadap jalannya pelaksanaan, ucapan-ucapan negatif, provokasi, dan sebagainya, perlu juga dicegah atau dikendalikan agar tidak menimbulkan penyimpangan tujuan organisasi.

Dalam prosesnya, pemimpin perlu selalu mengadakan penilaian terhadap caranya mengambil keputusan yang tepat. Pemimpin dalam menilai kemampuannya untuk mengambil keputusan sebaiknya tidak terbatas pada peningkatan kemampuannya sendiri, tetapi juga perlu peningkatan kemampuan untuk menilai (Siagian, 1992: 109), yakni:

- 1) Faktor-faktor lingkungan yang memang selalu mengalami perubahan, baik karena pengaruh ilmu pengetahuan dan

teknologi, maupun karena akibat perubahan nilai-nilai sosial yang dianut oleh masyarakat;

- 2) Faktor-faktor intern organisasi dengan adanya, misalnya, penambahan modal, peralatan baru, sistem baru, prosedur baru dan perlengkapan baru;
- 3) Unsur-unsur pelaksana dengan harapan-harapannya, kemampuannya, karirnya dan perbaikan hidupnya;
- 4) Faktor-faktor yang abstrak seperti prediksi situasi di masa depan, baik di bidang politik, ekonomi, sosial dan administrasi, maupun kepuasan para “langganan” organisasi, pegawai, dan organisasi itu sendiri.

Dalam rangka melakukan penilaian yang baik, diperlukan objektivitas. Penilaian yang objektif merupakan salah satu alat bagi terlaksananya tugas pengambilan keputusan yang tepat dan rasional untuk tercapainya tujuan yang telah ditentukan dengan cara yang paling efisien, efektif dan ekonomis. Namun mengingat sulitnya menilai objektivitas diri pribadi, maka pelaksanaan penilaian dapat diserahkan kepada pihak ketiga yang tidak terlibat langsung atau tidak langsung dalam proses pengambilan keputusan guna memperoleh tingkat objektivitas yang setinggi mungkin.

C. Kesimpulan

1. Tidak ada kegiatan yang dilakukan di dalam dan oleh organisasi yang tidak memerlukan informasi.

Pengendalian Dalam Organisasi

2. Keterlibatan jaringan komunikasi berpengaruh kuat terhadap komitmen organisasi, artinya para pegawai dapat memperoleh apa yang mereka cari dari organisasi melalui interaksi sosial dalam pekerjaan-pekerjaan mereka.
3. Manajemen harus menciptakan suatu lingkungan yang mendukung pertukaran informasi yang terbuka, di mana pemimpin organisasi perlu segera mengambil keputusan-keputusan yang penting dengan cepat pula.
4. Salah satu tantangan besar dalam organisasi bagaimana penyampaian informasi ke seluruh organisasi dan bagaimana menerima informasi dari seluruh bagian organisasi. Oleh karenanya diperlukan penciptaan, penyampaian, dan interpretasi pesan sebagai *proses* yang dapat mendistribusikan pesan-pesan ke seluruh organisasi.
5. Aliran informasi dalam suatu organisasi dapat terjadi dengan tiga cara, yakni: (1). Serentak; (2). Berurutan; dan (3). Kombinasi dari kedua cara ini. Kesemuanya mempunyai kegunaannya pada waktu dan kegiatan tertentu dalam rangka pengambilan keputusan.
6. Arah aliran informasi memegang peranan penting bagi keefektifan organisasi, baik: (1). Komunikasi ke bawah; (2). Komunikasi ke atas; (3). Komunikasi horizontal; (4). Komunikasi lintas-saluran, atau (5). Komunikasi informal.
7. Selentingan cenderung mempengaruhi organisasi, apakah untuk kebaikan atau keburukan. Pemahaman mengenai selentingan dan bagaimana selentingan ini dapat memberi andil positif kepada organisasi merupakan hal yang

penting. Hubungan penyelia-bawahan yang efektif tampaknya penting untuk mengendalikan informasi selentingan.

8. Pada umumnya orang-orang menjalin hubungan antarpersona dan posisional dalam organisasi. Selanjutnya mereka memiliki hubungan-hubungan berurutan (*serial relationship*). Tokoh kunci dalam sistem ini adalah pengulang pesan atau *relayor*. Para pengulang pesan membawa pesan sepanjang hirarki dalam organisasi dan dengan demikian menjaga kesatuan organisasi. Terdapat empat fungsi dasar yang dilakukan oleh seorang pengulang pesan, yaitu: (1). Menghubungkan; (2). Menyimpan; (3). Merentangkan; dan (4). Mengendalikan. Seorang pengulang pesan harus tetap di tengah dan tidak condong kepada salah satu pihak.
9. Dominannya peranan informasi di dalam proses organisasi mempunyai hubungan dengan pesatnya laju perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, sehingga diperlukan pengelolaan informasi yang efektif melalui: (1). Penciptaan informasi; (2). Penciptaan dan pemeliharaan saluran-saluran informasi; (3). Pengiriman (transmisi) informasi; (4). Penerimaan informasi; (5). Penyimpanan untuk kemudian diambil kembali; dan (6). Penggunaan informasi; dan penilaian kritis dan *feedback*.
10. Komunikasi bermedia komputer memegang peranan sentral dalam transformasi organisasi, dan dapat memperlancar penanggulangan hambatan-hambatan

Pengendalian Dalam Organisasi

karena batasan ruang dan waktu, sehingga lokasi pegawai secara fisik sudah tidak relevan lagi.

11. Struktur organisasi adalah wilayah kunci perhatian bagi mereka yang bekerja dalam organisasi, karena arah aliran informasi berhubungan langsung dengan bagaimana seharusnya pekerjaan dilakukan, dan siapa yang memiliki akses ke dalam informasi serta siapa yang mengendalikan informasi tersebut.
12. Kepemimpinan menunjukkan pengaruhnya terhadap sistem informasi. Hal ini memerlukan interrelasi dan interaksi yang sangat dominan antara kepemimpinan dan informasi terkait pengambilan keputusan dalam tindakan korektif terhadap penyimpangan, penyelewengan atau pemborosan.
13. Agar informasi dapat memainkan peranannya yang dominan, menuntut sistem informasi mutlak harus diciptakan, dikembangkan dan dipelihara, terutama diperuntukkan bagi kelompok pimpinan agar dapat mengendalikan kegiatan organisasinya.
14. Pemimpin organisasi dapat bertindak selaku: (1). Pencipta sistem informasi; (2). Saluran informasi; (3). Pengirim informasi; (4). Penerima informasi; (5). Pemakai informasi, dan (6). Penilai informasi.
15. Dalam hubungannya dengan pengendalian organisasi khususnya pada proses pengambilan keputusan, terkumpulnya dan terolahnya serta tersimpannya fakta dan data yang *up to date*, dapat dipercaya dan lengkap

memungkinkan seorang pemimpin untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut ini dengan cepat dan tepat.

16. Peranan keikutsertaan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan adalah: (1). Sebagai sumber informasi dan data; (2). Sebagai persiapan pelaksanaan; dan (3). Sebagai kritikus.
17. Untuk mengatasi kendala-kendala dalam organisasi, perlu diterapkan prinsip-prinsip koordinasi, dengan cara: (1). Koordinasi dengan adanya hubungan langsung antara orang-orang yang bersangkutan; (2). Koordinasi pada permulaan sesuatu keputusan diambil; dan (3). Koordinasi sebagai usaha menghubungkan satu aspek dengan aspek yang lain secara kontinu.
18. Pemimpin dalam menilai kemampuannya untuk mengambil keputusan sebaiknya tidak terbatas pada peningkatan kemampuannya sendiri, tetapi juga perlu peningkatan kemampuan untuk menilai: (1). Faktor-faktor lingkungan yang memang selalu mengalami perubahan; (2). Faktor-faktor intern organisasi; (3). Unsur-unsur pelaksana dengan harapan-harapannya, kemampuannya, karirnya dan perbaikan hidupnya; dan (4). Faktor-faktor yang abstrak seperti prediksi situasi di masa depan.
19. Dalam rangka melakukan penilaian yang baik, diperlukan objektivitas. Pelaksanaan penilaian dapat pula diserahkan kepada pihak ketiga yang tidak terlibat langsung atau tidak langsung dalam proses pengambilan keputusan guna memperoleh tingkat objektivitas yang setinggi mungkin.

D. Daftar Istilah

1. ***Kegiatan-kegiatan politik*** adalah aktivitas yang dilakukan oleh organisasi-organisasi politik terhadap masyarakat pada umumnya, khususnya pada masyarakat yang menjadi anggota organisasi politik yang bersangkutan.
2. ***Kegiatan-kegiatan pemerintah*** adalah aktivitas yang dilakukan oleh organisasi-organisasi pemerintah terhadap masyarakat pada umumnya.
3. ***Kegiatan-kegiatan sosial*** adalah aktivitas yang umumnya dilakukan oleh organisasi-organisasi pemerintah terhadap masyarakat terutama dalam pelaksanaan tugas-tugas, hak dan wewenang serta kewajiban tertentu.
4. ***Kegiatan-kegiatan dunia usaha*** adalah aktivitas yang umumnya dilakukan oleh lembaga-lembaga perekonomian dalam rangka aspek ekonomi, misalnya hal pemupukan modal, pinjaman, reinvestasi pemasaran, distribusi, kebijakan harga, persaingan, hubungan dengan pemerintah, konsumen, dan sebagainya.
5. ***Kegiatan-kegiatan militer*** adalah aktivitas yang umumnya dilakukan oleh pelaksana tugas pemeliharaan keamanan guna menghadapi kemungkinan adanya serangan dari luar batas-batas wilayah kekuasaan Negara, juga kemungkinan adanya gangguan dari dalam negeri sendiri seperti subversi dan pemberontakan.
6. ***Aliran informasi dalam organisasi*** adalah suatu proses dinamik, di mana dalam proses inilah pesan-pesan secara

tetap dan berkesinambungan diciptakan, ditampilkan, dan diinterpretasikan.

7. ***Penyebaran pesan secara serentak***, terjadi ketika pemimpin menginginkan informasi disampaikan kepada lebih dari satu orang dalam waktu bersamaan.
8. ***Penyebaran pesan secara berurutan***, merupakan bentuk komunikasi yang utama dalam organisasi.
9. ***Gabungan penyebaran pesan*** dapat saja dilakukan agar pola komunikasi berfungsi secara optimal, dengan catatan distribusi jaringan telah berfungsi secara efisien.
10. ***Komunikasi ke bawah***, berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah.
11. ***Komunikasi ke atas***, berarti bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (penyelia).
12. ***Komunikasi horisontal***, berarti bahwa informasi mengalir di antara rekan-rekan sejawat dalam unit kerja yang sama.
13. ***Komunikasi lintas-saluran*** yaitu informasi diberikan melewati batas-batas fungsional atau batas-batas unit kerja, dan di antara orang-orang yang satu sama lainnya tidak saling menjadi bawahan atau atasan.
14. ***Selentingan*** digambarkan sebagai metode penyampaian laporan rahasia dari orang ke orang yang tidak dapat diperoleh melalui saluran biasa.

Pengendalian Dalam Organisasi

15. **Sumber informasi** adalah *input* yang diperoleh dari berbagai sumber, seperti kegiatan-kegiatan operasional, pendapat publik, data yang diperoleh karena kegiatan penelitian dan lain sebagainya.
16. **Data** adalah bahan baku yang harus diolah sedemikian rupa sehingga berubah sifatnya menjadi informasi.
17. **Pengambilan keputusan** adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakekat suatu masalah, pengumpulan fakta dan data, penentuan yang matang dari alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.
18. **Fakta** adalah sesuatu yang harus dibedakan dari opini, keyakinan, ide, interpretasi, pendapat, dogma, doktrin dan pedoman yang telah diketahui oleh setiap orang. Fakta bukanlah keinginan dan angan-angan. Fakta dapat berubah sifat dan kegunaannya jika dihubungkan dengan situasi tertentu, waktu tertentu dan tujuan tertentu. Menilai fakta tidak boleh terpisah dari situasi, ruang gerak, waktu dan tujuan yang bersifat khas.

BAB V
PENGENDALIAN DAN
GAYA KEPEMIMPINAN

A. Definisi dan Deskripsi Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah komoditas yang sangat dicari dan bernilai tinggi, karena banyak orang percaya bahwa kepemimpinan adalah cara untuk meningkatkan kehidupan pribadi, sosial, dan profesi mereka, bahkan organisasi mencari orang dengan kemampuan kepemimpinan yang dapat membawa organisasi meningkatkan profit ataupun kinerjanya.

Sejumlah peneliti memaknai konsep tentang kepemimpinan sebagai sifat atau sebagai perilaku, sementara yang lain melihat kepemimpinan dari perspektif pengolahan informasi atau sudut pandang hubungan. Berikut sekilas evolusi definisi kepemimpinan:

- 1) 1900-1929: Definisi kepemimpinan di awal abad 20 ini menekankan kontrol dan sentralisasi kekuasaan dengan tema umum tentang *dominasi*, di mana kepemimpinan sebagai “kemampuan untuk menekankan hasrat pemimpin terhadap orang yang dipimpin dan mendorong kepatuhan, penghargaan, loyalitas, dan kerja sama”;
- 2) 1930-an: Kepemimpinan sebagai pengaruh, bukan dominasi. Kepemimpinan juga didefinisikan sebagai interaksi karakter kepribadian khusus yang dimiliki seseorang dengan yang dimiliki kelompok. Meskipun demikian para pengikut juga turut mempengaruhi pemimpinnya;
- 3) 1940-an: Kepemimpinan sebagai perilaku individu saat mengarahkan aktivitas kelompok. Kepemimpinan dengan persuasi dibedakan dari “sikap dan metode dalam

Pengendalian dan Gaya Kepemimpinan

mengawasi orang” atau kepemimpinan dengan pemaksaan;

- 4) 1950-an: Tiga tema yang mendominasi definisi kepemimpinan yaitu:
 - a) Keberlangsungan teori kelompok, yang membentuk kepemimpinan sebagai apa yang dilakukan pemimpin dalam kelompok;
 - b) Kepemimpinan sebagai hubungan yang mengembangkan tujuan bersama yang mendefinisikan kepemimpinan berdasarkan pada perilaku pemimpin;
 - c) Keefektifan, di mana kepemimpinan didefinisikan oleh kemampuan untuk memengaruhi seluruh keefektifan kelompok;
- 5) 1960-an: Masa ini adalah masa kacau untuk masalah dunia, namun terdapat keselarasan definisi bahwa kepemimpinan sebagai perilaku yang memengaruhi orang-orang untuk mencapai tujuan bersama;
- 6) 1970-an: Fokus kelompok memberi jalan untuk pendekatan perilaku organisasional, di mana kepemimpinan dilihat sebagai “membentuk dan mempertahankan kelompok atau organisasi untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasional” (Rost, 1991:59). Tetapi konsep terpenting tentang kepemimpinan yaitu: “kepemimpinan adalah proses mobilisasi timbal balik oleh orang-orang dengan motif dan nilai tertentu, beragam sumber daya ekonomi, politik, dan lainnya, dalam konteks persaingan dan konflik, untuk menyadari

Pengendalian Dalam Organisasi

tujuan yang dimiliki secara mandiri atau bersama oleh pemimpin dan pengikut”;

- 7) 1980-an: Masa ini penuh dengan karya akademisi dan karya populer tentang kepemimpinan, sehingga definisi kepemimpinan menjadi terlalu berlebihan dengan sejumlah tema yang tetap ada, yaitu:
 - a) *Lakukan seperti yang diminta pemimpin.* Kepemimpinan membuat pengikut melakukan apa yang diinginkan atasan;
 - b) *Pengaruh.* Sebagian akademisi menyatakan bahwa kepemimpinan adalah pengaruh yang tidak bersifat memaksa;
 - c) *Sifat.* Dicetuskan oleh Peters & Waterman terkait gerakan kepemimpinan sebagai kehebatan;
 - d) *Transformasi.* Dicetuskan oleh Burns yang memulai gerakan kepemimpinan sebagai proses transformasional. Definisi ini menyatakan bahwa kepemimpinan terjadi “ketika satu atau lebih orang terlibat dengan orang lain dalam cara tertentu, sehingga pemimpin dan pengikutnya saling mengangkat ke tingkatan motivasi dan moralitas yang lebih tinggi”.
- 8) Memasuki Abad 21: setelah ketidakcocokan selama berpuluh tahun, para kepemimpinan sepakat tentang satu hal: “Mereka tidak dapat menghasilkan suatu definisi bersama untuk kepemimpinan, antara lain debat seperti apakah kepemimpinan dan manajemen merupakan proses

Pengendalian dan Gaya Kepemimpinan

terpisah, sementara yang lain menekankan pada sifat, keterampilan, atau aspek hubungan kepemimpinan. Intinya kepemimpinan adalah konsep yang kompleks sehingga suatu definisi yang pasti akan sulit didapat (Northouse, 2013:6).

Pada 60 tahun terakhir, sebanyak 65 sistem klasifikasi yang berbeda telah dikembangkan untuk menetapkan dimensi kepemimpinan. Terkait uraian di atas, menurut Bass (1990:11-20) bahwa:

- a) Kepemimpinan sebagai fokus proses kelompok. Dari perspektif ini, pemimpin ada di pusat perubahan dan aktivitas kelompok;
- b) Konsep kepemimpinan dari sudut pandang kepribadian, adalah kombinasi dari sifat khusus yang dimiliki sejumlah individu. Sifat ini memungkinkan individu tersebut untuk meminta orang lain menyelesaikan tugas;
- c) Kepemimpinan sebagai tindakan atau perilaku, yaitu hal-hal yang dilakukan pemimpin untuk menghasilkan perubahan di dalam kelompok;
- d) Kepemimpinan dipandang dari segi hubungan kekuasaan yang muncul antara pemimpin dan pengikut;
- e) Kepemimpinan sebagai proses transformasional yang menggerakkan pengikut untuk mencapai lebih dari apa yang diharapkan dari mereka;

Pengendalian Dalam Organisasi

- f) Sejumlah akademisi membicarakan kepemimpinan dari sudut pandang keterampilan, yang menekankan kecakapan (pengetahuan dan keterampilan) yang dapat mewujudkan kepemimpinan yang efektif.

Dalam pada itu, Northouse (2013:7) mengemukakan bahwa beberapa komponen kepemimpinan yang dapat diidentifikasi sebagai pusat fenomena, yaitu:

- a) Kepemimpinan adalah proses;
- b) Kepemimpinan melibatkan pengaruh;
- c) Kepemimpinan terjadi di dalam kelompok;
- d) Kepemimpinan melibatkan tujuan yang sama.

Berdasar uraian di atas, definisi kepemimpinan adalah proses di mana individu memengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Penetapan kepemimpinan sebagai proses berarti, bukan sifat yang ada di dalam diri pemimpin, tetapi suatu “transaksi” yang terjadi antara pemimpin dan pengikut (*followers*). Proses menyatakan bahwa pemimpin memengaruhi dan dipengaruhi oleh pengikut. Hal ini menekankan bahwa kepemimpinan itu tidak bersifat linear dan bukan peristiwa satu arah, tetapi merupakan peristiwa interaktif. Sehingga kepemimpinan dapat dimiliki semua orang. Hal itu tidak terbatas pada pemimpin yang ditugaskan secara resmi di dalam suatu kelompok.

Pengendalian dan Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan mencakup pengaruh. Kepemimpinan peduli dengan cara pemimpin memengaruhi pengikutnya. Pengaruh adalah elemen penting kepemimpinan. Tanpa pengaruh, kepemimpinan tidak eksis.

Kepemimpinan terjadi di dalam kelompok (baik kecil maupun besar). Sekelompok orang dalam kelompok diperlukan agar kepemimpinan terjadi. Program pelatihan kepemimpinan tidak dianggap sebagai bagian dalam diskusi ini.

Kepemimpinan mencakup perhatian pada tujuan bersama. Ini memberi kepemimpinan suatu nada tambahan yang *etis* (tanggung jawab etis dan bukan paksaan) karena hal itu menekankan kebutuhan bagi pemimpin untuk bekerja bersama pengikut guna mencapai tujuan tertentu.

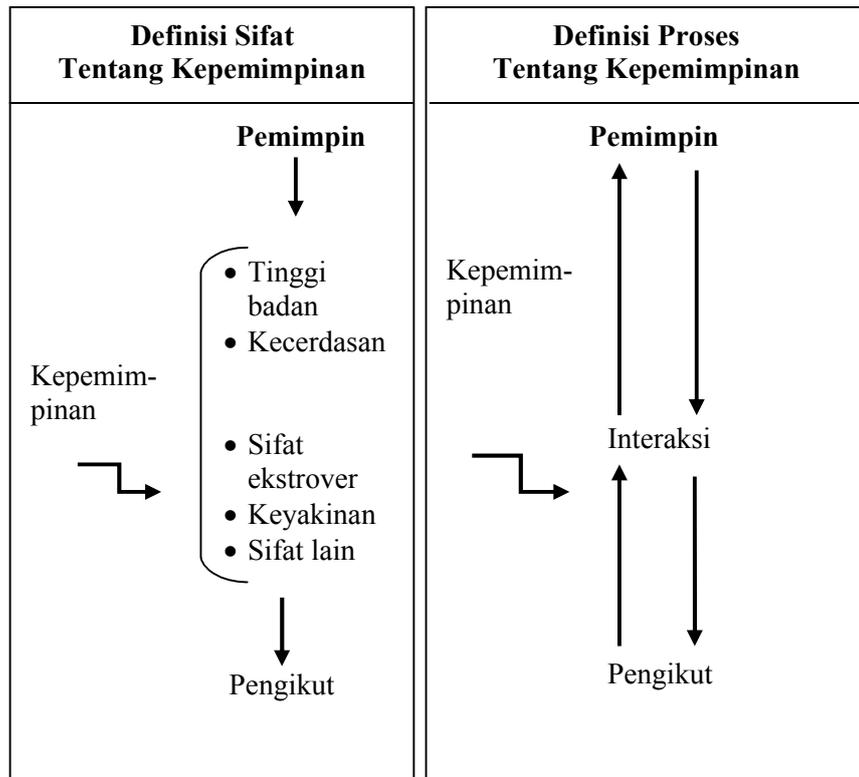
Dengan demikian, baik pemimpin maupun pengikut terlibat bersama dalam proses kepemimpinan. Pemimpin memerlukan pengikut, dan pengikut memerlukan pemimpin. Pemimpinlah yang seringkali memulai hubungan, menciptakan jalinan komunikasi, dan memikul beban untuk mempertahankan hubungan. Menurut Rost (1991) bahwa hubungan pemimpin dan pengikut merupakan dua sisi mata uang yang sama.

Kita sering mendengar pernyataan seperti “dia terlahir sebagai pemimpin” atau “dia adalah pemimpin alamiah”. Pernyataan ini umumnya diutarakan oleh orang-orang yang menerima perspektif sifat (*trait*) untuk kepemimpinan. Ini berarti individu tertentu memiliki sifat atau kualitas alamiah

Pengendalian Dalam Organisasi

khusus yang membuat mereka menjadi pemimpin, yang membedakan mereka dari orang-orang yang bukan pemimpin (Northouse, 2013:7). Beberapa sifat pribadi yang digunakan untuk mengidentifikasi pemimpin mencakup faktor fisik yang unik (misalnya tinggi badan), ciri kepribadian (misalnya ekstrover), dan sifat lain (misalnya kecerdasan dan keyakinan). Sedangkan dari sudut pandang proses menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu fenomena yang terletak di dalam konteks tentang interaksi antara pemimpin dan pengikut, serta membuat kepemimpinan dapat dimiliki oleh semua orang. Sebagai suatu proses, kepemimpinan dapat diamati dan dipelajari dalam perilaku pemimpin. Terhadap pandangan yang berbeda tentang kepemimpinan sebagaimana dikemukakan Northouse ini dapat disimak lebih lanjut pada ***Gambar 5.1.***

Gambar 5.1: Pandangan yang Berbeda tentang Kepemimpinan



Sumber: J.P. Kotter dalam Northouse (2013:7)

Di samping itu, sejumlah orang adalah pemimpin dikarenakan posisi resmi mereka di dalam suatu organisasi (kepemimpinan yang ditetapkan, seperti manajer pabrik, direktur, dan lain-lain, sementara sejumlah orang adalah pemimpin karena cara anggota group yang lain merespons

Pengendalian Dalam Organisasi

mereka (kepemimpinan yang berkembang atau alami). Kepemimpinan yang ditetapkan tidak selalu menjadi pemimpin yang sebenarnya dalam latar tertentu. Sementara anggota kelompok yang paling berpengaruh, apa pun jabatan itu, maka orang itu menunjukkan kepemimpinan yang muncul secara alami, sepanjang didukung orang lain dalam organisasi itu. Kepemimpinan yang muncul secara alami muncul karena peran komunikasi positif dari orang itu dalam percakapan, memiliki informasi, mencari pendapat orang lain, mencetuskan ide baru, dan tegas tetapi tidak ketat. Sedangkan penelitian Smith dan Foti (1998) menilai bahwa kepribadian (dominan, cerdas, dan percaya diri) memainkan peran dalam kemunculan kepemimpinan yang muncul secara alami. Kemunculan kepemimpinan juga bisa dipengaruhi oleh persepsi bias gender. Watson dan Hoffman (2004) menilai bahwa kemampuan perempuan sama dengan laki-laki, namun umumnya kurang disukai untuk menjadi pemimpin karena ada sejumlah latar.

Konsep kekuasaan terkait dengan kepemimpinan, karena itu adalah bagian dari proses pengaruh. Kekuasaan adalah kapasitas atau potensi untuk memengaruhi. Orang memiliki kekuasaan ketika mereka memiliki kemampuan untuk mempengaruhi keyakinan, sikap, dan tindakan orang lain, misalnya dokter, pelatih, guru, dll. French dan Raven membuat konsep kekuasaan dari kerangka kerja hubungan dua pihak, ke dalam 5 (lima) fondasi umum dan penting: 1). Rujukan; 2). Pakar; 3). Sah; 4). Imbalan; dan 5). Yang memaksa, seperti terlihat dalam ***Tabel 5.1***.

Tabel 5.1: Lima Dasar Kekuasaan

1	Kekuasaan Rujukan	Berdasarkan identifikasi pengikut dan rasa suka kepada pemimpin.
2	Kekuasaan Pakar	Berdasarkan pada persepsi pengikut tentang kecakapan pemimpin.
3	Kekuasaan Sah	Dikaitkan dengan status yang dimiliki atau otoritas jabatan resmi.
4	Kekuasaan Imbalan	Dihasilkan dari kapasitas yang dimiliki untuk memberikan imbalan kepada orang lain.
5	Kekuasaan yang Memaksa	Dihasilkan dari kapasitas untuk memberikan hukuman kepada orang lain.

Sumber: J.R. French Jr, dan B. Raven dalam Northouse (2013:8)

Berdasarkan *Tabel 5.1* di atas, ada dua jenis utama kekuasaan di dalam organisasi, yaitu: 1). Kekuasaan posisi, dan 2). Kekuasaan pribadi (Northouse, 2013: 9). Kekuasaan posisi adalah kekuasaan yang didapat seseorang dari posisi tertentu atau peringkat di dalam sistem organisasi resmi. Kekuasaan posisi mencakup kekuasaan sah, imbalan, dan memaksa. Sedangkan kekuasaan pribadi adalah kapasitas memengaruhi yang dimiliki pemimpin karena disukai oleh pengikut dan memiliki pengetahuan. Adapun kekuasaan yang

memaksa adalah jenis kekuasaan tertentu yang tersedia bagi pemimpin. Memaksa berarti memengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu yang bertentangan dengan keinginan mereka dan juga memanfaatkan hukuman dan imbalan. Pemaksaan seringkali mencakup penggunaan ancaman, hukuman, dan imbalan negatif.

B. Gaya Kepemimpinan

Dalam banyak hal, terdapat perbedaan dan persamaan antara kepemimpinan dan manajemen. Kepemimpinan adalah proses yang serupa dengan manajemen dalam banyak hal. Kepemimpinan mencakup pengaruh, sama seperti manajemen. Namun fungsi dominan manajemen adalah untuk menyediakan keteraturan dan konsistensi untuk organisasi, sementara fungsi utama kepemimpinan adalah untuk menghasilkan perubahan dan pergerakan. Manajemen berusaha mencapai keteraturan dan stabilitas, sedangkan kepemimpinan berusaha mencapai perubahan yang adaptif dan membangun. Bennis dan Nanus dalam Northouse (2013: 12) menyatakan bahwa “Manajer adalah orang yang melakukan segala sesuatu dengan benar, sementara pemimpin adalah orang yang melakukan hal yang benar”. Rost menyatakan bahwa: “Kepemimpinan adalah hubungan pengaruh banyak arah, sementara manajemen adalah hubungan otoritas satu arah. Kepemimpinan terkait dengan proses untuk mengembangkan tujuan bersama, dan

Pengendalian dan Gaya Kepemimpinan

manajemen ditujukan untuk mengkoordinasikan aktivitas guna menyelesaikan suatu pekerjaan”. Zaleznik menyatakan bahwa: “Manajer bersifat reaktif dan cenderung bekerja bersama orang untuk memecahkan masalah, tetapi melakukannya dengan keterlibatan emosional yang rendah, dan mereka bertindak untuk membatasi pilihan. Sedangkan pemimpin terlibat dan aktif secara emosional, dan mereka berusaha membentuk ide, bukan merespons ide, serta bertindak untuk memperluas pilihan yang tersedia untuk memecahkan masalah yang telah lama ada, dan pemimpin mengubah cara pikir orang-orang tentang kemungkinan yang ada”.

Dengan demikian ketika manajer terlibat di dalam memengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuannya, mereka terlibat dalam kepemimpinan. Ketika pemimpin terlibat dalam perencanaan, pengorganisasian, penetapan staf, dan kontrol, mereka terlibat dalam manajemen. Peran pemimpin (dan manajer) diharap dapat menjadikan satu kesatuan guna membantu pengikut untuk menegakkan kembali, mempertahankan dan meningkatkan motivasi pengikut. Pemimpin adalah orang yang membantu orang lain untuk memperoleh hasil-hasil yang diinginkan. Pemimpin bertindak dengan cara-cara yang memperlancar produktivitas, moral tinggi, respon yang energik, kecakapan kerja yang berkualitas, komitmen, efisiensi, sedikit kelemahan, kepuasan, kehadiran, dan kesinambungan dalam organisasi.

Kepemimpinan diwujudkan melalui gaya kerja (*operating style*) atau cara bekerja sama dengan orang lain

Pengendalian Dalam Organisasi

yang konsisten, baik melalui apa yang dikatakannya maupun apa yang diperbuatnya (tindakan). Cara pemimpin berbicara dan bertindak kepada pengikutnya merupakan gaya kerja. Pendekatan gaya menekankan perilaku pemimpin. Ini membedakannya dari pendekatan sifat yang menekankan pada karakteristik kepribadian pemimpin, dan pendekatan keterampilan yang menekankan pada kecakapan pemimpin.

Pendekatan gaya terutama berfokus pada apa yang dilakukan pemimpin dan bagaimana mereka bertindak. Peneliti yang mempelajari pendekatan gaya menyatakan bahwa kepemimpinan dibentuk dari dua jenis perilaku umum: a). Perilaku tugas, dan b). Perilaku hubungan (Northouse, 2013: 74). Perilaku tugas membantu anggota kelompok mencapai tujuan. Perilaku hubungan membantu pengikut merasa nyaman dengan diri mereka sendiri, dengan orang lain, dan dengan situasi di mana mereka berada. Tujuan semuanya adalah memengaruhi pengikut dalam upaya mereka mencapai tujuan.

Sejumlah penelitian awal tentang pendekatan gaya kepemimpinan dilakukan di akhir tahun 1940-an. Dalam penelitian Negara Bagian Ohio, sekelompok peneliti percaya bahwa hasil dari studi kepemimpinan sebagai karakter kepribadian tampak tak berguna, dan memutuskan untuk menganalisis bagaimana individu bertindak ketika mereka memimpin suatu kelompok atau organisasi. Dalam kajiannya, pemimpin yang memberi struktur untuk pengikut dan pemimpin yang mengembangkan pengikut secara simultan, menunjukkan bentuk terbaik kepemimpinan dibandingkan

secara sendiri-sendiri. Dalam penelitian yang dilakukan *University of Michigan*, menganalisis perilaku kepemimpinan dengan memberi perhatian khusus pada dampak perilaku pemimpin pada kinerja kelompok kecil.

Dalam kaitan ini terdapat dua jenis perilaku kepemimpinan, yakni: a). Orientasi pegawai, dan b). Orientasi produk. Orientasi pegawai adalah perilaku pemimpin yang mendekati pengikut dengan penekanan hubungan antar-manusia yang kuat. Orientasi produksi mengandung perilaku kepemimpinan yang menekankan aspek teknis dan produksi dari suatu pekerjaan, di mana pekerja dilihat sebagai alat untuk menyelesaikan pekerjaan.

Mungkin, model perilaku manajerial yang paling dikenal adalah *Managerial Grid*, yang pertama muncul di awal tahun 1960-an, dan telah diperbaiki serta disempurnakan berulang kali (Blake & McCause, 1991). Model ini telah digunakan secara luas di dalam pelatihan dan pengembangan organisasi. *Managerial Grid* atau *Leadership Grid* didesain untuk menjelaskan bagaimana pemimpin membantu organisasi untuk mencapai tujuan mereka melalui dua faktor, yaitu: a). Perhatian pada produksi, dan b). Perhatian kepada orang. Perhatian pada produksi mencakup aktivitas keputusan kebijakan, pengembangan produk baru, jumlah penjualan, dan lain-lain. Perhatian pada orang mencakup membangun komitmen organisasi dan kepercayaan, memberi kondisi kerja yang bagus, mempertahankan struktur gaji yang adil, dan lain-lain.

Pengendalian Dalam Organisasi

Pendekatan gaya memberi sebuah kerangka kerja untuk menilai kepemimpinan dalam cara yang luas, seperti perilaku dengan dimensi tugas dan hubungan. Pendekatan gaya berfungsi tidak dengan memberi tahu pemimpin cara untuk berperilaku, tetapi dengan mendeskripsikan komponen utama dari perilaku mereka. Prof. Smith datang ke kelas, memperkenalkan dirinya, mencatat kehadiran para siswanya, membahas apa yang ada dalam silabus, menjelaskan tugas pertamanya, dan membubarkan kelas. Apa yang dilakukan Prof. Smith dapat disebut perilaku tugas. Sedangkan Prof. Jones datang ke kelas, setelah memperkenalkan diri serta membagikan silabus, mencoba membantu siswa saling mengenal, peminatannya, dan aktivitas non-akademis kesukaannya. Apa yang dilakukan Prof. Jones dapat disebut perilaku hubungan (Northouse, 2013:80).

Pendekatan gaya menawarkan pendekatan yang dapat diterapkan untuk memahami proses kepemimpinan. Pendekatan gaya bersifat empiris, di mana pemimpin bisa belajar banyak hal tentang diri mereka dan bagaimana mereka menghadapi orang lain, dengan mencoba melihat perilaku mereka dalam dimensi tugas dan hubungan. Gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah gaya tinggi-tinggi (yaitu tugas tinggi dan hubungan tinggi).

C. Efektivitas Pengendalian dan Gaya Kepemimpinan

Pemimpin mempunyai peran yang sangat penting dalam proses pengendalian, baik dalam mengualitaskan standar kinerja di masa mendatang, mengukur kinerja yang sebenarnya, mengevaluasi apakah kinerja yang sebenarnya menyimpang dari standar kinerja yang telah ditetapkan dan sampai berapa jauh penyimpangan terjadi, dan mengevaluasi hasil dan melakukan tindakan koreksi jika standar tidak tercapai. Siagian (2005: 62) menjelaskan bahwa “gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya, sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin”. Dalam konteks ini dapat diartikan bahwa gaya pemimpin memainkan peranan yang sangat penting dalam efektivitas pengendalian.

Efektivitas pengendalian dapat bergantung pada gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi. Blake dan McCauley (1991:29) mengemukakan bahwa terdapat 5 (lima) gaya ekstrem dalam kepemimpinan, yaitu:

- 1) Gaya pengalah (*impoverished style*). Gaya ini ditandai oleh kurangnya perhatian terhadap produksi. Pemimpin yang lemah cenderung menerima keputusan orang lain, menyetujui pendapat, sikap, dan gagasan-gagasan orang lain, serta menghindari sikap memihak. Bila terjadi konflik, pemimpin jenis ini tetap netral dan berdiri di luar masalah. Dengan tetap netral, pemimpin pengalah jarang terlibat. Pemimpin pengalah hanya berusaha sedikit untuk mengatasi keadaan;

Pengendalian Dalam Organisasi

- 2) Gaya pemimpin pertengahan (*middle-of-the road style*). Gaya ini ditandai oleh perhatian yang seimbang terhadap produksi dan manusia. Pemimpin jenis ini mencari cara-cara yang dapat berguna, meskipun mungkin tidak sempurna, untuk memecahkan masalah. Bila ada pendapat, gagasan, dan sikap yang berbeda dengan yang dianutnya, pemimpin gaya pertengahan berusaha untuk jujur tetapi tegas dan mencari pemecahan yang tidak memihak. Bila mendapat tekanan, pemimpin gaya pertengahan mungkin saja menjadi bimbang dan mencari jalan untuk menghindari ketegangan. Pemimpin seperti ini akan berusaha untuk mempertahankan keadaan tetap baik;
- 3) Gaya tim (*team style*). Gaya ini ditandai oleh perhatian yang tinggi terhadap tugas dan manusia. Pemimpin tim amat menghargai keputusan yang logis dan kreatif sebagai hasil dari pengertian dan kesepakatan anggota organisasi. Pemimpin tim mendengarkan dan mencari gagasan, pendapat dan sikap yang berbeda dari yang dianutnya. Pemimpin tim mempunyai keyakinan kuat mengenai apa-apa yang harus dilakukan, tetapi memberi respons pada gagasan orang lain yang logis dengan mengubah pendapatnya. Bila terjadi konflik, pemimpin tim mencoba memeriksa alasan-alasan timbulnya perbedaan dan mencari penyebab utamanya. Dalam keadaan marah, seorang pemimpin tim dapat mengendalikan dirinya meskipun kadang-kadang terlihat jengkel. Pemimpin jenis ini mempunyai rasa humor yang besar meskipun mungkin ia sedang dalam keadaan tertekan, dan ia menunjukkan

Pengendalian dan Gaya Kepemimpinan

usaha keras serta mengikutsertakan orang lain untuk ikut bergabung bersamanya. Pemimpin tim mampu menunjukkan kebutuhan akan saling mempercayai dan saling menghargai di antara sesama anggota tim, juga menghargai pekerjaan;

- 4) Gaya santai (*country club style*). Gaya ini ditandai oleh rendahnya perhatian terhadap tugas dan perhatian yang tinggi terhadap manusia. Pemimpin jenis ini sangat menghargai hubungan baik di antara sesama orang. Ia lebih suka menerima pendapat, sikap, dan gagasan orang lain daripada memaksakan kehendaknya. Ia menghindari terjadinya konflik, tapi bila ini tidak dapat dihindari, ia mencoba untuk melunakkan perasaan orang dan menjaga agar mereka tetap bekerja sama. Pemimpin gaya santai selalu bersikap hangat dan ramah untuk mengurangi ketegangan yang ditimbulkan oleh adanya gangguan. Pemimpin seperti ini lebih banyak bersikap menolong daripada memimpin;
- 5) Gaya kerja (*task style*). Gaya ini ditandai oleh perhatian yang tinggi terhadap pelaksanaan kerja tetapi amat kurang memperhatikan manusianya. Pemimpin gaya kerja sangat menghargai keputusan yang telah dibuat. Pemimpin gaya kerja adalah orang yang perhatian utamanya adalah melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan secara efisien. Pemimpin jenis ini cenderung untuk mempertahankan gagasannya, pendapatnya, serta sikapnya meskipun kadang-kadang ini dihasilkan dengan cara menekan orang lain. Bila timbul konflik, pemimpin

Pengendalian Dalam Organisasi

jenis ini cenderung menghentikannya atau memenangkan posisinya dengan cara membela diri, berkeras pada pendiriannya atau mengulangi konflik dengan sejumlah argumentasi baru. Bila sesuatu tidak berjalan dengan seharusnya, pemimpin gaya kerja akan memacu dirinya juga orang lain supaya semuanya kembali berjalan dengan baik.

Memperhatikan uraian di atas, kepemimpinan gaya tim nampaknya lebih disukai terhadap efektivitas pengendalian dalam organisasi, karena kepemimpinan gaya tim berdasarkan pada integrasi dari dua kepentingan, yaitu pekerjaan dan manusia. Pada umumnya, kepemimpinan gaya tim berasumsi bahwa orang akan menghasilkan sesuatu yang terbaik bilamana mereka memperoleh kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang berarti. Di balik gaya ini tersembunyi kesepakatan untuk melibatkan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan, dengan maksud mempergunakan kemampuan mereka untuk memperoleh hasil terbaik yang mungkin dicapai.

Efektivitas pengendalian juga dapat bergantung pada empat gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard dalam Northouse (2013: 97) yaitu:

- 1) Gaya 1 (S1): memberitahu (*telling*). Tugas berat, hubungan lemah. Gaya ini ditandai oleh komunikasi satu-arah. Di sini pemimpin menentukan peranan anak buah dan memberitahu apa, di mana, kapan, dan bagaimana cara mengerjakan berbagai macam tugas;

Pengendalian dan Gaya Kepemimpinan

- 2) Gaya 2 (S2): mempromosikan (*selling*). Tugas berat, hubungan kuat. Gaya ini ditandai oleh usaha melalui komunikasi dua-arah, meskipun hampir semua pengaturan dilakukan oleh pemimpin. Pemimpin juga menyediakan dukungan sosioemosional supaya anak-buah turut bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan;
- 3) Gaya 3 (S3): berpartisipasi (*participating*). Hubungan kuat, tugas ringan. Gaya ini ditandai oleh pemimpin dan anak-buah yang bersama-sama terlibat dalam pembuatan keputusan melalui komunikasi dua-arah yang sebenarnya. Pemimpin lebih banyak terlibat dalam pemberian kemudahan karena anak-buahnya memiliki kemampuan dan pengetahuan untuk menyelesaikan tugasnya;
- 4) Gaya 4 (S4): mewakilkan (*delegating*). Hubungan lemah, tugas ringan. Gaya ini ditandai oleh pemimpin yang membiarkan anak-buahnya bertanggung jawab atas putusan mereka. Pemimpin mewakilkan keputusan kepada anak-buahnya karena mereka mempunyai tingkat kesiapan yang tinggi, bersedia serta mampu bertanggung jawab untuk mengatur perilaku mereka sendiri.

Berlawanan dengan teori Blake dan Mouton, tampaknya ada pada Hersey dan Blanchard yang beranggapan bahwa tugas ringan dan hubungan lemah sangat disukai bila anak-buah memiliki tingkat kesiapan yang tinggi. Mereka berpendapat bahwa bagi orang yang memiliki kesiapan yang relevan dengan tugas berat, gaya 4 mempunyai peluang yang paling besar untuk berhasil baik. Teori Hersey dan Blanchard

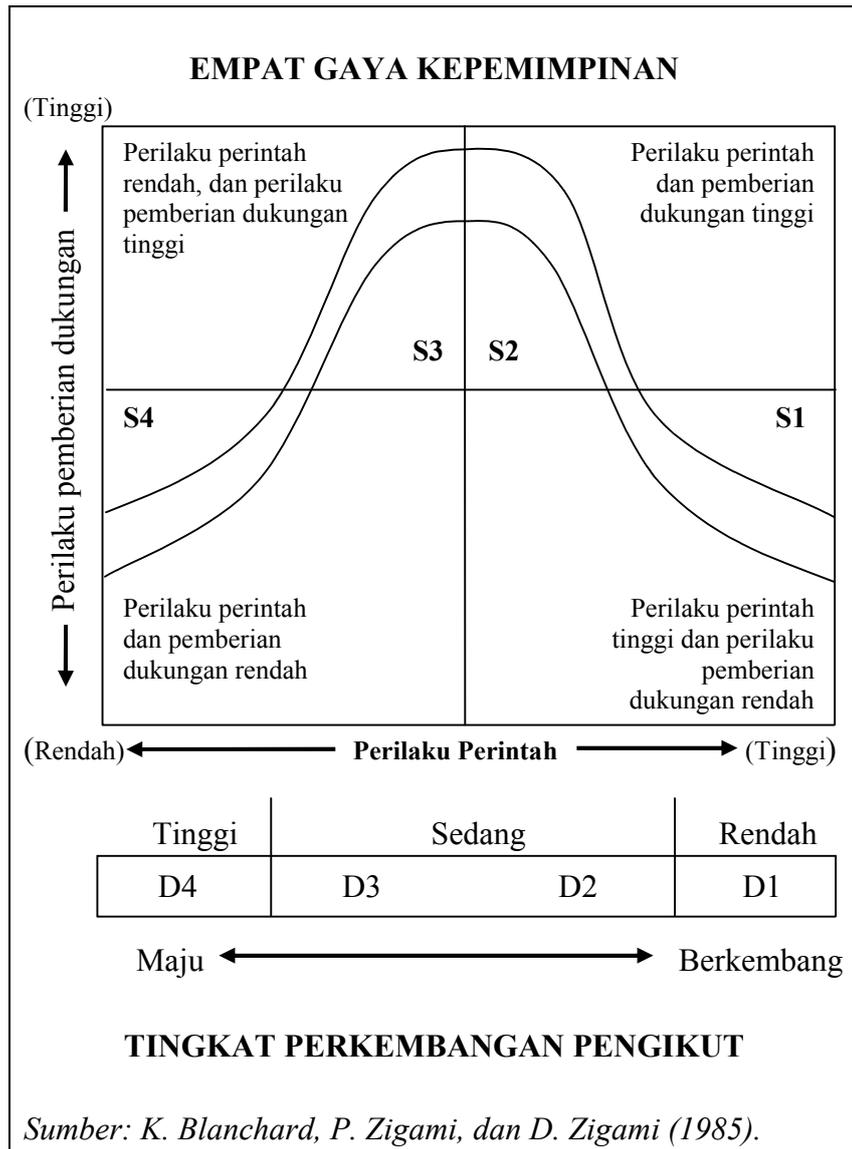
Pengendalian Dalam Organisasi

merupakan pendekatan situasional berfokus pada kepemimpinan pada situasi di sekitar pemimpin. Prinsip teori ini adalah situasi yang berbeda menuntut jenis kepemimpinan yang berbeda, sehingga untuk menjadi pemimpin yang efektif, seseorang harus menyesuaikan gaya dia dengan tuntutan dari situasi yang berbeda. Kepemimpinan situasional menekankan bahwa kepemimpinan terdiri dari: a). Dimensi perintah, dan b). Pemberian dukungan. **Gambar 5.2** adalah pendekatan situasional yang dikembangkan oleh Blanchard yang disebut sebagai Model Kepemimpinan Situasional II (SLII).

Salah satu teori gaya manajerial dan kepemimpinan yang paling sering diperbincangkan adalah teori yang dikemukakan oleh Likert. Likert menemukan empat gaya atau sistem manajerial yang berdasarkan pada suatu analisis atas 8 (delapan) variabel manajerial, yaitu: (1). Kepemimpinan, (2). Motivasi, (3). Komunikasi, (4). Interaksi, (5). Pengambilan keputusan, (6). Penentuan tujuan, (7). Pengendalian, dan (8). Kinerja. Lebih lanjut Likert (Pace dan Faules, 2006:287) membagi gaya manajerial menjadi sebagai berikut:

- 1) Penguasa mutlak (*exploitive-authoritative*);
- 2) Penguasa semi-mutlak (*benevolent-authoritative*);
- 3) Penasihat (*consultative*);
- 4) Pengajar-serta (*participative*).

Gambar 5.2 : Kepemimpinan Situasional II (SLII)



Pengendalian Dalam Organisasi

Sistem 1: Penguasa mutlak. Gaya ini berdasarkan pada asumsi Teori X McGregor. Manajer/pemimpin memberi bimbingan sepenuhnya dan pengawasan yang ketat pada pegawai dengan anggapan bahwa cara terbaik untuk memotivasi pegawai adalah dengan memberi rasa takut, ancaman, dan hukuman. Interaksi atasan-bawahan sangat sedikit, semua keputusan berasal dari atas dan komunikasi ke bawah semata-mata berisi intruksi dan perintah.

Sistem 2: Penguasa semi-mutlak. Gaya ini pada dasarnya bersifat otoritarian, tetapi mendorong komunikasi ke atas untuk ikut berpendapat maupun mengemukakan keluhan bawahan, namun interaksi di antara tingkatan-tingkatan dalam organisasi dilakukan melalui jalur resmi. Komunikasi yang terjadi jarang bersifat bebas dan terus terang.

Sistem 3: Penasihat. Gaya ini melibatkan interaksi yang cukup sering pada tingkat pribadi sampai tingkat moderat, antara atasan dan bawahan dalam organisasi. Informasi berjalan baik ke atas maupun ke bawah, tetapi dengan sedikit penekanan pada gagasan-gagasan yang berasal dari atas. Manajer menaruh kepercayaan besar, meskipun tidak mutlak, dan keyakinan kepada pegawai.

Sistem 4: Pengajak-serta. Gaya ini sangat sportif, dengan tujuan agar organisasi berjalan baik melalui partisipasi nyata pegawai. Informasi berjalan ke segala arah, dan pengendalian dijalankan di setiap tingkatan. Orang berkomunikasi dengan bebas, terbuka, dan berterus terang, hampir tanpa rasa takut terhadap hukuman. Gaya ini serupa dengan Gaya Tim pada Kisi Blake dan Mouton. Secara umum,

sistem komunikasi formal dan informal identik, dan ini menjamin integrasi tujuan pribadi dan tujuan organisasi yang sebenarnya.

Hal pokok dalam teori sistem Likert di atas adalah pengambilan keputusan. Sistem 4 (pengajak-serta), dengan tingkat peran serta pegawai yang paling tinggi, informasi berjalan ke segala arah, dan pengendalian dijalankan di setiap tingkatan, menghasilkan tingkat produktivitas yang paling tinggi pula.

Dalam teori kontinum, Tannenbaum dan Schmidt dalam Northouse (2013: 98) mengemukakan bahwa pengambilan keputusan sebagai konsep utama dalam kontinum perilaku kepemimpinan. Mereka mengemukakan 7 (tujuh) butir perilaku pada suatu kontinum, dari kepemimpinan terpusat pada atasan, kepada kepemimpinan yang terpusat pada bawahan. Ketujuh butir tersebut menunjukkan sifat manajer-pemimpin, mulai dari mereka yang mempertahankan tingkat pengendalian ketat sampai dengan mereka yang melepaskan kendali pada bawahan. Kontinum ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Manajer membuat keputusan dan mengumumkannya;
- 2) Manajer membuat keputusan dan menawarkannya;
- 3) Manajer mengemukakan keputusannya dan member kesempatan untuk mempertanyakannya;
- 4) Manajer mengemukakan keputusan sementara, yang masih dapat diubah;

Pengendalian Dalam Organisasi

- 5) Manajer menentukan beberapa batasan dan meminta bawahan untuk membuat keputusan; dan
- 6) Manajer mengizinkan bawahan membuat keputusan.

Meskipun mungkin saja masih terdapat gaya kepemimpinan lainnya di sepanjang kontinum tersebut, Tannenbaum dan Schmidt menyebutkan ciri-ciri pemimpin yang berhasil sebagai pemimpin yang tidak melakukan pengawasan terlalu ketat atau tidak terlalu longgar. Selanjutnya, pemimpin yang paling efektif adalah mereka yang mempunyai gaya yang konsisten, sesuai dengan tuntutan situasi. Bila instruksi diperlukan, pemimpin memberikan instruksi, bila diperlukan keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, pemimpin melonggarkan pengawasannya dan membiarkan tim berperan dalam pengambilan keputusan. Pertanyaan yang umumnya sulit dijawab adalah kepemimpinan yang bagaimanakah yang dapat dipakai dalam berbagai situasi yang berbeda. Beberapa gagasan mengenai bagaimana memutuskan kapan harus menggunakan gaya kepemimpinan khusus, dikemukakan oleh teori kebergantungan (*contingency theory*).

Walaupun sejumlah pendekatan kepemimpinan dapat disebut sebagai teori kontingensi, tetapi yang paling diakui secara luas adalah teori dari Fiedler. Teori kontingensi adalah teori kesesuaian pemimpin, yang berarti berusaha menyesuaikan pemimpin dengan situasi yang tepat. Hal itu disebut sebagai kontingensi, karena teori ini menyatakan bahwa keefektifan pemimpin tergantung pada seberapa sesuai

Pengendalian dan Gaya Kepemimpinan

gaya pemimpin dengan situasi sekitar. Untuk memahami kinerja pemimpin, penting untuk memahami situasi di mana mereka memimpin. Kepemimpinan yang efektif itu tergantung pada kesesuaian gaya pemimpin dengan latar yang tepat.

Fiedler mengembangkan teori kontingensi dengan mempelajari gaya dari banyak pemimpin yang berbeda yang bekerja di konteks yang berbeda, terutama organisasi militer. Dia menilai gaya pemimpin, situasi di mana mereka bekerja, dan apakah mereka efektif atau tidak. Setelah menganalisis gaya ratusan pemimpin yang baik dan buruk, Fiedler dan koleganya mampu membuat generalisasi yang secara empiris benar tentang manakah gaya kepemimpinan yang terbaik dan yang terburuk, berdasarkan konteks organisasi yang ada. Intinya, teori kontingensi terkait dengan gaya dan situasi. Hal itu memberi kerangka kerja untuk menyesuaikan pemimpin dengan situasi secara efektif.

Dalam kerangka kerja teori kontingensi, gaya kepemimpinan digambarkan sebagai termotivasi tugas atau hubungan. Pemimpin yang dikendalikan tugas terutama peduli dengan pencapaian tujuan, sementara pemimpin yang dikendalikan hubungan peduli dengan pengembangan hubungan antarpribadi yang erat. Untuk mengukur gaya pemimpin, Fiedler mengembangkan skala LPC (*Least Preferred Coworker*/rekan kerja yang paling tidak dipilih). Pemimpin yang memiliki nilai tinggi di skala ini digambarkan sebagai pemimpin yang termotivasi hubungan, dan mereka

Pengendalian Dalam Organisasi

yang memiliki nilai rendah pada skala tersebut diidentifikasi sebagai pemimpin yang termotivasi tugas.

Teori kontingensi menyatakan bahwa situasi dapat dicirikan dalam tiga faktor berikut: (1). Hubungan pemimpin-pengikut; (2). Struktur tugas; dan (3). Kekuatan posisi. *Hubungan pemimpin-pengikut* mencakup suasana kelompok dan tingkat keyakinan, kesetiaan, dan daya tarik yang dirasakan pengikut untuk pemimpin mereka. Bila suasana kelompok positif, maka hubungan pemimpin-pengikut didefinisikan sebagai baik, dan sebaliknya. *Struktur tugas* adalah tingkatan di mana tuntutan akan tugas jelas dan diutarakan. Tugas yang benar-benar terstruktur cenderung memberi lebih banyak kendali bagi pimpinan. Sebaliknya, tugas yang tidak terstruktur seperti tugas melakukan pengumpulan dana untuk badan amal, yang tidak memiliki kumpulan peraturan untuk diikuti, ada banyak cara untuk melakukan hal itu, tidak ada cara tunggal terbaik untuk melakukan itu, dan tidak bisa membuktikan apakah cara untuk melakukan itu benar atau tidak. *Kekuatan posisi* adalah jumlah otoritas yang dimiliki pemimpin untuk menghukum atau memberi imbalan pengikut. Kekuatan posisi itu kuat, bila seseorang memiliki otoritas untuk mempekerjakan dan memecat atau memberi kenaikan jabatan atau gaji, demikian sebaliknya.

Berdasarkan temuan penelitian, teori kontingensi menyatakan bahwa gaya tertentu efektif di situasi tertentu. Orang yang termotivasi tugas (nilai LPC rendah) akan efektif di situasi yang sangat disukai dan yang sangat tidak disukai

Pengendalian dan Gaya Kepemimpinan

yaitu di dalam situasi yang berjalan dengan sangat mulus atau situasi yang tak terkendali. Sementara orang-orang yang termotivasi hubungan (nilai LPC tinggi) efektif di situasi yang cukup disukai, yaitu di situasi di mana ada sejumlah tingkatan kepastian tetapi hal-hal benar-benar ada di bawah kendali mereka atau di luar kendali mereka. Teori kontingensi menekankan bahwa pemimpin tidak efektif di segala situasi. Bila gaya anda cocok dengan situasi di mana anda bekerja, Anda akan sukses dalam pekerjaan anda. Bila gaya anda tidak sesuai dengan situasi, anda mungkin akan gagal.

Teori kontingensi didukung oleh banyak penelitian empiris. Teori kontingensi menawarkan pendekatan untuk kepemimpinan yang memiliki tradisi yang panjang. Teori kontingensi memikirkan dampak situasi pada pemimpin. Teori kontingensi bersifat prediktif dan menyediakan informasi yang berguna tentang jenis kepemimpinan yang paling mungkin efektif dalam sejumlah konteks, yaitu: (1). Hubungan pemimpin-pengikut; (2). Struktur tugas; dan (3). Kekuatan posisi. Teori ini tidak menuntut orang untuk efektif dalam segala situasi. Teori kontingensi memberi data tentang gaya pemimpin yang bisa berguna untuk organisasi, dalam mengembangkan profil kepemimpinan. Teori kontingensi dapat digunakan untuk menjawab pertanyaan tentang kepemimpinan individu di beragam jenis organisasi.

D. Kesimpulan

1. Kepemimpinan adalah cara untuk meningkatkan kehidupan pribadi, sosial, dan profesi, bahkan organisasi mencari orang dengan kemampuan kepemimpinan yang dapat membawa organisasi meningkatkan profit ataupun kinerjanya.
2. Konsep tentang kepemimpinan dapat sebagai sifat atau sebagai perilaku, sementara yang lain melihat kepemimpinan dari perspektif pengolahan informasi atau sudut pandang hubungan.
3. Penetapan kepemimpinan sebagai proses berarti, bukan sifat yang ada di dalam diri pemimpin, tetapi suatu “transaksi” yang terjadi antara pemimpin dan pengikut (*followers*). Proses menyatakan bahwa pemimpin memengaruhi dan dipengaruhi oleh pengikut. Hubungan pemimpin dan pengikut merupakan dua sisi mata uang yang sama
4. Kepemimpinan mencakup pengaruh. Pengaruh adalah elemen penting kepemimpinan. Tanpa pengaruh, kepemimpinan tidak eksis.
5. Kepemimpinan terjadi di dalam kelompok (baik kecil maupun besar).
6. Kepemimpinan mencakup perhatian pada tujuan bersama. Ini memberi kepemimpinan suatu nada tambahan yang *etis* (tanggung jawab etis dan bukan paksaan) karena hal itu menekankan kebutuhan bagi pemimpin untuk bekerja bersama pengikut guna mencapai tujuan tertentu.

7. Kepemimpinan adalah proses yang serupa dengan manajemen dalam banyak hal. Kepemimpinan mencakup pengaruh, sama seperti manajemen. Namun fungsi dominan manajemen adalah untuk menyediakan keteraturan dan konsistensi untuk organisasi, sementara fungsi utama kepemimpinan adalah untuk menghasilkan perubahan dan pergerakan. Manajemen berusaha mencapai keteraturan dan stabilitas, sedangkan kepemimpinan berusaha mencapai perubahan yang adaptif dan membangun. Kepemimpinan adalah hubungan pengaruh banyak arah, sementara manajemen adalah hubungan otoritas satu arah. Kepemimpinan terkait dengan proses untuk mengembangkan tujuan bersama, dan manajemen ditujukan untuk mengkoordinasikan aktivitas guna menyelesaikan suatu pekerjaan.
8. Manajer adalah orang yang melakukan segala sesuatu dengan benar, sementara pemimpin adalah orang yang melakukan hal yang benar. Manajer bersifat reaktif dan cenderung bekerja bersama orang untuk memecahkan masalah, tetapi melakukannya dengan keterlibatan emosional yang rendah, dan mereka bertindak untuk membatasi pilihan. Sedangkan pemimpin terlibat dan aktif secara emosional, dan mereka berusaha membentuk ide, bukan merespons ide, serta bertindak untuk memperluas pilihan yang tersedia untuk memecahkan masalah yang telah lama ada, dan pemimpin mengubah cara pikir orang-orang tentang kemungkinan yang ada. Peran pemimpin (dan manajer) diharap dapat menjadikan satu kesatuan

Pengendalian Dalam Organisasi

guna membantu pengikut untuk menegakkan kembali, mempertahankan dan meningkatkan motivasi pengikut.

9. Pemimpin mempunyai peran yang sangat penting dalam proses pengendalian, baik dalam mengualitaskan standar kinerja di masa mendatang, mengukur kinerja yang sebenarnya, mengevaluasi apakah kinerja yang sebenarnya menyimpang dari standar kinerja yang telah ditetapkan dan sampai seberapa jauh penyimpangan terjadi, dan mengevaluasi hasil dan melakukan tindakan koreksi jika standar tidak tercapai.
10. Gaya pemimpin memainkan peranan yang sangat penting dalam efektivitas pengendalian. Kepemimpinan gaya tim nampaknya lebih disukai terhadap efektivitas pengendalian dalam organisasi, karena kepemimpinan gaya tim berdasarkan pada integrasi dari dua kepentingan, yaitu pekerjaan dan manusia.

E. Daftar Istilah

1. ***Kepemimpinan*** adalah proses di mana individu memengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama.
2. ***Kekuasaan*** adalah kapasitas atau potensi untuk memengaruhi.

3. ***Kekuasaan posisi*** adalah kekuasaan yang didapat seseorang dari posisi tertentu atau peringkat di dalam sistem organisasi resmi.
4. ***Kekuasaan pribadi*** adalah kapasitas memengaruhi yang dimiliki pemimpin karena disukai oleh pengikut dan memiliki pengetahuan.
5. ***Memaksa*** berarti memengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu yang bertentangan dengan keinginan mereka dan juga memanfaatkan hukuman dan imbalan.
6. ***Manajer*** adalah orang yang melakukan segala sesuatu dengan benar, sementara ***pemimpin*** adalah orang yang melakukan hal yang benar.
7. ***Gaya pengalah (impoverished style)***. Gaya ini ditandai oleh kurangnya perhatian pemimpin terhadap produksi. Bila terjadi konflik, pemimpin jenis ini tetap netral dan berdiri di luar masalah. Dengan tetap netral, pemimpin pengalah jarang terlibat. Pemimpin pengalah hanya berusaha sedikit untuk mengatasi keadaan.
8. ***Gaya pemimpin pertengahan (middle-of-the road style)***. Gaya ini ditandai oleh perhatian yang seimbang terhadap produksi dan manusia. Pemimpin gaya pertengahan berusaha untuk jujur tetapi tegas dan mencari pemecahan yang tidak memihak. Bila mendapat tekanan, pemimpin gaya pertengahan mungkin saja menjadi bimbang dan mencari jalan untuk menghindari ketegangan. Pemimpin seperti ini akan berusaha untuk mempertahankan keadaan tetap baik.

Pengendalian Dalam Organisasi

9. ***Gaya tim (team style)***. Gaya ini ditandai oleh perhatian yang tinggi terhadap tugas dan manusia. Pemimpin tim amat menghargai keputusan yang logis dan kreatif sebagai hasil dari pengertian dan kesepakatan anggota organisasi. Pemimpin tim mampu menunjukkan kebutuhan akan saling mempercayai dan saling menghargai di antara sesama anggota tim, juga menghargai pekerjaan.
10. ***Gaya santai (country club style)***. Gaya ini ditandai oleh rendahnya perhatian terhadap tugas dan perhatian yang tinggi terhadap manusia. Pemimpin jenis ini sangat menghargai hubungan baik di antara sesama orang. Pemimpin gaya santai selalu bersikap hangat dan ramah untuk mengurangi ketegangan yang ditimbulkan oleh adanya gangguan. Pemimpin seperti ini lebih banyak bersikap menolong daripada memimpin.
11. ***Gaya kerja (task style)***. Gaya ini ditandai oleh perhatian yang tinggi terhadap pelaksanaan kerja tetapi amat kurang memperhatikan manusianya. Pemimpin gaya kerja sangat menghargai keputusan yang telah dibuat. Pemimpin gaya kerja adalah orang yang perhatian utamanya adalah melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan secara efisien. Bila timbul konflik, pemimpin jenis ini cenderung menghentikannya atau memenangkan posisinya dengan cara membela diri, berkeras pada pendiriannya atau mengulangi konflik dengan sejumlah argumentasi baru. Bila sesuatu tidak berjalan dengan seharusnya, pemimpin gaya kerja akan memacu dirinya juga orang lain supaya semuanya kembali berjalan dengan baik.

12. ***Gaya 1 (S1): memberitahu (telling)***. Tugas berat, hubungan lemah. Gaya ini ditandai oleh komunikasi satu-arah. Di sini pemimpin menentukan peranan anak buah dan memberitahu apa, di mana, kapan, dan bagaimana cara mengerjakan berbagai macam tugas;
13. ***Gaya 2 (S2): mempromosikan (selling)***. Tugas berat, hubungan kuat. Gaya ini ditandai oleh usaha melalui komunikasi dua-arah, meskipun hampir semua pengaturan dilakukan oleh pemimpin. Pemimpin juga menyediakan dukungan sosioemosional supaya anak-buah turut bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan;
14. ***Gaya 3 (S3): berpartisipasi (participating)***. Hubungan kuat, tugas ringan. Gaya ini ditandai oleh pemimpin dan anak-buah yang bersama-sama terlibat dalam pembuatan keputusan melalui komunikasi dua-arah yang sebenarnya. Pemimpin lebih banyak terlibat dalam pemberian kemudahan karena anak-buahnya memiliki kemampuan dan pengetahuan untuk penyelesaian tugasnya;
15. ***Gaya 4 (S4): mewakilkan (delegating)***. Hubungan lemah, tugas ringan. Gaya ini ditandai oleh pemimpin yang membiarkan anak-buahnya bertanggung jawab atas putusan mereka. Pemimpin mewakilkan keputusan kepada anak-buahnya karena mereka mempunyai tingkat kesiapan yang tinggi, bersedia serta mampu bertanggung jawab untuk mengatur perilaku mereka sendiri.

Pengendalian Dalam Organisasi

16. ***Sistem 1: Penguasa mutlak.*** Gaya ini berdasarkan pada asumsi Teori X McGregor. Manajer/pemimpin memberi bimbingan sepenuhnya dan pengawasan yang ketat pada pegawai dengan anggapan bahwa cara terbaik untuk memotivasi pegawai adalah dengan memberi rasa takut, ancaman, dan hukuman. Interaksi atasan-bawahan sangat sedikit, semua keputusan berasal dari atas dan komunikasi ke bawah semata-mata berisi intruksi dan perintah.
17. ***Sistem 2: Penguasa semi-mutlak.*** Gaya ini pada dasarnya bersifat otoritarian, tetapi mendorong komunikasi ke atas untuk ikut berpendapat maupun mengemukakan keluhan bawahan, namun interaksi di antara tingkatan-tingkatan dalam organisasi dilakukan melalui jalur resmi. Komunikasi yang terjadi jarang bersifat bebas dan terus terang.
18. ***Sistem 3: Penasihat.*** Gaya ini melibatkan interaksi yang cukup sering pada tingkat pribadi sampai tingkat moderat, antara atasan dan bawahan dalam organisasi. Informasi berjalan baik ke atas maupun ke bawah, tetapi dengan sedikit penekanan pada gagasan-gagasan yang berasal dari atas. Manajer menaruh kepercayaan besar, meskipun tidak mutlak, dan keyakinan kepada pegawai.
19. ***Sistem 4: Pengajak-serta.*** Gaya ini sangat sportif, dengan tujuan agar organisasi berjalan baik melalui partisipasi nyata pegawai. Informasi berjalan ke segala arah, dan pengendalian dijalankan di setiap tingkatan. Orang berkomunikasi dengan bebas, terbuka, dan berterus terang, hampir tanpa rasa takut terhadap hukuman. Gaya

Pengendalian dan Gaya Kepemimpinan

ini serupa dengan Gaya Tim pada kisi Blake dan Mouton. Secara umum, sistem komunikasi formal dan informal identik, dan ini menjamin integrasi tujuan pribadi dan tujuan organisasi yang sebenarnya.

TENTANG PENULIS

Dr. Eko Sugiyanto, M.Si, lahir di Madiun, 20 Maret 1955, Istri bernama Hj. Tuti Hendarti, Anak bernama Kumba Digidowiseiso, SE, M.Epp.Ec. dan Dewi Udhany, S.Sos. Saat ini jabatan yang diemban di UNIVERSITAS NASIONAL adalah Wakil Rektor Bidang Administrasi Umum, Keuangan dan Sumber Daya Manusia. Pendidikan Sarjana Muda (BA), FISIP-Universitas Nasional Tahun 1982 dan Sarjana Strata Satu (S1), FISIP-Universitas Nasional Tahun 1984; Selanjutnya Sarjana Strata Dua (S2) diperoleh dari FISIPOL-Universitas Gadjah Mada Yogyakarta Tahun 1994 dan Sarjana Strata Tiga (S3), FISIP-Universitas Padjadjaran Bandung Tahun 2012. Aktif sebagai Dosen Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Nasional serta Dosen Pascasarjana di Universitas yang sama.

Jakarta, Juni 2016

Penerbit :

Lembaga Penerbitan Universitas-Universitas Nasional (LPU-UNAS)
Jl. Sawo Manila, Pejaten Pasar Minggu, Jakarta Selatan
Telephone : 021-78837310/7806700 Hunting Ex. 172
Fax : 021-7802718

