**BAB 1**

**PENGENDALIAN MANAJEMEN**

* 1. Pengertian Pengendalian Manajemen

Langkah awal yang dilakukan manajemen dalam membentuk atau mengubah organisasi adalah menentukan yang akan dilakukan organisasi. Hasil dari perencanaan strategis ini merupakan seperangkat tujuan organisasi dan beberapa strategi untuk mencapainya. Strategi yang dikembangkan meliputi kebijakan penuntun arah tindakan maupun program kegiatan untuk mencapai tujuan. Selain itu dibutuhkan proses yang disebut pengendalian, peran pengendalian inilah yang disebut pengendalian manajemen.

Pengendalian adalah suatu proses atau sistem yang bertujuan untuk mengetahui kondisi dari kegiatan atau pekerjaan yang dilakukan. Pengendalian dapat di operasikan terhadap berbagai hal seperti, benda, orang, dan kegiatan. Sedangkan, manajemen adalah  suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya dari anggota organisasi serta penggunaan sumua sumber daya yang ada pada untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

“Management control is the process by which managers influence other members of the organization to implement the organization’s strategies.” (Anthony & Govindarajan 2006)

Pengendalian manajemen adalah semua usaha perusahaan yang mencakup metode, prosedur dan strategi perusahaan yang mengacu pada efisiensi dan efektivitas operasional perusahaan, agar dipatuhinya kebijakan manajemen serta tercapainya tujuan perusahaan. Efisien lebih kearah *do the thing right*. Sedangkan efektif lebih ke arah *do the right thing*. Pengendalian manajemen menjamin bahwa aktivitas menjadi yang sebenarnya dari *input,* proses, dan *output*, berjalan sduai dengan rencana dan tuuan yang telah disusun sebelumnya.

Sistem pengendalian manajemen adalah struktur dan prosedur-prosedur yang saling berkaitan dan disusun dengan skema yang utuh danmenyeluruh, untuk membantu manajemen di dalam melakukan pengendaliannya. Dengan kata lain, sistem pengendalian manajemen adalah sarana bagi pengendalian manajemen yang akan menunjang pelaksanaan pengendalian di dalam perusahaan.

1. Beberapa Langkah Pengendalian Manajemen

Langkah utama dalam proses pengendalian jika diurut secara kronologis adalah pemrograman, penyiapan anggaran, analisis serta penilaian prestasi.

1. Pemrograman

Pemrograman adalah proses memutuskan sifat dan ukuran beberapa program yang dilakukan untuk melaksanakan strategi perusahaan. Terdiri dari tiga kegiatan pokok terpisah tetapi saling berkaitan yaitu persiapan dan analisis usulan program baru,analisis terhadap program yang telah berjalan, dan sistem yang mengkoordinasikan program yang terpisah.

Pemrograman meskipun merupakan bagian dari pengendalian manajemen, sebenarnya lebih berada di antara proses perencanaan strategis dan pengendalian manajemen. Perbedaannya keduanya tidak terlampau penting dan dalam kebanyakan hal yang berkaitan dengan organisasi, tidak ada suatu garis batas jelas.Beberapa penulis menggunakan istilah perencanaan jangka panjang yang mencakup perencanaan strategis dan penyusunan program, sedangkan penulis lain menggunakan istilah perencanaan strategisuntuk proses yang kita definisikan sebagai pemrograman.

Perencanaan strategis memutuskan tujuan organisasi dan strategi pokok untuk mencapai tujuan tersebut. Secara konseptual, proses penyusunan program menganggap bahwa tujuan dan strategi tersebut sudah ada, dan mencoba mengenali program-program yang akan menerapkan strategi secara efektif. Pengambilan keputusan oleh perusahaan barang industri untuk mengadakan diversifikasi ke barang konsumsi, merupakan keputusan strategis. Setelah keputusan pokok ini diambil, maka harus disusun sejumlah program tentang implementasi berupa akuisisi (mengambil alih perusahaan lain) membentuk perusahaan baru, produk mana yang ditekankan, alternatif membuat sendiri atau membeli, pemilihan saluran distribusi dan sebagainya.

Dalam prakteknya terjadi tumpang tindih (*overlap*) antara perencanaan strategis dan penyusunan program. Penelitian yang dilakukan selama penyusunan program, bisa menunjukkan perlunya merubah tujuan dan strategi. Sebaliknya, perencanaan strategis biasanya meliputi suatu pertimbangan pendahuluan terhadap progaram-program yang akan digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan.

1. Penyiapan Anggaran

Anggaran adalah rencana manajemen, dengan anggapan bahwa penyusun anggaran akan mengambil langkah-langkah positif untuk merealisasi rencana yang telah disusun.

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan, mencakup kurun waktu satu tahun (musim).
2. Isinya mencakup komitmen manajemen.
3. Usulan anggaran dinilai dan disetujui oleh orang yang mempunyai wewenang lebih tinggi daripada yang menyusun.
4. Jika anggaran sudah disahkan, maka anggaran tersebut tidak dapat dirubah, kecuali dalam hal khusus.

Adapun beberapa jenis anggaran adalah sebagai berikut:

1. Anggaran biaya
2. *Engineered expenses* : anggaran yang menyangkut biaya yang dapat diperhitungkan secara teknis di pusat tanggungjawab, dimana output dapat diukur
3. *Discretionary expenses* : anggaran yang berhubungan dengan biaya pertimbangan di pusat-pusat tanggungjawab, dimana outputnya tidak dapat diukur.
4. Anggaran pendapatan (*Revenue Budgets*)

Anggaran yang dirancang untuk mengukur efektivitas pemasaran dan manajer pemasaran tidak dapat memukul tanggungjawab penuh atas tercapainya sasaran penjualan, seperti halnya pada anggaran biaya.

1. Anggaran rugi/laba

Anggaran rugi/laba adalah suatu rencana laba tahunan yang terdiri dari serangkaian angka-angka proyeksi keuangan untuk tahun yang akan datang, disertai dengan jadwal pendukungnya.

1. Administrasi Anggaran
2. Departemen anggaran

Arus informasi dalam sistem pengendalian anggaran biasanya diadministrasikan oleh Departemen anggaran. Adapun tugas-tugasnya adalah sebagai berikut:

1. Menyusun prosedur dan formulir-formulir yang diperlukan untuk penyusunan anggaran
2. Mengkoordinasi dan mengumumkan asumsi-asumsi dasar perusahaan setiap tahun, sebagai dasar penyusunan anggaran (misalnya asumsi perekonomian)
3. Memastikan bahwa informasi telah sampai atau telah diterima oleh unit-unit yang memerlukannya (misalnya penjualan dan produksi)
4. Membantu unit-unit dalam menyusun anggaran
5. Menganalisa usulan anggaran dan menyampaikan rekomendasinya pertama kepada unit yang menyusunnya, kemudian kepada manajemen senior.
6. Analisa laporan realisasi dan membandingkannya dengan anggaran, mengambil kesimpulan mengenai hasilnya, dan menyusun ringkasan laporan ke pimpinan perusahaan
7. Mengadministrsikan proses penyesuaian anggaran
8. Mengkoordinasi dan secara fungsional mengendalikan atau mengontrol kerja bagian anggaran pada tingkat yang lebih rendah (misalnya pada anggaran divisi)
9. Komisi Anggaran (*Budget Comittee*)

Komisi anggaran bisa terdiri dari pimpinan perusahaan, yakni: direktur utama, direktur dan direktur keuangan. Kadang-kadang direktur utama sendiri yang berperan sebagai komisi anggaran.Komisi ini memegang peranan penting dalam penyusunan anggaran.Komisi ini bertemu untuk melakukan penilaian, mengesahkan atau merevisi anggaran.

1. Revisi Anggaran (*Budget Revisions*)

Prosedur merevisi anggaran ada dua yang umum digunakan :

1. Prosedur yang mengijinkan adanya revisi secara sistematis (misalnya setiap kuartal). Ini digunakan jika manajemen menggunakan anggaran terutama sebagai alat perencanaan. Jika anggaran tersebut digunakan untuk pengendalian dan evaluasi, maka diperlukan prosedur revisi yang terinci seperti halnya pada proses penyusunannya.
2. Prosedur yang hanya mengijinkan adanya revisi jika terjadi kondisi khusus. Jika sistem revisi anggaran hanya dibatasi pada situasi khusus, maka revisi tersebut sebaiknya mendapat penilaian yang cukup mendalam. Pada umumnya, sulit sekali untuk mendapat persetujuan mengadakan revisi anggaran, artinya bahwa revisi anggaran sebaiknya dibatasi pada situasi dimana anggaran benar-benar menjadi tidak dibutuhkan.
3. Segi Perilaku dalam Anggaran
4. Tingkat kesulitan

Terdapat konsensus bahwa anggaran yang ideal merupakan hal yang sulit dicapai, meskipun manajer merasa yakin bahwa hal tersebut dapat dicapai. Jika suatu anggaran terlalu mudah untuk dicapai, juga kurang menimbulkan tantangan atau rangsangan untuk melaksanakannya, atau dengan perkataan lain anggaran tersebut bukan sebagai alat motivasi.

1. Partisipasi Manajemen-puncak

Partisipasi manajemen puncak sangat diperlukan pada setiap sistem penganggaran, terutama untuk memotivasi para manajernya dalam menyusun anggaran. Partisipasi manajemen terletak pada penilaian dan pengesahan anggaran, dan pengesahan tidak hanya sekedar membubuhkan tanda tangan saja. Manajemen juga harus mengikuti perkembangan pelaksanaan anggaran.

1. Keadilan (*Fairness*)

Agar suatu anggaran menjadi efektif, maka penyusun anggaran harus yakin bahwa anggaran bersifat adil (*fair*).Hal ini berarti bahwa sistem anggaran harus merupakan sistem yang dari bawah ke atas (*bottom up*), dimulai dengan para manajer yang menyusun usulan anggaran. Hal lain yang patut dipertimbangkan adalah pandangan penyusun anggaran mengenai kewajaran anggaran, yaitu semua mempunyai tingkat kesulitan yang sama dalam mencapai anggaran.

1. Departemen Anggaran

Bagian ini menganalisa anggaran secara detail, dan memastikan diri bahwa anggaran disusun dengan benar, serta pelaporannya tepat.

1. Struktur Organisasi

W.J Bruns dan J.H Waterhouse dalam studinya mengenai perilaku dalam peranggaran menyimpulkan bahwa struktur organisasi berbeda, memberikan perbedaan sikap para manajer terhadap anggaran. Pada organisasi yang sangat struktural, para manajer merasa mempunyai pengaruh besar, sehingga lebih berpartisipasi dalam perencanaan anggaran, dan mereka puas dengan hal yang berhubungan dengan kegiatan peranggaran. Para manajer di organisasi yang wewenangnya terpusat, pada umumnya bertanggungjawab atas variabel keuangan yang lebih sedikit. Hal ini akibat mengalami tekanan dari atas. Sehingga menganggap anggaran kurang bermanfaat dan membatasi fleksibilitas mereka, tetapi mereka tampaknya puas dengan penggunaan anggaran oleh atasan mereka.

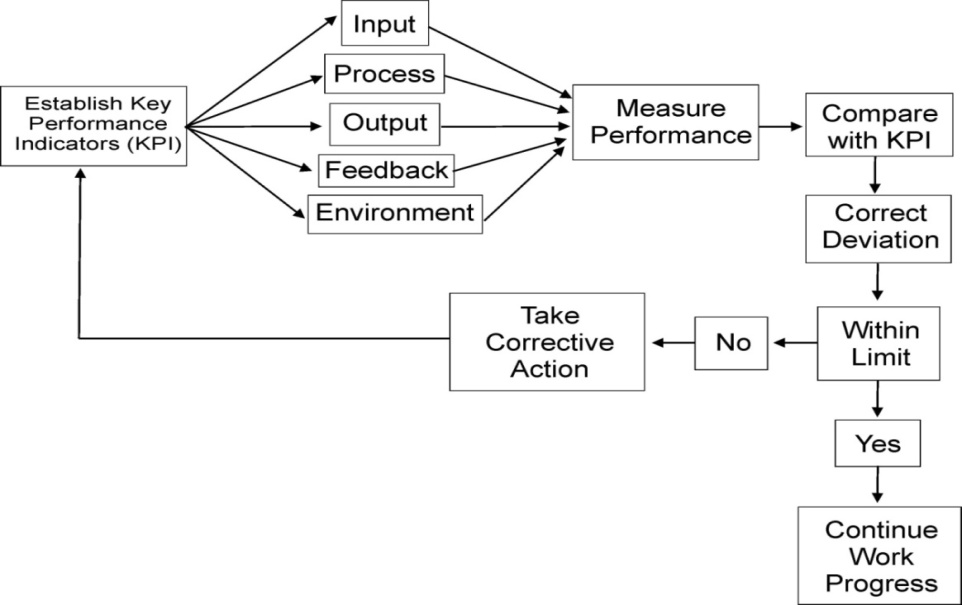
Pada kesempatan lain Vijay Sathe menyimpulkan bahwa manfaat anggaran sebagai alat perencanaan dan pengalokasian sumberdaya telah lama dikenal. Teori organisasi modern sekarang ini memperkenankan adanya pengertian baru dalam proses peranggaran. Jika suatu organisasi berada pada lingkungan yang stabil dan beroperasi pada teknologi rutin, maka dapat mempertahankan pengendalian efektifnya melalui spesifikasi prosedur dan pengambilan keputusan terpusat. Sehingga proses peranggaran dari atas ke bawah lebih sesuai dalam situasi ini. Sebaliknya, pada organisasi yang lingkungannya tidak menentu dan beroperasi dengan teknologi non rutin, maka penting sekali adanya partisipasi dari tingkat manajemen yang lebih rendah sepanjang mereka cukup mempunyai informasi yang relevan untuk merumuskan rencana organisasi.

1. Analisis dan Laporan Prestasi Keuangan

Karakteristik sistem laporan anggaran yang baik:

1. Laporan anggaran merinci varians prestasi aktua dari anggaran berdasarkan beberapa faktor penyebabnya dan unit organisasi yang bertanggungjawab.
2. Mencakup mencakup ramalan tahunan.
3. Mencantumkan penjelasan mengenai sebab varians (penyimpangan), tindakan yang diambil untuk mengoreksi varians tidak menguntungkan dan waktu yang dibutuhkan agar tindakan koreksi bisa efektif. Pengendalian manajemen harus dilakukan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Pengendalian diharapkan mampu membuat standar tertentu yang akan membantu pencapaian tujuan. Standar dalam manajemen disebut *Key Performance Indicator* (KPI) yang akan digunakan sebagai tolok ukur keberhasilan. Perlu ditekankan bahwa pengendalian dilakukan pada seluruh subsistem, tahap, dan fungsi.

Terdapat empat langkah dalam melakukan pengendalian manajemen, yaitu :



Gambar 3. Langkah Pengendalian Manajemen

(Sumber: Bateman,Snell.2002.management;competing in the new era.mcgraw-companies, New York hal. 508)

Penjelasan langkah – langkah dari bagan di atas adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan Standar Kinerja (KPI)

Setiap organisasi memiliki tujuan termasuk mencari keuntungan, inovasi, kepuasan dan sebagainya. Standar adalah tingkat kinerja untuk menetapkan pengharapan, memotivasi kinerja dan berfungsi sebagai tolak ukur untuk menilai kinerja aktual. Dalam hal ini menggunakan KPI (*Key Performance Indikator*). Standar dapat diatur untuk setiap aktivitas misalnya kegiatan keuangan, kegiatan operasi, kepatuhan hukum, kontribusi amal, dan sebagainya.

Langkah pertama pengendalian manajemen adalah menetapkan standar yang disebut *Key Performance Indicator* (KPI). Standar tersebut menjadi tolok ukur pengendalian manajemen sebagai standar keberhasilan kinerja. Variabel pada KPI harus mudah diukur, misalnya berdasarkan *quantity, quality, time used,* dan *cost.*

Aspek penting dalam KPI adalah memutuskan indikator kinerja yang relevan bagi kegiatan. Sejumlah kegiatan tersebut adalah yang terjadi pada seluruh subsistem manajemen. Berawal dari *input, process, output, feedback*, dan *environment* memiliki KPI secara spesifik.

1. Mengukur Kinerja *(Measure Performance)*

Langkah kedua dalam pengendalian manajemen adalah mengukur kinerja yang telah dilakukan. Pengukuran kinerja ini bersifat konstan, dilakukan berkelanjutan, dan tolok ukur harus tepat. Tolok ukur kinerja yang benar dibutuhkan untuk mempertahankan pengendalian berjalan efektif.

Manajer dapat melakukan beberapa macam cara untuk melakukan pengukuran kinerja. Sejumlah cara yang efektif adalah laporan tertulis (*written reports),* laporan lisan *(oral reports)* dan pengamatan personal *(personal observation).* Pada pengukuran melalui tiga hal ini, manajer diharapkan bertindak objektif. Manajer dapat melakukan tindakan perbaikan langsung seperti diskusi masalah dalam *oral reports*. Tujuan manajer melakukan tindakan perbaikan seawal mungkin adalah untuk menghindari bertumpuknya masalah.

1. Membandingkan Kinerja yang Diukur dengan KPI *(Compare Measured Performance with KPI)*

Langkah ketiga yang dilakukan dalam mengendalikan manajemen adalah membandingkan kinerja dengan KPI. Kinerja bisa saja lebih tinggi, lebih rendah atau bahkan sama dengan standar. Menentukan toleransi kesalahan merupakan hal yang penting dalam membandingkan kinerja dan KPI.

Kinerja yang telah diukur dengan standar dilakukan secara berkala. Hal ini dimaksudkan agar manajer dapat mengoreksi masalah sedini mungkin, terjadinya kesalahan dapat diperkecil, dan tidak terjadi pemborosan. Cerdik dalam membaca situasi serta solutif pada permasalahan organisasi merupakan hal penting bagi manajer.

1. Evaluasi dan Tindakan *(Evaluate and Act)*

Langkah selanjutnya adalah evaluasi kinerja serta pengambilan tindakan yang tepat. Evaluasi akan sangat berkaitan dengan kemampuan analisis yang dimiliki oleh manajer. Proses evaluasi akan dipengaruhi oleh *limit* atau batas, baik yang ditoleransi maupun tidak oleh evaluator. Evaluasi bisa dilakukan oleh pihak lain selain manajer sebagai bagian organisasi itu sendiri, misalnya dilakukan oleh pihak yang pada hakikatnya bergerak di bidang pengendalian dan evaluasi.

* 1. Koreksi Penyimpangan *(Correct the Deviation)*

Tindakan yang penting dalam melakukan evaluasi adalah melakukan koreksi.Koreksi mengutamakan pada penyimpangan yang menyebabkan hasil kinerja tidak sesuai dengan standar.Perlu diketahui bahwa penyimpangan yang terjadi memiliki batas toleransi.Batas toleransi tersebut ditetapkan oleh manajer sebagai *exceptional cases* atau keadaan pengecualian.

Setelah dilakukan koreksi penyimpangan, tindakan terbagi menjadi dua langkah berbeda tergantung pada toleransi kesalahan kinerja.Langkah tersebut ditentukan oleh batas toleransi yang telah ditetapkan manajer dan kesepakatan organisasi. Besar dan kecil kesalahan dalam kinerja akan mempengaruhi tindakan yang diambil manajer.

* 1. Melanjutkan Kinerja *(Continue Work Progress)*

Salah satu bentuk respon dari menilai kinerja adalah melanjutkan kinerja.Tindakan ini dilakukan ketika hasil kinerja telah lebih atau sangat mendekati standar.Kinerja dilanjutkan karena strategi yang dipakai telah dirasa tepat dalam pencapaian tujuan.Selain itu kinerja dilanjutkan karena penyimpangan masih berada pada batas toleransi standar.

* 1. Melakukan Tindakan Perbaikan *(Take Corrective Action)*

Respon lain sebagai hasil dari membandingkan kinerja dengan standar adalah mengubah standar. Tindakan perbaikan dilakukan apabila kinerja masih menghasilkan sejumlah penyimpangan yang tidak bisa ditolerir. Tindakan perbaikan harus dimulai kembali dari awal mula penetapan KPI.

*Conclusion*:

*Management control is all the company's business includes the methods, procedures and corporate strategy that refers to the efficiency and effectiveness of company operations, so that compliance with management policies and the achievement of corporate goals. The function of management control is influence other members of the organization to implement the organization’s strategies.*

*The control system has four major steps. The first thing is setting performance standards (KPI), the second is measuring performance, the third is comparing performance with the standard (KPI), and the last is evaluate and act.*

**BAB 2**

**FUNGSI MANAJEMEN POSDCoRBE**

1. Pengertian Fungsi Manajemen POSDCoRBE

Fungsi manajemen digunakan oleh seorang manajer sebagai pedoman dalam menjalankan pengendalian. Fungsi manajemen yang digunakan oleh seorang manajer pada pengendalian adalah POSDCoRBE. POSDCoRBE merupakan akronim dari *Planning (P), Organizing (O), Staffing (S), Directing (D), Coordinating (Co), Reporting (R), Budgeting(B)* dan *Evaluating(E).*

1. *Planning*

Beberapa pengertian planning:

Menurut Gulick:

*“Planning is working out in broad outline the things that need to be done and the methods for doing them to accomplish the purpose set for the enterprise.”*

Koontz and O’Donnell, dalam bukunya Principles of Management, An Analysis of Managerial Function

*“Planning is deciding in advance what to do, how to do it, when to do it, and who is to do it. Planning bridges the gap from where we are to where we want to go. It makes it possible for things to occur which would not otherwise happen. Although the exact future can seldom be predicted and factors beyond control may interfere with the best-laid plans, without planning events are left to chance.”*

*“Planning is an intellectual process, the conscious determination of course in action, the basing of decisions on purpose, facts, and considered estimates.”*

Billy E Goetz, dalam bukunya Management Planning and Control:

*“Planning is fundamentally choosing and a planning problem arises only when an alternative course of action is discovered.”*

Jones and George, dalam bukunya Contemporary Management:

*“Planning is choosing appropriate organizational goals and courses of action to best achieve those goals.”*

Peter F Drucker:

*“Planning what is our business, planning what will it be, and planning what should it be have to be integrated. What is short range and what is long range is then decided by the time span and futurity of the decision. Everything that is ‘planned’ becomes immediate work and commitment.”*

*Planning* atau perencanaan merupakan sesuatu yang mutlak diperlukan dalam menjalankan suatu organisasi tertentu. Tanpa adanya suatu perencanaan yang matang, maka mustahil bagi organisasi tersebut untuk dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efesien. Gunanya adalah membawa suatu organisasi ke arah yang diinginkan dalam periode tertentu dengan tindakan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Lima alasan perlunya suatu perencanaan didalam suatu organisasi, yaitu :

1. Menentukan arah dan kerangka kerja yang akan memandu dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah.
2. Meningkatkan layanan, operasional, kontrol melalui aplikasi teknologi komputer dan sains manajemen untuk prosedur.
3. Menjamin perkembangan layanan dan beberapa sumber informasi yang rasional serta efektif dalam konteks perencanaan kegiatan.
4. Memungkinkan antisipasi kebutuhan sumber daya yang akan datang untuk layanan informasi dengan membangun perencanaan yang didasarkan pada keputusan sekarang.
5. Memasukkan keahlian dan pengalaman staff ke dalam perencanaan.
6. *Organizing*

Menurut Gulick:

*“Organizing is the establishment of the formal structure of authority through which work subdivisions are arranged, defined and coordinated for the defined objective.”*

Jones and George, dalam bukunya *Contemporary Management*

*“Organizing is structuring working relationships in a way that allows organizational members to work together to achieve organizational goals.”*

Koontz and O’Donnell, dalam bukunya Principles of Management, An Analysis of Managerial Function

*“Organizing involves the establishment of an intentional structure of roles through determination and enumeration of the activities required to achieve the goals of the enterprise and each part of it, the grouping of these activities, the assigment of such groups of activities to a manager, the delegation of authority to carry them out, and provision for coordination of authority relationships horizontally and vertically in the organization structure.”*

*Organizing* atau pengorganisasian merupakan penyusunan struktur sesuai dengan beberapa tujuan tertentu dan mempertimbangkan sumber sarana prasarana yang dimiliki serta pengaruh lingkunganya. Pada dasarnya, pengorganisasian yang jelas dapat juga dikatakan sebagai penjalanan organisasi dalam mencapai tujuanya. Penghimpunan dan pengolongan tugas secara jelas sesuai jabatanya terdapat di dalam pengorganisasian. Pemberian rangkaian perintah dari atasan kepada bawahan, serta terdapatnya suatu pengontrolan terhadap seluruh aktivitas organisasi yang dilakukan secara terpusat.

1. *Staffing*

Pengertian Staff menurut L. Gulick dalam buku The Theory of Organization:

*“Staffing is the whole personnel function of bringing in and training the staff and maintaining favorable conditions of work.”*

*“When the work of the government is subjected to the dichotomy of ‘line’ and ‘staff’ there are included in staff, all those persons who devote their time exclusively to the knowing, thinking, and planning, and making suggestions to superior officers. They cannot operate otherwise. But this does not make them staff officers. Those also in the staff are doing something, they do not merely sit and twiddle their thumbs. But they do not organize others, they do not direct or appoint personel, they do not issue commands, they do not take responsibility for the job. Everything they suggest is referred up, not down. And is carried out, if it all, on the responsibility and under the direction of a line officer.”*

Sedangkan definisi *staffing* menurut Koontz dan O’Donnell, dalam bukunya Principles of Management, An Analysis of Managerial Function:

*“Staffing involves manning, and keeping manned, the positions provided for by the organization structure . It thus necessitates defining manpower requirements for the job to be done, and includes invertorying, appraising, and selecting candidates for positions, compensating, and training or otherwise developing both candidates and incumbents to accomplish their tasks effectively.”*

Tujuan *staffing* adalah mengusahakan tersedianya pegawai terbaik dan profesional untuk organisasi. Tersedianya tenaga kerja yang ahli didalam bidangnya membuat tugas organisasi dapat dijalankan dengan maksimal, sehingga tujuannya dapat tercapai. Hal inilah yang menyebabkan fungsi ini sangat penting didalam suatu organisasi.

Fungsi manajemen *staffing* didefinisikan sebagai pengisian jabatan dalam struktur organisasi dengan cara:

1. Mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja
2. Mendaftar tenaga kerja yang ada
3. Merekrut, memilih, menempatkan tenaga kerja
4. Promosi, menilai, memberi imbalan, dan melatih orang yang diperlukan.

Manajer bertugas mengisi jabatan dalam organisasinya dan menjaga agar tetap diisi oleh tenaga kerja yang memenuhi syarat. Ada hal lain yang harus diperhatikan di dalam fungsi *staffing* selain konsep yang telah dijelaskan, yaitu merupakan fungsi yang berurusan dengan manusia. Oleh karena itu, aspek yang berkaitan dengan manusia juga harus diperhatikan agar timbul rasa nyaman dan tenaga manusia itu dapat bekerja secara optimal, diantaranya adalah :

1. Jaminan terhadap persamaan bagi peluang pekerjaan
2. Jaminan terhadap keselamatan dan kesehatan kondisi kerja
3. Jaminan terhadap standar dan konpensasi yang adil serta sesuai
4. *Directing*

Menurut Gulick:

*“Directing is the continuous task of making decisions and embodying them in specific and general orders and instructions and serving as the leader of the enterprise.”*

Koontz and O’Donnell, dalam bukunya *Principles of Management, An Analysis of Managerial Function*:

*“Directing involves guiding and supervising subordinates.”*

*“Directing is a complex function that includes all those activities which are designed to encourage subordinates to work effectively and efficiently in both the short and the long run.”*

Secara harfiah, *directing* dapat diartikan sebagai mengarahkan, biasanya dilakukan oleh pemimpin organisasi mengenai tujuan dan tugas dalam organisasi dapat terlaksana dengan benar. Pengarahan adalah usaha untuk memberikan bimbingan, saran, perintah dan instruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugasnya. Agar tujuan awal dibentuknya organisasi dapat tercapai dan tidak keluar atau melenceng dari batas-batas yang ada. Komunikasi pengarahan yang baik antara pimpinan dan bawahan akan menimbulkan suatu hubungan kerja yang bagus, serta tidak ada kesalahpahaman perintah yang diturunkan pimpinan tehadap bawahan.

*Directing* bisa dilakukan melalui:

1. Komunikasi
2. Motivasi
3. Kepemimpinan

Fungsi *directing* dalam pengendalian manajemen:

1. Untuk mendapatkan hasil yang diinginkan dalam suatu organisasi.
2. Memaksimalkan kinerja para personalia dengan mengidentifikasi kemampuan setiap tenaga kerja.
3. Pengawasan, motivasi, kepemimpinan dan komunikasi efektif untuk mencapai stabilitas dan keseimbangan dalam organisasi.

*Directing* terkait dengan bakat, namun umumnya para manajer memperoleh keterampilan dan bakat tersebut dengan belajar dan observasi, dan mengembangkanya melalui pengalaman dan praktik. Fungsi pengarahan yang bagus akan membawa organisasi ke dalam suasana kerja yang kondusif dan tidak ada kesalahan komunikasi di dalamnya. Sebaliknya, cara mengarahkan yang kurang bagus akan menyebabkan kekacauan dalam organisasi.

1. *Coordinating*

Menurut Gulick:

*“Coordinating is the all important duty of interrelating the various parts of the work.”*

Koontz and O’Donnell, dalam bukunya *Principles of Management, An Analysis of Managerial Function*:

*“The best coordination occurs when individuals see how their jobs contribute to the dominant goals of the enterprise. This implies knowledge and understanding of enterprise objectives, not just on the part of a few at the top but by everyone throghout the enterprise.”*

*Coordinating* adalah menyelaraskan tugas dan pekerjaan setiap anggota agar tidak terjadi kekacauan, saling lempar tanggung jawab, dan konflik. Pengendaliannya dilakukan dengan jalan menghubungkan, menyatukan dan menyelaraskan pekerjaan bawahan. Pengoordinasian ini bertujuan untuk menciptakan kerja sama yang terarah dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

*Coordinating* dilakukan dengan melihat bahwa semua bagian dari organisasi harus selalu bekerja sama. Pengoordinasian dilakukan untuk mengontrol kinerja para personal agar semua pelaku organisasi tidak berjalan sendiri. *Coordinating* yang baik dalam organisasi dapat membuat rencana berjalan lancar, sehingga tujuan dapat tercapai.

1. *Reporting*

Pengertian *reporting* menurut Gulick (1936):

*“Reporting, that is keeping those to whom the executive is responsible informed as to what is going on, which thus includes keeping himself and his subordinates informed through records, research, and inspection.”*

*Reporting* adalah salah satu fungsi manajemen berupa penyampaian perkembangan atau hasil kegiatan. Fungsi ini merupakan pemberian keterangan mengenai segala hal yang berkaitan dengan tugas dan berbagai fungsi kepada atasan. Pelaporan adalah fungsi manajemen yang cukup penting, karena dengan begitu manajer bisa mengontrol kinerja bawahannya.

Fungsi pelaporan merupakan salah satu fungsi yang penting di dalam manajemen organisasi. Dengan fungsi pelaporan kita dapat menilai sejauh mana kinerja anggota organisasi secara keseluruhan, sehingga dapat mengetahui keberhasilan atau kegagalan yang terjadi. Melalui pelaporan, kita juga dapat mengambil tindakan yang diperlukan selanjutnya terhadap organisasi. Dengan adanya laporan yang akurat, kita dapat merencanakan kegiatan kedepannya dan peningkatan yang diperlukan.

1. *Budgeting*

Menurut Gulick:

*“Budgeting, with all that goes with budgeting in the form of fiscal planning, accounting and control.”*

Definisi budget dan budgeting Menurut Koontz and O’Donnell, dalam bukunya Principles of Management, An Analysis of Managerial Function:

*“A budget is a statement of anticipated results, in financial terms-as in revenue and expense and capital budgets-or in nonfinancial terms-as in budgets of direct-labour-hours, materials, physical sales volume, or units of production.”*

*“Budgeting is the formulation of plans for a given future periode in numerical terms.”*

*Budgeting* adalah salah satu fungsi manajemen yang sangat penting, terlebih untuk *non-profit organization* (organisasi yang tidak mencari keuntungan). Dana yang dikelola harus direncanakan dengan teliti dan secermat mungkin. Biaya pengoperasian suatu organisasi tergantung dari jenis organisasi itu sendiri. Rencana anggaran operasional organisasi harus disusun secara sistematis, meliputi seluruh kegiatan organisasi yang dinyatakan dengan unit moneter yang berlaku, untuk jangka waktu tertentu yang akan datang.

Dengan menyatakan perencanaan dalam angka dan memecahkannya dalam beberapa komponen yang cocok dengan struktur organisasi, anggaran menghubungkan perencanaan serta membolehkan wewenang atau kekuasaan tanpa hilangnya pengendalian. Dengan kata lain, mengurangi perencanaan sampai jumlah yang pasti dan memaksakan terjadinya semacam keteraturan yang memungkinkan para manajer untuk mengetahui dengan jelas modal yang akan dipergunakan oleh kegiatan organisasi. Serta rencana pengeluaran, penghasilan atau *input* maupun *output* unit fisik yang diperlukan.

1. *Evaluating*

Menurut Peter H. Rossi:

*“Evaluating is a systematic assessment of the application of the concept, design,  implementation,  and  benefits of  activities and  programs of an organization.”*

Menurut Stufflebeam:

*“Evaluating  the  activities  that have a  standard  that is Utility (usefuland  practical),  Accuracy  (technically  correct), feasibility (realistic and rigorous),  Proppriety (done in a legal and ethical)”*

Secara harfiah, *evaluating* diartikan sebagai suatu alat ukur berupa berbagai pertanyaan atau latihan yang digunakan untuk mengukur kemampuan, tingkah laku, potensi, prestasi sebagai hasil dari pelaksanaan. Fungsi ini merupakan tahap paling akhir dari semua fungsi manajemen ketika input telah diproses menjadi output.Suatu aplikasi penilaian yang sistematis terhadap konsep, desain, implementasi, dan manfaat aktivitas dan program dari suatu organisasi. Evaluasi merupakan kegiatan yang mempunyai standar yaitu  bermanfaat dan praktis, secara teknik tepat, realistik dan teliti, dilakukan secara legal dan etik.

*Evaluating* merupakan fungsi manajemen yang mutlak dan sangat penting peranannya dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi. Fungsinya adalah untuk mengontrol dan meninjau kembali kesesuaian pekerjaan yang sudah dilaksanakan dengan rencana. Evaluasi merupakan konsep dasar untuk memperbaiki sejumlah program dan aktivitas yang telah dilakukan dalam organisasi. Hal ini dapat digunakan sebagai acuan untuk berbagai aktivitas organisasi di masa mendatang.

2.2 Prinsip Setiap Fungsi POSDCoRBE

1. *Planning*

Prinsip *planning* menurut Koontz dan O’Donnell antara lain adalah :

1. Prinsip Kontribusi terhadap Tujuan *( Principle of Contribution to Objectives)*

Rencana utama dan pendukung bertujuan memberikan kontribusi positif terhadap tercapainya tujuan organisasi. Tidak dapat tercapai apabila rencana tidak diperhitungkan dengan matang. Rencana akan dianggap salah dan menyimpang apabila tidak mengacu pada tujuan organisasi.

1. Prinsip Efisiensi Rencana *( Principle of Efficiency of Plans )*

Efisiensi suatu rencana diukur dengan kontribusi rencana tersebut pada tujuan organisasi. Kerangka kerja yang telah direncanakan harus berdaya guna maksimal bagi organisasi. Menjalankan perencanaan harus mempertimbangkan waktu dan uang sehingga perencanaan efektif dan efisien.

Biaya penyusunan rencana dan implementasi, tidak boleh melebihi standar pengeluaran organisasi. Tujuan perencanaan adalah Meminimalkan biaya dan waktu untuk mencapai pemanfaatan sumber daya yang efisien. *Planning* dapat disebut efisien apabila pelaksanaannya dapat mencapai tujuan dengan waktu dan biaya seminimal mungkin.

1. Prinsip Keutamaan Perencanaan ( *Principle of Primacy of Planning )*

*Planning* adalah sebuah prasyarat utama untuk menjalankan setiap fungsi manajemen. Perencanaan menjadi acuan bagi manajer dalam menjalankan setiap fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap tindakan yang dilakukan oleh manajer mengikuti langkah suatu perencanaan. Manajer tidak dapat melaksanakan fungsi manajemen lainnya tanpa mengetahui tujuan dan pedoman menjalankan kebijakan.

1. Prinsip Premis Perencanaan *( Principle of Planning Premises )*

*Planning* harus memperhatikan berbagai pendapat dan asumsi dari para manajer. Dua hal tersebut menjadi dasar dalam pembuatan keputusan sebuah rencana. Asas dasar pemikiran perencanaan menjadi dasar keberhasilan sebuah rencana dalam organisasi.

1. Prinsip Kerangka Kebijakan *( Principle of Policy Framework )*

Perencanaan dilakukan dengan menggambarkan pola dan prosedur kerja dalam organisasi. Kerangka kerja dan berbagai progam yang dilakukan direncanakan dengan jelas serta terstruktur. Asas ini bertujuan untuk mempermudah manajer dalam pembuatan rencana dan implementasinya menjadi lebih konsisten.

1. Prinsip Waktu *( Principle of Timing )*

Perencanaan sangat memperhatikan waktu, dimana perencanaan membutuhkan waktu relatif singkat dan tepat. Waktu yang relatif singkat digunakan untuk merencanakan sesuatu dengan tepat dan terstruktur. Asas waktu dapat membantu manajer dalam mencapai tujuan secara efektif.

1. Prinsip Alternatif *( Principle of Alternatives )*

Perencanaan tidak hanya terdiri dari satu rencana utama, tapi juga terdapat beberapa rencana alternatif lain. Rencana utama merupakan satu dari beberapa rencana yang dipilih dalam organisasi. Satu diantara beberapa rencana alternatif yang paling efektif dan efisien dipilih apabila rencana utama mengalami kendala.

1. Prinsip Faktor Pembatas *(* *Principle of Limiting Factor )*

Perencanaan mempertimbangkan faktor pembatas dalam menghasilkan dan menyeleksi rencana alternatif. Hal pertama yang harus diperhatikan dalam pemilihan alternatif yaitu sejumlah faktor strategis, yang juga dapat membantu pemecahan masalah yang mungkin terjadi. Asas alternatif dan pembatasan faktor merupakan syarat mutlak dalam penetapan keputusan.

1. Prinsip Komitmen *( The Commitment Principle )*

*Planning* menimbulkan kesepakatan dan keterikatan para personalia yang divisualisasikan secara jelas. Perencanaan harus memperhitungkan jangka waktu keterikatan yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas personalia. Prinsip komitmen ini merupakan syarat mutlak dalam penetapan perencanaan.

1. Prinsip Fleksibilitas *( Principle of Flexibility )*

*Planning* merupakan faktor utama penentu keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi. Perencanaan harus bersifat fleksibel dan situasional, namun harus sesuai tujuan organisasi. Perencanaan yang kurang sesuai dengan tujuan mudah untuk diubah. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh rencana yang lebih tepat terarah.

1. Prinsip Perubahan Navigasi *( Principle of Navigational Change )*

Perencanaan organisasi harus tepat dan terarah agar arah pencapaian tujuan tidak berubah. Manajer secara berkala memeriksa struktur rencana untuk mempertahankan arah tujuan yang diinginkan. *Planning* yang efektif memerlukan pengamatan secara berkelanjutan terhadap implementasi rencana.

1. Prinsip Strategi Kompetitif *( Principle of Competitive Strategie )*

Pemilihan perencanaan dilakukan secara strategis untuk mencapai tujuan yang diinginkan secara efektif. Manajer menentukan setiap tindakan strategis yang akan diambil di dalam perencanaan. Tujuan organisasi dapat tercapai salah satunya dengan perencanaan yang strategis dan kompetitif.

1. *Organizing*

Prinsip Organizing menurut Koontz dan O’Donnell antara lain adalah :

1. Prinsip Kesatuan Tujuan *( Principle of Unity of Objective )*

Struktur organisasi dapat berjalan efektif apabila organisasi memiliki tujuan yang sama. Seluruh bagian dalam organisasi saling bekerja sama untuk mencapai satu tujuan utama. Setiap bagian dapat memberikan kontribusi terhadap pencapaian satu tujuan utama dalam organisasi.

1. Asas Efisiensi *( Principle of Efficiency )*

Struktur organisasi dapat berjalan efektif apabila organisasi memiliki tujuan yang sama. Seluruh bagian dalam organisasi saling bekerja sama untuk mencapai satu tujuan utama. Setiap bagian dapat memberikan kontribusi terhadap pencapaian satu tujuan utama dalam organisasi.

1. Batas Prinsip Manajemen *( Span of Management Principle )*

Pengorganisasian ini dilakukan dengan memperhatikan batas pada setiap posisi manajerial. Seberapa banyak jumlah individu yang dapat secara efektif mengelola sumber daya. Batas tersebut tidak ditentukan dengan angka tetap, namun bervariasi tergantung pada variabel yang mendasari situasi.

1. Prinsip Jenjang Berangkai *(The Scalar Principle )*

Menurut prinsip ini, hendaknya saluran perintah atau wewenang dari atas ke bawah harus merupakan mata rantai vertikal yang jelas dan tidak terputus serta menempuh jarak terpendek.

1. Prinisp Delegasi (Principle of Delegation )

Otoritas adalah alat untuk mengelola dan memberikan kontribusi terhadap perusahaan. Kewenangan manajer untuk mengutus bawahannya dilakukan agar dapat menjamin pencapaian hasil maksimal. Tujuan awal organisasi dapat tercapai dengan didapatkannya hasil yang optimal.

1. Prinsip Tanggung Jawab *( Principle of Responsibility )*

Tanggung jawab bawahan kepada atasan merupakan suatu penerimaan otoritas dengan delegasi yang mutlak. Bawahan yang telah diberikan wewenang tidak bisa lepas dari tanggungjawab kepada atasannya. Tugas tidak melewati batas yang ada dan selalu ada penanggungjawab atas segala hal yang terjadi, sehingga tidak terjadi kekacauan dalam organisasi.

1. Prinsip Keseimbangan Wewenang dan Tanggungjawab *(Principle of Parity of Authority and Responsibility )*

Menurut prinsip ini, manajer harus menjaga keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab. Keduanya harus berjalan seimbang dan tidak ada ketimpangan. Pembagian tugas dan toleransi terhadapnya jadi terasa jelas.

1. Prinsip Kesatuan Perintah *( Principle of Unity of Command )*

Prinsip ini menyiratkan hubungan antara satu bawahan dengan satu atasan. Setiap bawahan menerima perintah dari satu atasan dan melaporkan hasil kerja kepada atasan yang sama.  Hal ini membantu dalam menghindari  kesenjangan komunikasi dan umpan balik dan respon cepat

1. Prinsip Tingkatan Wewenang (  *The Authority- Level Principle )*

Hak atau kekuasaan untuk memberi perintah kepada bawahan adalah otoritas. Rantai otoritas mengalir dari atas ke bawah, menjelaskan posisi kewenangan kepada manajer di berbagai tingkatan. Rantai otoritas yang mengalir dari atas ke bawah dapat menghindari adanya tumpang tindih pekerjaan. Otoritas berpengaruh besar dalam memunculkan tanggung jawab seseorang ketika melaksanakan tugasnya.

1. Prinsip Pembagian Kerja ( *Principle of Division of Work )*

Klasifikasi tugas dan kegiatan yang terstruktur dan terorganisasi mencerminkan struktur organisasi yang membaik. Pembagian kerja mempermudah koordinasi, melalui penciptaan sistem peran yang saling terkait. Sistem peran tersebut dirancang untuk membuat struktur organisasi yang efektif dan efisien.

1. Prinsip Definisi Fungsional ( *Principle of Functional Definition )*

Menurut prinsip ini, semua fungsi  dalam  perhatian harus lengkap dan  jelas  untuk para manajer dan bawahan. Ini dapat dilakukan dengan mendefinisikan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hubungan orang terhadap satu sama lain secara jelas. Klarifikasi dalam otoritas- hubungan  tanggung jawab membantu dalam mencapai koordinasi dan dengan demikian organisasi dapat berlangsung efektif. Sebagai contoh,  fungsi utama dari  produksi,  pemasaran dan keuangan, dan hubungan tanggung jawab wewenang dalam departemen ini seharunya menjadi jelas untuk setiap orang  yang melekat pada departemen itu.

1. Prinsip Pemisahan ( *Principle of Separation* )

Tidak ada pencampuran dalam pembagian tugas, tetapi dipisahkan untuk menghindari tumpang tindih pekerjaan. Jika suatu kegiatan dirancang untuk menjadi cek pada  kegiatan dari departemen lain. Individu dituntut untuk tidak melepaskan tanggung jawabnya ketika ia  melapor  ke departemen yang ia harapkan akan mengevaluasi kegiatannya.

1. Prinsip Keseimbangan ( *Principle of Balance* )

Penerapan dari setiap prinsip atau teknik dalam pengorganisasian harus seimbang. Tidak ada yang lebih menyengsarakan maupun lebih memudahkan. Keseimbangan tersebut memberikan efektifitas struktur organisasi dalam pencapaian tujuan.

1. Prinsip Fleksibilitas (*Principle of Flexibility)*

Menjadi tugas manajer untuk memberikan untuk mencapai tujuan dalam menghadapi perubahan lingkungan. Ketentuan lebih dibuat untuk membangun fleksibilitas organisasi. Struktur organisasi yang lebih memadai akan dapat memenuhi tujuannya.

1. Prinsip Fasilitasi Kepemimpinan (*Principle of Leadership Facilitation)*

Organisasi dan pendelegasian wewenang yang lebih terstruktur  di dalamnya memungkinkan  manajer untuk merancang dan memelihara lingkungan kinerja. Hal tersebut akan semakin  memudahkan kemampuan kepemimpinan dari manajernya. Pimpinan yang menjadi lebih berkualitas juga berdampak positif pada organisasinya.

1. *Staffing*

Prinsip *staffing* menurut Koontz dan O’Donnell antara lain adalah :

1. Prinsip Tujuan *Staffing* (*Principle of Staffing Objective)*

Posisi yang disediakan struktur organisasi harus dikelola oleh staf yang mampu melaksanakannya. Prinsip ini menekankan pentingnya keinginan dan kemampuan untuk melakukan tanggung jawab manajemen. Diketahuinya tujuan pengisian jabatan akan membuat organisasi terasa lebih jelas arahnya.

1. Prinsip *Staffing (Principle of Staffing)*

Kualitas staf manajemen akan dipengaruhi oleh pengertian yang tepat dari pekerjaan. Pelatihan yang sesuai dan penilaian terhadap hasil kinerja juga akan mempengaruhi kualitas. Semakin jelas pengertian peran staf dan sumber daya manusia, akan meningkatkan kualitas manajerial. Begitu juga dengan semakin baiknya teknik penilaian manajer dan pelatihan yang digunakan.

1. Prinsip Definisi Kerja (*Principle of Job Definition)*

Spesifikasi pekerjaan pada organisasi menggunakan ketentuan atau persyaratan tertentu. Hal tersebut dimaksudkan untuk mendorong kinerja staf agar lebih efektif dan efisien. Pekerjaan yang lebih spesifik dan terspesialisasi akan memperjelas tugas yang harus dilakukan.

1. Prinsip Penilaian Manajerial (*Principle of Managerial Appraisal)*

Identifikasi kegiatan manajerial dan verifikasi tujuan dapat menjadi nilai kriteria kinerja. Prinsip menunjukkan kinerja yang diukur, baik terhadap tujuan terverifikasi, maupun standar kinerja manajer. Pekerja yang diketahui kinerjanya dengan jelas juga memudahkan manajer dalam pembagian tugas yang lain.

1. Prinsip Promosi Persaingan Terbuka *(Principle of Opencompetition in Promotion)*

Penerapan prinsip mewajibkan organisasi menilai orang secara tepat dan memberikan kesempatan pembangunan.Manajer harus dipilih dari beberapa calon terbaik untuk diposisikan dalam suatu pekerjaan. Kriteria tentang orang yang akan dipromosikan harus jelas dan berujuk pada perbaikan organisasi.

1. Prinsip Pengembangan Manajemen (*Principle of Management Development)*

Ada sebuah batas dalam setiap posisi manajerial pada sejumlah individu supaya dapat mengelola secara efektif. Kenyataannya dalam setiap kasus akan berbeda-beda, sesuai dengan pengaruh variabel mendasar. Dampaknya terhadap waktu yang dibutuhkan untuk pengelolaan efektif juga berpengaruh.

1. Prinsip Pembangunan Universal (*Principle of Universal Development)*

Perusahaan hanya bisa mentolerir manajer yang tertarik pada perkembangan pembangunan universal. Perusahaan mewajibkan pimpinan untuk dapat melakukan pengembangan diri serta kemampuan. Manajer tidak boleh berhenti belajar dalam menghadapi lingkungan yang cepat berubah dan kompetitif. Evaluasi pada sistem pendekatan mereka dalam mengelola akan meningkatkan ketrampilan manajerial dan kinerja.

1. *Directing*

Prinsip *Directing* menurut Koontz dan O’Donnell antara lain adalah :

1. Prinsip Tujuan Harmonis *(Principle of Harmony of Objectives)*

Keefektifitasan *directing* tergantung pada sejauh mana tujuan setiap individu  dalam organisasi diselaraskan  dengan  tujuan  kelompok. Seorang manajer harus mencoba untuk menyelaraskan tujuan pribadi bawahan dengan seluruh staf dalam organisasi. Hal ini dilakukan agar terbentuk keselarasan diantara para pesonalia dalam suatu organisasi.

1. Prinsip Kesatuan Perintah (*Principle of Unity of Command)*

Anggota harus menerima perintah dan instruksi hanya dari satu atasan tetap dan melaporkan hasil kinerja kepada satu atasan yang sama. Prinsip kesatuan komando sangat penting untuk seluruh organisasi. Pelanggaran terhadap prinsip ini dapat membuat ketidakdisiplinan dan konflik dalam organisasi.

1. Prinsip Pengawasan Langsung (*Principle of Direct Supervision)*

Setiap manajer atau atasan harus memelihara kontak pribadi langsung dengan bawahannya. Pengarahan dari manajer dilakukan secara langsung tanpa melalui seorang perantara. Manajer harus bisa menjaga hubungan baik dengan bawahan, yaitu dengan selalu melakukan kontak pribadi langsung.

1. Prinsip Teknik Pengawasan *(Principle of Supervisory Techniques)*

Teknik pengawasan bukan hal yang sudah ditentukan dan dijadikan ketetapan. Teknik ini tidak dapat diimplementasikan pada semua organisasi. Teknik pengawasan dalam organisasi dapat bervariasi dan sesuai dengan jenis, tujuan, serta lingkungan organisasi.

1. *Coordinating*

Prinsip *coordinating* menurut Murungan (2004) dalam bukunya yang berjudul *“Management Principles and Practice”,* antara lain:

1. Asas Kontrol Langsung *(Principle of Direct Control).*

Asas kontrol langsung merupakan prinsip yang pertama dan paling utama dalam koordinasi. Prinsip ini dilakukan dengan memelihara kontak pribadi langsung antara para anggota organisasi. Jika hubungan dua pribadi tersebut baik, koordinasi juga semakin mudah untuk dilakukan.

1. Asas Otoritas Hubungan (Principle of Authority Relationship).

Kelompok organisasi formal antar karyawan merupakan wewenang dari atasan kepada bawahan. Asas otoritas hubungan menyatakan struktur vertikal atau kewenangan pada organisasi sangat membantu proses organisasi. Setiap atasan memiliki hak untuk menjalankan wewenang dalam mengendalikan aktifitas bawahan.

1. Tujuan Dapat Dipahami dengan Baik dan Jelas *(Clearly Defined and Well Understood Objectives).*

Setiap personalia harus mengerti dan memahami tujuan organisasi, agar koordinasi dapat berjalan efektif. Pengetahuan mengenai tujuan organisasi akan menghasilkan konsep tujuan, rancangan kegiatan dengan kesatuan tujuan. Arah yang jelas berpengaruh terhadap pelaksanaan koordinasi.

1. Asas Penggunaan Rencana Tetap *(Principle of Use of Standing Plan).*

Rencana tetap digunakan untuk membimbing tindakan pengambilan keputusan  oleh manajer. Beberapa *standing plan* yang telah dibuat meliputi kebijakan, prosedur, aturan dan metode. Rencana tersebut digunakan untuk memecahkan masalah rutin dan berulang yang dihadapi oleh departemen yang berbeda dalam organisasi.

1. Asas Jaringan Komunikasi *(Principle of Communication Network).*

Koordinasi memerlukan jaringan komunikasi yang efektif dalam organisasi berupa jaringan vertikal, horisontal dan diagonal. Jaringan komunikasi tersebut pada berbagai posisi manajerial dibuat saling berhubungan antara satu dengan yang lain. *Communication Network* memerlukan hasil informasi yang didapatkan dari hasil interaksi antara departemen terkait. Manager pada setiap departemen dapat bertukar informasi dan saling menjaga informasi.

1. Komite dan Kelompok Pengambil Keputusan *(Committees and Group Decision Making).*

Sistem kepanitiaan dan kelompok pengambil keputusan adalah alat penting untuk pencapaian koordinasi dalam menjalankan fungsi tiap deartemen. *Committees and group* dibentuk oleh sejumlah anggota dari beberapa departemen untuk memecahkan masalah dalam organisasi. Anggota tersebut mewakili departemen untuk mengekpresikan pendapat, bertukar informasi, dan memecahkan masalah bersama. Kelompok pembuat keputusan melibatkan banyak pegawai yang berpatisipasi dengan menyatukan pendapat dan menyelaraskan kegiatan.

1. *Reporting*

Prinsip *reporting* menurut CCAV (2008), sebuah kelompok nirlaba nasional pendidikan yang bertujuan menyediakan pemimpin dan pengembangan kapasitas untuk pemerintahan yang efektif, akuntabilitas, manajemen, dan audit, antara lain:

1. Fokus pada Beberapa Aspek Kinerja *(Focus on The Few, Critical Aspects of Performance).*

Pelaporan kinerja publik perlu lebih fokus dan selektif pada sejumlah kecil aspek kinerja, perlu dilakukan karena merupakan tujuan inti. Prinsip ini dimaksudkan untuk menambah fokus pada pelaporan kinerja yang telah dijalankan. Kegunaan dan kualitas laporan kinerja akan meningkat apabila berfokus pada tujuan inti organisasi.

1. Pelaporan pada Pencapaian Tujuan *(Look Forward as Well as Back, Reporting on Goals and Accomplishments).*

Pelaporan kinerja publik yang dilakukan harus berwawasan ke depan dan retrospektif. Mengidentifikasi dan menjelaskan tujuan, agar hasil pencapaian sesuai dengan harapan yang ditetapkan. Prinsip ini berfokus pada kedua rilis rencana atau harapan serta pelaporan hasil. *Reporting* harus dapat memberikan informasi mengenai hasil organisasi dan proses upaya pencapaian hasil. Hasil dari pelaporan harus mengidentifikasi bagaimana hasil tahunan mendukung pencapaian hasil jangka panjang.

1. Menjelaskan Pertimbangan Risiko Utama *(Explain Key Risk Considerations)*

Pelaporan kinerja publik harus mengidentifikasi risiko strategis, menjelaskan pengaruhnya pada pilihan kebijakan, juga harus mengidentifikasi ekspektasi kerja dan hasil yang dicapai. Risiko dapat didefinisikan sebagai peluang atau kemungkinan bahwa sesuatu yang tidak diinginkan akan terjadi. Risiko kerja yang telah dipertimbangkan perlu dibahas dalam pelaporan kinerja agar dapat memberi informasi yang cukup mengenai kinerja publik. Pelaporan tersebut dapat membantu untuk meningkatkan pemahaman dan kepercayaan diri pelaksana kegiatan.

1. Menjelaskan Pertimbangan Kapasitas Kunci (*Explain Key Capacity Considerations).*

Pelaporan kinerja harus mengungkapkan dan membahas kunci  
pertimbangan yang mempengaruhi kapasitas. Reporting dilakukan untuk mempertahankan atau meningkatkan hasil dalam memenuhi harapan. Kapasitas merujuk pada kemampuan organisasi dalam mancapai hasil pada tingkat tertentu. Hal itu juga dipengaruhi oleh sejumlah faktor internal, jumlah, kualitas sumber daya manusia, keuangan, intelektual, maupun teknologi yang tersedia.

1. Menjelaskan Faktor Kritis Lain Terhadap Kinerja *(Explain Other Factors Critical to Performance).*

Pelaporan kinerja publik harus mengungkapkan dan mendiskusikan faktor penting lain, yaitu sesuatu yang dapat mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan strategi atau untuk pemahaman kinerja. Faktor lain tersebut adalah:

1. Informasi ekonomi, sosial atau demografis.
2. Standar perilaku, etika atau beberapa nilai.
3. Persepsi kinerja umum terhadap penerimaan tujuan, atau strategi yang diadopsi untuk mencapai tujuan.
4. Keterlibatan atau kinerja dari organisasi lainnya.
5. Dampak, baik positif maupun negatif dari program pemerintah.
6. Mengintegrasikan Informasi Keuangan dan Non-keuangan *(Integrate Financial and Non-financial Information).*

Pelaporan kinerja publik harus mengintegrasikan informasi keuangan dan non-keuangan. Hal ini dilakukan untuk menunjukkan cara sumber daya dan strategi mempengaruhi hasil. Pelaporan kinerja publik harus membantu memahami sifat dan tingkat pengeluaran yang mempengaruhi hasil.

Pelaporan harus menaruh informasi hasil dalam konteks yang terkait dengan biaya. Hasil kinerja tersebut disajikan dalam kaitannya dengan sumber daya yang dikonsumsi. Penyajian tersebut bertujuan agar pengguna dapat menilai dan mengevaluasi hasil.

1. Menyediakan Informasi Perbandingan  *(Provide ComparativeIinformation)*

Pelaporan kinerja publik harus memberikan perbandingan informasi antara kinerja masa lalu dengan saat ini. Hal itu secara signifikan akan meningkatkan kemampuan pembaca dalam memahami dan menggunakan informasi yang dilaporkan. Prinsip ini mencakup dua jenis informasi komparatif:

1. Informasi Komparatif Jenis Pertama

Informasi komparatif jenis pertama mengenai perkembangan sejarah organisasi dari waktu ke waktu. Perkembangan informasi memungkinkan pembaca untuk menempatkan hasil yang sudah ada di konteks hasil masa lalu. Memungkinkan pembaca untuk menilai apakah kinerja organisasi menurun, stabil atau membaik.

1. Informasi Komparatif Jenis Kedua

Informasi komparatif jenis kedua mengenai perbandingan antara kinerja organisasi dengan kinerja organisasi lain yang serupa. Jenis ini dapat secara akurat membandingkan pengalaman organisasi dengan organisasi lain yang serupa. Jenis informasi komparatif menyediakan informasi yang penting bagi para pengambil keputusan, sehingga memungkinkan pengguna untuk menilai kinerja organisasi pada skala yang lebih luas.

1. Informasi Saat ini yang Dapat Dipercaya, Ditafsirkan Secara Wajar *(Present Credible Information, Fairly Interpreted).*

Pelaporan kinerja publik harus berdasarkan pada informasi kuantitatif dan kualitatif yang dapat dipercaya. Pelaporan kinerja publik tersebut harus diinterpretasikan dan disajikan secara wajar. Pelaporan kinerja berarti mengembangkan campuran fakta yang diamati, diinterpretasikan, diasumsikan dan diproyeksikan.

Campuran fakta harus kuat, bebas dari kesalahan informasi atau penyimpangan. Fakta harus dinyatakan dengan cukup jelas, sehingga mudah dipahami dan ditindaklanjuti. Pelaporan dari kinerja publik yang kuat tidak menyiratkan sebuah kepastian. Pelaporan tersebut sebagai ketidakpastian yang melekat pada sesuatu yang sedang diukur dan di dalam pengukuran itu sendiri.

1. Mengungkapkan Dasar dalam Pelaporan *(Disclose the Basis for Reporting)*

Pelaporan kinerja publik harus mengungkapkan dasar dari suatu pembuatan laporan. Secara khusus, pelaporan kinerja publik harus menjelaskan:

* + - 1. Dasar untuk memilih beberapa aspek penting dari kinerja sebagai fokus.
      2. Perubahan cara kinerja diukur dan disajikan.
      3. Dasar tanggung jawab atas  laporan pemegang kepercayaan  mengenai informasi  yang diandalkan.

Prinsip ini berhubungan dengan pengungkapan terkait laporan hasil dan perubahan dalam pengukuran. Prinsip juga mengungkapkan beberapa langkah yang diambil untuk menjamin keandalan data. Setiap konsep tersebut penting dalam upaya meningkatkan kepercayaan pengguna terhadap informasi yang dilaporkan.

1. *Budgeting* (Penganggaran)

Berikut adalah beberapa prinsip yang harus diterapkan saat menentukan anggaran, antara lain:

1. Bersikap Konservatif dalam Menetapkan Anggaran *(Be Conservative).*

Menganggarkan atas dasar bahwa segala sesuatu akan berubah seperti yang diharapkan itu tidak bisa. Bangun faktor keamanan terhadap pengelolaan keuangan dengan cenderung bersikap menaksir rendah penghasilan dan tinggi pengeluaran. Berdasarkan prnsip konservatif maka dalam setiap organisasi pasti ada pengangaran dana.

1. Konsultasi dengan Rekan Kerja dalam Menganggarkan *(Consult Other People in Setting a Budget).*

Penyusunan anggaran memerlukan kerja dari sejumlah anggota dalam suatu tim. Setiap departemen dalam organisasi, memiliki satu atau beberapa perwakilan manajer untuk memperkirakan pengeluaran dari departemen tersebut. Tugas penyusunan anggaran harus dibagi dan diberikan kepada para staf yang mengerti pengelolaan keuangan dalam departemen yang ditanganinya.

Seluruh staf akan disosialisasi mengenai anggaran dana, sehingga tidak dimungkinkan apabila anggaran dana dalam organisasi tidak transparan. Minimal seluruh anggota tahu mengenai anggaran dana, karena hal itu berhubungan dengan kelangsungan jalannya organisasi. Namun, masih dimungkinkan apabila organisasi tidak berkenan untuk menyebarkan anggaran dana kepada masyarakat luas, tergantung dari kebijakan setiap organisasi.

Organisasi yang dijalankan demi mencapai tujuan harus dapat menganggarkan dana secara tepat. Keterlibatan banyak staf dalam penganggaran dapat memperlambat proses penganggaran. Tetapi hasilnya akan lebih akurat.

1. Beri Kelonggaran Waktu dalam Penganggaran *(****Allow Plenty of Time****).*

Penganggaran bukan merupakan kegiatan yang dapat selesai dalam beberapa jam. Sebuah anggaran yang baik memerlukan waktu beberapa minggu bahkan sampai satu bulan. Menambah dan mengubah beberapa bagian dalam penganggaran sesuai dengan perubahan kondisi merupakan bagian dari proses penganggaran.

1. Mengutamakan Keunggulan dalam Penyajian Anggaran *(****Excellence in Documentation).***

Penulisan anggaran harus mudah dibaca dan dipahami oleh siapapun. Angka dalam anggaran harus diberi label yang jelas, sehingga seiring berjalannya waktu dokumen anggaran masih dapat dipahami dengan jelas. Pembuatan anggaran harus berasumsi bahwa dokumen anggaran akan digunakan untuk beberapa hal, antara lain:

1. Beredar pada banyak orang yang mungkin memiliki tingkat pengetahuan finansial yang tinggi.
2. Berguna untuk proses evaluasi terhadap kinerja organisasi untuk beberapa waktu kedepan.
3. *Evaluating* (Penilaian)

Prinsip *evaluating* menurut Waston & Noble (2007) dalam bukunya yang berjudul *“Evaluating Public Relation”,* antara lain :

1. Evaluasi Merupakan Penelitian *(Evaluation is Research)*.

Evaluasi adalah suatu perangkat penelitian yang mempunyai beberapa dasar disiplin. Sebagai sebuah penelitian, klasifikasi evaluasi perlu dilakukan agar mempermudah proses penilaian. Klasifikasi dapat dilakukan berdasarkan pada fokus, pendekatan, dan tujuan evaluasi. Tujuan dari evaluasi digunakan untuk memberitahu dan menjelaskan serta melaksanakan standar *Key Performance Indicator* (KPI).

1. Evaluasi Melihat Dua Sisi *(Evaluation Looks Both Ways)*.

Evaluasi merupakan sesuatu yang proaktif, memandang ke depan dalam menjalankan perkembangan. Evaluasi menyediakan umpan balik untuk meningkatkan program manajemen yang telah disusun. Evaluasi juga merupakan suatu peninjauan kembali aktivitas yang telah dilakukan. Penilaian terhadap hasil akhir dari program juga dilakukan pada tahap evaluasi ini.

1. Evaluasi adalah Pengguna dan Penanggung Situasi *(Evaluation is User and Situation Dependent).*

Evaluasi harus dijalankan sesuai dengan tujuan dan kriteria yang relevan untuk organisasi. Fungsinya untuk tujuan tertentu, misalnya mempelajari fakta dan kemungkinannya. Evaluasi juga dapat digunakan untuk meningkatkan kerja dan akuntabilitas organisasi.

1. Evaluasi untuk Jangka Pendek *(Evaluation is Short Term).*

Evaluasi jangka pendek dilakukan berdasarkan standar pengukuran KPI. Evaluasi jangka pendek hanya mengukur sebatas keberhasilan program kerja yang dilakukan untuk mencapai tujuan. Evaluasi ini biasanya dilakukan berkala dalam jangka waktu relatif singkat, setiap akhir catur wulan.

1. Evaluasi untuk Jangka Panjang *(Evaluation is Long Term).*

Evaluasi jangka panjang dilakukan berdasarkan standar pengukuran KPI. Evaluasi jangka panjang dilakukan untuk mengukur keberhasilan dalam skala yang lebih luas seperti tujuan organisasi. Evaluasi ini biasanya dilakukan berkala dalam jangka waktu yang relatif lama. Kunci persoalan adalah untuk memastikan evaluasi yang dijalankan berlawanan atau tidak dengan kriteria tujuan.

1. Evaluasi adalah Perbandingan *(Evaluation is Comparative)*.

Evaluasi sering membuat keputusan yang tidak mutlak, tapi menggambarkan perbandingan kesimpulan. Evaluasi membutuhkan tolok ukur perbandingan, sehingga dapat diketahui langkah yang perlu diperbaiki

*Conclusion:*

*Planning is choosing appropriate organizational goals and courses of action to best achieve those goals. Organizing is structuring working relationships in a way that allows organizational members to work together to achieve organizational goals. Staffing is the whole personnel function of bringing in and training the staff and maintaining favorable conditions of work. Directing is a function that includes all activities which are designed to encourage subordinates to work effectively and efficiently in both the short and the long run. Coordinating is interrelating the various parts of the work. Reporting is keeping activities to whom you are responsible, including both staff and public, informed as to what is going on. Budgeting is making financial plans, maintaining accounting and management control of revenue, and keeping costs in line with objectives. Evaluating is a systematic assessment of the application of the concept, design,  implementation, and benefits of activities and programs of an organization.*

*POSDCoRBE management functions has principle respectively. Planning* *has* *twelve principles,* *has fifteen* *principles of* *organizing, staffing has* *seven principles,* *has* *four* *principle* *directing,* *coordinating* *has* *six principles,* *reporting* *has* *seven principles, budgeting* *has* *four* *principles, and* *evaluating* *have* *six* *principles.*

**BAB 3**

**HUBUNGAN POAC DENGAN PENGENDALIAN MANAJEMEN**

*Planning-Organizing-Actuacting-Controlling* adalah konsep dasar dari manajemen yang dikemukakan oleh George R. Terry. Pada pembahasan selanjutnya disingkat menjadi POAC. Menurut para ahli, keempat fungsi inilah yang tepat dalam pengaplikasiannya, sehingga sering di gunakan dalam menjalankan sebuah organisasi.

POAC merupakan manajemen dasar yang digunakan di dalam pengelolaan sebuah organisasi tertentu. Pelaksanaan POAC juga berkaitan dengan pengendalian manajemen sebagai fungsi dasarnya. Setiap proses yang ada dalam POAC berkaitan dengan pengendalian manajemen. Berikut penjelasan dari setiap proses POAC.

1. *Planning*

*“Planning is the selecting and relating of facts and the making and using of assumption regarding the future in the visualization and formulation of proposed activations believed necessary to achieve desired results”* *(George R Terry).*

*Planning* merupakan fungsi dasar pertama yang harus dilakukan, karena dalam suatu organisasi harus mempunyai suatu tujuan yang akan dicapai di masa akan datang dan merupakan suatu dasar dari pengendalian. Tanpa ada rencana maka pengendalian tidak dapat dilakukan.

Berikut beberapa langkah dalam proses perencanaan :

1. Analisis situasi dan identifikasi masalah

Hal pertama yang dilakukan dalam perencanaan adalah menganalisis situasi dan identifikasi masalah dengan keterbatasan waktu dan sumber daya. Perencana harus mengartikan, dan menyimpulkan semua informasi terkait dengan masalah perencanaan yang bersangkutan. Perencana juga harus mengkaji dampak dari permasalahan di masa lalu, serta meneliti kondisi saat ini, dan memperkirakan permasalahan yang akan datang.

Dengan mengetahui kondisi organisasi maka akan dengan mudah merumuskan tujuan yang harus dicapai di masa yang akan datang. Merumuskan tujuan berguna untuk mengendalikan setiap rencana yang akan di rencanakan. Semua bertujuan untuk memusatkan perhatian pada kekuatan-kekuatan internal di organisasi atau unit kerja.

1. Membuat jalan alternatif dalam mencapai tujuan

Berdasarkan analisis situasi, proses perencanaan seharusnya menghasilkan jalan alternatif yang bisa diupayakan di masa depan dan rencana alternatif yang bisa di gunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Pada proses ini juga seharusnya menekankan adanya kreativitas yang mendorong manajer dan staff organisasi untuk mengasumsikan wawasan luas tentang pekerjaan mereka.

1. Evaluasi rencana dan tujuan

Seorang manajer harus mengevaluasi keuntungan, kerugian, efek setiap rencana, dan jalan alternatif untuk mencapai tujuan. karena jalan alternatif bisa bertentangan atau karena adanya rencana tertentu yang membutuhkan sumber daya tinggi. Proses evaluasi harus mempertimbangkan baik buruknya setiap alternatif, rencana atau bahkan menghilangkan beberapa pertimbangan atau alternatif. Pada saat yang sama manajer harus mempertimbangkan dampak dari rencana alternatif yang di rancang untuk mencapai tujuan dengan prioritas tinggi. Tuntutan penempatan dalam organisasi oleh rencana yang berbeda bisa mempengaruhi evaluasi dan pemilihan tujuan paling sesuai.

1. Pemilihan rencana dan tujuan

Tugas pembuat keputusan sekarang adalah memilih tujuan dan rencana yang paling sesuai. Pertimbangan yang berpengalaman selalu memerankan peran penting khususnya untuk tujuan utama dan rencana. Biasanya proses perencanaan yang formal mengarah ke satu kumpulan tertulis dari tujuan dan rencana yang sesuai dan layak dalam memprediksi keadaan.

1. Mengimplementasikan rencana untuk mencapai tujuan

Langkah yang terakhir adalah mengimplementasikan rencana yang di buat untuk mencapai tujuan. Rencana yang baik tidak ada gunanya, kecuali jika rencana tersebut di terapkan dengan benar. Manajer dan staff organisasi harus memahami rencana tersebut, mempunyai sumber daya yang diperlukan dalam implementasi, dan mempunyai motivasi untuk melakukannya. Jika manajer dan staff organisasi lebih berpatisipasi dalam langkah sebelumya maka proses implementasi akan lebih efektif dan efisien.

1. *Organizing*

*“Organizing is the establishing of effective behavioral relationships among persons so that they may work together efficiently and gain personal satisfaction in doing selected tasks under given environmental conditions for the purpose of achieving some goal or objective”. ( George R Terry).*

*Organizing* adalah mengalokasikan seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan antara kelompok kerja, menetapkan wewenang serta tanggung jawab masing-masing individu atas komponen kerja, dan menyediakan lingkungan kerja yang tepat dan sesuai.

Berikut langkah langkah dalam proses *organizing* :

1. Menjelaskan tujuan organisasi yang harus dicapai kepada seluruh staff organisasi

Memberikan pemahaman kepada seluruh staff tentang tujuan organisasi yang harus dicapai di masa depan. Agar seluruh staff memahami dan melaksanakan aktivitas dengan baik. Dan sesuai dengan petunjuk yang diberikan oleh pimpinan kepada staff organisasi untuk mencapai tujuan di masa depan nanti .

1. Menetapkan kerja yang penting untuk mencapai tujuan

Penetapan tenaga kerja bisa dilakukan dengan membuat daftar kerja yang akan dilakukan. Menyewa, melatih dan menjaga riwayat merupakan bagian rutinitas dalam menjalankan suatu organisasi. Jika pimpinan mengidentifikasi aktivitas yang seharusnya dilakukan di sebuah unit kerja. Hal ini bisa bertujuan menetapkan tenaga kerja secara tepat.

1. Menempatkan staff pada posisi yang tepat dan sesuai dengan kemampuan

Dalam menempatkan staff pada posisi yang benar dan tepat manajer harus teliti dan bekerja keras, karena hal ini penting. Jika salah maka akan berpengaruh tidak baik pada tujuan yang akan dicapai nantinya.

Beberapa langkah dalam proses yang ketiga ini meliputi :

1. Memeriksa setiap aktivitas untuk menetapkan dasar umum dari organisasi, misal : pemasaran, produksi, distribusi, dsb.
2. Mengelompokkan tenaga kerja ke dalam relasi
3. Menetapkan pola departemen yang utama untuk struktur organisasi yang utama

Langkah pertama dan kedua terjadi secara bersamaan dalam pelaksanaanya. Seperti pengiklanan, penjualan, pengiriman merupakan satu kesatuan yang berhubungan dan membentuk relasi yakni pemasaran, ketiga kegiatan tersebut (pengiklanan, penjualan dan pengiriman) bisa dikatakan proses dari pemasaran atau bagian bagian dari pemasaran.

Pengelompokan tenaga kerja berdasarkan dari kesamaan aktivitas. Tenaga kerja yang mempunyai dasar, tugas, dan keahlian yang sama adalah sebuah wadah untuk mencapai tujuan organisasi. Pengelompokan tenaga kerja adalah konsep dasar pembagian tugas dan pengkhususan. Tugas kerja kemudian di klasifikasikan dan di kelompokan ke dalam unit kerja.

1. Membentuk suatu hirarki dari hubungan dalam organisasi

Langkah ini merupakan pembentukan suatu hirarki atau aturan dari hubungan antara struktur horizontal (anggota organisasi) dengan struktur vertikal (manajer). Langkah ini menyelesaikan secara bersama. Manajer berpengaruh dalam pembuatan hirarki yang ditunjukkan di setiap instruksi penugasan, akses khusus dan organisasi secara keseluruhan.

Struktur horizontal atau bisa dikatakan anggota organisasi mempunyai dua pengaruh dalam pembentukan hirarki. Pertama, mendefinisikan hubungan pekerjaan antara berbagai departemen dalam sebuah organisasi. Kedua membuat keputusan akhir dalam pengendalian dari setiap manajer.

1. *Actuating*

*“Actuating is getting all the members of the group to want to achieve and strive to achieve mutual objectives because they want to achieve them”. (George R Terry)*

Dengan melakukan *actuating* berarti manajemen sudah mengimplementasikan atau melakukan sesuatu yang telah direncanakan dalam *planning*. Dalam proses ini dibutuhkan motivasi dan dukungan penuh dari manajer kepada staff organisasi agar bisa mencapai tujuan yang telah direncanakan.

Berikut adalah beberapa langkah dalam *actuating* :

1. Mengoordinasi kegiatan

Manajemen harus memastikan bahwa kegiatan yang telah terjadi sesuai dengan rencana awal dan waktunya tepat dengan apa yang direncanakan dalam proses *planning* terdahulu. Manajer mempunyai peranan dalam mengoordinasi kegiatan, yaitu :

1. Mengoordinasi fungsi fungsi staff dalam kegiatan tersebut
2. Mengoordinasi dalam kegiatan tersebut
3. Menyampaikan keputusan
4. Penempatan pada anggota organisasi atau staf pada jumlah, waktu dan tempat yang tepat

Penempatan staf organisasi meliputi pengorganisasian pengawasan pengendalian terhadap setiap anggota organisasi. Melakukan pengendalian manajemen mempunyai tujuan agar anggota organisasi di tempatkan sesuai dengan keahlian dan kemampuan masing masing, karena jika tidak ditempatkan sesuai keahlian dan kemampuannya atau salah dalam penempatan tersebut. Maka, akan menimbulkan dampak negatif terhadap organisasi.

1. Mobilisasi dan alokasi sumber daya serta dana yang diperlukan

Dalam langkah ini masih terdapat langkah langkah yang berada di dalamnya yamg meliputi :

1. Pemantauan dan pengawasan

Memantau dan mengawasi sumber daya fisik dan dana yang diperlukan dalam keperluan atau kelangsungan dari organisasi.

1. Logistik

Logistik meliputi pendapatan, penyaluran, penyimpanan, pengiriman, dan pengembalian sumber daya dan dana yang telah terpakai.

1. Akuntansi

Langkah ini diperlukan dalam menyusun, mendata dan mengkalkulasikan sumber daya fisik dan dana yang diperlukan.

1. Organisasi

Mengorganisasikan atau mengatur sumber daya fisik dan dana sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan sehingga akan tercapai kesesuaian terhadap rencana yang telah dibuat terdahulu dan tercapainya tujuan.

1. Membuat keputusan sesuai dengan informasi yang dibutuhkan

Membuat keputusan secara keseluruhan berkaitan dengan koordinasi kegiatan, manajemen tenaga kerja dan sumber daya fisik yang diperlukan selama penerapan keputusan tersebut.

1. *Controlling*

*“Controlling is determining what is being accomplished, that is evaluating the performance and if necessary applying corrective measures so that performance takes place according to plans”. (George R Terry).*

Pengendalian merupakan proses mengendalikan pelaksanaan program, aktivitas program, serta mengawasi, dan mengoreksi. Dengan demikian, apa yang dilakukan oleh staf bisa diarahkan ke posisi tepat. Dengan maksud agar mencapai tujuan yang ingin di capai nantinya. Jadi, pada intinya pengendalian itu proses memastikan pelaksanaan sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat sebelumnya.

Berikut langkah langkah dalam *controlling* :

1. Menetapkan standar kegiatan

Standar adalah target kinerja yang menetapkan tingkat kinerja yang diinginkan, memotivasi kinerja, dan berfungsi sebagai tolak ukur di mana kinerja sebenarnya dinilai. Suatu standar menunjukkan kinerja yang diharapkan untuk mencapai tujuan tertentu. Penetapan standar bisa ditetapkan berdasarkan beberapa faktor berikut, yakni : kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya. Dengan mempertimbangkan keempat faktor tersebut manajer bisa mengidentifikasi dimensi penting dari kinerja yang harus dikontrol.

1. Menentukan pengukuran kegiatan

Menentukan pengukuran kegiatan berdasarkan data kinerja yang biasanya diperoleh dari tiga sumber, yakni :

1. Laporan tertulis, laporan dengan lisan (langsung), dan pengamatan pribadi. Laporan tertulis menyediakan informasi tentang kinerja, biasanya berupa hasil cetakan komputer.
2. Laporan secara lisan manajer bisa mengamati ekspresi wajah, nada suara, sikap non verbal lainnya. Manajer juga bisa menanyakan informasi tambahan atau menghilangkan kesalahpahaman. Laporan lisan bisa melengkapi laporan tertulis.
3. Pengamatan pribadi melibatkan tempat kejadian dan bisa melihat secara langsung apa yang terjadi. Manajer bisa mengamati cara kerja, sikap karyawan, pengoperasian secara umum. Tetapi, pengamatan pribadi mempunyai kelemahan yakni : tidak menyediakan data quantitatif secara akurat dan bersifat subjektif.
4. Membandingkan pelaksanaan kegiatan dengan standar

Manajer yang melakukan pengendalian harus berhati hati dalam menganalis, mengevaluasi, dan menilai hasil atau kegiatan. Prinsip manajerial tentang pengecualian menyatakan bahwa pengendalian ditingkatkan dengan memusatkan perhatian pada pengecualian, atau penyimpangan dari standar. Manajer perlu mengarahkan perhatiannya pada pengecualian. Ketika kegiatan atau kinerja sudah mendekati standar manajer tidak harus memperhatikannya.

1. Mengambil tindakan perbaikan

Langkah terakhir adalah mengambil tindakan tepat terhadap penyimpangan yang signifikan. Langkah ini memastikan bahwa kegiatan akan disesuaikan jika diperlukan untuk mencapai hasil yang awalnya direncanakan. Jika perbedaan yang signifikan ditemukan harus mengambil tindakan dengan kuat dan segera. Pengendalian yang efektif tidak mentolerir adanya keterlambatan atau penundaan, alasan atau pengecualian. Tindakan perbaikan diawali oleh mereka yang memiliki wewenang atas kinerja. Dan tindakan yang tepat tergantung pada sifat masalah.

*Conclusion:*

*POAC is 4 base functions of management which reputed exact in implementation. POAC related with the control of management, that is be a base function.*

**BAB 4**

***KEY PERFORMANCE INDICATOR***

* 1. Pengertian *Key Performance Indicator*

1. Pengertian *Performance* (kinerja)

Kata kinerja (*performance*) dalam konteks tugas, sama dengan prestasi kerja. Para pakar banyak memberikan definisi tentang kinerja secara umum, dan dibawah ini disajikan salah satu diantaranya:

Bernardin dan Russel, (1993):

*“Performance is defined as the record of autcomes*

*produced on a specified job function or activity during a specified time period.”*

Dari pengertian tersebut, pada dasarnya kinerja menekankan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau hasil (*out-come*). Bila disimak lebih lanjut, suatu pekerjaan adalah suatu proses untuk mengolah *input* menjadi *outpu*t (hasil kerja). Penggunaan indikator kunci tersebut mengukur hasil kinerja individu danbersumber dari fungsi penerjemahan dalam kegiatan dengan landasan standar jelas dan tertulis. Mengingat kinerja mengandung komponen kompetensi dan produktifitas hasil, maka hasil kinerja sangat tergantung pada tingkat kemampuan individu dalam pencapaiannya.

1. Pengertian Indikator

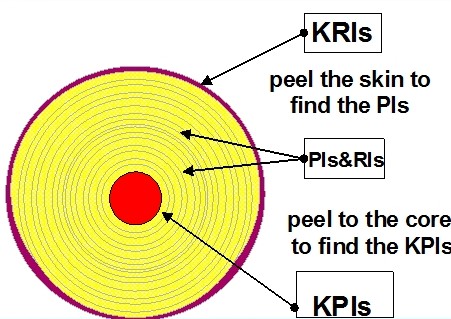
Ada dua kata kunci penting dalam pengertian indikator yaitu pengukuran dan perubahan. Untuk mengukur tingkat hasil suatu kegiatan digunakan indikator sebagai alat atau petunjuk untuk mengukur prestasi suatu pelaksanaan kegiatan. Indikator berfokus pada hasil asuhan kepada proses kunci serta spesifik. Misalnya, indikator pelayanan  adalah ukuran kuantitas sebagai pedoman untuk mengukur dan mengevaluasi kualitas yang berdampak terhadap pelayanan. Indikator tidak dipergunakan secara langsung untuk mengukur kualitas pelayanan, tetapi dapat dianalogikan sebagai bendera penunjuk mengenai adanya suatu masalah spesifik, memerlukan monitoring, dan evaluasi.

Dalam beberapa kegiatan, terkadang tidak relevan mengukurnya dengan ukuran kuantitatif untuk mengambil suatu keputusan. Sebagai contoh dalam komunikasi: kualitas komunikasi interpersonal antara aparatur–masyarakat, maka pengukurannya adalah melalui observasi langsung untuk mengetahui kualitas interaksinya. *Monitoring* dilakukan terhadap indikator kunci agardapat mengetahui penyimpangan atau prestasi yang dicapai. Dengan demikian setiap individu akan dapat menilai tingkat prestasinya sendiri *(self assesment).*

1. *Key Result Indicator, Result Indicator,* dan *Performance Indicator*

Banyak perusahaan yangbekerja denganukuransalah. Penyebab kesalahan dikarenakan *Key Performance Indicator* atau Indikator Kinerja Utama. Sangat sedikit organisasi yang memantau KPI sejati mereka. Alasannya adalah organisasi sangat sedikit, pemimpin bisnis, penulis, akuntan, dan konsultan yang telah mengeksplorasi KPI menjadi empat jenis ukuran kinerja yang terdiri dari:

1. *Key Result Indicator* (KRI) menjelaskan seberapa yang telah dilakukan dalam perspektif atau faktor penentu keberhasilan .
2. *Result Indicator* menjelaskan apa yang telah dilakukan
3. *Performance Indicator*menjelaskan apa yang harus dilakukan
4. *Key Performance Indikator* menjelaskan bagaimana melakukan peningkatan kinerja secara dramatis



Gambar 2. Onion Analogy

Sumber: http://www.strategydriven.com/2010/06/04/the-new-thinking-on-kpis-part-3-of-4/

Analogi bawang dapat digunakan untuk menggambarkan hubungan dari empatlangkah. Kulit bagian luar menggambarkan kondisi keseluruhan bawang, seperti jumlah sinar matahari, air dan nutrisi yang diterima dan penanganan dari panen sampai ada di supermarket. Kulit bagian luar adalah *Key Result Indicator*. Seperti saat mengupas lapisan bawang, kita menemukan informasi yang lebih, yaitu *Performance Indicator* dan *Result Indicator* yang bervariasi. Bagian pusat dari bawang adalah *Key Performance Indicator*. *Key Performance Indicator* (KPI) menyediakan rincian kinerja organisasi dalam *Key Result Area* (KRA) dan merupakan hasil dari banyak faktor yang mempengaruhi, kemudian dilacak melalui langkah terpisah atau KPI. Sebagai contoh, organisasi dapat menggunakan15-25 KPI, bagaimanapun dari mereka, hingga 10 dapat dianggap KRI.

*Key Result Indicator* adalah ukuran yang terkadang bisa juga salah dalam *Key Performance Indicator*, misalnya adalah kepuasan pelanggan, keuntungan yang didapat pelanggan, dan kepuasan pegawai. Karakteristik umum dari pengukuran ini adalah hasil dari pekerjaan. *Key Result Indicator* memberi gambaran jelas tentang pengunaan cara benar dan menjelaskan kebutuhan untuk memperbaiki hasil.

*Key Result Indicator* (KRI) biasanya mencakup jangka waktu yang lebih lama dari KPI, KRI berakhir pada siklus, tidak setiap hari atau mingguan seperti KPI. Memisahkan KRI dari beberapa langkah lain memiliki dampak besar pada pelaporan, pemisahan ini juga berdampak pada hasil ukuran kinerja dalam pemerintahan dan orang manajemen. *Key Result Indicator* digunakan untuk menggambarkan indikator kerja utama yang paling relevan dan kunci kinerja bisnis. Mereka dipilih berdasarkan:

1. Laporan kegunaannya dalam publikasi akademik dan praktisi
2. Frekuensi penggunaan berdasarkan wilayah fungsional/industri
3. Pemenuhan kriteria bagaimana KPI yang baik harus didefinisikan dan digunakan

Tolok ukur kinerja yang terletak antara *Key Result Indicator* dan *Key Performance Indicator* adalah *Performance Indicator* dan *Result Indicator*. *Performance Indicator* adalah non finansial dan melengkapi KPI, mereka ditampilkan dengan KPI pada *score card* pada setiap organisasi, divisi, departemen, dan tim. *Result Indicator* meringkas aktivitas dan semua ukuran kinerja keuangannya.

1. Pengertian *Key Performance Indicator*

*Key performance indicators (KPI)* dapat diartikan sebagai ukuran atau indikator yang akan memberikan informasi sejauh mana kita telah berhasil mewujudkan sasaran strategis yang telah kita tetapkan. Dalam menyusun KPI kita sebaiknya harus menentapkan kejelasan indikator kinerja, spesifik dan terukur *(measurable)*. *Key Performance Indicators* juga sebaiknya harus dinyatakan secara eksplisit dan rinci sehingga menjadi jelas hal yang diukur. Pada sisi lain, biaya untuk mengidentifikasi dan memonitor KPI sebaiknya tidak melebihi nilai yang akan diketahui dari pengukuran tersebut dan hindari pengukuran berlebihan dan tidak banyak memberi nilai tambah.

*Key Performance Indicators* merupakan alat untuk mengukur dan mengendalikan kinerja dari setiap proses. Dalam jargon manajemen, ada ungkapan terkenal yang mengatakan "Itu yang tidak dapat diukur, tidak dapat dikelola." Seluruh proses kontrol bergantung pada pengukuran *real time* dan transfer informasi dari situs mana tugas yang sebenarnya sedang dilakukan untuk ruang kontrol, yaitu manajemen. Oleh karena itu KPI dianggap sebagai ukuran yang memberitahu bahwa manajemen negara yang tepat dari operasi pada setiap titik waktu tertentu.

Ada 4 komponen untuk setiap KPI, yaitu:

1. Apa yang diukur?
2. Siapa yang mengukurnya?
3. Pada interval apakah menjadi terukur?
4. Seberapa sering informasi yang dikirim ke ruang kontrol?

Selama ini *Key Performance Indicators* digunakan untuk mengukur parameter kualitatif yang cenderung sulit pengukurannya, misalnya kualitas kepemimpinan dan kepuasan pelanggan. Satu hal yang perlu kita perhatikan, tidak semua matrik adalah *Key Performance Indicators*. Perbedaannya terletak pada isi matriknya. *Matrik Key Performance Indicators* menjelaskan performa kinerja yang hendak dicapai oleh sebuah perusahaan serta perlu beberapa langkah dilakukan untuk merealisasikan obyek strategi dari perusahaan tersebut.

*Key Performance Indicators* memiliki peran penting bagi kemajuan sebuah perusahaan. Sebab, perusahaan akhirnya dintuntut memiliki visi dan misi yang jelas serta langkah praktis untuk merealisasikan tujuan yang ingin dicapai. Artinya, Key *Performance Indicators* setiap perusahaan bisa jadi berbeda sesuai dengan kebutuhannya, dan dengan *Key Performance Indicators,* perusahaan bisa mengukur pencapaian performa kinerjanya sudah sesuai atau belum sama sekali. Oleh karena itu sebelum menetapkan *Key Performance Indicators*, perusahaan harus melakukan beberapa persiapan berikut ini:

1. Menetapkan tujuan yang hendak dicapai.
2. Memiliki bisnis proses yang telah terdefinisi dengan jelas
3. Menetapkan ukuran kuantitatif dan kualitatif sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai.
4. Memonitor setiap kondisi yang terjadi serta melakukan perubahan yang diperlukan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang.

*Key Performance Indicators (KPI)* membutuhkan perencanaan yang matang. Selain itu juga harus didukung oleh ketersediaan data dan informasi yang akurat serta konsisten. Agar KPI bisa berfungsi dengan optimal, maka harus memenuhi kaidah SMART. Kepanjangan dari SMART adalah *scietific* (spesifik), *measureable* (terukur), *achievable* (bisa dicapai, realistis), *reliable* (bisa dipercaya), *time bound* (target waktu).

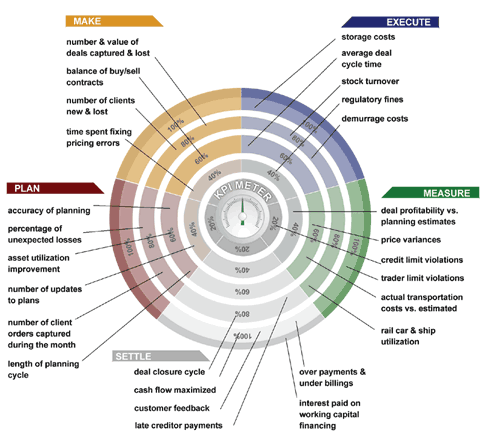
* 1. Kriteria Key Performance Indicators (KPI)

Seperti kita ketahui bahwa *Key Performance Indicators* (KPI) dapat membantu suatu organisasi menetapkan dan mengukur dalam membuat suatu kemajuan ke arah tujuan strategisnya. Hal ini dikarenakan KPI adalah suatu pengukuran kuantitatif yang telah disetujui sebelumnya, serta mencerminkan suatu faktor-faktor penentu keberhasilan organisasi. Sukses dalam konteks ini dapat diinterpretasikan dalam hal membuat suatu kemajuan menuju tujuan strategis dari suatu oerganisasi tersebut. Pada kenyataannya, kesuksesan hanyalah suatu pengulangan dari pencapaian dari level tujuan operasionalnya (seperti misal; *zero defect*, 10/10 kepuasan pelanggan, dan lain-lain).

Pemilihan KPI yang tepat sangat bergantung kepada pemahaman yang baik mengenai apa saja yang penting bagi organisasi, “Apa yang penting” tergantung pada departemen yang melakukan pengukuran suatu kinerja tersebut. Sebagai contoh, KPI yang digunakan untuk pembiayaan akan sangat berbeda daripada KPI yang digunakan untuk suatu penjualan. Akibat dari kebutuhan akan pengembangan pemahaman yang baik tentang apa yang penting, pemilihan indikator kinerja (KPI) sering dikaitkan erat dengan penggunaan berbagai teknik dan kriteria untuk menilai kondisi bisnis saat ini, dan kegiatan utamanya. Indikator yang harus dipertimbangkan dan menjadi dasar dari pemilihan *Key Performance Indicators* (KPIs) adalah bahwa indikator tersebut haruslah dapat diukur.

Sebuah matrik dikatakan sebagai *Key Performance Indicators* ketika memenuhi kriteria berikut ini:

1. Memiliki target. Yakni target apa yang hendak dicapai serta waktu yang diperkukan untuk meraih target tersebut.
2. Berorientasi pada *outcome*. Jadi tidak sekedar *output* (hasil dari proses) sebab *outcome* berpengaruh secara signifikan.
3. Memiliki nilai *threshold* (ambang batas). Yakni untuk membedakan antara nilai target dengan nilai aktual.



Gambar 3. KPI meter: menunjukkan cara menyusun KPI yang baik adalah dengan melakukan suatu perencanaan (*plan*), pembuatan (*make*), pelaksanaan (*execute*), pengukuran (*measure*) dan penyelesaian (*settle*).

(Sumber: <http://mkhairul.sembangprogramming.com/2008/04/24/key-performance-indicators-kpi-for-software-development/>)

Dalam memilih atau menentukan Key Performance Indicator (KPI), ada beberapa kriteria yang dapat digunakan. Berdasarkan literatur, disebutkan bahwa kriteria dari Key Performance Indicators tersebut meliputi *Specific* (spesifik), *Measureable* (terukur), *Assignable* (ditetapkan), *Realistic* (masuk akal), *Time-related* (terkait dengan waktu), yang secara singkat dapat kita sebut dengan istilah S.M.A.R.T. Asal-usul singkatan tersebut berasal dari pemikiran tentang *Goal Setting Theory* (Locke dan Latham, 2002, Locke, 2004). Salah satu artikal awal menguraikan tentang manfaat dari identifikasi tujuan secara jelas yang dipublikasikan oleh Edwin Locke, yang kemudian dipertimbangkan bersama dengan Gary Latham, salah satu bapak dari teori tersebut.

Dalam artikel oleh Locke, E.A. (1968), menunjukkan bahwa:

1. *“Hard goals produce a higher level of performance (output) than easy goals.”*
2. *“Specific hard goals produce a higher level of output than a goal of “do your best.”*
3. *“Behavioral intentions regulate choice behavior.”*

Singkatan SMART itu sendiri pertama kali ditemukan pada sebuah artikel yang diterbitkan pada tahun 1981 oleh George T. Doran, konsultan dan mantan Direktur Perencanaan Perusahaan untuk Perusahaan Listrik Tenaga Air Washington di Spokane. Dalam artikel tersebut terdapat judul *“There’s a S.M.A.R.T way to write management’s goals and objectives”*, dimana ia mengusulkan sebuah kriteria dari tujuan S.M.A.R.T. itu sendiri yang harus memenuhi:

1. Specific – target a specific area for improvement
2. Measurable – quantify or at least suggest an indicator of progress
3. Assignable – specify who will do it
4. Realistic – state what results can realistically be achieved, given available resources
5. Time-related – specify when the result(s) can be achieved.

Selain itu Doran membuat dua catatan penting. Pertama, tidak semua tujuan harus diukur di semua tingkat manajemen, dalam beberapa hal, fokus harus lebih kepada rencana tindakan untuk mencapai tujuan. Kedua, tidak semua tujuan tertulis akan memenuhi kelima kriteria SMART. Hal tersebut harus lebih dilihat sebagai pedoman. (Doran, 1981)

Hampir tiga puluh satu tahun berlalu, singkatan SMART secara luas menjadi populer dan lebih sering digunakan. Dalam maksud penggunaan singkatan SMART ini, Doran (1981) cenderung menggunakannya terutama untuk menentukan sebuah sasaran. Dia mengakui adanya suatu perbedaan antara *goals* dengan *objectivities*

Tabel Perbedaan *goals* dan *objectivities*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | *GOALS* | *OBJECTIVES* |
| Definisi | Suatu tujuan jangka panjang yang ingin dicapai. | Pencapaian konkret yang dapat dicapai dengan mengikuti sejumlah langkah.\ |
| Tingkat konkret | Kurang terstruktur | Sangat konkret |
| Kata asal | Mempunyai kata “go” di dalamnya.  Tujuan hendaknya berjalan dalam arah tertentu. | Mempunyai kata “object” di dalamnya.  Sesuatu yang dapat di genggam di dalam tangan anda. |
| Ukuran | Tidak ada cara pengaturan untuk mengukur suatu pencapaian tujuan. Anda merasa bahwa tujuan itu telah dekat untuk dicapai, namun karena tujuan (goals) itu tidak jelas secara de facto, anda tidak akan pernah mengatakan secara yakin bahwa tujuan anda tersebut telah anda capai. | Dapat diukur. Cukup dengan mengungkapkan pertanyaan anda dalam bentukpertanyaan. Sebagai contoh: “saya ingin mencapai X dalam jumlah waktu Y” menjadi bentu pertanyaan “apakah saya dapat mencapai X dalam jumlah waktu Y?. Ini dapat dengan mudah dijawab dengan bentuk jawaban “ya” atau “tidak”. |
| Contoh | 1. Saya ingin menjadi pemain bola yang lebih baik lagi. 2. Saya ingin belajar lebih dalam lagi tentang sejarah China. 3. Saya ingin memaksimalkan kinerja profesional saya. | 1. Saya ingin menghafal tabel periodik sebelum kuis selanjutnya. 2. Saya ingin meningkatkan penjualan saya menjadi 10% pada bulan ini. 3. Q ingin belajar untuk bermain “Freebird” pada gitar. |

Berdasarkan perbedaan-perbedaan yang telah dijabarkan di atas, kriteria SMART hanya diterapkan untuk suatu tujuan (*objectives*). Dalam prakteknya, dua istilah tersebut (*goals dan objectives*) digunakan secara bergantian oleh suatu organisasi. Saran Doran (1981) yang berkenaan dengan masalah istilah ini sama relevannya masa sekarang dengan tiga puluh satu tahun yang lalu:

*“*Although it may be fashionable to debate the differences between goals and objectives in our graduate business schools, from a practical point of view the label doesn’t make any difference provided officers / managers agree on the meaning of these words. In some cases, goals are short-term and objectives are long-term. In others, the opposite is true. To other organizations, goals and objectives are synonymous. Time should not be wasted in debate over these terms. The important consideration is not to have the label get in the way of effective communication.”

Dari perkataan Doran yang dikutip, Doran mengatakan bahwa meskipun ini mungkin menjadi *trend* untuk memperdebatkan perbedaan antara *Goals* dan *objectives* di sekolah sarjana bisnisnya. Dilihat dari sudut pandang praktis namanya tidak membuat adanya suatu perbedaan asalkan pegawai ataupun manajer menyepakati arti dari kata-kata tersebut. Dalam beberapa kasus, *goals* berjangka pendek dan *objectives* berjangka panjang, di lain pihak yang terjadi adalah sebaliknya, dan pada beberapa organisasi lain, *goals* dan *objectives* adalah sama. Waktu seharusnya tidak dibuang sia-sia dalam memperdebatkan beberapa istilah ini, yang menjadi pertimbangan penting yaitu untuk tidak menjadikan nama tersebut sebagai penghalang dalam berkomunikasi efektif.

Meskipun terdapat banyak contoh dari *objectives* yang ditentukan secara tidak lengkap dan tidak memenuhi kriteria SMART, dalam hal kasus KPI sangatlah berbeda. Secara alamiah dan definisi, KPI merupakan suatu indikator kinerja dengan karakteristik yang melekat sebagai berikut:

1. *Specific* – harus spesifik pada suatu area sebagaimana terkait dengan suatu proses, area fungsional atau lebih baik suatu yang obyektif, membuatnya menjadi tujuan dari SMART.
2. *Measurable* – harus terukur, jika tidak hal tersebut tidak akan menunjukkan apapun.
3. *Assignable* – kalau tidak ditetapkan, hal tersebut tidak akan terukur.
4. *Realistic* – menetapkan target yang melekat dalam suatu dokumentasi dan penggunaan KPI.
5. *Time*–hal tersebut terkandung dalam proses pengukuran.

Jadi, KPI seharusnya tidak disebut KPI apabila kriteria SMART tidak terpenuhi.Karena alasan inilah, istilah SMART KPI menjadi suatu cara untuk menggandakan kriteria SMART.

SMART KPI adalah suatu istilah yang diperkenalkan oleh [www.smartKPIs.com](http://www.smartKPIs.com) untuk menggambarkan KPI yang paling relevan digunakan oleh suatu organisasi.KPI merupakan suatu kunci untuk meningkatkan kinerja bisnis.Dari jumlah yang sedikit ini, ada jumlah yang lebih kecil lagi yang secara luas digunakan di seluruh bisnis, untuk alasan yang baik.Hal itu adalah “*usual suspect*” seperti:

1. Kepuasan pelanggan (dalam bentuk persentase − %)
2. Keterlibatan karyawan (dalam bentuk persentase − %)
3. Total pendapatan (dalam bentuk mata uang − $ or IDR)
4. Keuntungan atau laba bersih (dalam bentuk mata uang − $ or IDR)
5. Proyek dikirimkan tepat waktu, sesuai anggaran dan sesuai dengan linkup (dalam bentuk persentase − %)

Kriteria untuk SMART KPI adalah:

1. Direkomendasikan kegunaannya dalam publikasi akademis dan praktisi.
2. Frekuensi penggunaannya di seluruh area fungsional dan industri.
3. Pemenuhan kriteria bagaimana KPI yang baik harus ditentukan dan digunakan.

Mengingat “inflasi” dari KPI dalam lingkungan bisnis saat ini, pengidentifikasian SMARTKPIs akan menyederhanakan pemilihan KPI yang relevan. Hal ini juga dapat meningkatkan komunikasi dengan memperkaya dan memperjelas daftar istilah yang membingungkan dari istilah Manajemen Kinerja sebagai suatu disiplin ilmu yang diwariskan secara turun temurun.

Selain menggunakan SMART KPI dalam pengaturan KPI, ada beberapa kriteria lain sebagai acuan dalam penyusunan KPI. Kriteria lain tersebut,yaitu C.R.E.A.M. Lewat bahasa yang berbeda, Schiavo-Campo (1999) menggambarkan kriteria yang harus dipenuhi dalam penyusunan KPI yang kemudian dirumuskan menjadi istilah CREAM. Kriteria menurut Salvatore Schiavo-Campo dalam tulisan *Performance’ in the Public Sector* yang termuat dalam *Asian Journal of Political Science* (1999). 7(2): 75-87) tersebut meliputi:

1. *Clear (precise and unambiguous)*
2. *Relevant (appropriate to the subject at hand)*
3. *Economic (available at reasonable cost)*
4. *Adequate (able to provide sufficient basis to assess performance)*
5. *Monitorable (amenable to independent validation).*

Terkadang, sangatlah mungkin untuk meminimalkan biaya dengan menggunakan indikator pradesain (*predesigned indicator*), namun penting sebagai bahan pertimbangan bagaimana hal tersebut menjadi relevan (dan akan dianggap) dalam konteks negara tertentu. Beberapa perlu diadaptasikan agar sesuai atau ditambahkan dengan yang lainnya yang lebih relevan secara lokal. Ketika memilih suatu indikator, pastikan memilih lebih dari satu untuk setiap hasil akhir (*outcome*). Berharap untuk menambahkan sesuatu yang baru dan meninggalkan yang lama seiring dengan berjalannya waktu sebagaimana anda meningkatkan dan menyederhanakan sistem *monitoring* (pemantauan).

* 1. Penerapan *Key Performance Indicator*

*Key Performance Indicators* (KPI) sejatinya memang sebuah elemen vital dalam setiap proses pengelolaan kinerja perusahaan. KPI sendiri merupakan serangkaian indikator kunci yang bersifat terukur. KPI memberikan informasi kepada kita sejauh mana kita berhasil mencapai sasaran kinerja yang dibebankan kepada kita.

Contoh *Key Performance Indicator* dalam bidang kesehatan dapat kita amati pada Sistem Pelayanan Minimal (SPM). Sistem Pelayanan Minimal (SPM) dalam bidang kesehatan di Kabupaten/Kota termuat dalam Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 1457/MENKES/SK/X/2003. Pelayanan dasar kepada masyarakat adalah fungsi pemerintah dalam memberikan dan mengurus keperluan kebutuhan dasar masyarakat untuk meningkatkan taraf kesejahteraan rakyat. Sistem Pelayanan Minimal (SPM) adalah tolok ukur kinerja pelayanan kesehatan yang diselenggarakan oleh daerah.

Pasal 2 ayat 1 Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 1457/MENKES/SK/X/2003 menyatakan bahwa Kabupaten/Kota wajib menyelenggarakan pelayanan kesehatan sesuai SPM. Sistem Pelayanan Minimal (SPM) sebagaimana dimaksud pada ayat 1 tersebut berkaitan dengan pelayanan kesehatan yang meliputi jenis pelayanan beserta indikator kinerja dan target tahun 2010.

Tabel 2. Standar Pelayanan Minimal Kesehatan Kabupaten/Kota Tahun 2010.

| Nomor | Indikator | Keterangan |
| --- | --- | --- |
| 1 | Pelayanan kesehatan ibu dan bayi | 1. Cakupan kunjungan Ibu hamil K4 (95 %); 2. Cakupan pertolongan persalinan oleh Bidan atau tenaga kesehatan yang memiliki kompetensi kebidanan (90%); 3. Ibu hamil risiko tinggi yang dirujuk (100%); 4. Cakupan kunjungan neonatus (90 %); 5. Cakupan kunjungan bayi (90%); 6. Cakupan bayi berat lahir rendah/ BBLR yang ditangani (100%). |
| 2 | Pelayanan kesehatan anak pra sekolah dan usia sekolah | 1. Cakupan deteksi dini tumbuh kembang anak balita dan pra sekolah (90%); 2. Cakupan pemeriksaan kesehatan siswa SD dan setingkat oleh tenaga kesehatan atau tenaga terlatih / guru UKS atau Dokter Kecil (100%); 3. Cakupan pelayanan kesehatan remaja (80%). |
| 3 | Pelayanan Keluarga Berencana | Cakupan peserta aktif KB (70%). |
| 4 | Pelayanan imunisasi | Desa/Kelurahan *Universal Child Immunization* (UCI) (100%). |
| 5 | Pelayanan pengobatan/perawatan | 1. Cakupan rawat jalan (15 %); 2. Cakupan rawat inap (1,5 %). |
| 6 | Pelayanan kesehatan jiwa | Pelayanan gangguan jiwa di sarana pelayanan kesehatan umum (15%). |
| 7 | Pemantauan pertumbuhan balita | 1. Balita yang naik berat badannya (80 %); 2. Balita bawah garis merah (< 15 %). |
| 8 | Pelayanan gizi | 1. Cakupan balita mendapat kapsul vitamin A 2 kali per tahun (90%); 2. Cakupan ibu hamil mendapat 90 tablet Fe (90%); 3. Cakupan pemberian makanan pendamping ASI pada bayi Bawah Garis Merah dari keluarga miskin (100%); 4. Balita gizi buruk mendapat perawatan (100%). |
| 9 | Pelayanan obstetrik dan neonatal emergensi dasar dan komprehensif | 1. Akses terhadap ketersediaan darah dan komponen yang aman untuk menangani rujukan ibu hamil dan neonatus (80%); 2. Ibu hamil resiko tinggi/komplikasi   yang ditangani (80%);   1. Neonatal risiko tinggi/komplikasi yang ditangani (80%). |
| 10 | Pelayanan gawat darurat | Sarana kesehatan dengan kemampuan pelayanan gawat darurat yang dapat diakses masyarakat (90%). |
| 11 | Penyelenggaraan penyelidikan epidemiologi dan penanggulangan Kejadian Luar Biasa (KLB) dan gizi buruk | 1. Desa/kelurahan mengalami KLB yang ditangani <24 jam (100%); 2. Kecamatan bebas rawan gizi (80%). |
| 12 | Pencegahan dan pemberantasan penyakit polio | *Acute Flacid Paralysis* (AFP) rate per 100.000 penduduk <15 tahun ( ≥1). |
| 13 | Pencegahan dan pemberantasan penyakit TB paru | Kesembuhan penderita TBC BTA positif (>85%). |
| 14 | Pencegahan dan pemberantasan penyakit ISPA | Cakupan balita dengan pneumonia yang ditangani (100%). |
| 15 | Pencegahan dan pemberantasan penyakit HIV-AIDS | 1. Klien yang mendapatkan penanganan HIV-AIDS (100%); 2. Infeksi menular seksual yang diobati (100%). |
| 16 | Pencegahan dan pemberantasan penyakit demam berdarah *Dengue* | Penderita DBD yang ditangani (80%). |
| 17 | Pencegahan dan pemberantasan penyakit diare | Balita dengan diare yang ditangani (100%). |
| 18 | Pelayanan kesehatan lingkungan | Institusi yang dibina (70%). |
| 19 | Pelayanan pengendalian vector | Rumah/bangunan bebas jentik nyamuk *Aedes* (>95%). |
| 20 | Pelayanan *hygiene* dan sanitasi tempat umum | Tempat umum yang memenuhi syarat (80%). |
| 21 | Penyuluhan perilaku sehat | 1. Rumah tangga sehat (65&); 2. Bayi yang mendapat ASI ekslusif (80%); 3. Desa dengan garam beryodium baik (90%). |
| 22 | Penyuluhan pencegahan dan penanggulangan penyalahgunaan narkotika, psikotropika dan zat adiktif (P3 NAPZA) berbasis masyarakat | Upaya penyuluhan P3 NAPZA oleh petugas kesehatan ( 15%). |
| 23 | Pelayanan penyediaan obat dan perbekalan kesehatan | 1. Ketersediaan obat sesuai kebutuhan (90%); 2. Pengadaan obat esensial (100%); 3. Pengadaan obat generik (100%) |
| 24 | Pelayanan penggunaan obat generic | Penulisan resep obat generic (90%) |
| 25 | Penyelenggaraan pembiayaan untuk pelayanan kesehatan perorangan | Cakupan jaminan pemeliharaan kesehatan pra bayar (80%) |
| 26 | Penyelenggaraan pembiayaan untuk keluarga miskin dan masyarakat rentan | Cakupan jaminan pemeliharaan kesehatan keluarga miskin dan masyarakat rentan (100%). |

(Sumber:[www.dinkes-akbpemalang.net/indeks.php?option=com\_rokdownload&view=file&itemid=106&id=9:spm-kes2010](http://www.dinkes-akbpemalang.net/indeks.php?option=com_rokdownload&view=file&itemid=106&id=9:spm-kes2010))

Misalnya pada indikator pada pelayanan kesehatan ibu dan bayi, salah satu cakupannya yaitu pertolongan persalinan oleh Bidan atau tenaga kesehatan yang memiliki kompetensi kebidanan harus mencapai angka 90%. Jika persalinan oleh bidan pada tahun tersebut hanya tercapai 70% atau 80% berarti puskesmas tersebut belum memenuhi standar pelayanan. Sehingga harus ada usaha untuk mencapai 90%. Sebaliknya, jika yang dicapai 90% bahkan 100%, makam puskesmas tersebut telah mencapai standar pelayanan, sehingga usaha yang dilakukan adalah mempertahankan pelayanan yang ada.

Berdasarkan tabel dan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa KPI merupakan satu rangkaian pengukuran yang berfokus pada aspek dari kinerja organisasi. KPI merupakan metrik non-finansial yang dapat berbentuk ukuran kuantitatif maupun kualitatif. Adapun pertimbangan utama yang harus menjadi dasar dalam pemilihan KPI adalah bahwa indikator tersebut dapat diukur *(measurable).* Selain memiliki beberapa karakteristik, KPI juga memiliki keunggulan bila dibandingkan dengan beberapa indikator kinerja lainnya, yaitu bahwa KPI merupakan indikator kunci yang mampu mempresentasikan kinerja organisasi secara keseluruhan.

*Conclusion:*

*Key performance indicators (KPI) can be interpreted as a measure or indicator that will provide information on the extent to which we have succeeded in realizing the strategic goals we have set ourselves. KPIs are quantifiable measurements, agreed beforehand, that reflect the critical success factors of an organization. Choosing the right KPIs is reliant upon having a good understanding of “what is important?” to the organization. “What is important?” often depends on the department measuring the performance.*

*As a basis of selecting the Key Performance Indicators (KPI), there must have a primary consideration that the indicator can be measured (measureable). Based on a literature, it is mentioned the criteria of Key Performance Indicators that include; Specific, Measureable, Assignable, Realistic, and Time-related (S.M.A.R.T). In addition using SMART KPI in setting of KPI, there are several other criteria as the reference in the preparation of KPI, namely; C.R.E.A.M. (Clear, Relevant, economic,Adequate, Monitorable).*

*Application of KPI can do in many aspects of life, like healthy, business, technology, resources, and the other.*

**BAB 5**

**PERBEDAAN DAN PERSAMAAN**

**CONTROLING – MONITORING – DIRECTING – EVALUATING**

*Controlling, directing, monitoring* dan *evaluating* berperan penting dalam peningkatan pencapaian tujuan sistem manajemen yang meliputi *input*, *process* dan *output*. Keempat fungsi manajemen tersebut memiliki keterkaitan antara satu dengan yang lain. Setiap fungsi manajemen memiliki perbedaan dan persamaan dalam implementasi mencapai tujuan.

* 1. Perbedaan *Controlling*, *Monitoring, Directing,* dan *Evaluating*

*Controlling, directing, monitoring* dan *evaluating* memiliki perbedaan pada enam aspek, yaitu tujuan, kegiatan, metode, fase kegiatan dalam manajemen, pelaksana, dan dampak. Berikut adalah penjelasan perbedaan antara keempatnya.

1. Pengendalian (*Controlling*)

Pada bab 1, kami telah menjelaskan tentang pengertian pengendalian. Pada bab ini, kami akan menjelaskan tentang perbedaan antara pengendalian (*controlling*) itu sendiri dengan pengawasan (*monitoring*), pengarahan (*directing*), dan penilaian (*evaluating*). Berikut adalah perbedaannya.

1. Tujuan

Tujuan dari pengendalian adalah untuk menjaga agar pelaksanaan program sesuai dengan yang direncanakan melalui koreksi atau perbaikan dan pengarahan diperlukan untuk mencapai tujuan program.

1. Kegiatan

Kegiatan dalam proses pengendalian (*controlling*) mencakup kegiatan pengawasan *(monitoring*) dan koreksi.

1. Metode

Metode yang digunakan dalam pengendalian yaitu dengan menggunakan metode teknik seperti dilakukan pada *monitoring* dan melalui tindakan koreksi yang diperlukan.

1. Fase dalam kegiatan manajemen

Pengendalian terdapat pada semua fase dalam sistem manajemen terutama fase perencanaan, pelaksanaan *input*, proses pelaksanaan, pelaksanaan *output* serta *feedback*.

1. Pelaksana

Anggota dari organisasi yang bertindak sebagai pelaksana pengendalian adalah para *supervisor*, instruktur, manajer program yang bersangkutan.

1. Dampak

Dampak yang bisa ditimbulkan dari kegiatan pengendalian ini adalah perbaikan atau koreksi proses pelaksanaan, termasuk sumber dayanya (*input*).

1. Pengarahan (*Directing*)

Pada bab ini, kami akan menjelaskan tentang perbedaan antara pengarahan (*directing*) itu sendiri dengan pengendalian (*controlling*), pengawasan (*monitoring*), dan penilaian (*evaluating*). Berikut adalah perbedaannya.

1. Tujuan

Tujuan dari proses pengarahan adalah meningkatkan pencapaian tujuan sistem manajemen dengan cara menuntun kegiatan para anggota organisasi pada arah yang tepat.

1. Kegiatan

Kegiatan yang berjalan saat proses pengarahan seperti mengeluarkan perintah dan instruksi untuk membimbing dan mengamati anggota organisasi di tempat kerja.

1. Metode

Metode yang digunakan dalam proses pengarahan yaitu dengan menggunakan komunikasi, kepemimpinan, motivasi, pengawasan, dan koordinasi.

1. Fase kegiatan dalam manajemen

Proses pengarahan terutama terdapat pada fase fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, *staffing*) dan fungsi pengawasan.

1. Pelaksana

Yang bertanggung jawab sebagai pelaksana kegiatan pengarahan adalah para *supervisor*, instruktur, manajer program yang bersangkutan.

1. Dampak

Dampak yang dapat timbul dari proses pengarahan antara lain proses dari pengarahan berjalan sehingga tujuan sistem manajemen dan perencanaan dapat tercapai.

1. Pengawasan (*Monitoring*)

Pada bab sebelumnya, kami tidak menjelaskan tentang pengawasan maupun yang berkaitan dengan itu. Namun materi pengawasan masih ada hubungannya dengan materi kami yaitu ditinjau dari perbedaan dan persamaannya. Berikut adalah perbedaan antara pengawasan (*monitoring*) itu sendiri dengan pengendalian (*controlling*), pengarahan (*directing*), dan penilaian (*evaluating*).

1. Tujuan

Tujuan dari proses pengawasan adalah mengamati atau memperhatikan proses pelaksanaan program berjalan telah sesuai dengan perencanaan atau belum.

1. Kegiatan

Kegiatan yang dilakukan dalam proses pengawasan antara lain melakukan pengamatan (observasi) langsung atau tidak langsung dari data sekunder, catatan, dan laporan.

1. Metode

Metode yang digunakan dalam proses pengawasan yaitu dengan menggunakan metode dan alat pengumpulan data yang sesuai, baik kualitatif maupun kuantitatif, dengan observasi, wawancara kuesioner, laporan catatan, survei, sensus, statistik, dan data AVA.

1. Fase kegiatan dalam manajemen

Proses pengawasan ini dilakukan terutama pada fase proses pelaksanaan kegiatan (implementasi) program merupakan bagian integral dalam manajemen.

1. Pelaksana

Yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan proses pengawasan ini biasanya dilakukan oleh pengelola atau staf program sendiri.

1. Dampak

Dampak yang bisa dihasilkan dari proses *monitoring* lebih bersifat untuk pengamatan, yang praktis tak memberi akibat pada proses pelaksanaan kegiatan program.

1. Penilaian (*Evaluating*)

Pada bab ini, kami akan menjelaskan tentang perbedaan antara penilaian (*evaluating*) itu sendiri dengan pengendalian (*controlling*), pengawasan (*monitoring*), dan pengarahan (*directing*). Berikut adalah perbedaannya.

1. Tujuan

Tujuan dari proses penilaian adalah menilai atau menaksir hasil pelaksanaan kegiatan program telah sesuai dengan tujuan dan sasaran yang direncanakan atau terjadi perbedaan (masalah atau penyimpangan).

1. Kegiatan

Kegiatan yang dilakukan dalam proses penilaian adalah melakukan perbandingan antara hasil yang didapat dengan standar, norma, target yang ditetapkan berdasarkan kriteria dan indikator yang direncanakan.

1. Metode

Metode yang digunakan dalam proses penilian yaitu secara kuantitatif maupun kualitatif dengan metode statistik atau program.

1. Fase kegiatan dalam manajemen

Proses penilaian ini terdapat pada semua fase fungsi manajemen *input* – proses– *output* – *outcome* dan *impact* serta manfaat (*benefit*).

1. Pelaksana

Yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan proses penilaian ini biasanya dilakukan oleh pihak ketiga evaluator (spesialis evaluasi) atau dilakukan tersendiri (berdiri sendiri).

1. Dampak

Dampak dari proses penilaian dapat berakibat proyek atau program yang berjalan dapat diteruskan, dihentikan, dan diganti.

* 1. Persamaan *Controlling*-*Monitoring-Directing-Evaluating*

Selain memiliki perbedaan, *controlling*, *directing*, *monitoring* dan *evaluating* juga memiliki persamaan. Persamaan dibagi menjadi lima poin, yaitu sasaran, tujuan, fungsi, metode dan fase kegiatan dalam manajemen. Berikut adalah persamaannya.

* + 1. Sasaran

Sasaran (*output, outcome, impact*) dari seluruh proses *controlling, directing, monitoring* dan *evaluating* jelas dan perlu ditetapkan sejak awal (pada saat perencanaan).

* + 1. Tujuan

Tujuan dari keempat proses ini adalah agar pelaksanaan kegiatan program dapat berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan *controlling, directing, monitoring* dan *evaluating* dengansasaran yang direncanakan atau yang telah ditetapkan semula.

* + 1. Fungsi

Fungsi dari keempat proses ini adalah supaya pengambilan keputusan dan perencanaan dalam *controlling, directing, monitoring* dan *evaluating* dapat berjalan dengan baik dan efektif.

* + 1. Metode

Metode yang digunakan dalam *controlling, directing, monitoring* dan *evaluating* adalah pengumpulan data yang sesuai (statistik), baik kualitatif maupun kuantitatif, serta teknik pengendalian.

* + 1. Fase dalam manajemen

Proses dan kegiatan *controlling, directing, monitoring* dan *evaluating* ada dalam semua fase manajemen terutama pada *input*, proses pelaksanaan (implementasi) kegiatan, dan *output*.

*Conclusion:*

*Controlling, directing, monitoring and evaluating have differences on six aspects, namely the objectives, activities, methods, phase of activity in the management, implementation, and impact. Controlling, directing, monitoring and evaluating have similarity in the aspect of the goals, objectives, functions, methods and activities in the management phase.*