

BAB II

STRATEGI PENGAWASAN SUMBER DAYA INSANI

SEBAGAI FUNGSI MANAJEMEN SYARIAH

A. Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI)

Tugas kekhalfahan manusia adalah mewujudkan kemakmuran dan kesejahteraan dalam kehidupan. Tugas ini adalah dalam rangka pengabdian/ibadah. Dalam hal ini manusia dibekali sistem kehidupan dan sarana kehidupan. Sistem kehidupan mengatur segala aspek dari kehidupan manusia yang bersumber dari al-Qur'an dan Sunnah yang terkenal dengan hukum lima : wajib, sunat, mubah, makruh dan haram. Sedangkan sarana kehidupan adalah segala sarana dan prasarana yang diciptakan Allah untuk kepentingan manusia seperti udara, air, tumbuhan, hewan dan harta benda lainnya. Dalam bahasa lain sebagai khalifah dan hamba, manusia dibekali syariah dan sumber daya.¹

Menurut ajaran Islam, manusia dikategorikan kedalam tiga golongan, yaitu mukmin, kafir dan munafik. Mukmin adalah orang yang beriman kepada Allah dan Rasul-Nya. Orang kafir adalah orang telah tertutup hatinya untuk menerima kebenaran ajaran Allah. Sedangkan orang munafik adalah orang yang membenarkan ajaran Allah, tetapi tidak mau/enggan melaksanakan perintah-perintah-Nya.

¹*Jurnal Manajemen Sumber Daya Insani dan Kewirausahaan Perspektif Islam, VOL.99, NO. 1, Maret 2013: 49-61*

Orang mukmin, yaitu orang Islam dalam Surat Ali Imran (3) ayat 110 dinyatakan sebagai “khaira ummah”, umat terbaik yang menyuruh kepada hal yang *ma'ruf*, mencegah dari hal yang munkar dan beriman kepada Allah. Inilah tantangan bagi setiap muslim untuk menjadi umat yang terbaik di muka bumi ini.

Berdasarkan pertimbangan hal-hal diatas kemudian dikembangkan kajian sumber daya manusia dari kacamata Islam, yang lazim diperkenalkan dengan istilah sumber daya insani.²

Usaha mengelola dan atau mengendalikan sumber daya manusia, bukanlah sesuatu yang baru di lingkungan organisasi termasuk yang berbentuk perusahaan. Kondisi itu telah terbukti dalam perjalanan sejarahnya, baik dalam kedudukannya sebagai hasil pekerjaan ilmiah, maupun melalui prakteknya dari masa ke masa. Dewasa ini secara ilmiah dan praktek dalam mengelola sumber daya manusia khususnya di lingkungan perusahaan telah menunjukkan bukti-bukti yang meyakinkan bahwa kegiatannya pada masa lalu mempunyai banyak kelemahan. Kelemahan-kelemahan itu pada umumnya bersifat fundamental, sehingga sebagian besar harus disesuaikan, yang menempatkan perbaikan dan penyempurnaan menjadi sesuatu yang baru, yang disebut manajemen sumber daya manusia.³

Tugas manajemen sumber daya manusia (MSDM) berkisar pada upaya mengelola unsur manusia dengan segala potensi yang dimilikinya

²Jurnal *Manajemen Sumber Daya Insani dan Kewirausahaan Perspektif Islam*, VOL.99, NO. 1, Maret 2013: 49-61

³ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis Kompetitif*, Yogyakarta: Gajah Mada Mada University Press, 1998, hlm. 29.

seefektif mungkin sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang puas (*satisfied*) dan memuaskan (*satisfactory*) bagi organisasi.⁴

Sumber daya manusia merupakan kekuatan terbesar dalam pengolahan seluruh *resources* yang ada di muka bumi, karena pada dasarnya seluruh ciptaan Allah yang ada di muka bumi ini sengaja diciptakan oleh Allah untuk kemaslahatan umat manusia. Oleh sebab itu dalam mengembangkan sumber daya, maka manusia harus saling memberi. Hal ini sangat jelas telah ditegaskan dalam hadist :

عن أبي هريرة رضي الله تعالى عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قال
تهادوا وتحابّوا (رواه البخارى فى الادب المفرد و ابو يعلى بأسناد حسن)⁵

Artinya: Dari Abu Hurairah r.a., dari Nabi saw, beliau bersabda: Saling berhadiahlah kamu sekalian, niscaya kamu akan saling mencintai. (Diriwayatkan oleh Al Bukhari dalam "*Al Adabul Mufrad*", dan diriwayatkan oleh Abu Ya'la dengan sanad yang bagus.

1. Pengertian Manajemen Sumber Insani

a. Menurut Gary Dessler,

Manajemen sumber daya manusia merupakan kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek "orang" atau sumber daya manusia dari proses seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian.⁶

⁴ Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi Offset, 2008, hlm. ,3.

⁵ *Ibid.*, hlm. 92

⁶ Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management)*, Jilid 1, Alih Bahasa: Benyamin Molan, Jakarta: Prenhalindo, 2006, hlm. 10.

b. Menurut Malayu S.P. Hasibuan,

MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.⁷

c. Menurut Maulana Muhammad Ali:

"Islam has a two-fold significance: a simple profession of faith — a declaration that "there is no god but Allah and Muhammad is His Messenger" (Kalimah) and a complete submission to the Divine will which is only attainable through spiritual perfection".⁸ (Islam mengandung arti dua macam, yakni (1) mengucapkan kalimah syahadat; (2) berserah diri sepenuhnya kepada kehendak Allah yang ini hanya dapat dicapai melalui penyempurnaan rohani).

Semua orang mafhum bahwa sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu sumber daya pembangunan nasional suatu negara. Bahkan Sumber Daya Manusia merupakan salah satu sumber daya terpenting di samping sumber daya alam, sumber daya IPTEK, dan sumber daya yang lain dalam pembangunan nasional suatu bangsa.

Tanpa sumber daya manusia tidak mungkin dapat dilakukan suatu kegiatan, termasuk kegiatan pembangunan. Bahkan bila dikaji, bahwa seyogyanya pembangunan yang dilakukan oleh suatu sumber daya manusia semata-mata ditujukan untuk kepentingan sumber daya manusia itu sendiri. Oleh karena itu pembangunan nasional suatu bangsa hanya dapat dilakukan karena bangsa itu sendiri eksis, mau berjuang dan menginginkan pembangunan nasional, untuk meningkatkan kesejahteraan sumber daya

⁷ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006, hlm. 10.

⁸Maulana Muhammad Ali, *The Religion of Islam*, Lahore, USA: The Ahmadiyya Anjuman Ishaat Islam, 1990, hlm. 4.

manusia bangsa itu sendiri. Pada hakikatnya, sumber daya manusia yang dimiliki suatu bangsa sebenarnya adalah merupakan bangsa itu sendiri. Jadi salah satu syarat utama agar suatu negara dapat melakukan pembangunan adalah tersedianya sumber daya manusia yang mencukupi, baik kuantitatif maupun kualitatif. Syarat berikutnya adalah bahwa sumber daya manusia yang tersedia berkeinginan dan mempunyai kemampuan melaksanakan pembangunan.⁹

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) bukanlah sesuatu yang baru di lingkungan suatu organisasi, khususnya di bidang bisnis yang disebut perusahaan. Usaha manusia untuk bekerjasama secara sistematis dalam arti sengaja, berencana dan terarah pada suatu/beberapa tujuan, yang disebut organisasi, sulit ditelusuri usianya atau sejak kapan dimulai. Besar kemungkinan usianya setua usia manusia di permukaan bumi, karena terjadinya kerjasama seperti itu didasari oleh hakekat manusiawi yang diberikan Tuhan YME sebagai Penciptanya. Bersamaan dengan kecenderungan manusia untuk bekerjasama di dalam organisasi itu, telah berlangsung juga perilaku manusia untuk memanfaatkan atau mendayagunakan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan. Usaha itulah dalam abad modern sekarang ini disebut manajemen.¹⁰

Upaya-upaya manusia itu bukan sesuatu yang statis, tetapi terus berkembang dan berubah, seiring dengan dinamika kehidupan manusia, yang

⁹ Suyadi Prawirosentono, *Model Pembangunan Sumber Daya Manusia Negara-Negara Berkembang Harmoni Menuju Sukses*, Yogyakarta: BPFE, 2006, hlm. 36.

¹⁰Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1988, hlm. 1

berlangsung dalam kebersamaan sebagai suatu masyarakat. Oleh karena itulah pada awal buku ini dikatakan bahwa Manajemen SDM bukanlah barang baru, meskipun sebelumnya mungkin dikenal dengan berbagai istilah lain. Perubahan dan perkembangan itu tentulah tidak sekedar terjadi pada namanya saja, tetapi sesuai dengan dinamika masyarakat, berlangsung juga terhadap isi dan kegiatannya. Beberapa istilah lama yang pada masa ini dirasakan telah usang di antaranya disebut "Administrasi Personil", atau "Manajemen Personalia", atau "Administrasi Kepegawaian", atau "Tatalaksana Kepegawaian", dan lain-lain yang sejenis.¹¹

Istilah yang manapun dipergunakan pada zamannya masing-masing, hakekatnya sama adalah untuk memberikan pedoman secara sistematis tentang cara memperlakukan manusia di dalam organisasi, agar mampu mencapai tujuannya. Oleh karena secara ilmiah di zamannya pedoman tersebut tidak saja dinilai obyektif, tetapi juga yang terbaik, maka dengan cepat merambah ke seluruh pelosok dunia. Namun karena "kode etik" ilmiah mengakui dan menerima bahwa kebenaran ilmiah berupa teori, definisi, aksioma, dalil, dan lain-lain bukanlah kebenaran yang absolut, dan cenderung bersifat "hipotesis ilmiah", maka setiap saat dapat dan boleh diuji kembali secara ilmiah pula. Hasil pengujian ulang itu tidak sekedar untuk memperkokoh kebenaran teori, dalil, aksioma, teori, dan lain-lain yang disangsikan kebenarannya, tetapi dengan bukti-bukti ilmiah baru, dapat menggugurkan, memperbaiki, menolak, menyempurnakan dan memperbaikinya. Demikianlah kenyataan pada

¹¹*Ibid.*, hlm. 1-2.

Manajemen SDM yang oleh masyarakat ilmiah di bidangnya dewasa ini dipandang sebagai wujud kebenaran ilmiah yang terbaik untuk diimplementasikan di lingkungan organisasi sebagai proses kerjasama manusia, khususnya dalam bentuk badan usaha di bidang perekonomian, yang biasa disebut perusahaan atau industri. Materinya terdapat yang bersifat menggugurkan, mengganti, memperbaiki, menyempurnakan, bahkan merupakan materi baru, apabila dibandingkan dengan yang pernah dihasilkan secara ilmiah sebelumnya, sebagaimana telah dikemukakan di atas.

Kebeneran ilmiah yang dibahas di dalam Manajemen SDM pada dasarnya terlepas kaitannya dari tingkat implementasinya di lingkungan sebuah atau semua perusahaan di suatu negara. Falsafah hidup manusia terutama sebagai bangsa sangat besar pengaruhnya terhadap kesediaan dan kesungguhan dalam mengimplementasikan Manajemen SDM sesuai dengan perkembangannya yang terakhir. Ketidaksediaan atau ketidakmampuan menerima perkembangan tersebut, tidak akan merugikan dan tidak pula mengurangi nilai Manajemen SDM secara ilmiah. Kenyataannya di negara-negara maju dan modern (negara Industri) yang falsafah hidup bangsanya menghargai harkat dan martabat manusia sesuai dengan hakekat kemanusiaan yang inherent di dalam dirinya, implementasi Manajemen SDM dimaksud telah terbukti kebenaran dan keunggulannya. Perusahaan/organisasi yang mengimplementasikannya secara sungguh-sungguh, baik dan benar, ternyata

telah berhasil mewujudkan eksistensinya secara kompetitif dan mencapai sukses seperti diinginkan.¹²

B. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Insani

Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi: perencanaan, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.¹³ Ke dalam manajemen sumber daya manusia dalam arti makro diterapkan fungsi-fungsi pokok manajemen umumnya.¹⁴

Dalam proses pelaksanaannya, manajemen mempunyai tugas-tugas khusus yang harus dilaksanakan. Tugas-tugas khusus itulah yang biasa disebut sebagai fungsi-fungsi manajemen. Berkaitan dengan fungsi-fungsi manajemen ini, berikut ini akan dipaparkan beberapa pendapat para ahli manajemen.

1. George R. Terry (Disingkat POAC)

- a) *Planning* (Perencanaan)
- b) *Organizing* (Pengorganisasian)
- c) *Actuating* (Penggerakan)
- d) *Controlling* (Pengendalian).

2. Koont O' Donnel and Niclender:

- a) *Planning* (Perencanaan)
- b) *Organizing* (Pengorganisasian)
- c) *Staffing* (Penyusunan pegawai)
- d) *Directing* (Pemberian bimbingan)
- e) *Controlling* (Pengendalian)

3. Sondang P. Siagian

¹² *Ibid.*, hlm. 2.

¹³ Malayu S.P. Hasibuan. *op.cit.*, hlm. 21.

¹⁴ Basir Bartos, *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Makro*, Jakarta: Bumi Aksara, 2007, hlm. 5-6.

- a) *Planning* (Perencanaan)
- b) *Organizing* (Pengorganisasian)
- c) *Motivating* (Pemberian motivasi)
- d) *Controlling* (Pengendalian)
- e) *Evaluating* (Penilaian).¹⁵

Pada uraian sebelumnya telah diutarakan beberapa definisi tentang manajemen, manajemen Islam dan atau syari'ah. Walaupun batasan tersebut dibatasi pada beberapa saja, namun tampak jelas titik persamaan yang terdapat padanya. Persamaan tersebut tampak pada beberapa fungsi manajemen sebagai berikut:

1. Fungsi Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan merumuskan apa yang akan dilakukan di masa yang akan datang. Perencanaan ini biasanya dirumuskan setelah penetapan tujuan yang akan dicapai telah ada.¹⁶ Pada perencanaan terkandung di dalamnya mengenai hal-hal yang harus dikerjakan seperti apa yang harus dilakukan, kapan, di mana dan bagaimana melakukannya? Dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia* disebutkan bahwa perencanaan dapat berarti proses, perbuatan, cara merencanakan atau merancang.¹⁷

Perencanaan dapat berarti meliputi tindakan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasikan serta merumuskan aktivitas-aktivitas yang diusulkan yang dianggap perlu untuk

¹⁵*Ibid.*, hlm. 26.

¹⁶Sofyan Syafri Harahap, *Akuntansi Pengawasan dan Manajemen dalam Perspektif Islam*, Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Trisakti, 1992, hlm. 131.

¹⁷Depdiknas. *Kamus Besar Bahasa Indonesia, op.cit.*, hlm. 948.

mencapai hasil-hasil yang diinginkan. Perencanaan berarti menentukan sebelumnya apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara melakukannya.¹⁸

Dengan demikian, perencanaan merupakan proses pemikiran, baik secara garis besar maupun secara detail dari satu pekerjaan yang dilakukan untuk mencapai kepastian yang paling baik dan ekonomis. Perencanaan merupakan gambaran dari suatu kegiatan yang akan datang dalam waktu tertentu dan metode yang akan dipakai. Oleh karena itu, perencanaan merupakan sikap mental yang diproses dalam pikiran sebelum diperbuat, ia merupakan perencanaan yang berisikan imajinasi ke depan sebagai suatu tekad bulat yang didasari nilai-nilai kebenaran.

Untuk memperoleh perencanaan yang kondusif, perlu dipertimbangkan beberapa jenis kegiatan yaitu;

- a. *Self-audit* (menentukan keadaan organisasi sekarang).
- b. *Survey terhadap lingkungan*
- c. Menentukan tujuan (objectives)
- d. *Forecasting* (ramalan keadaan-keadaan yang akan datang)
- e. Melakukan tindakan-tindakan dan sumber pengerahan
- f. *Evaluate* (pertimbangan tindakan-tindakan yang diusulkan)
- g. Ubah dan sesuaikan "*revise and adjust*" rencana-rencana sehubungan dengan hasil-hasil pengawasan dan keadaan-keadaan yang berubah-ubah.
- h. *Communicate*, berhubungan terus selama proses perencanaan.¹⁹

Rincian kegiatan perencanaan tersebut menggambarkan adanya persiapan dan antisipasi ke depan yang berkaitan dengan kegiatan perencanaan yang akan dilakukan. Atas dasar itu maka perencanaan merupakan proses pemikiran dan

¹⁸ George.R.Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, Terj. J. Smith, Jakarta: Bumi Aksara, 1993, hlm. 163.

¹⁹ Mahmuddin, *Manajemen Dakwah Rasulullah (Suatu Telaah Historis Kritis)*, Jakarta: Restu Ilahi, 2004, hlm. 24,

pengambilan keputusan yang matang dan sistematis mengenai tindakan-tindakan yang akan dilakukan pada masa yang akan datang.²⁰

Merencanakan di sini menyangkut merumuskan sasaran atau tujuan dari organisasi tersebut, menetapkan strategi menyeluruh untuk mencapai tujuan dan menyusun hirarki lengkap rencana-rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan.

Dengan demikian perencanaan dapat berjalan secara efektif dan efisien bila diawali dengan persiapan yang matang. Sebab dengan pemikiran secara matang dapat dipertimbangkan kegiatan prioritas dan non prioritas, Oleh karena itu, kegiatan-kegiatan dapat diatur sedemikian rupa, sehingga dapat mencapai sasaran dan tujuannya.

Berdasarkan uraian di atas, maka proses perencanaan meliputi langkah-langkah sebagai berikut:

a. Forecasting

Forecasting adalah tindakan memperkirakan dan memperhitungkan segala kemungkinan dan kejadian yang mungkin timbul dan dihadapi di masa depan berdasarkan hasil analisa terhadap data dan keterangan-keterangan yang konkrit.²¹ Singkatnya *forecasting* adalah usaha untuk meramalkan kondisi-kondisi yang mungkin terjadi di masa datang.²² Perencanaan di masa datang memerlukan perkiraan dan perhitungan yang cermat sebab masa datang adalah suatu prakondisi yang

²⁰ A.Rosyad Shaleh,, *Management Da'wah*. Jakarta: Bulan Bintang, 1977, hlm. 64.

²¹ *Ibid.*, hlm. 65.

²² George R.Terry,, dan Leslie.W.Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, alih bahasa, G.A. Ticoalu, Jakarta: Bina Aksara, 1988, hlm. 56.

belum dikenal dan penuh ketidakpastian yang selalu berubah-ubah. Dalam memikirkan perencanaan masa datang, jangan hanya hendaknya mengisi daftar keinginan belaka.

Dengan demikian, jelaslah bahwa dalam rangka *forecasting* diperlukan adanya kemampuan untuk lebih jeli di dalam memperhitungkan dan memperkirakan kondisi objektif suatu kegiatan di masa datang, terutama lingkungan yang mengitari kegiatan itu, seperti keadaan sosial, politik, ekonomi dan kebudayaan yang mempunyai pengaruh (baik langsung maupun tidak langsung) pada setiap pelaksanaan suatu kegiatan.

Dalam kerangka *forecasting* ini, berbagai tindakan yang perlu diperhatikan adalah:

- 1) Evaluasi keadaan

Hal ini dilakukan untuk melihat pelaksanaan rencana yang lalu terwujud. Dari hasil telaah dan penelitian itu, maka dapat diketahui keberhasilan dan kegagalan pelaksanaannya. Dari situ dapat diketahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi, sehingga memerlukan tindak lanjut perbaikan di masa datang.²³

- 2) Membuat Perkiraan-perkiraan

Langkah ini dilakukan berdasarkan kecenderungan masa lalu, dengan bertolak pada asumsi; kecenderungan masa lalu diproyeksikan pada masa yang akan datang, peristiwa yang terjadi berulang-ulang pada masa datang, menghubungkan suatu peristiwa dengan peristiwa

²³ Didin Hafidhuddin, *Dakwah Aktual*, Jakarta: Gema Insani, 2001, hlm. 192.

yang lain. Bertolak dari asumsi di atas, maka diperlukan hal-hal sebagai berikut;

- a) Pendekatan ekstrapolasi; yaitu perluasan data di luar data yang tersedia, tetapi tetap mengikuti pola kecenderungan data yang tersedia.²⁴
 - b) Pendekatan normatif; yaitu pendekatan yang berpegang teguh pada norma atau kaidah yang berlaku.²⁵
 - c) Pendekatan campuran.
- 3) Menetapkan sasaran/tujuan
 - 4) Merumuskan berbagai alternatif
 - 5) Memilih dan menetapkan alternatif
 - 6) Menetapkan rencana
- b. Objectives

Objectives diartikan sebagai tujuan. Sedangkan yang dimaksud dengan tujuan adalah nilai-nilai yang akan dicapai atau diinginkan oleh seseorang atau badan usaha. Untuk mencapai nilai-nilai itu dia bersedia memberikan pengorbanan atau usaha yang wajar agar nilai-nilai itu, terjangkau.²⁶

Penyelenggaraan suatu kegiatan usaha dalam rangka pencapaian tujuan, dirangkai ke dalam beberapa kegiatan melalui tahapan-tahapan dalam periode tertentu. Penetapan tujuan ini merupakan langkah kedua

²⁴Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia, op.cit.*, hlm. 222.

²⁵*Ibid.*, hlm. 618.

²⁶ Robert H. Davis, *Learning System Design*, New York: McGraw-Hill.Inc, 1974, hlm.

sesudah *forecasting*. Hal ini menjadi penting, sebab gerak langkah suatu kegiatan akan diarahkan kepada tujuan. Oleh karena itu, ia merupakan suatu keadaan yang tidak boleh tidak harus menjadi acuan pada setiap pelaksanaan kegiatan usaha.

Tujuan tersebut harus diarahkan pada sasaran suatu usaha yang telah dirumuskan secara pasti dan menjadi arah bagi segenap tindakan yang dilakukan pimpinan. Tujuan tersebut diwujudkan dalam bentuk target atau sasaran kongkrit yang diharapkan dapat dicapai.²⁷ Sasaran tersebut harus diperjelas secara jelas guna mengetahui kondisi sasaran yang diharapkan, wujud sasaran tersebut berbentuk individu maupun komunitas masyarakat.²⁸

c. Mencari berbagai tindakan

Tindakan harus relevan dengan sasaran dan tujuan, mencari dan menyelidiki berbagai kemungkinan rangkaian tindakan yang dapat diambil, sebagai tindakan yang bijaksana. Tindakan harus sinkron dengan masyarakat, sehingga tercapai sasaran yang telah ditetapkan. Ketidaksinkronan dalam menentukan tindakan dapat menimbulkan dampak negatif.

Oleh karena itu jika sudah ditemukan berbagai alternatif tindakan, maka perencana harus menyelidiki berbagai kemungkinan yang dapat ditempuh, dalam arti bahwa perencana harus memberikan penilaian terhadap kemungkinan tersebut. Pada tiap-tiap kemungkinan tersebut,

²⁷Muchtarom, Zaini, *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: Al-Amin, 1997, hlm, 189-190.

²⁸ Didin Hafidhuddin, *op.cit.*, hlm. 184 – 185.

harus diperhitungkan untung ruginya dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Hal ini menjadi dasar pengambilan keputusan.

d. Prosedur kegiatan

Prosedur adalah serentetan langkah-langkah akan tugas yang berkaitan, ia menentukan dengan cara-cara selangkah demi selangkah metode-metode yang tepat dalam mengambil kebijakan.²⁹

Prosedur kegiatan tersebut merupakan suatu gambaran mengenai sifat dan metode dalam melaksanakan suatu pekerjaan, atau dengan kata lain, prosedur terkait dengan bagaimana melaksanakan suatu pekerjaan.

e. Penjadwalan (*Schedul*)

Schedul merupakan pembagian program (alternatif pilihan) menurut deretan waktu tertentu, yang menunjukkan sesuatu kegiatan harus diselesaikan. Penentuan waktu ini mempunyai arti penting bagi proses kegiatan suatu usaha. Dengan demikian, waktu dapat memicu motivasi.³⁰

Untuk itu perlu diingat bahwa batas waktu yang telah ditentukan harus dapat ditepati, sebab menurut Drucker semakin banyak menghemat waktu untuk mengerjakan pekerjaan merupakan pekerjaan profesional.

f. Penentuan lokasi

Penentuan lokasi yang tepat, turut mempengaruhi kualitas tindakan. Oleh karena itu, lokasi harus dilihat dari segi fungsionalnya dari segi untung ruginya, sebab lokasi sangat terkait dengan pembiayaan,

²⁹ George R. Terry, dan Leslie. W. Rue, *op.cit.*, hlm. 69.

³⁰ Sondang P. Siagian, *op.cit.*, hlm. 11.

waktu, tenaga, fasilitas atau perlengkapan yang diperlukan. Untuk itulah lokasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam rangka perencanaan suatu usaha.

g. Biaya

Setiap kegiatan memerlukan biaya, kegiatan tanpa ditunjang oleh dana yang memadai, akan turut mempengaruhi pelaksanaan suatu usaha.

2. Fungsi Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan proses pengelompokan kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan-tujuan dan penegasan kepada setiap kelompok dari seorang manajer. Pengorganisasian dilakukan untuk menghimpun dan mengatur semua sumber-sumber yang diperlukan, termasuk manusia.

Gumur merumuskan *organizing* ke dalam pengelompokan dan pengaturan orang untuk dapat digerakkan sebagai satu kesatuan sesuai dengan rencana yang telah dirumuskan, menuju tercapainya tujuan yang ditetapkan.³¹ Sedangkan Fayol menyebutkan sebagai *to organize a bussiness is to provide it with everything useful to its fungsioning, raw materials, tools, capital, personal.*³²

Fayol melihat bahwa organisasi merupakan wadah pengambilan keputusan terhadap segala kesatuan fungsi seperti bahan baku, alat-alat kebendaan, menyatukan segenap peralatan modal dan personil (karyawan).

³¹ Alex Gumur, *Manajemen Kerangka Pokok-Pokok*, Jakarta: Barata, 1975, hlm. 23.

³² Henry Fayol, *Industri dan Manajemen Umum*, Terj. Winardi, London: Sir Issac and Son, 1985, hlm. 53.

Baik Gumur maupun Fayol sama-sama melihat bahwa *organizing* merupakan pengelompokan orang-orang dan alat-alat ke dalam satu kesatuan kerja guna mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Adapun mengenai wujud dari pelaksanaan *organizing* adalah tampaknya kesatuan yang utuh, kekompakan, kesetiakawanan dan terciptanya mekanisasi yang sehat, sehingga kegiatan lancar, stabil dan mudah mencapai tujuan yang ditetapkan.

Berdasarkan dari uraian di atas, maka terlihat adanya tiga unsur *organizing* yaitu:

- a. Pengenalan dan pengelompokan kerja
- b. Penentuan dan pelimpahan wewenang serta tanggung jawab.
- c. Pengaturan hubungan kerja.

Setelah adanya gambaran pengertian pengorganisasian sebagaimana telah diuraikan di atas, maka dapat dirumuskan pengorganisasian sebagai rangkaian aktivitas dalam menyusun suatu kerangka yang menjadi wadah bagi segenap kegiatan usaha dengan jalan membagi dan mengelompokkan pekerjaan yang harus dilaksanakan serta menetapkan dan menyusun jalinan hubungan kerja di antara satuan-satuan organisasi.³³

Pelaksanaan suatu kegiatan usaha dapat berjalan secara efisien dan efektif serta tepat sasaran, apabila diawali dengan perencanaan yang diikuti dengan pengorganisasian. Oleh karena itu, pengorganisasian memegang peranan penting bagi proses suatu kegiatan usaha. Sebab dengan pengorganisasian, rencana suatu kegiatan usaha akan lebih mudah

³³ Mahmuddin, *op.cit.*, hlm. 32.

pelaksanaannya, mudah pengaturannya bahkan pendistribusian tenaga kerja dapat lebih mudah pengaturannya. Hal ini didasarkan pada adanya pengamalan dan pengelompokan kerja, penentuan dan pelimpahan wewenang dan tanggungjawab ke dalam tugas-tugas yang lebih rinci serta pengaturan hubungan kerja kepada masing-masing pelaksana suatu kegiatan usaha.

3. Fungsi Penggerakan

Pengertian penggerakan adalah seluruh proses pemberian motivasi kerja kepada para bawahan sedemikian rupa, sehingga mereka mampu bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.³⁴ Setelah rencana ditetapkan, begitu pula setelah kegiatan-kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan itu dibagi-bagikan, maka tindakan berikutnya dari pimpinan adalah menggerakkan mereka untuk segera melaksanakan kegiatan-kegiatan itu, sehingga apa yang menjadi tujuan suatu kegiatan usaha benar-benar tercapai. Tindakan pimpinan menggerakkan itu disebut "penggerakan" (*actuating*)

Inti kegiatan penggerakan adalah bagaimana menyadarkan anggota suatu organisasi untuk dapat bekerjasama antara satu dengan yang lain.³⁵ Menurut SP. Siagian bahwa suatu organisasi hanya bisa hidup apabila di dalamnya terdapat para anggota yang rela dan mau bekerja-sama satu sama lain. Pencapaian tujuan organisasi akan lebih terjamin apabila para anggota organisasi dengan sadar dan atas dasar keinsyafannya yang mendalam bahwa tujuan pribadi mereka akan tercapai melalui jalur pencapaian tujuan organisasi.

³⁴ M. Munir, dan Wahyu Ilaihi, *Manajemen Dakwah*, Jakarta: Prenada Media, 2006, hlm. 139.

³⁵ Mahmuddin, *op.cit.*, hlm. 36.

Kesadaran merupakan tujuan dari seluruh kegiatan pergerakan yang metode atau caranya harus berdasarkan norma-norma dan nilai-nilai sosial yang dapat diterima oleh masyarakat.³⁶

Kesadaran yang muncul dari anggota organisasi terutama kaitannya dengan proses suatu kegiatan usaha, maka dengan sendirinya telah melaksanakan fungsi manajemen. Pergerakan merupakan lanjutan dari fungsi perencanaan dan pengorganisasian, setelah seluruh tindakan dipilah-pilah menurut bidang tugas masing-masing, maka selanjutnya diarahkan pada pelaksanaan kegiatan. Tindakan pimpinan dalam menggerakkan anggotanya dalam melakukan suatu kegiatan, maka hal itu termasuk *actuating*.

Unsur yang sangat penting dalam kegiatan pergerakan setelah unsur manusia, sebab manusia terkait dengan pelaksanaan program. Oleh karena itu, di dalam memilih anggota suatu organisasi dan dalam meraih sukses besar, maka yang perlu dipikirkan adalah bagaimana mendapatkan orang-orang yang cakap. Dengan mendapatkan orang-orang yang cakap berarti akan memudahkan dalam pelaksanaan suatu kegiatan usaha.

Tindakan untuk menggerakkan manusia oleh Panglaykim disebut dengan *leadership* (kepemimpinan), perintah, instruksi, *communication* (hubung menghubungi), *conseling* (nasihat).³⁷

4. Fungsi Pengawasan, Pengendalian dan Evaluasi

Pengendalian berarti proses, cara, perbuatan mengendalikan, pengekangan, pengawasan atas kemajuan (tugas) dengan membandingkan

³⁶ SP. Siagian., *op.cit.*, hlm. 80.

³⁷ Panglaykim dan Hazil Tanzil, *Manajemen Suatu Pengantar*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 1981, hlm. 39 – 40.

hasil dan sasaran secara teratur serta menyesuaikan usaha (kegiatan) dengan hasil pengawasan.³⁸

Pengertian pengendalian menurut istilah adalah proses kegiatan untuk mengetahui hasil pelaksanaan, kesalahan, kegagalan untuk diperbaiki dan mencegah terulangnya kembali kesalahan itu, begitu pula mencegah sebagai pelaksanaan tidak berbeda dengan rencana yang telah ditetapkan.³⁹

Pengendalian atau pengawasan yang dilakukan sering disalah artikan untuk sekedar mencari-cari kesalahan orang lain. Padahal sesungguhnya pengendalian atau pengawasan ialah tugas untuk mencocokkan program yang telah digariskan dilaksanakan sebagaimana mestinya.

C. Strategi Pengawasan Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI) pada Lembaga Keuangan Syariah (LKJ) non Bank atau KJKS

Dalam strategi pengawasan sumber daya insani pada lembaga keuangan syariah dikenal istilah waskat (pengawasan melekat). Sistem pengawasan ini sangat dibutuhkan untuk menghindari setiap penyimpangan yang dilakukan oleh para pengurus atau segenap yang terkait dalam kegiatan lembaga keuangan syariah. Waskat ini merupakan sistem pengawasan yang dapat melahirkan kedisiplinan, motivasi kerja, kejujuran, dan tanggung jawab dari seluruh komponen terkait pada lembaga keuangan syariah. Dalam kenyataannya penerapan waskat ada berbagai kendala diantaranya ada juga

³⁸ DEPDIKNAS. *Kamus Besar Bahasa Indonesia, op.cit.*, hlm. 543

³⁹ Abdul Arifin Rahman, *Kerangka Pokok-Pokok Management Umum*. Jakarta: Ichtiar Baru Van Hoeve, 1976, hlm. 99.

pihak yang menyimpang dari apa yang telah digariskan oleh lembaga keuangan syariah.

Dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, telah umum diketahui bahwa istilah strategi semula bersumber dari kalangan militer dan secara populer sering dinyatakan sebagai "kiat yang digunakan oleh para jenderal untuk memenangkan suatu peperangan." Dewasa ini istilah strategi sudah digunakan oleh semua jenis organisasi dan ide-ide pokok yang terdapat dalam pengertian semula tetap dipertahankan hanya saja aplikasinya disesuaikan dengan jenis organisasi yang menerapkannya, karena dalam arti yang sesungguhnya, manajemen puncak memang terlibat dalam satu bentuk "peperangan" tertentu.

Pendapat lain menyatakan bahwa strategi merupakan istilah yang sering diidentikkan dengan "taktik" yang secara bahasa dapat diartikan sebagai "*concerning the movement of organisms in respons to external stimulus*" (suatu yang terkait dengan gerakan organisme dalam menjawab stimulus dari luar).⁴⁰

Secara konseptual strategi dapat dipahami sebagai suatu garis besar haluan dalam bertindak untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan. Strategi juga bisa dipahami sebagai segala cara dan daya untuk menghadapi sasaran tertentu dalam kondisi tertentu agar memperoleh hasil yang diharapkan secara maksimal.⁴¹

⁴⁰ Lewis Mulford Adams, dkk, *Websters World University Dictionary*, Washington: D.C. Publisher Company, Inc, 1965, hlm. 1019.

⁴¹ M. Arifin, *Psikologi Suatu Pengantar*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008, hlm. 39.

Strategi dapat didefinisikan paling sedikit dari dua perspektif yang berbeda: dari perspektif mengenai apa yang akan dilakukan oleh sebuah organisasi, dan juga dari perspektif mengenai apa yang pada akhirnya dilakukan oleh sebuah organisasi, apakah tindakannya sejak semula memang sudah demikian direncanakan atau tidak. Dari perspektif yang pertama, strategi adalah "program yang luas untuk mendefinisikan dan mencapai tujuan organisasi dan melaksanakan misinya.

Kata "program" dalam definisi ini menyiratkan adanya peran yang aktif, yang disadari, dan yang rasional, yang dimainkan oleh manajer dalam merumuskan strategi perusahaan/organisasi. Dari perspektif yang kedua, strategi adalah "pola tanggapan organisasi yang dilakukan terhadap lingkungannya sepanjang waktu." Dalam definisi ini, setiap organisasi mempunyai suatu strategi walaupun tidak harus selalu efektif sekalipun strategi itu tidak pernah dirumuskan secara eksplisit. Artinya, setiap organisasi mempunyai hubungan dengan lingkungannya yang dapat diamati dan dijelaskan. Pandangan seperti ini mencakup organisasi di mana perilaku para manajernya adalah reaktif, artinya para manajer menanggapi dan menyesuaikan diri dengan lingkungan hanya jika mereka merasa perlu untuk melakukannya. Pembahasan mengenai strategi dalam tulisan ini akan menyangkut kedua definisi di atas, namun akan menekankan pada peran aktif. Perumusan sebuah strategi secara aktif dikenal sebagai perencanaan

strategis (*strategic planning*), yang fokusnya luas dan umumnya berjangka panjang.⁴²

Dalam merumuskan suatu strategi, manajemen puncak harus memperhatikan berbagai faktor yang sifatnya kritical. Pertama: Strategi berarti menentukan misi pokok suatu organisasi karena manajemen puncak menyatakan secara garis besar apa yang menjadi pembenaran keberadaan organisasi, filosofi yang bagaimana yang akan digunakan untuk menjamin keberadaan organisasi tersebut dan sasaran apa yang ingin dicapai. Yang jelas menonjol dalam faktor pertama ini ialah bahwa strategi merupakan keputusan dasar yang dinyatakan secara garis besar.

Kedua: Dalam merumuskan dan menetapkan strategi, manajemen puncak mengembangkan profil tertentu bagi organisasi. Profil dimaksud harus menggambarkan kemampuan yang dimiliki dan kondisi internal yang dihadapi oleh organisasi yang bersangkutan. Ketiga: Pengenalan tentang lingkungan dengan mana organisasi akan berinteraksi, terutama situasi yang membawa suasana persaingan yang mau tidak mau harus dihadapi oleh organisasi apabila organisasi yang bersangkutan ingin tidak hanya mampu melanjutkan eksistensinya, akan tetapi juga meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerjanya.⁴³

Keempat: Suatu strategi harus merupakan analisis yang tepat tentang kekuatan yang dimiliki oleh organisasi, kelemahan yang mungkin melekat pada dirinya, berbagai peluang yang mungkin timbul dan harus

⁴² James A.F. Stoner, *Manajemen*, Jilid 1, Alih Bahasa, Alfabes Sirait, Jakarta: Erlangga, 1992, hlm. 139

⁴³ Sondang P. Siagian, *op. cit.*, hlm. 16.

dimanfaatkan serta ancaman yang diperkirakan akan dihadapi. Dengan analisis yang tepat berbagai alternatif yang dapat ditempuh akan terlihat. Kelima: Mengidentifikasi beberapa pilihan yang wajar ditelaah lebih lanjut dari berbagai alternatif yang tersedia dikaitkan dengan keseluruhan upaya yang akan dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Keenam: Menjatuhkan pilihan pada satu alternatif yang dipandang paling tepat dikaitkan sasaran jangka panjang yang dianggap mempunyai nilai yang paling strategik dan diperhitungkan dapat dicapai karena didukung oleh kemampuan dan kondisi internal organisasi.

Ketujuh: Suatu sasaran jangka panjang pada umumnya mempunyai paling sedikit empat ciri yang menonjol, yaitu: (a) sifatnya yang idealistik, (b) jangkauan waktunya jauh ke masa depan, (c) hanya bisa dinyatakan secara kualitatif, dan (d) masih abstrak. Dengan ciri-ciri seperti itu, suatu strategi perlu memberikan arah tentang rincian yang perlu dilakukan. Artinya, perlu ditetapkan sasaran antara dengan ciri-ciri: (a) jangkauan waktu ke depan spesifik, (b) praktis dalam arti diperkirakan mungkin dicapai, (c) dinyatakan secara kuantitatif, dan (e) bersifat konkret. Kedelapan: Memperhatikan pentingnya operasionalisasi keputusan dasar yang dibuat dengan memperhitungkan kemampuan organisasi di bidang anggaran, sarana, prasarana dan waktu.⁴⁴ Kesembilan: mempersiapkan tenaga kerja yang memenuhi berbagai persyaratan bukan hanya dalam arti kualifikasi teknis, akan tetapi juga berperilaku serta mempersiapkan sistem

⁴⁴*Ibid.*, hlm. 16.

manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada pengakuan dan penghargaan harkat dan martabat manusia dalam organisasi.

Kesepuluh: teknologi yang akan dimanfaatkan yang karena peningkatan kecanggihannya memerlukan seleksi yang tepat. Kesebelas: Bentuk, tipe dan struktur organisasi yang akan digunakan pun sudah harus turut diperhitungkan, misalnya apakah akan mengikuti pola tradisional dalam arti menggunakan struktur yang hierarkikal dan piramidal, ataukah akan menggunakan struktur yang lebih datar dan mungkin berbentuk matriks. Keduabelas: Menciptakan suatu sistem pengawasan sedemikian rupa sehingga daya inovasi, kreativitas dan diskresi para pelaksana kegiatan operasional tidak "dipadamkan." Ketigabelas: Sistem penilaian tentang keberhasilan atau ketidakberhasilan pelaksanaan strategi yang dilakukan berdasarkan serangkaian kriteria yang rasional dan objektif. Keempatbelas: Menciptakan suatu sistem umpan balik sebagai instrumen yang ampuh bagi semua pihak yang terlibat dalam pelaksanaan strategi yang telah ditentukan itu untuk mengetahui apakah sasaran terlampaui, hanya sekedar tercapai atau mungkin bahkan tidak tercapai. Kesemuanya itu diperlukan sebagai bahan dan dasar untuk mengambil keputusan di masa depan.

Dari pembahasan di atas kiranya jelas bahwa pada dasarnya yang dimaksud dengan strategi bagi manajemen organisasi pada umumnya dan manajemen organisasi bisnis khususnya ialah rencana berskala besar yang berorientasi jangkauan masa depan yang jauh serta ditetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan

lingkungannya dalam kondisi persaingan yang kesemuanya diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang bersangkutan.⁴⁵

Konteksnya dengan strategi pengawasan di KJKS (Koperasi Jasa Keuangan Syariah), menurut Peraturan Menteri Negara Koperasi Dan Usaha Kecil Dan Menengah Republik Indonesia Nomor: 39/Per/M.KUKM/XII/2007 Tentang Pedoman Pengawasan Koperasi Jasa Keuangan Syariah Dan Unit Jasa Keuangan Syariah Koperasi (UJKS), bahwa pengawasan adalah kegiatan pembinaan, pemantauan, pemeriksaan, dan penilaian kesehatan Koperasi Jasa Keuangan Syariah dan Unit Jasa Keuangan Syariah Koperasi oleh pemerintah dalam hal ini Menteri di tingkat pusat dan pejabat yang diberi wewenang menjalankan tugas pembantuan di tingkat daerah dengan tujuan agar pengelolaan Koperasi Jasa Keuangan Syariah dan Unit Jasa Keuangan Syariah Koperasi dilakukan secara baik dan terkendali sehingga menumbuhkan kepercayaan dari pihak terkait.⁴⁶

Ruang lingkup Pengawasan KJKS dan UJKS Koperasi meliputi :

- a. pembinaan pelaksanaan pengendalian internal KJKS dan UJKS Koperasi sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
- b. pemantauan perkembangan KJKS dan UJKS Koperasi secara berkala melalui laporan keuangan KJKS dan UJKS Koperasi yang bersangkutan;

⁴⁵ *Ibid.*, hlm. 17.

⁴⁶ Pasal 1 butir (1) Peraturan Menteri Negara Koperasi Dan Usaha Kecil Dan Menengah Republik Indonesia Nomor: 39/Per/M.KUKM/XII/2007

- c. pemeriksaan terhadap KJKS dan UJKS Koperasi yang menyangkut organisasi dan usahanya, termasuk program pembinaan anggota sesuai Standar Operasional Manajemen (SOM) dan Standar Operasional Prosedur (SOP) KJKS dan UJKS Koperasi;
- d. penilaian kesehatan KJKS dan UJKS Koperasi sesuai standar kesehatan KJKS dan UJKS Koperasi yang diatur dalam ketentuan yang berlaku.⁴⁷

Objek pemeriksaan terhadap KJKS dan UJKS Koperasi meliputi:

- a. aspek organisasi;
- b. aspek pengelolaan;
- c. aspek keuangan;
- d. produk dan layanan;
- e. aspek pembinaan anggota, pengurus, pengelola, pengawas dan karyawan.⁴⁸

D. Model Pengawasan

Untuk mengetahui dengan jelas apakah penyelenggaraan berbagai kegiatan operasional sesuai dengan rencana atau tidak, dan apakah terjadi deviasi (penyimpangan) atau tidak, manajemen perlu mengamati jalannya kegiatan operasional tersebut.

Menurut Sondang P. Siagian, berbagai model pengawasan yang dapat digunakan antara lain adalah:

⁴⁷ Pasal 4 Peraturan Menteri Negara Koperasi Dan Usaha Kecil Dan Menengah Republik Indonesia Nomor: 39/Per/M.KUKM/XII/2007

⁴⁸ Pasal 10 Peraturan Menteri Negara Koperasi Dan Usaha Kecil Dan Menengah Republik Indonesia Nomor: 39/Per/M.KUKM/XII/2007

1. Pengamatan langsung atau observasi oleh manajemen untuk melihat sendiri bagaimana caranya para petugas operasional menyelenggarakan kegiatan dan menyelesaikan tugasnya. Teknik ini dapat berakibat sangat positif dalam implementasi strategi dengan efisien dan efektif. Dikatakan demikian karena dengan pengamatan langsung berbagai manfaat dapat dipetik, seperti perolehan informasi "on-the-spot" bukan hanya tentang jalannya pelaksanaan berbagai kegiatan operasional, akan tetap juga dengan demikian manajemen dapat segera "meluruskan" tindakan para pelaksana apabila diperlukan dan manajemen langsung dapat memberikan pengarahan tentang cara bekerja yang benar. Di samping itu dengan pengamatan langsung, para bawahan akan merasa "diperhatikan" oleh pimpinannya sehingga dalam diri para bawahan tidak timbul kesan bahwa pimpinan "jauh" dan "tidak terjangkau" oleh para bawahan tersebut. Kelemahan penggunaan model ini terutama terletak pada kenyataan bahwa waktu manajemen yang sangat berharga itu sebagian "tersita" untuk melakukan kegiatan pengawasan dalam bentuk ini.⁴⁹
2. Melalui laporan, baik lisan maupun tertulis dari para penyelia yang sehari-hari mengawasi secara langsung kegiatan para bawahannya. Dalam semua organisasi, penyampaian laporan dari seorang bawahan kepada atasannya merupakan hal yang bukan hanya biasa terjadi, akan tetapi merupakan keharusan. Dalam rangka pelaksanaan suatu strategi, laporan yang disampaikan oleh seorang bawahan kepada atasannya harus

⁴⁹ Sondang P. Siagan, *Manajemen Strategik*, Jakarta: Bumi aksara, 2008, hlm. 259.

memenuhi berbagai persyaratan, seperti: penyampaian secara berkala yang frekuensinya tergantung pada "kebiasaan" yang berlaku pada organisasi, dalam format yang sudah ditentukan, mengandung informasi yang sifatnya kritis yang berarti tidak hanya menyajikan segi-segi positif dari pelaksanaan kegiatan operasional akan tetapi juga situasi negatif yang perlu segera mendapat perhatian manajemen.

3. Melalui penggunaan kuesioner yang respondennya adalah para pelaksana kegiatan operasional. Penggunaan kuesioner sangat bermanfaat apabila maksudnya adalah untuk menggali informasi tentang situasi nyata yang dihadapi "di lapangan" dari sejumlah besar tenaga pelaksana kegiatan operasional. Kiranya relevan untuk menambahkan bahwa ada kalanya manajemen "segar" menggunakan instrumen ini dalam melakukan pengawasan karena, di samping memerlukan waktu yang tidak sedikit untuk menyusun berbagai pertanyaan yang dipandang relevan untuk ditanyakan, juga tidak jarang terjadi bahwa jumlah responden yang mengembalikan kuesioner tidak cukup banyak sehingga informasi yang diperoleh pun hanya bersifat parsial yang ada kalanya kurang bermanfaat sebagai dasar untuk menarik kesimpulan tentang apakah strategi diimplementasikan dengan baik atau tidak.⁵⁰
4. Wawancara. Apabila diperlukan wawancara dengan para penyelenggara berbagai kegiatan operasional pun dapat dilakukan dalam rangka pengawasan. Telah umum diketahui bahwa terdapat tiga bentuk

⁵⁰*Ibid.*, hlm. 260.

wawancara, yaitu yang tidak terstruktur, yang terstruktur dan kombinasi antara keduanya. Jika manajemen akan menggunakan model ini sebagai instrumen pengawasan dalam rangka implementasi strategi organisasi, manajemen yang bersangkutan harus memutuskan bentuk mana yang akan digunakan. Bentuk apa pun yang digunakan, penting untuk memperhatikan bahwa manajer hendaknya tidak "terjerumus" pada bias-bias tertentu, baik yang sifatnya pribadi, kultural maupun keperilakuan. Tegasnya dalam wawancara harus terjamin kebebasan pihak yang diwawancarai untuk menyampaikan informasi, terutama informasi yang menyangkut masalah dan segi-segi negatif penyelenggaraan berbagai kegiatan operasional tanpa "dihantui" oleh ketakutan akan menerima "ganjaran." Model mana yang dianggap paling efektif tergantung pada banyak faktor seperti: (a) kejelasan rencana, (b) target waktu yang menentukan batas penyelesaian suatu tugas, (c) dukungan dana, (d) dukungan sarana dan prasarana kerja, (e) sifat dan bentuk penyeliaan dari para atasan langsung; , (f) standar mutu hasil pekerjaan, dan (g) tingkat toleransi terhadap deviasi (penyimpangan) yang masih dapat diterima.⁵¹

⁵¹*Ibid*