

DASAR-DASAR PROSES PENGAWASAN DALAM ORGANISASI

ISWANDIR. SE, MM.

Abstract.

Kasus-kasus yang sering terjadi dalam banyak organisasi adalah tidak diselesaikannya suatu penugasan, tidak ditepatinya waktu penyelesaian (deadline), suatu anggaran yang berlebihan, dan kegiatan-kegiatan lain yang menyimpang dari rencana. Membahas proses pengawasan manajerial, melalui manajemen berusaha memperoleh jaminan bahwa kegiatan-kegiatan yang dilakukan sesuai dengan yang direncanakan. Ada banyak sebutan bagi fungsi pengawasan (controlling) antara lain evaluating, atau correcting. Sebutan controlling lebih banyak digunakan karena lebih mengandung konotasi yang mencakup penepatan standar, pengukuran kegiatan, dan pengambilan tindakan kolektif.

Keyword : controlling, tevaluating, correcting.

PENDAHULUAN.

Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Ini berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai yang direncanakan. Pengertian ini menunjukkan adanya hubungan yang sangat erat antara perencanaan dan pengawasan. Langkah awal proses pengawasan adalah sebenarnya langkah perencanaan, penepatan tujuan, standar atau sasaran pelaksanaan suatu kegiatan. Karena kadang-kadang sulit untuk membedakan antara rencana, standar atau apa itu pengawasan, maka perlu dipahami terlebih dahulu pengertian-pengertian tujuan sasaran, prosedur, dan sebagainya. Pengawasan membantu penilaian apakah perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, dan pengarahan telah dilaksanakan secara efektif, serta fungsi pengawasan itu sendiri harus diawasi. Definisi pengawasan yang dikemukakan oleh Robert J. Mockler berikut ini telah memperjelas unsur-unsur esensial proses pengawasan : "Pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standart pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kengiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan

sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efesien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan".

TIPE-TIPE PENGAWASAN.

Ada tiga tipe dasar pengawasan, yaitu :

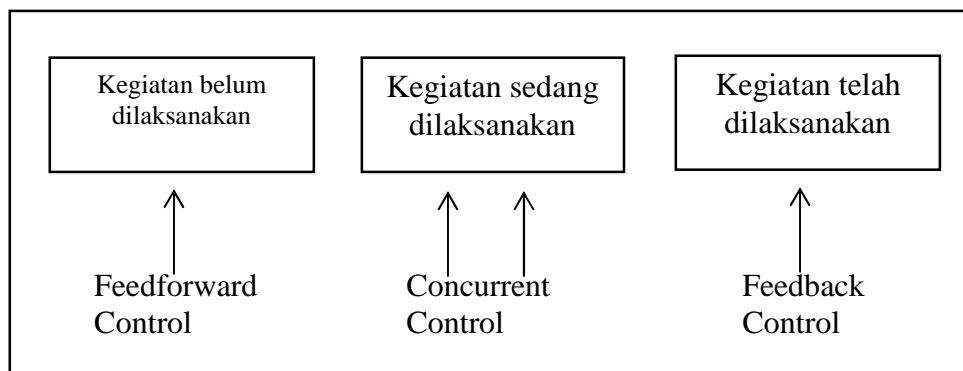
1. Pengawasan pendahuluan (*feedforward control*), dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan. Jadi, pendekatan pengawasan ini lebih aktif dan agresif, dengan mendeteksi masalah-masalah dan mengambil tindakan yang diperlukan sebelum suatu masalah terjadi. Pengawasan ini akan lebih efektif hanya bila manajer mampu mendapatkan informasi akurat dan tepat pada waktunya tentang perubahan-perubahan dalam lingkungan atau tentang

perkembangan terhadap tujuan yang diinginkan.

2. Pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan (*concurrent control*), pengawasan ini sering disebut “Ya-Tidak”, *screening control* atau “berhenti-terus”, dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung. Tipe pengawasan ini merupakan proses dimana aspek tertentu dengan dari suatu prosedur harus disetujui dulu, atau syarat tertentu harus dipenuhi dulu sebelum kegiatan-kegiatan bisa dilanjutkan, atau menjadi semacam peralatan “double-check”

yang lebih menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan.

3. Pengawasan umpan balik (*feedback control*), dikenal juga sebagai *past-action control*, mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan. Sebab-sebab penyimpangan dari rencana atau standar ditentukan, dan penemuan-penemuan diterapkan untuk kegiatan-kegiatan serupa dimasa yang akan datang. Pengawasan ini bersifat historis, pengukuran dilakukan setelah kegiatan terjadi.



Gambar : tipe-tipe pengawasan

Bentuk-bentuk pengawasan tersebut sangat berguna bagi manajemen, pengawasan pendahuluan dan “berhenti-terus” cukup memadai untuk memungkinkan manajemen membuat tindakan koreksi dan tetap dapat mencapai tujuan. Tetapi ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan disamping kegunaan dua bentuk pengawasan itu. Pertama, biaya keduanya mahal. Kedua, banyak kegiatan tidak memungkinkan dirinya dimonitor secara terus menerus. Ketiga, pengawasan yang berlebihan akan menjadikan produktifitas berkurang. Oleh karena itu manajemen harus menggunakan sistem pengawasan yang paling sesuai bagi situasi tertentu.

TAHAP-TAHAP DALAM PROSES PENGAWASAN.

Proses pengawasan biasanya terdiri paling sedikit lima tahap :

1. Penetapan standar pelaksanaan.

Tahap pertama dalam pengawasan adalah penetapan standar pelaksanaan. Standar mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai “patokan” untuk penilaian hasil-hasil. Tujuan, sasaran, kuota dan target pelaksanaan dapat digunakan sebagai standar. Bentuk standar yang lebih khusus antara lain target penjualan, anggaran, bagian pasar , margin keuntungan,

keselamatan kerja, dan sasaran produksi.

Tiga bentuk standar yang umum adalah :

1. *Standar-standar fisik*, mungkin meliputi kuantitas barang atau jasa, jumlah langganan, atau kualitas produksi.
2. *Standar-standar moneter*, yang ditunjukkan dalam rupiah dan mencakup biaya penjualan, laba kotor, pendapatan penjualan, dan sejenisnya.
3. *Standar-standar waktu*, meliputi kecepatan produksi atau batas waktu pekerjaan harus diselesaikan.

Setiap tipe standar tersebut dapat dinyatakan dalam bentuk-bentuk hasil yang dapat dihitung. Ini memungkinkan manajer untuk mengkomunikasikan pelaksanaan kerja yang diharapkan kepada para bawahan secara lebih jelas dan tahapan-tahapan lain dalam proses perencanaan dapat ditangani dengan lebih efektif. Standar harus ditetapkan secara akurat dan diterima mereka yang bersangkutan.

Standar-standar yang tidak dapat dihitung juga memainkan peranan penting dalam proses pengawasan. Memang, pengawasan dengan standar kualitatif lebih sulit dicapai, tetapi hal ini tetap penting untuk mencoba mengawasinya. Misal, standar kesehatan personalia, promosi karyawan yang terbaik, sikap kerjasama, dan berpakaian yang pantas dalam bekerja

2. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan.

Penetapan standar pengukuran dan sistem monitoring ditentukan, pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata. Oleh karena itu, tahap kedua dalam pengawasan adalah menentukan pengukuran pelaksanaan kegiatan secara tepat. Misalkan

timbul beberapa pertanyaan yang penting berikut ini dapat digunakan : Berapa kali (*how often*) pelaksana seharusnya diukur setiap jam, harian, mingguan, dan bulanan?. Dalam bentuk apa (*what form*) pengukuran akan dilakukan-laporan tertulis, inspeksi visual, melalui telephone?. Siapa (*who*) yang akan terlibat-manajer, staf departemen? Pengukuran ini sebaiknya mudah dilaksanakan dan tidak mahal, serta dapat diterapkan kepada para karyawan.

3. Pengukuran pelaksanaan kegiatan.
Setelah frekuensi pengukuran dan sistem monitoring ditentukan, pengukuran pelaksanaan dilakukan sebagai proses yang berulang-ulang dan terus menerus. Ada berbagai cara untuk melakukan pengukuran pelaksanaan, yaitu :
 1. Pengamatan (observasi)
 2. Laporan-laporan , baik lisan dan tertulis.
 3. Metode-metode otomatis.
 4. Inspeksi dan pengujian (test), atau dengan pengambilan sampel.Banyak perusahaan sekarang mempergunakan pemeriksa intern (in-ternal auditor) sebagai pelaksana pengukuran.
4. Perbandingan Pelaksanaan dengan standart evaluasi.

Tahap kritis dari proses pengawasan adalah perbandingan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang direncanakan atau standar yang telah ditetapkan. Walaupun tahap ini paling mudah dilakukan, tetapi kompleksitas dapat terjadi pada saat mengimplementasikan adanya penyimpangan (deviasi). Penyimpangan-penyimpangan harus dianalisa untuk menentukan mengapa standar tidak dapat dicapai. Hal ini menunjukkan bagaimana pentingnya bagi pembuat keputusan untuk menidentifikasi penyebab-penyebab terjadinya penyimpangan.

5. Pengambilan tindakan koreksi bila diperlukan.

Bila hasil analisa menunjukkan perlunya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil dalam berbagai bentuk. Standar mungkin ditambah, pelaksanaan diperbaiki, atau keduanya dilakukan bersamaan. Ada beberapa tindakan koreksi yang mungkin terjadi :

1. Mengubah standar mula-mula, barangkali terlalu tinggi atau terlalu rendah.
2. Mengubah pengukuran pelaksanaan, inspeksi terlalu sering frekuensinya atau kurang atau bahkan mengganti sistem pengukuran itu sendiri.
3. Mengubah cara dalam menganalisa dan menginterpretasikan penyimpangan-penyimpangan.

PENTINGNYA PENGAWASAN.

Ada beberapa faktor yang membuat pengawasan sangat diperlukan oleh setiap organisasi, faktor-faktor tersebut adalah :

1. *Perubahan lingkungan organisasi*, Berbagai perubahan lingkungan organisasi terjadi terus-menerus dan tak dapat dihindari, seperti munculnya inovasi produk dan pesaing baru, diketemukannya bahan baku baru dsb. Melalui fungsi pengawasannya manajer mendeteksi perubahan yang berpengaruh pada barang dan jasa organisasi sehingga mampu menghadapi tantangan atau memanfaatkan kesempatan yang diciptakan perubahan yang terjadi.
2. *Peningkatan kompleksitas organisasi*, Semakin besar organisasi, makin memerlukan pengawasan yang lebih formal dan hati-hati. Berbagai jenis produk harus diawasi untuk menjamin kualitas dan profitabilitas tetap terjaga. Semuanya memerlukan

pelaksanaan fungsi pengawasan dengan lebih efisien dan efektif.

3. *Kesalahan-kesalahan*, Bila para bawahan tidak membuat kesalahan, manajer dapat secara sederhana melakukan fungsi pengawasan. Tetapi kebanyakan anggota organisasi sering membuat kesalahan. Sistem pengawasan memungkinkan manajer mendeteksi kesalahan tersebut sebelum menjadi kritis.
4. *Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang*, Bila manajer mendelegasikan wewenang kepada bawahannya tanggung jawab atasan itu sendiri tidak berkurang. Satu-satunya cara manajer dapat menentukan apakah bawahan telah melakukan tugasnya adalah dengan mengimplementasikan sistem pengawasan.

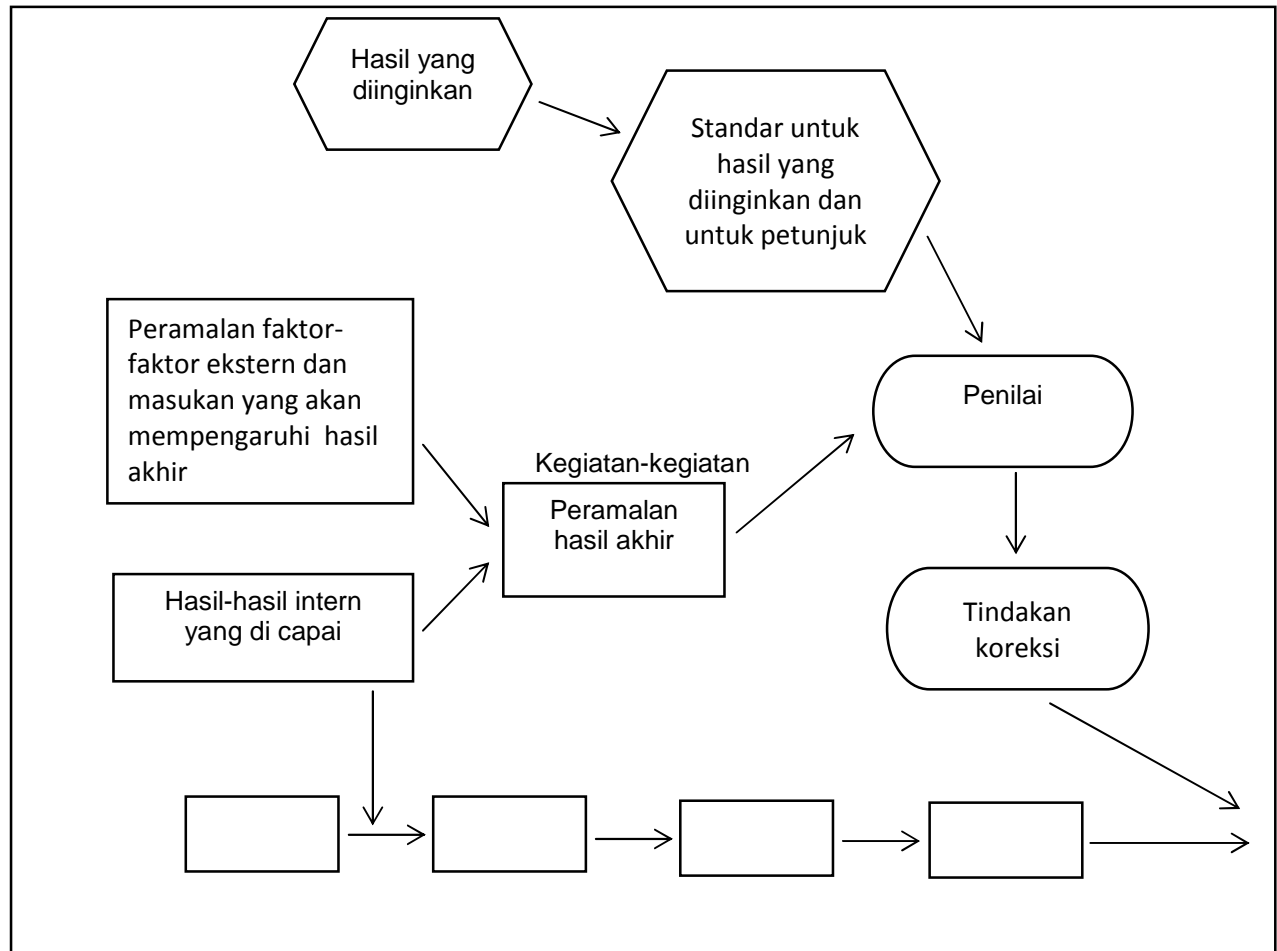
Memang kata “pengawasan” sering mempunyai konotasi yang tidak menyenangkan, karena dianggap akan mengancam kebebasan dan otonomi pribadi. Padahal organisasi sangat memerlukan pengawasan untuk menjamin tercapainya tujuan. Sehingga tugas manajer adalah menemukan keseimbangan antara pengawasan organisasi dan kebebasan pribadi atau mencari tingkat pengawasan yang tepat. Pengawasan yang berlebihan akan menimbulkan birokrasi, mematikan kreatifitas, dan sebagainya, yang akhirnya merugikan organisasi sendiri. Sebaliknya pengawasan yang tidak mencukupi dapat menimbulkan pemborosan sumber daya dan membuat sulit pencapaian tujuan.

BIDANG-BIDANG PENGAWASAN STRATEGIK.

Agar manajer dapat merancang sistem pengawasan efektif, maka perlu diidentifikasi bidang-bidang strategik suatu kerja atau organisasi. Bidang-bidang ini merupakan aspek-aspek

satuan kerja atau organisasi yang harus berfungsi secara efektif agar keseluruhan organisasi meraih sukses. Bidang-bidang strategik biasanya menyangkut kegiatan-kegiatan antara organisasi seperti transaksi keuangan, hubungan manajer-bawahan, atau

operasi-operasi produksi. Penetapan bidang-bidang pengawasan strategik akan membantu perumusan dan standar yang lebih terperinci bagi manajer-manajer tingkat bawah.



Gambar : Unsur-unsur dalam siklus pengawasan

Disamping itu, penting juga untuk menentukan titik-titik kritis dalam sistem dimana monitoring dan pengumpulan informasi harus dilakukan, atau yang disebut titik-titik pengawasan strategik (*strategic control*). Metoda penentuannya adalah dengan menganalisa bidang-bidang operasi dimana perubahan selalu terjadi dan pemusatan pada unsur-unsur paling vital dalam operasi tertentu.

ALAT BANTU PENGAWASAN MANAJERIAL

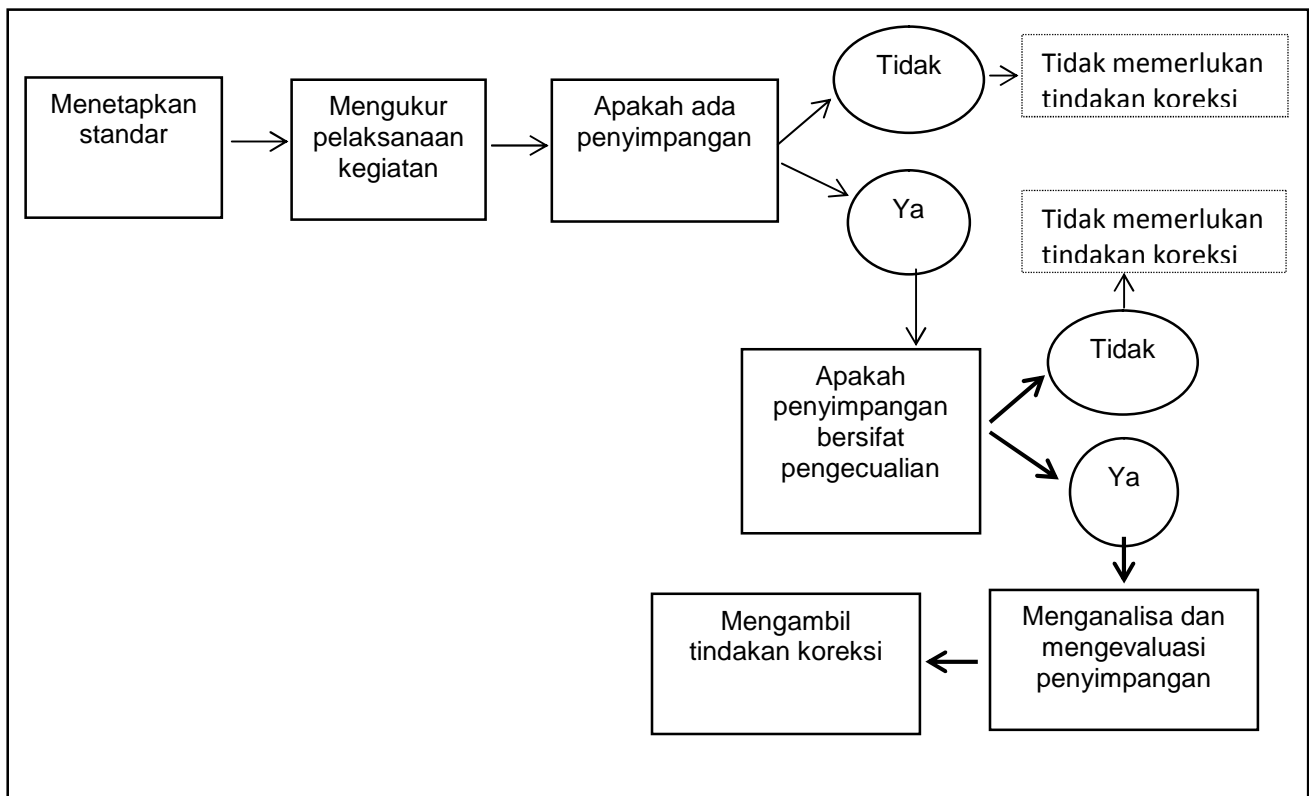
Ada banyak teknik yang dapat membantu manajer agar pelaksanaan pengawasan menjadi lebih efektif. Ada dua teknik yang paling terkenal yang dapat membantu pengawasan manajerial sebagai berikut :

1. Management By Exception (MBE)

Management by exception atau prinsip pengecualian,

memungkinkan manajer untuk mengarahkan perhatiannya pada bidang-bidang pengawasan yang paling kritis dan mempersilahkan para karyawan atau tingkatan manajemen rendah untuk menangani variasi-variasi rutin. Hal ini dapat dipraktekkan oleh manajer – manajer penjualan, produksi, keuangan, personalia, pembelian, pengawasan mutu, dan bidang-bidang fungsional lainnya. Bahkan

manajer-manajer lini pertama dapat mempergunakan prinsip ini dalam pengawasan harian mereka. Pengawasan yang ditujukan pada terjadinya kekecualian ini murah, tetapi penyimpangan baru dapat diketahui setelah kegiatan terlaksana. Biasanya pengawasan ini dipergunakan untuk operasi-operasi organisasi yang bersifat otomatis dan rutin.



2. Management Information Systems (MIS)

Management Information Systems atau sistem informasi manajemen memainkan peranan penting dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen perencanaan dan pengawasan dengan efektif. MIS dapat didefinisikan sebagai suatu metoda formal pengadaan dan penyediaan bagi manajemen informasi yang diperlukan dengan akurat dan tepat waktu untuk membantu proses pembuatan keputusan dan memungkinkan fungsi-fungsi perencanaan, pengawasan dan operasional organisasi

dilaksanakan secara efektif. MIS adalah sistem pengadaan, pemrosesan, penyimpanan dan penyebaran informasi yang dirancang agar keputusan-keputusan manajemen yang efektif dapat dibuat. Sistem menyediakan informasi waktu yang lalu, sekarang, dan yang akan datang serta kejadian-kejadian didalam dan diluar organisasi.

MIS dirancang melalui beberapa tahap utama, yaitu :

1. Tahap survei pendahuluan dan peresencanaan masalah.
2. Tahap desain konseptual.

3. Tahap desain terperinci.
4. Tahap implementasi akhir.

Agar perancangan MIS berjalan efektif, manajemen perlu memperhatikan lima pedoman berikut ini :

1. Mengikut sertakan pemakai ke dalam tim perancang.
2. Mempertimbangkan secara hati-hati biaya sistem.
3. Memperlakukan informasi yang relevan dan terseleksi lebih dari pada pertimbangan kuantitas belaka.
4. Pengujian pendahuluan sebelum diterapkan.
5. Menyediakan latihan dan dokumentasi tertulis yang mencukupi bagi para operator dan pemakai sistem.

Konsep MIS berhubungan erat dengan teknologi komputer, yang mencakup kapasitas komputer, program dan lain-lainnya. Organisasi mungkin mempunyai MIS tanpa komputer, tetapi sistem akan kehilangan sebagian keampuannya tanpa bantuan komputer. Jadi pada dasarnya MIS membantu manajemen melalui penyediaan personalia yang tepat dengan jumlah yang tepat dari informasi yang tepat pula pada waktu yang tepat.

KARAKTERISTIK-KARAKTERISTIK PENGAWASAN YANG EFEKTIF.

Untuk menjadi efektif, sistem pengawasan harus memenuhi kriteria tertentu. m

1. Mengawasi kegiatan-kegiatan yang benar.
 2. Tepat waktu.
 3. Dengan biaya yang efektif.
 4. Tepat akurat.
 5. Dapat diterima oleh yang bersangkutan.
- Semakin dipenuhinya kriteria-kriteria semakin efektif sistem pengawasan. Karakteristik-karakteristik pengawasan yang efektif dapat lebih diperinci sebagai berikut :
1. Akurat, Informasi tentang pelaksanaan kegiatan harus akurat. Data yang tidak akurat dari sistem pengawasan dapat

menyebabkan organisasi mengambil tindakan koreksi yang keliru atau bahkan menciptakan masalah yang sebenarnya tidak ada.

2. Tepat-Waktu, Informasi harus dikumpulkan, disampaikan dan dievaluasi secepatnya bila kegiatan perbaikan harus dilakukan segera.
3. Obyektif dan menyeluruh. Informasi harus mudah dipahami dan bersifat obyektif serta lengkap.
4. Terpusat pada titik-titik pengawasan strategik. Sistem pengawasan harus memusatkan perhatian pada bidang-bidang dimana penyimpangan-penyimpangan dari standar paling sering terjadi atau yang akan mengakibatkan kerusakan paling fatal.
5. Realistik secara ekonomi. Biaya pelaksanaan sistem pengawasan harus lebih rendah, atau paling tidak sama, dengan kegunaan yang diperoleh dari sistem tersebut.
6. Realistik secara organisasional. Sistem pengawasan harus cocok atau harmonis dengan kenyataan-kenyataan organisasi.
7. Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi. Informasi pengawasan harus terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi, karena setiap tahap dari proses pekerjaan dapat mempengaruhi sukses atau kegagalan keseluruhan operasi, serta informasi harus sampai pada seluruh personalia yang memerlukannya.
8. Fleksibel. Pengawasan harus mempunyai fleksibilitas untuk memberikan tanggapan atau reaksi terhadap ancaman ataupun kesempatan dari lingkungan.
9. Bersifat sebagai petunjuk dan operasional. Sistem pengawasan efektif harus menunjukkan, baik deteksi atau deviasi

dari standar, tindakan koreksi apa yang seharusnya diambil.

10. Diterima para anggota organisasi. Sistem pengawasan harus mampu mengarahkan pelaksanaan kerja para anggota organisasi dengan mendorong peranan otonomi, tanggung jawab dan berprestasi.

KESIMPULAN

Pengawasan merupakan suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan tujuan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan. Tipe-tipe pengawasan yaitu ; Pengawasan Pendahuluan (preliminary control), Pengawasan pada saat kerja berlangsung (cocurrent control), Pengawasan Feed Back (feed back control). Tahap Proses Pengawasan ; Menetapkan standar pelaksanaan (perencanaan), Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan, Pembandingan pelaksanaan kegiatan dengan standard dan analisa penyimpangan – penyimpangan, Pengambilan tindakan koreksi.

Pengawasan penting disebabkan karena Perubahan lingkungan organisasi, Peningkatan kompleksitas organisasi, Meminimalisasikan tingginya kesalahan-kesalahan, Kebutuhan manager untuk mendelegasikan wewenang, Komunikasi dan Menilai informasi dan mengambil tindakan koreksi.

Perancangan proses pengawasan diantaranya yaitu; Merumuskan hasil yang diinginkan, Menetapkan penunjuk hasil, Menetapkan standar penunjuk dan hasil, Menetapkan jaringan informasi dan umpan balik dan Menilai informasi dan mengambil tindakan koreksi. Bidang strategis dalam pengawasan ialah Transaksi Keuangan, Hubungan

Manajer dan Bawahan, dan Operasi-operasi Produktif. Alat-alat pengawasan yang paling umum ialah Manajemen Pengecualian (Management by Exception), Management Information System (MIS), Analisa Rasio dan Penganggaran.

Pengawasan dirasa sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi. Karena jika tidak ada pengawasan dalam suatu organisasi akan menimbulkan banyaknya kesalahan-kesalahan yang terjadi baik yang berasal dari bawahan maupun lingkungan. Pengawasan menjadi sangat dibutuhkan karena dapat membangun suatu komunikasi yang baik antara pemimpin organisasi dengan anggota organisasi. Serta pengawasan dapat memicu terjadinya tindak pengoreksian yang tepat dalam merumuskan suatu masalah. Pengawasan lebih baik dilakukan secara langsung oleh pemimpin organisasi. Disebabkan perlu adanya hak dan wewenang ketegasan seorang pemimpin dalam suatu organisasi. Pengawasan disarankan dilakukan secara rutin karena dapat merubah suatu lingkungan organisasi dari yang baik menjadi lebih baik lagi.

DAFTAR PUSTAKA

William H. Newman, Constructive Control, Prentice-Hall, Inc. 1975, halaman 13.

Robert J. Moekler, The Management Control, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1972, halaman 2; dalam James A.F. Stoner. Op. Cit halaman 592.

Robert N. Anthony & John Dearden, Management Control Systems, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1980.

Arthur G. Bedeian, Organization : Theory and Analysis, The Dryden Press, Hinsdale. Illinois, 1980.

Suad Husnan, Manajemen Keuangan : Alat-alat Pengendalian dan Analisa Keuangan, Penerbit Liberty, Yogyakarta, 1982.

Sukanto Rekshodiprojo & T. Hani Handoko, Organisasi Perusahaan: Teori dan Prilaku, BPFE-Yogyakarta, 1983.

<http://rnurinaramadhani.blogspot.com/2011/01/pengawasan-pengawasan-diciptakan-karena.html>.

<http://www.anakciremai.com/.../makalah-manajemen-tentang-dasar-dan.html>.