

PELAKSANAAN PENGAWASAN OLEH PIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI

Oleh :

R. Didi Djadjuli

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Galuh
Jln. R.E. Martadinata No.150 Ciamis

Abstrak

Seorang pimpinan tentunya sudah pasti akan memiliki bawahan atau ada sesuatu yang di bawahnya, Pimpinan memiliki pemahaman bahwa ia harus memimpin berdasarkan pengangkatan, dalam arti bahwa suka atau tidak suka bawahannya ia tetap menjadi orang yang memimpin suatu jabatan. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa pimpinan adalah jabatan atau posisi seseorang di dalam sebuah organisasi baik organisasi formal maupun organisasi non formal yang telah diangkat dan ditetapkan berdasarkan Surat Keputusan.

Pengawasan dalam manajemen ini penting dilakukan agar kesalahan kinerja atau hasil kerja bawahannya yang terjadi dapat segera diperbaiki. Ada 3 (tiga) langkah dalam melaksanakan hal tersebut, yaitu : 1) membuat standar, 2) membandingkan kegiatan standar, dan 3) tindakan perbaikan. pengawasan mempunyai hubungan yang erat sekali dengan perencanaan (planning), kebijaksanaan (policies), tujuan (objective), pengorganisasian (organizing), dan dengan pengawasan itu sendiri (control). Begitu juga dengan prosedur, pelaksanaan, dan kegiatan-kegiatan lain harus diterapkan disamping metode dari pada pengawasan.

Kinerja dapat diartikan hasil kerja yang sesungguhnya dapat dicapai oleh seseorang baik kualitas maupun kuantitas. Agar pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan organisasi, maka pengawasan oleh pimpinan perlu dilaksanakan mengingat kemungkinan dapat terjadi kesalahan dalam melaksanakan atau merealisasikan pekerjaan.

Pelaksanaan dalam memimpin sangat penting sekali yang dapat dimainkan oleh seorang pemimpin terhadap pelaksanaan pengawasan dalam manajemen, yaitu : 1) peranan hubungan antar pribadi, antara lain : sebagai figurehead, berperan sebagai pemimpin (leader), dan berperan sebagai pejabat perantara (Gaison Manager), 2) pelaksanaan dalam memimpin yang berhubungan dengan informasi (informational role), antara lain : sebagai monitor, sebagai desinator informasi (penyampaian informasi dari luar ke dalam) dan sebagai Speakerman (juru bicara), 3) pelaksanaan dalam hubungan dengan pembuatan keputusan (decisional role), antara lain: peranan sebagai entrepreneur, peranan sebagai penghalau, gangguan (disturbance handler), peranan sebagai pembagi sumber (resource alloceter) dan peranan sebagai negosiator.

Kata Kunci : *pelaksanaan, pimpinan, pengawasan, kinerja*

I. Pendahuluan

Sejalan dengan kemajuan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi diberbagai bidang kehidupan, sehingga masyarakat dengan mudah dan cepat mendapat informasi yang dibutuhkan. Hampir semua orang, terutama pada masyarakat kota dapat dengan mudah mengakses informasi yang paling aktual, bahkan sampai pada pelosok pedesaan. Apalagi dengan munculnya HP android yang dilengkapi dengan jaringan 4G, ini lebih canggih. Maka sebagai seorang pimpinan harus menguasai penggunaan Teknologi Informasi, agar dapat menentukan keberhasilan suatu organisasi yang dipimpinnya.

Dalam kehidupan sehari-hari sering kita mendengar dua kata yang hampir sama yaitu kata pemimpin dan pimpinan, namun terkadang kita belum tahu arti dan makna dari

kedua kata tersebut. Pemimpin dan pimpinan adalah dua kata yang seakan sama, namun memiliki dua makna yang berbeda. Pada dasarnya semua orang dilahirkan sebagai pemimpin, meskipun tidak menjadi pemimpin bagi orang lain, kita akan tetap menjadi pemimpin bagi diri kita sendiri.

Seorang pemimpin atau pimpinan tentunya sudah pasti akan memiliki bawahan atau ada sesuatu yang di bawahnya, namun dalam segi pemahamannya maka akan berbeda jauh. Ketika kita bicara pemimpin maka akan tercipta sebuah pengertian atau asumsi yang sebenarnya harus berbeda dengan makna pimpinan. Pimpinan memiliki pemahaman bahwa ia harus memimpin berdasarkan pengangkatan, dalam arti bahwa suka atau tidak suka bawahannya ia tetap menjadi orang yang memimpin suatu jabatan. Makna

pemimpin adalah ia memimpin berdasarkan pengakuan oleh bawahan, dalam arti bahwa ia memang yang pantas memimpin.

Seorang pimpinan entah itu memang “*capable*” atau tidak, mau tidak mau harus memimpin karena ia diangkat meski terkadang tidak memiliki jiwa pemimpin. Namun seorang pemimpin itu memang layak untuk dicari dan diperjuangkan. Sebagaimana hadits Rasulullah SAW, ini bahwa : “Setiap kalian adalah pemimpin dan setiap kalian akan dimintai pertanggungjawabannya. Seorang imam adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggungjawabannya. Seorang suami adalah pemimpin terhadap keluarganya, dan akan dimintai pertanggungjawabannya. Seorang istri adalah pemimpin dalam rumah suaminya dan akan dimintai pertanggungjawabannya. Seorang pembantu adalah pemimpin terhadap harta majikannya, dan akan dimintai pertanggungjawabannya. Setiap kalian adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggungjawabannya.” (H.R. Bukhari dan Muslim).

Pimpinan itu bisa siapa saja untuk memimpin, namun yang harus kita kritisi adalah apakah memang dia pantas jadi pimpinan atau apa benar ia memiliki jiwa pemimpin? sebenarnya yang harus kita cari adalah pemimpin yakni orang-orang yang bertanggungjawab dengan segala kesadarannya untuk menjaga amanah yang diberikan kepadanya, yang berani mengambil resiko untuk kepentingan umum meski dirinya sendiri harus menderita.

Seorang pemimpin harus mau menerima masukan, seorang pemimpin harus siap menerima untuk dikritik, seorang pemimpin tidak akan berani berkata saya capek saya mau istirahat ketika memang masih ada tanggung jawab yang harus diselesaikannya. Seorang pemimpin itu harus menjadi pendengar setia dan penjaga persatuan, kesatuan, keharmonisan untuk kelancaran organisasi yang dipimpinya sehingga anggotanya menjadi merasa tenteram dan melakukan yang terbaik pada pekerjaannya karena memang mereka ikhlas dipimpin.

Dalam suatu organisasi tentunya pasti memiliki dan memerlukan seorang pimpinan tertinggi (pimpinan puncak/*top manager*) yang harus menjalankan kegiatan kepemimpinan (*leadership*). Hal yang harus dilakukan bagi seorang pimpinan, harus melakukan pengawasan dalam manajemen. Pengawasan ini dimaksudkan untuk mencegah atau untuk memperbaiki kesalahan, penyimpangan,

ketidaksesuaian, penyelewengan dan lainnya yang tidak sesuai dengan tugas dan wewenang yang telah ditentukan. Jadi maksud pengawasan bukan mencari kesalahan terhadap orangnya, tetapi mencari kebenaran terhadap hasil pelaksanaan pekerjaannya.

Pengawasan bertujuan agar hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh secara berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif), sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan demikian, sebagai seorang pimpinan harus bisa dan terus berupaya untuk melakukan pengawasan kepada para bawahannya, sehingga keberhasilan dalam manajemen dapat tercapai. Pimpinan juga harus mampu menggerakkan dan memberikan semangat kerja kepada para bawahannya. Hal inilah yang melatarbelakangi karya tulis ini dengan tema “Peranan Pimpinan Terhadap Pelaksanaan Pengawasan Dalam Manajemen”.

II. Pembahasan

1. Pengertian Pelaksanaan/implementasi

Secara sederhana implementasi dapat diartikan dengan pelaksanaan atau penerapan. Menurut Browne dan wildavsky (Nurdin dan Usman, 2002) mengemukakan bahwa “implementasi adalah perluasan aktivitas yang saling menyesuaikan”

Menurut van Metter dan van Muller (Winarno 2002;149) membatasi pengertian pelaksanaan/implementasi yaitu “tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu-individu (atau kelompok-kelompok) pemerintah maupun swasta yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam keputusan-keputusan kebijakan sebelumnya.

Sementara itu menurut pendapat Grindle (Winarno 2002;149) memberikan pandangan tentang tugas /implementasi mengatakan bahwa “secara umum tugas implementasi adalah membentuk suatu kaitan yang memudahkan tujuan-tujuan kebijakan bisa direalisasikan sebagai dampak dari suatu kegiatan”

2. Pemimpin dan Pimpinan

a. Pemimpin

Kata pemimpin dan pimpinan sama-sama merupakan kata baku di dalam bahasa Indonesia. Kedua kata itu dapat digunakan dalam pemakaian bahasa Indonesia dengan makna yang berbeda. Kata pemimpin mengandung dua makna, yaitu “orang yang memimpin” dan “petunjuk” atau “pedoman”.

Dari maknanya yang kedua dapat diketahui bahwa buku, misalnya, yang digunakan sebagai petunjuk atau pedoman, selain dapat disebut buku petunjuk atau buku pedoman, juga disebut buku pemimpin.

b. Pimpinan

Kata pimpinan ada hubungannya dengan memimpin. Dalam hal ini, pimpinan merupakan hasil dari proses memimpin. Kata pimpinan juga mempunyai arti lain, yaitu 'kumpulan para pemimpin'. Dalam pengertian itu, kata pimpinan lazim digunakan dalam ungkapan seperti rapat pimpinan, unsur pimpinan, atau pimpinan unit. Sejalan dengan itu, akhiran-*an* pada kata pimpinan bermakna 'kumpulan', yakni 'kumpulan para pemimpin'.

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa pimpinan adalah jabatan atau posisi seseorang di dalam sebuah organisasi baik organisasi formal maupun organisasi non formal yang telah diangkat dan ditetapkan berdasarkan Surat Keputusan. Selain itu pimpinan dapat diartikan yaitu seseorang yang memimpin suatu aktivitas fungsional dalam suatu perusahaan atau instansi berdasarkan pengangkatan. Setiap fungsional memiliki satu pimpinan, contoh manajer produksi. jadi, secara umum aktivitas fungsional dalam perusahaan adalah, keuangan, produksi, pemasaran, dan SDM mempunyai pimpinan masing-masing.

3. Pengawasan (*Controlling*) dalam Manajemen

a. Pengawasan (*Controlling*)

Menurut **Mc. Farland**, memberikan definisi pengawasan (*controlling*) sebagai berikut : “Pengawasan ialah suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan atau kebijaksanaan yang telah ditentukan”. Kemudian Menurut **Winardi**, memberikan definisi pengawasan sebagai berikut : “Pengawasan adalah semua aktivitas yang dilaksanakan oleh pihak manajer dalam upaya memastikan bahwa hasil aktual sesuai dengan hasil yang direncanakan”.

Sedangkan menurut Basu Swasta, sebagai berikut : “Pengawasan merupakan fungsi yang menjamin bahwa kegiatan-kegiatan dapat memberikan hasil seperti yang diinginkan”. Sedangkan menurut Komaruddin “Pengawasan adalah berhubungan dengan perbandingan antara pelaksana aktual rencana,

dan awal Unk langkah perbaikan terhadap penyimpangan dan rencana yang berarti”.

Pengawasan pada dasarnya diarahkan sepenuhnya untuk menghindari adanya kemungkinan penyelewengan atau penyimpangan atas tujuan yang akan dicapai. melalui pengawasan diharapkan dapat membantu melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan secara efektif dan efisien. Bahkan, melalui pengawasan tercipta suatu aktivitas yang berkaitan erat dengan penentuan atau evaluasi mengenai sejauhmana pelaksanaan kerja sudah dilaksanakan. Pengawasan juga dapat mendeteksi sejauhmana kebijakan pimpinan dijalankan dan sampai sejauhmana penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaan kerja tersebut.

Dari beberapa definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengawasan adalah proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan tersebut. Dengan adanya pengawasan maka perencanaan yang diharapkan oleh manajemen dapat terpenuhi dan berjalan dengan baik.

Konsep pengawasan yang sebenarnya menunjukkan bagian dari fungsi manajemen, di mana pengawasan dianggap sebagai bentuk pemeriksaan atau pengontrolan dari pihak yang lebih atas kepada pihak di bawahnya.” Dalam ilmu manajemen, pengawasan ditempatkan sebagai tahapan terakhir dari fungsi manajemen. Dari segi manajerial, pengawasan mengandung makna pula sebagai: “pengamatan atas pelaksanaan seluruh kegiatan unit organisasi yang diperiksa untuk menjamin agar seluruh pekerjaan yang sedang dilaksanakan sesuai dengan rencana dan peraturan.” Atau “sebagai suatu usaha agar suatu pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan, dan dengan adanya pengawasan dapat memperkecil timbulnya hambatan, sedangkan hambatan yang telah terjadi dapat segera diketahui yang kemudian dapat dilakukan tindakan perbaikannya.”

Lebih jelasnya pengawasan harus berpedoman terhadap :

- 1) Rencana (*planning*), yang telah diputuskan;
- 2) Perintah (*order*) terhadap pelaksanaan pekerjaan;
- 3) Tujuan (*goal*), dan;
- 4) Kebijakan yang telah ditentukan sebelumnya.

Dengan adanya pengawasan dalam manajemen akan membuat operasional usaha dapat berjalan tanpa hambatan. Disamping itu akan mendorong karyawan untuk lebih bertanggung-jawab terhadap tugas yang dipikulnya.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa peranan pimpinan terhadap pelaksanaan pengawasan dalam manajemen diantaranya:

- 1) Pimpinan sebagai mediator dalam memecahkan masalah;
- 2) Pimpinan sebagai konsultan terhadap bawahan;
- 3) Pimpinan sebagai motivator terhadap organisasinya;
- 4) Pimpinan mempunyai peran penting dalam pengambil keputusan;
- 5) Seorang pimpinan diharuskan bisa menguasai semua permasalahan dan dapat diselesaikan dengan musyawarah dan pemikiran yang baik sebelum memutuskannya.

Pengawasan adalah fungsi pimpinan yang fundamental (pokok). Pimpinan harus mempunyai alat-alat pengawasan dalam hal-hal yang diperlukan, tetapi ia harus menggunakan pertimbangan di dalam pengembangan dan pelaksanaannya (penerapannya). Pengawasan dalam arti sebagai fungsi pimpinan bukan dalam arti mendominasi (menguasai) bawahannya, tetapi dalam arti memberikan bimbingan dan pengarahan terhadap usaha-usaha daripada bawahannya untuk mencapai hasil-hasil yang telah ditetapkan sebelumnya.

Keperluan daripada pengawasan dalam organisasi timbul karena kompleksnya suatu struktur organisasi itu sendiri. Makin besar organisasi itu makin sukar proses pengawasannya, karena berhubungan dengan usaha-usaha keseluruhan dari organisasi itu sendiri. Sesuatu hal yang perlu diketahui bahwa semua pimpinan menginginkan untuk mendapatkan sistem pengawasan yang memandai dan efektif untuk membantu agar apa yang dilakukan sesuai dengan rencana.

Untuk mencapai hasil yang dimaksud, maka diperlukan syarat-syarat pengawasan yang efektif, antara lain :

1. Pengawasan harus dihubungkan dengan rencana dan kedudukan seseorang;
2. pengawasan harus dihubungkan dengan individu dan pimpinan;

3. Pengawasan harus menunjukkan penyimpangan-penyimpangan pada hal-hal yang penting;
4. Pengawasan harus obyektif;
5. Pengawasan harus luwes;
6. Pengawasan harus hemat
7. Pengawasan harus membawa tindakan perbaikan.

Dari ketujuh syarat-syarat tersebut ada pula yang dinamakan dengan prosedur dari pada pengawasan, yang antara lain :

1. Observasi, pemeriksaan dan pemeriksaan kembali;
2. Pemberian contoh;
3. Catatan dan laporan;
4. pembatasan wewenang;
5. Menentukan peraturan-peraturan, perintah-perintah dan prosedur;
6. menentukan anggaran;
7. Sensor;
8. Tindakan disiplin.

b. Manajemen

Pengertian manajemen secara dasar adalah suatu seni didalam sebuah proses dan ilmu pengorganisasian contoh diantaranya adalah seperti pergerakan, pengendalian, pengawasan, pengorganisasian, serta perencanaan. Pengertian manajemen didasari sebagai suatu seni karena seni itu sendiri memiliki beberapa fungsi, diantaranya untuk mewujudkan tujuan yang nyata dengan cara memberikan manfaat, sedangkan pengertian manajemen sebagai suatu ilmu dikarenakan ilmu mempunyai fungsi untuk menerangkan serta menjelaskan secara rinci dan mudah dimengerti tentang berbagai macam fenomena atau kejadian sehingga kajian tersebut dapat memberikan penjelasan yang benar-benar konkrit dan jelas.

Istilah administrasi dan manajemen mempunyai pengertian yang saling kait mengait satu sama lain. Jelasnya mempelajari manajemen berarti mempelajari administrasi, demikian pula sebaliknya, mempelajari administrasi saling terkait dengan manajemen. Namun dalam hal ini penulis akan membahas mengenai manajemen, walaupun tidak terlepas dari pada administrasi.

Manajemen memiliki arti yaitu memimpin, mengusahakan, mengendalikan, mengurus, serta mengelola. Pengertian manajemen secara etimologis adalah suatu seni melaksanakan serta mengatur. Pengertian manajemen secara ilmu dapat disebut sebagai bagian dari disiplin ilmu yang mengenalkan serta mengajarkan tentang proses untuk

mendapatkan tujuan yang diinginkan organisasi baik itu tujuan usaha bersama dengan orang secara pribadi ataupun sumber milik organisasi. Adapun orang yang melaksanakan tugas keseharian ataupun tugas yang berkaitan tentang manajemen itu sendiri disebut manajer. Untuk lebih lengkapnya, berikut ini pengertian manajemen menurut para ahli, antara lain :

- 1) Manajemen berhubungan dengan pencapaian suatu tujuan yang dilakukan melalui dan dengan orang-orang lain. (Koontz & O'Donnel).
- 2) Manajemen adalah kerangka kerja atau proses yang didalamnya tujuan organisasional dengan maksud yang jelas dan telah ditentukan sebelumnya. (G.R. Terry).
- 3) Manajemen adalah suatu proses dari merencanakan, penggunaan sumber daya, dan pengorganisasian untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. (James A.F Stoner)
- 4) Pengertian manajemen adalah suatu bidang ilmu pengetahuan yang berupaya secara sistematis bertujuan untuk memahami bagaimana serta mengapa manusia bekerja sama dalam menghasilkan sesuatu yang bermanfaat. (Luther Gulick)
- 5) Manajemen adalah serangkaian berbagai aktivitas atau kegiatan yang dilakukan oleh tiap anggota organisasi untuk meraih tujuan organisasi tersebut. (Wilson)

Dari beberapa pengertian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen adalah suatu proses kegiatan yang terdiri dari orang-orang melalui kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Selain dari pada pengertian manajemen, penulis akan memberikan lebih lengkap mengenai fungsi manajemen. Fungsi manajemen mengandung arti bahwa dari berbagai elemen dasar yang ada dan sedang di dalam proses manajemen itu sendiri yang menjadi sebuah patokan bagi manajer untuk melaksanakan tugasnya. Menurut buku karya Louis A. Alen, yang berjudul "*The Professional Management*", manajemen mempunyai beberapa fungsi diantaranya:

1) Memimpin (*Leading*)

Tugas utama dari seorang manajer adalah memimpin suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan organisasi tersebut. Fungsi manajemen sebagai pemimpin diantaranya meliputi : pengambilan keputusan (*decision maker*), komunikasi (*communication*), memotivasi

(*motivating*), pemilihan orang (*selecting people*), dan mengatur serta mengorganisasi orang lain, baik pemberian saran dan masukan, training atau pelatihan serta penilaian dari hasil kerja.

2) Perencanaan (*Planning*)

Fungsi manajemen yang berikutnya adalah merencanakan atau perencanaan (*planning*) Fungsi perencanaan adalah kegiatan yang dilakukan dimana kegiatan tersebut menjadi tujuan dari perusahaan dengan suatu rencana ataupun sebagai acuan agar bisa meraih tujuan yang telah ditentukan perusahaan sebelumnya. Perencanaan merupakan suatu cara terbaik untuk mewujudkan dan meyakinkan bahwa tujuan perusahaan yang telah ditentukan dapat tercapai, dikarenakan tanpa adanya perencanaan maka apapun fungsi manajemen tidak dapat berjalan dan tujuannya tidak dapat tercapai. Tugas perencanaan atau *planning*, diantaranya : 1) membuat estimasi untuk waktu atau periode tertentu, 2) membuat sasaran serta target perusahaan, 3) merencanakan urutan kegiatan yang diperlukan untuk pencapaian target tertentu, 4) mengatur kebutuhan waktu didalam pelaksanaan suatu kegiatan, 5) menyusun rencana anggaran biaya (RAB), 6) menyusun SOP atau *Standard Operating Procedure* tentang pekerjaan yang telah disepakati, dan 7) menganalisa dan menetapkan berbagai kebijakan dalam pelaksanaan pekerjaan.

3) Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian (*Organizing*) adalah menelaah dan memetakan berbagai kegiatan yang sifatnya lebih besar menjadi beberapa kegiatan yang lebih kecil dengan cara membagi tiap tugas supaya diperoleh kegiatan yang lebih sederhana sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan lebih cermat. Kegiatan pengorganisasian ini sendiri diantaranya menghubungkan serta mengatur pekerjaan sehingga mampu dilaksanakan secara lebih efisien dan lebih efektif antara lain : 1) menentukan desain struktur organisasi, 2) menentukan *job description* atau pembagian pekerjaan dari tiap-tiap jabatan guna meraih sasaran organisasi, 3) memastikan pendelegasian wewenang serta tanggung jawab, memastikan pertanggungjawaban dari hasil pekerjaan yang telah dicapai, 4) memastikan hubungan yang dapat membedakan antara atasan dan staf, dan 5) mendeskripsikan berbagai kegiatan ataupun

pekerjaan yang dianggap lebih efektif dan efisien sehubungan dengan pengoptimalan sumber daya manusia untuk meraih tujuan perusahaan.

4) Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan (*Directing*) adalah tindakan yang berupaya supaya semua anggota kelompok dapat berusaha untuk meraih tujuan yang sesuai dengan rencana manajerial serta usaha. Proses implementasi program supaya bisa untuk dilakukan oleh semua pihak dalam organisasi tersebut dan juga proses memotivasi supaya seluruh pihak dapat melaksanakan tanggung jawabnya dengan mampu menghasilkan produktifitas yang tinggi dan penuh kesadaran. Fungsi pengarahan serta implementasi memiliki tugas sebagai berikut : 1) mengimplementasikan proses pembimbingan, kepemimpinan, serta pemberian motivasi untuk tenaga kerja, 2) memberikan penjelasan serta tugas yang teratur mengenai pekerjaan, dan 3) menjelaskan kebijakan-kebijakan yang sebelumnya sudah ditetapkan.

5) Pengawasan (*Controlling*)

Proses mengawasi atau yang disebut pengawasan dan pengendalian yang dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, dilaksanakan secara terorganisasi dapat berjalan dengan lancar. Pengawasan itu sendiri, mempunyai beberapa fungsi sebagai berikut : 1) menilai serta melakukan evaluasi sebuah keberhasilan dalam meraih tujuan perusahaan serta target bisnis yang disesuaikan dengan tolok ukur yang telah ditentukan, dan 2) melakukan langkah cepat dalam mengoreksi serta mengklarifikasi dari ketidaksesuaian hasil kerja yang mungkin dapat terjadi.

c. Kinerja

Pengertian kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* diartikan sebagai prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya, atau hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2002;67)

Pengertian kinerja menurut S. P. Malayu Hasibuan mengatakan bahwa “kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang

dibebankan yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan tepat waktu”

d. Hubungan pengawasan dengan kinerja pegawai

Kalau kita kaitkan hubungan pengawasan dengan kinerja pegawai dari definisi di atas, yaitu pelaksanaan/implementasi pengawasan dalam penyelenggaraan manajemen pada suatu organisasi, dimana pengawasan ialah suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan atau kebijaksanaan yang telah ditentukan, hal ini dilakukan untuk mencegah penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi dalam perjalanan menuju tercapainya tujuan organisasi baik organisasi pemerintahan maupun organisasi swasta. Pengawasan berfungsi untuk pencapaian tujuan organisasi harus sesuai dengan perencanaan, sedangkan kinerja yaitu hasil kerja dari para pegawai baik kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tugas atau beban kerja yang harus diselesaikannya.

e. Pentingnya Pengawasan Dalam Manajemen

Pengawasan dalam manajemen ini penting dilakukan agar kesalahan yang terjadi dapat segera diperbaiki. Ada 3 (tiga) langkah dalam melaksanakan hal tersebut:

- 1) Membuat standar, langkah ini dilakukan untuk mengukur hasil sebuah pekerjaan. Standar dibuat berdasarkan kemampuan kerja pada keadaan normal. Terdapat 2 (dua) bentuk standar, yaitu :
 - a. Standar kuantitatif, yaitu standar yang dinyatakan dalam satuan-satuan tertentu seperti jam kerja mesin, jam kerja tenaga langsung, dan satuan barang, investasi, dan lain sebagainya.
 - b. Standar kualitatif, yaitu standar yang berbentuk pendapat umum, langganan, buruh, dan lain sebagainya.
- 2) Membandingkan kegiatan standar, langkah ini dilakukan untuk mengetahui besarnya penyimpangan yang terjadi. Langkah ini bisa anda gunakan sebagai alarm untuk mengetahui gejala-gejala penyimpangan yang mungkin saja terjadi.
- 3) Tindakan perbaikan, langkah ini dilakukan untuk memperbaiki aktifitas, kegiatan, atau kebijakan yang tidak sesuai dengan standarnya.

Adapun pengawasan dalam manajemen harus memperhatikan hal-hal berikut ini:

- 1) mendukung sifat dan kebutuhan kegiatan
- 2) melaporkan setiap penyimpangan
- 3) mempunyai visi ke depan
- 4) obyektif, teliti, dan sesuai standar yang digunakan
- 5) luwes dan fleksibel
- 6) sesuai dengan pola organisasi
- 7) ekonomis
- 8) mudah dimengerti
- 9) diikuti dengan tindakan koreksi

Sasaran pengawasan adalah temuan yang menyatakan terjadinya penyimpangan atas rencana atau target. Sementara itu, tindakan yang dapat dilakukan adalah:

- 1) mengarahkan atau merekomendasikan perbaikan;
- 2) menyarankan agar ditekan adanya pemborosan;
- 3) mengoptimalkan pekerjaan untuk mencapai sasaran rencana.

Pada dasarnya ada beberapa jenis pengawasan yang dapat dilakukan, antara lain :

- 1) Pengawasan Intern dan Ekstern
Pengawasan intern adalah pengawasan yang dilakukan oleh orang atau badan yang ada di dalam lingkungan unit organisasi yang bersangkutan. Sedangkan pengawasan ekstern adalah pemeriksaan yang dilakukan oleh unit pengawasan yang berada di luar unit organisasi yang diawasi.
- 2) Pengawasan Preventif dan Represif
Pengawasan preventif lebih dimaksudkan sebagai, “pengawasan yang dilakukan terhadap suatu kegiatan sebelum kegiatan itu dilaksanakan, sehingga dapat mencegah terjadinya penyimpangan. sedangkan, pengawasan represif adalah “pengawasan yang dilakukan terhadap suatu kegiatan setelah kegiatan itu dilakukan.
- 3) Pengawasan Aktif dan Pasif
Pengawasan dekat (aktif) dilakukan sebagai bentuk “pengawasan yang dilaksanakan di tempat kegiatan yang bersangkutan.” Hal ini berbeda dengan pengawasan jauh (pasif) yang melakukan pengawasan melalui “penelitian dan pengujian terhadap surat-surat pertanggung jawaban yang disertai dengan bukti-bukti penerimaan dan pengeluaran.

4. Pelaksanaan Pengawasan Dalam Manajemen

Menurut Siagian (2002) mengkategorisasikan pelaksanaan pengawasan dalam manajemen harus melibatkan peranan pemimpin dalam tiga bentuk, yaitu:

- 1) Bersifat interpersonal

Salah satu tuntutan yang harus dipenuhi seorang pimpinan adalah keterampilan insani (*human skills*). Peranan “interpersonal” ini terdiri dari tiga bentuk: Pertama, peranan selaku simbol keberadaan organisasi yang dimainkan dalam berbagai kegiatan yang sifatnya legal dan seremonial. Kedua, peranan selaku pimpinan yang bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada para bawahan. Ketiga, peranan selaku penghubung dimana seorang pimpinan harus dapat menciptakan jaringan yang luas dengan memberikan perhatian khusus kepada mereka yang mampu berbuat sesuatu bagi organisasi dan juga berbagai pihak yang memiliki informasi yang diperlukan oleh organisasi.

- 2) Bersifat informasional
Peranan seorang pemimpin muncul karena memahami bahwa pemimpin tersebut tidak bekerja sendiri, melainkan merupakan suatu tim kerja dalam organisasi.
- 3) Pengambilan keputusan
Peranan ini mengambil empat bentuk, yaitu : Pertama selaku *entrepreneur*, peranan ini dimainkan melalui pertemuan-pertemuan yang dimaksudkan untuk merumuskan dan menetapkan strategi yang bermuara pada dirancang dan dimulainya proyek untuk mewujudkannya. Kedua Peredam gangguan, peranan ini antara lain berarti kesediaan memikul tanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif apabila organisasi menghadapi gangguan serius yang apabila tidak ditangani akan berdampak negatif kepada organisasi. Ketiga Pembagi sumber dana dan daya, peranan ini tampak ketika pimpinan dengan kekuasaan atau kewenangannya mengalokasikan dana dan daya. Termasuk diantaranya wewenang untuk menempatkan orang pada posisi tertentu, wewenang : mempromosikan orang, menurunkan pangkat seseorang dari jabatannya, mengenakan sanksi, dan wewenang mengalokasikan dana termasuk waktu. Keempat Perunding bagi organisasi, pimpinan berperan selaku perunding untuk organisasi dalam berinteraksi dengan berbagai pihak di luar organisasi.

Dari berbagai peranan pimpinan di atas menunjukkan implikasi bahwa seseorang yang mendapat kepercayaan untuk menduduki jabatan pimpinan dituntut memiliki kemampuan mengenali faktor-faktor yang mendukung keberhasilan organisasi,

hambatan-hambatan, peluang dan ancaman yang tidak dapat diperkirakan sebelumnya. Kemampuan tersebut akan memungkinkan seorang pemimpin untuk memainkan dengan baik dan bertanggung jawab.

Sedangkan menurut Thoha (1990:12) menyebutkan ada 3 (tiga) hal penting yang dapat dimainkan oleh seorang pemimpin dalam menjalankan tugas dan fungsinya dimanapun dia berada, yaitu :

1) Hubungan antar pribadi

- a. Sebagai *figurhead*, yakni suatu peranan yang dijalankan untuk mewakili organisasi yang dipimpinnya di dalam setiap kesempatan dari persoalan yang timbul secara formal. Seorang *figurhead* yang karena orientasinya maka dianggap sebagai simbol yang berkewajiban untuk setiap saat melaksanakan serangkaian tugas-tugas yang melibatkan aktiva pribadi (menghadiri upacara-upacara resmi).
- b. Sebagai pemimpin (*leader*), yakni suatu peranan sebagai pemimpin, selalu melakukan hubungan secara inter personal dengan para pengikutnya, dengan melakukan fungsi-fungsi pokoknya antara lain memimpin, memotivasi, mengembangkan dan mengendalikan. Pada organisasi informal biasanya, pemimpin diikuti karena mempunyai kekuasaan kharismatik atau kekuatan fisik. Dalam organisasi formal pemimpin yang diangkat dari atas seringkali tergantung dari kekuasaan yang melekat pada jabatan tersebut.
- c. Sebagai pejabat perantara (*Garrison Manager*), yakni suatu peranan dengan cara berinteraksi dengan teman-teman sejawat, dengan staf-stafnya, dan bahkan dengan organisasi yang berada di luar organisasinya, dalam rangka memperoleh informasi yang dibutuhkan. Karena organisasi yang dipimpinnya tidak berdiri sendirian, maka pemimpin meletakkan peranan lisan dengan cara banyak berhubungan dengan sejumlah individu atau kelompok-kelompok tertentu yang berada di luar organisasinya.

2) Yang berhubungan dengan informasi (*informational role*)

Seorang pemimpin untuk memperoleh informasi yang cukup dalam rangka memecahkan suatu permasalahan yang timbul dalam organisasi yang dipimpinnya,

pemimpin tersebut harus berperan sebagai berikut:

- a. Sebagai monitor, seorang pemimpin diidentifikasi sebagai penerima dan pengumpul informasi dalam rangka mendeteksi perubahan-perubahan, mengidentifikasi persoalan-persoalan dan kesempatan yang ada untuk keperluan-keperluan pembuatan keputusan. Dengan demikian manajer akan memperoleh informasi yang mungkin dari berbagai sumber baik dari luar maupun dari dalam organisasinya
- b. Sebagai desiminator (penyampaian informasi dari luar ke dalam) Informasi yang diperolehnya dari luar oleh seorang pemimpin disampaikan kepada staf-stafnya yang ada dalam organisasi.
- c. Sebagai Spkerman (juru bicara), peranan ini digunakan manajer untuk menyampaikan informasi ke luar lingkungan organisasinya dalam hal ini manajer bertindak atas nama organisasinya. Sebagai manajer juga ia merupakan pusat informasi, yang mengetahui tentang organisasinya. Untuk bisa bertindak efektif, manajer dapat melakukan *lobbying* dengan pihak luar mungkin juga bertindak sebagai orang ahli dibidang tertentu yang dijalankan organisasinya.

3) Dalam hubungan dengan pembuatan keputusan (*decisional role*)

Seorang pemimpin yang baik adalah yang bertanggung jawab terhadap organisasi tergantung kepada pemimpinnya. Oleh karena itu pemimpin harus terlibat dalam suatu proses pembuatan strategi di dalam pengambilan keputusan-keputusan organisasi-organisasi secara signifikan dan berhubungan. Dalam *decisional role* pimpinan berperan sebagai berikut:

- a. Sebagai *entrepreneur*, dalam peranan ini bertindak sebagai pemrakarsa dan perancang, dan banyak perusahaan-perusahaan yang terkendali dalam organisasi. hal ini dimulai dan aktivitas melihat atau memahami secara teliti persoalan-persoalan organisasi yang mungkin bisa digarap sebagai kelanjutan dan peranan ini manajer akan merancang suatu kegiatan untuk mengadakan perubahan-perubahan yang terkendali.
- b. Sebagai penghalau, gangguan (*disturbance handler*). Hal ini menuntut tanggungjawab manajer terhadap

organisasi bila terancam bahaya, misalnya organisasi akan dilikuidasi dan sebagainya. Bila terjadi gangguan demikian tindakan koreksi diharapkan datang dari manajer.

- c. Sebagai pembagi sumber (*resource alloceter*). Dalam proses ini manajer memainkan peranan untuk memutuskan kemana sumber dana akan didistribusikan dengan cara yang bijaksana baik berupa uang, waktu, perbekalan, reputasi dan tenaga kerja.
- d. Sebagai negosiator, meminta kepada manajer untuk aktif berpartisipasi dalam arena negosiasi ke dalam maupun ke luar organisasi. Dalam keadaan seperti ini manajer bertindak sebagai pimpinan kontingennya untuk membicarakan segala perkara yang diagendakan dalam negosiasi yang menguntungkan organisasinya, dan pada gilirannya pengambilan keputusan sebagai salah satu aktivitas yang tidak dapat dihindarinya.

III. Kesimpulan

Demikianlah uraian mengenai pimpinan terhadap pelaksanaan pengawasan dalam manajemen. Dengan demikian penulis akan memberikan batasan yang dibuat dalam kesimpulan. Pengawasan dalam manajemen ini penting dilakukan agar kesalahan yang terjadi dapat segera diperbaiki. Ada 3 (tiga) langkah dalam melaksanakan hal tersebut, yaitu : 1) membuat standar, 2) membandingkan kegiatan standar, dan 3) tindakan perbaikan.

Dengan demikian, maka pengawasan bertujuan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan dan sesuai dengan instruksi-instruksi yang telah dikeluarkan, dan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi oleh pegawai dalam pelaksanaan rencana berdasarkan penemuan-penemuan tersebut dapat diambil tindakan untuk memperbaikinya sehingga pegawai/karyawan memahami hasil kerjanya, dengan demikian karyawan dapat meningkatkan kinerja baik kualitas maupun kuantitas

Yang sangat penting dapat dimainkan oleh seorang pemimpin terhadap pelaksanaan

pengawasan dalam meningkatkan kinerja karyawan, yaitu :

- 1) Hubungan antar pribadi, antara lain : sebagai *figurhead*, sebagai pemimpin (*leader*), dan sebagai pejabat perantara (*Gaison Manager*).
- 2) Yang berhubungan dengan informasi (*informational role*), antara lain : Sebagai monitor, sebagai desinator informasi (penyampaian informasi dari luar ke dalam) dan sebagai *Speakerman* (juru bicara).
- 3) Hubungan dengan pembuatan keputusan (*decisional role*), antara lain : sebagai *entrepreneur*, sebagai penghalau, gangguan (*disturbance handler*), sebagai pembagi sumber (*resource alloceter*) dan sebagai negosiator.

Referensi Bacaan

- Fahmi, Irham, 2012. *Manajemen Kepemimpinan Teori dan Aplikasi*. Bandung : Alfabeta.
- Handoko, Hani, 2001. *Manajemen Personalialia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- _____ 1995. *Pengawasan Melekat di Lingkungan Aparatur Pemerintah* . Jakarta : Erlangga.
- Mangkunegara, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, P.T. Remaja Rosdakarya*
- Muchsan. 2000. *Sistem Pengawasan Terhadap Perbuatan Aparatur Pemerintah dan Peradilan Tata Usaha Negara di Indonesia*. Yogyakarta : Liberty.
- Siagian, Sondang, P, MPA. Ph.D. 1976. *Sistem Informasi Untuk Pengambilan Keputusan*. Jakarta : PT. Gunung Agung.
- Usman, Nurdin, 2002, *konteks implementasi berbasis kurikulum Jakarta, PT Raja Grafindo Persada*
- Winarno Budi, 2002, *Kebijakan Publik, Yogyakarta, Media Presindo*
- <http://id.shvoong.com/writing-and-speaking/presenting/2200932-peranan-pemimpin-alam-organisasi/#ixzz2GY1Mz0x0>.
- <http://zocara.blogspot.com/2016/04/pengertian-manajemen-lengkap.html#ixzz4v43uhR>.