

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengawasan

2.1.1 Pengertian Pengawasan

Menurut Kamus Bahasa Indonesia Pengawasan dalam Bahasa Inggris berarti *Controlling* yang artinya suatu kegiatan yang dengan tujuan untuk menjamin agar kegiatan yang direncanakan sesuai dengan rencana.

Schermerhorn dalam Lilik dan Dewi (2018:83) Pengawasan adalah proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan tersebut.

Menurut Poerwadarminta dalam Rahmawati (2020:1) mengemukakan tentang pengawasan adalah sebagai berikut:

Kata “awas” antara lain diartikan sebagai “dapat melihat baik-baik, tajam penglihatan, tajam tiliknya, waspada dan lain-lain. Kata mengawasi antara lain diartikan sebagai melihat dan memperhatikan. Sedang kata kendali berarti “kekang”, pengendalian, berarti “pengekangan” dan kata pengendali diberi arti “pemimpin” atau “orang yang mengendalikan”.

Definisi pengawasan yang dikemukakan oleh Ndraha dalam Rahmawati (2020:3) mengemukakan bahwa :

Pengawasan adalah tugas memantau, membandingkan, mengevaluasi dan melakukan tindakan preventif, edukatif maupun korektif atau represif secara lebih teknis dan bersifat eksternal oleh masyarakat. Kontrol atau pengawasan dimaksudkan “untuk menahan atau mengarahkan; mendominasi; memerintah”.

Mc. Farland dalam Rahmawati (2020:3) pengawasan ialah suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan atau kebijakan yang telah ditentukan

Pengawasan merupakan salah satu fungsi dalam manajemen suatu organisasi, maka menurut Firmansyah dan Mahardhika (2018:140) mendefinisikan pengawasan adalah sebagai berikut :

Controlling atau Pengawasan bisa didefinisikan sebagai suatu usaha sistematis oleh manajemen bisnis untuk membandingkan kinerjastandar, rencana, atau tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu untuk menentukan apakah kinerja sejalan dengan standar tersebut dan untuk mengambil tindakan penyembuhan yang diperlukan untuk melihat bahwa sumber daya manusia digunakan dengan seefektif dan seefisien mungkin didalam mencapai tujuan.

Sedangkan pengawasan menurut Rohman (2017:150) mengatakan bahwa :

Pengawasan adalah kegiatan yang dilakukan seorang manajer untuk memastikan bahwa pekerjaan-pekerjaan di lapangan telah sesuai dengan perencanaan dan mencapai hasil yang dikehendaki. Dengan kata lain, bahwa perencanaan yang telah dibuat dan disusun tidak bisa diang-gaakan berjalan dengan sendirinya tanpa ada pengendalian dan pengawasan yang baik.

Menurut Ali Sadikin, dkk (2020:70) mengemukakan pendapatnya terkait pengawasan yaitu :

Pengawasan merupakan proses manajemen dimana pada proses ini dilakukan pemantauan terhadap pekerjaan yang telah dilakukan apakah sesuai dengan standard dan rencana yang telah dibuat. *Controlling* atau pengawasan dan pengendalian adalah proses untuk mengamati secara terus menerus pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana kerja yang sudah disusun dan mengadakan koreksi jika terjadi

Sementara itu, Robert J. Mocker dalam Ali Sadikin, dkk (2020:70) mengemukakan definisi pengawasan yang didalamnya memuat unsur esensial proses pengawasan, bahwa :

Pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan 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 tindak koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan.

Menurut Setyabudi (2017:185) ada beberapa gejala yang memerlukan pengawasan diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Terjadi penurunan pendapatan atau profit, namun tidak begitu jelas faktor penyebabnya
2. Penurunan kualitas pelayanan (teridentifikasi dari adanya keluhan pelanggan)
3. Ketidakpuasan pegawai (teridentifikasi dari adanya keluhan pegawai, produktifitas kerja yang menurun, dan lain sebagainya)
4. Berkurangnya kas perusahaan
5. Banyaknya pegawai atau pekerja yang menganggur
6. Tidak terorganisasinya setiap pekerjaan dengan baik
7. Biaya yang melebihi anggaran
8. Adanya penghamburan dan inefisiensi

Pengawasan menurut George R. Terry dalam Ali Sadikin, dkk (2020:71) adalah proses mendeterminasi apa yang telah dilaksanakan, mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu, menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaannya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Pendapat Henry Fayol dalam Ali Sadikin, dkk (2020:70) mengenai pengertian pengawasan menurut beliau terdiri dari pengujian apakah seluruh pekerjaan telah berlangsung sesuai dengan intruksi yang telah diarahkan.

Berdasarkan berbagai definisi Pengawasan diatas maka peneliti menyimpulkan pengawasan yaitu suatu proses kegiatan yang dilakukan untuk memantau, mengukur dan bila perlu melakukan perbaikan atas pelaksanaan pekerjaan sehingga apa yang telah direncanakan dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan awal yang diinginkan.

2.1.2 Fungsi dan Tujuan Pengawasan

Di dalam suatu perusahaan ataupun organisasi pastinya terdapat pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan atau manajer, dan pengawasan itu juga memiliki tujuan yang jelas untuk kepentingan organisasi ataupun perusahaan. Berikut beberapa penjelasan mengenai fungsi dan tujuan pengawasan oleh beberapa ahli:

Menurut Sarina dan Mardalena (2017:107) secara efektif maka fungsi pengawasan adalah :

1. Untuk menilai apakah pengendalian manajemen telah cukup memadai dan dilaksanakan secara efektif.
2. Untuk menilai apakah laporan yang dihasilkan telah menggambarkan kegiatan yang sebenarnya secara cermat dan tepat.
3. Untuk menilai apakah setiap unit telah melakukan kebijaksanaan dan prosedur yang menjadi tanggung jawabnya.
4. Untuk meneliti apakah kegiatan telah dilaksanakan secara efisien.
5. Untuk meneliti apakah kegiatan telah dilaksanakan secara efektif yaitu mencapai tujuan yang telah ditetapkan

Dengan demikian fungsi pengawasan adalah membantu seluruh manajemen dalam menyelesaikan tanggung jawabnya secara efektif dengan melaksanakan analisa, penilaian, rekomendasi dan penyampaian laporan mengenai kegiatan yang diperiksa.

Menurut Tajidan (2022: 111) Sebagai suatu pengendalian manajemen yang bebas dalam menyelesaikan tanggung jawabnya secara efektif maka fungsi pengawasan adalah :

- a. Untuk menilai apakah pengendalian manajemen telah cukup memadai dan dilaksanakan secara efektif.
- b. Untuk menilai apakah laporan yang dihasilkan telah menggambarkan kegiatan yang sebenarnya secara cermat dan tepat.
- c. Untuk menilai apakah setiap unit telah melakukan kebijaksanaan dan prosedur yang menjadi tanggung jawabnya.
- d. Untuk meneliti apakah kegiatan telah dilaksanakan secara efisien.
- e. Untuk meneliti apakah kegiatan telah dilaksanakan secara efektif yaitu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dengan demikian fungsi pengawasan adalah membantu seluruh manajemen dalam menyelesaikan tanggung jawabnya secara efektif dengan melaksanakan analisis, penilaian, rekomendasi dan penyampaian laporan mengenai kegiatan yang diperiksa. Oleh karena itu internal audit harus dapat memberikan pelayanan kepada manajemen, sehingga manajemen dapat mengetahui apakah sistem pengendalian yang telah diterapkan berjalan dengan baik dan efektif untuk memperoleh keadaan sesungguhnya.

Menurut Firmansyah dan Mahardhika (2018:142) mengemukakan tujuan dari pengawasan adalah sebagai berikut :

- a. Menjamin ketepatan pelaksanaan sesuai rencana, kebijaksanaan dan perintah (aturan yang berlaku)
- b. Menertibkan koordinasi kegiatan.
- c. Mencegah pemborosan dan penyimpangan.
- d. Menjamin terwujudnya kepuasan masyarakat atas barang dan jasa yang dihasilkan.
- e. Membina kepercayaan masyarakat pada kepemimpinan organisasi.
- f. Mengetahui jalannya pekerjaan apakah lancar atau tidak.
- g. Memperbaiki kesalahan yang dibuat oleh pegawai dan mengusahakan pencegahan agar tidak terulang kembali kesalahan yang sama atau timbulnya kesalahan baru.

- h. Mengetahui penggunaan budget yang telah ditetapkan dalam rencana awal (*planning*) terarah kepada sasarannya dan sesuai dengan yang direncanakan;
- i. Mengetahui pelaksanaan kerja sesuai dengan program (fase/tingkat pelaksanaan).
- j. Mengetahui hasil pekerjaan dibandingkan dengan yang telah ditetapkan dalam perencanaan.

Menurut Situmorang dan Juhir dalam Rahmawati (2020:28) maksud / tujuan daripengawasan adalah untuk:

- 1. Mengetahui jalannya pekerjaan, apakah lancar atau tidak
- 2. Memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dibuat oleh pegawai dan mengadakan pencegahan agar tidak terulang kembali kesalahan-kesalahan yang sama atau timbulnya kesalahan yang baru.
- 3. Mengetahui apakah penggunaan budget yang telah ditetapkan dalam rencana terarah kepada sasarannya dan sesuai dengan yang telah direncanakan.
- 4. Mengetahui pelaksanaan kerja sesuai dengan program (fase tingkat pelaksanaan) seperti yang telah ditentukan dalam planning atau tidak.
- 5. Mengetahui hasil pekerjaan dibandingkan dengan yang telah ditetapkan dalam planning, yaitu standard.

Silalahi dalam Ali Sadikin, dkk (2020:72) tujuan dari pengawasan:

- a. Mencegah terjadinya penyimpangan pencapaian tujuan yang telah direncanakan
- b. Agar proses kerja sesuai dengan prosedur yang telah digariskan atau ditetapkan
- c. Mencegah dan menghilangkan hambatan dan kesulitan yang akan, sedang atau mungkin akan terjadi dalam pelaksanaan kegiatan
- d. Mencegah penyimpangan penggunaan sumber daya
- e. Mencegah penyalahgunaan otoritas dan kedudukan.

Agar tujuan tersebut tercapai, maka akan lebih baik jika tindakan *control* dilakukan sebelum terjadi penyimpangan-penyimpangan sehingga bersifat mencegah dibandingkan dengan tindakan control sesudah terjadi penyimpangan.

Menurut Ali Sadikin, dkk (2020:73) Sebagai suatu pengendalian manajemen yang bebas dalam menyelesaikan tanggung jawabnya secara efektif maka fungsi pengawasan adalah :

1. Untuk menilai apakah pengendalian manajemen telah cukup memadai dan dilaksanakan secara efektif
2. Untuk menilai apakah laporan yang dihasilkan telah menggambarkan kegiatan yang sebenarnya secara cermat dan tepat.
3. Untuk menilai apakah setiap unit telah melakukan kebijaksanaan dan prosedur yang menjadi tanggung jawabnya.
4. Untuk meneliti apakah kegiatan telah dilaksanakan secara efisien.
5. Untuk meneliti apakah kegiatan telah dilaksanakan secara efektif yaitu mencapai tujuan yang telah ditetapkan

Sedangkan menurut Ni Kadek Suryani, dkk (2021:98) pentingnya tujuan dari pengawasan antara lain:

1. Sebagai alat mencapai tujuan organisasi
2. Menilai Standar Akurasi
3. Memanfaatkan Sumber Daya Secara Efisien
4. Meningkatkan Motivasi Karyawan
5. Memastikan Ketertiban dan Disiplin
6. Memfasilitasi Koordinasi Kinerja Antar Individu

Berikut ini penulis sajikan uraian secara rinci dari pendapat tersebut:

1. Sebagai alat mencapai tujuan organisasi

Fungsi pengendalian adalah pencapaian langkah-langkah yang selanjutnya membuat kemajuan menuju tujuan organisasi adalah menyoroti penyimpangan dan menunjukkan tindakan korektif. Oleh karena itu membantu dalam membimbing tujuan organisasi yang dapat dicapai dengan melakukan fungsi pengendalian.

2. Menilai Standar Akurasi

Sistem kontrol yang baik memungkinkan manajemen untuk menilai dan memastikan apakah standar yang ditetapkan sudah cukup akurat dan

objektif. Sistem pengendalian yang efisien juga membantu dalam menjaga kehati-hatian dan kemajuan memeriksa perubahan yang membantu dalam mengambil tempat utama dalam organisasi dan di lingkungan. Selain itu juga untuk membantu meninjau dan merevisi standar sehubungan dengan perubahan tersebut.

3. Memanfaatkan Sumber Daya Secara Efisien

Fungsi penting lainnya dari pengawasan adalah bahwa dalam hal ini, setiap kegiatan dilakukan sedemikian rupa sehingga sesuai dengan standar dan norma yang telah ditentukan untuk memastikan bahwa sumber daya digunakan dengan cara yang paling efektif dan efisien untuk ketersediaan sumber daya lebih lanjut.

4. Meningkatkan Motivasi Karyawan

Fungsi penting lainnya adalah bahwa pengendalian membantu dalam mengakomodasi sistem pengendalian yang baik yang memastikan bahwa setiap karyawan mengetahui dengan baik sebelumnya apa yang mereka harapkan dan apa standar kinerja yang menjadi dasar penilaian mereka. Oleh karena itu membantu dalam memotivasi dan meningkatkan potensi mereka sehingga membuat mereka dan membantu mereka untuk memberikan kinerja yang lebih baik.

5. Memastikan Ketertiban dan Disiplin

Pengendalian menciptakan suasana ketertiban dan disiplin dalam organisasi yang membantu meminimalkan perilaku tidak jujur di pihak karyawan. Itu terus memeriksa aktivitas karyawan dan perusahaan dapat melacak dan

menemukan karyawan yang tidak jujur dengan menggunakan pemantauan komputer sebagai bagian dari sistem pengendalian mereka.

6. Memfasilitasi Koordinasi Kinerja Antar Individu

Fungsi penting terakhir dari pengendalian adalah bahwa setiap departemen dan karyawan diatur oleh standar dan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya yang berpengalaman dan terkoordinasi satu sama lain. Ini memastikan bahwa tujuan organisasi secara keseluruhan tercapai secara keseluruhan.

Sementara itu, menurut Siagian dalam Rahmawati (2020:31) manfaat pengawasan meliputi:

1. Tersedianya bahan informasi bagi manajemen tentang situasi nyata dalam mana organisasi berada.
2. Dikenalnya faktor-faktor pendukung terjadinya operasionalisasi rencana dengan efisien dan efektif.
3. Adanya pemahaman tentang berbagai faktor yang menimbulkan kesulitan dalam penyelenggaraan berbagai kegiatan operasional.
4. Mengetahui langkah-langkah apa saja yang segera diambil untuk menghargai kinerja yang memuaskan.
5. Dapat melakukan tindakan preventif apa saja yang segera dapat dilakukan agar deviasi dari standar tidak terus berlanjut.

Tujuan dari pengawasan menurut Griffin dalam Robiansyah dan Amin (2021:118) memiliki empat tujuan dasar yaitu :

- a. Adaptasi Perubahan Lingkungan
- b. Membatasi penumpukan kesalahan
- c. Menangani kompleksitas organisasi
- d. Meminimalkan biaya

Dengan uraian dari pendapat diatas tersebut, adalah sebagai berikut:

1. Adaptasi perubahan lingkungan: maksudnya karena lingkungan bersifat dinamis dan tidak tetap dalam beberapa periode waktunya. Maka pengawasan

dilakukan agar apa yang dilakukan organisasi tetap relevan dengan kondisi lingkungan. Manajer melakukan penyesuaian yang dipandang perlu agar target yang direncanakan tetap bisa dicapai dengan maksimal meskipun dalam kondisi lingkungan yang senantiasa berfluktuasi.

2. Membatasi penumpukan kesalahan: sebagai manusia sangat mungkin siapa saja dalam organisasi baik manajer maupun karyawan berbuat kesalahan. Pengawasan dilakukan agar kesalahan tidak terjadi berulang-ulang dan terus-menerus terjadi.
3. Menangani kompleksitas organisasi: semakin besar organisasi, maka semakin banyak komponen dan proses yang harus diberikan perhatian oleh manajer. Pengawasan yang dilakukan harus dibantu oleh sistem yang mampu mengendalikan komponen dan proses yang rumit tadi.
4. Meminimalkan biaya: setiap aktivitas yang dilakukan oleh organisasi berimplikasi pada penggunaan biaya dalam anggaran perusahaan. Pengawasan dilakukan agar anggaran yang telah disusun bisa sesuai atau tidak jauh menyimpang dari apa yang sudah disediakan agar tidak terjadi pemborosan yang berdampak pada inefisiensi.

Menurut Herry, dkk (2019:211) pentingnya pengawasan adalah sebagai berikut:

- a. Perubahan lingkungan organisasi
- b. Peningkatan kompleksitas organisasi
- c. Kesalahan-kesalahan
- d. Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang

Dengan penjelasan lebih rinci sebagai berikut:

- a. Perubahan lingkungan organisasi

Berbagai perubahan dalam lingkungan organisasi terjadi terus menerus dan tidak dapat dihindari, seperti munculnya inovasi produk dan pesaing baru, diketemukannya bahan baku baru, adanya peraturan pemerintah yang baru, dan sebagainya. Melalui fungsi pengendalian, manajer mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada barang dan jasa organisasi, sehingga mampu menghadapi tantangan atau memanfaatkan kesempatan yang diciptakan oleh perubahan-perubahan tersebut

b. Peningkatan kompleksitas organisasi

Semakin besar organisasi, semakin memerlukan pengendalian yang lebih formal dan hati-hati. Berbagai jenis produk harus diawasi untuk menjamin bahwa kualitas dan profitabilitas tetap terjaga, penjualan eceran pada penyalur perlu dicatat dan dianalisis secara tepat, serta beragam pasar organisasi perlu dipantau perkembangannya.

c. Kesalahan-kesalahan

Apabila bawahan tidak pernah melakukan kesalahan, makamanajer dapat melakukanpengendalian secara sederhana. Akan tetapi, Bawahan seringkali melakukan kesalahan, sehingga manajer perlu membuat suatu sistem monitoring yang memungkinkannya untuk Mendeteksi berbagai kesalahan sebelum permasalahan menjadi bertambah parah.

d. Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang

Meskipun wewenang seorang manajer didelegasikan kepada bawahannya, tanggung jawabnya tetaplah tidak berkurang. Dalam hal ini, manajer perlu mengimplementasikan sistem pengawasan untuk mengevaluasi apakah

bawahan sudah melaksanakan tugas yang didelegasikan kepadanya dengan baik. Tanpa adanya sistem tersebut, manajer tidak bisa memeriksa pelaksanaan tugas oleh bawahannya.

Berdasarkan dari berbagai macam pendapat mengenai fungsi dan tujuan pengawasan, maka peneliti simpulkan bahwa pengawasan adalah untuk mengetahui dan memahami kenyataan yang sebenarnya terjadi tentang pelaksanaan pekerjaan atau kegiatan. Apakah pekerjaan yang dilakukan tersebut berjalan secara efektif dan efisien atau bahkan sebaliknya.

2.1.3 Standard Operasi Prosedur Pengawasan

Suatu standar/pedoman tertulis yang dipergunakan untuk mendorong dan menggerakkan suatu kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. SOP (standard operasi prosedur) merupakan tatacara atau ahapan yang dibakukan dan yang harus dilalui untuk menyelesaikan suatu proses kerja tertentu.

Astrie Krisnawati, dkk (2021:60-61) SSOP Pengawasan antara lain:

- 1) agar anggota organisasi menjaga konsistensi kinerja,
- 2) mengetahui posisi dan fungsi dalam organisasi,
- 3) memperjelas alur tugas, wewenang, dan tanggung jawab dari anggota yang berkaitan,
- 4) melindungi unit kerja dan anggota organisasi dari kesalahan administrasi, dan
- 5) menghindari kegagalan, kesalahan, duplikasi, keraguan dan inefisiensi.

Menurut Sarinah dalam Astrie Krisnawati, dkk (2021:61) ada beberapa fungsi dari SOP yaitu:

- (1) memperlancar tugas anggota organisasi maupun unit kerja,
- (2) sebagai dasar hukum jika terjadi penyimpangan,
- (3) memudahkan pelacakan kesalahan,
- (4) mengarahkan anggota organisasi untuk disiplin, dan

(5) sebagai pedoman untuk pelaksanaan pekerjaan rutin.

Menurut Magdalena dalam Ali Sadikin, dkk (2020:74) Tujuan dari SOP antara lain:

- a. Agar petugas/pegawai menjaga konsistensi dan tingkat kinerja petugas/pegawai atau tim dalam organisasi atau unit kerja.
- b. Agar mengetahui dengan jelas peran dan fungsi tiap-tiap posisi dalam organisasi.
- c. Memperjelas alur tugas, wewenang dan tanggung jawab dari petugas/pegawai terkait.
- d. Melindungi organisasi/unit kerja dan petugas/pegawai dari malpraktek atau kesalahan administrasi lainnya.
- e. Untuk menghindari kegagalan/kesalahan, keraguan, duplikasi, dan inefisiensi.

Menurut Magdalena dalam Ali Sadikin, dkk (2020:75) Fungsi SOP (Standard Operasi Prosedur) diantaranya adalah:

1. Memperlancar tugas petugas/pegawai atau tim/unit kerja.
2. Sebagai dasar hukum bila terjadi penyimpangan.
3. Mengetahui dengan jelas hambatan-hambatannya dan mudah untuk dilacak.
4. Mengarahkan petugas/pegawai untuk sama-sama disiplin dalam bekerja.
5. Sebagai pedoman dalam melaksanakan pekerjaan rutin.

Menurut Magdalena dalam Ali Sadikin dkk (2020:75) Keuntungan adanya SOP adalah :

1. SOP yang baik akan menjadi pedoman bagi pelaksana, menjadi alat komunikasi dan pengawasan dan menjadikan pekerjaan diselesaikan secara konsisten.
2. Para pegawai akan lebih memiliki percaya diri dalam bekerja dan tahu apa yang harus dicapai dalam setiap pekerjaan.
3. SOP juga bias dipergunakan sebagai salah satu alat pelatihan dan bias digunakan untuk mengukur kinerja pegawai.

Dalam menjalankan operasional perusahaan, para pegawai memiliki kedudukan dan fungsi yang sangat signifikan. Oleh karena itu, diperlukan standard-standar operasi prosedur sebagai acuan kerja secara sungguh-sungguh untuk

menjadi sumber daya manusia yang professional, handal sehingga dapat mewujudkan visi dan misi organisasi.

2.1.4 Langkah-Langkah Pengawasan

Menurut Athoillah dalam Rohman (2017:150) memberikan gambaran mengenai langkah-langkah dalam melakukan pengawasan. Langkah-langkah ini dimaksudkan sebagai tahapan atau suatu proses bagaimana seorang manajer dalam suatu perusahaan atau organisasi dapat melaksanakan pengawasan dengan baik.

Langkah-langkah dalam pengawasan diantaranya adalah:

1. Memeriksa,
2. Mengecek,
3. Mencocokkan,
4. Menginspeksi,
5. Mengendalikan,
6. Mengatur, dan
7. Mencegah sebelum terjadi kegagalan.

Sedangkan Wijayanti dalam Rohman (2017:150) berpendapat bahwa dalam pengendalian dan pengawasan terdapat empat langkah yang harus dilakukan, yaitu:

1. Penentuan standar sebagai dasar pengendalian dan pengawasan.
2. Pengukuran penampilan (performance)
3. Menganalisis, mengemukakan pendapat, dan mengevaluasi performance, dibandingkan dengan standar.
4. Mengambil tindakan-tindakan perbaikan.

Dengan rincian penjelasan sebagai berikut :

1. Penentuan standar sebagai dasar pengendalian dan pengawasan.

Standar adalah suatu ukuran yang dinyatakan dalam bentuk kuantitatif (sebisamungkin) yang ditetapkan terlebih dahulu. Standar ditetapkan hampir di semua kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan oleh organisasi atau perusahaan.

2. Pengukuran penampilan (performance)

Pengukuran penampilan anggota organisasi atau personalia perusahaan akan memberikan manfaat berupa penyediaan informasi-informasi yang faktual. Pelaksanaan langkah pengukuran penampilan (performance) tersebut meliputi kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- a) Observasi atau pengamatan terhadap para anggota organisasi atau personalia perusahaan secara individual.
 - b) Wawancara dengan para anggota tersebut.
 - c) Menelaah laporan-laporan tertulis tentang hasil yang dicapai. Apa-bila terjadi penyimpangan, akan tampak dalam performance report yang disusun sebagai laporan pelaksanaan apa yang direncanakan sebelumnya.
3. Menganalisis, mengemukakan pendapat, dan mengevaluasi performance, dibandingkan dengan standar.
4. Mengambil tindakan-tindakan perbaikan.

Tindakan-tindakan perbaikan dilakukan bila ditemukan penyimpangan-penyimpangan yang dilakukan personalia organisasi atau perusahaan di luar batas yang diizinkan atau batas toleransi. Tindakan-tindakan perbaikan tersebut wajib dilakukan, karena tanpa tindakan perbaikan tersebut, maka langkah-langkah pengendalian atau pengawasan sebelum-sebelumnya menjadi sia-sia dan hanya sekedar menjadi pengetahuan.

2.1.5 Pengawasan Yang Efektif

Menurut Tajidan (2022:113) Pengawasan yang efektif memiliki dua prinsip pokok, yaitu :

Adanya rencana tertentu dan adanya pemberian instruksi-instruksi, serta wewenang kepada bawahan. Prinsip pokok yang pertama merupakan standar atau alat pengukur dari suatu pekerjaan yang dilaksanakan bawahan. Rencana tersebut menjadi penunjuk apakah pelaksanaan pekerjaan berhasil atau tidak. Prinsip pokok kedua juga harus ada, agar sistem pengawasan dapat benar-benar efektif dilaksanakan. Wewenang dan juga instruksi-instruksi yang jelas harus diberikan kepada bawahan karena berdasarkan itulah dapat diketahui apakah bawahan sudah menjalankan tugas-tugasnya dengan baik atau tidak.

Lebih lanjut Tajidan (2022:114) mengatakan bahwa Setelah prinsip pokok tersebut, maka suatu sistem pengawasan harus mengandung prinsip-prinsip berikut:

1. Dapat merefleksi sifat-sifat dan kebutuhan-kebutuhan dari kegiatan-kegiatan yang harus diawasi.
2. Dapat dengan segera melaporkan penyimpangan-penyimpangan.
3. Fleksibel.
4. Dapat merefleksi pola organisasi.
5. Ekonomis
6. Dapat dimengerti.
7. Dapat menjamin diadakannya tindakan korektif.

Menurut Hery, dkk (2019:217) Sistem pengawasan yang efektif memiliki karakteristik sebagai berikut.

- b. Akurat (*Accurate*)
- c. Secara Ekonomi Realistik (*Economically Realistic*)
- d. Tepat Waktu (*Timely*)
- e. Realistik Secara Organisasi (*Organizationally Realistic*)
- f. Berfokus pada Pengendalian Strategis (*Focused on Strategic Control Points*)
- g. Terkoordinasi dengan Arus Kerja Organisasi (*coordinated with the organization's work flow*)
- h. Objektif dan Komprehensif (*objective and comprehensible*)
- i. Fleksibel (*Flexible*)

- j. Diterima oleh Para Anggota Organisasi (*Accepted by Organization Members*)

Penjelasan lebih rinci terkait penjelasan tersebut diatas, adalah sebagai berikut:

- a. Akurat (*Accurate*)

Akurasi merupakan suatu keharusan bagi informasi mengenai prestasi yang akan diukur. Ketidak akuratan data akan menimbulkan kesalahan penarikan kesimpulan, ataupun kesalahan lainnya yang tidak diperlukan.

- b. Secara Ekonomi Realistik (*Economically Realistic*)

Biaya pengimplementasian pengawasan perlu ditekan hingga seminimum mungkin agar pemborosan yang tak berguna bisa dihindari. Minimalisasi pengeluaran yang tidak produktif dapat diupayakan dengan cara mengeluarkan biaya terminimum yang Diperlukan demi memastikan tercapainya tujuan dari aktivitas yang dipantau.

- c. Tepat Waktu (*Timely*)

lambatnya reaksi terhadap penyimpangan akan menimbulkan kerugian yang semakin besar. Agar dapat menghindarinya, perlu dilakukan pengawasan rutin, dengan tetap menyertakan pengawasan lain diluar kontrol rutin tersebut dalam kaitannya dengan hal-hal tertentu yang teramat penting.

- d. Realistik Secara Organisasi (*Organizationally Realistic*)

Sistem pengawasan harus bisa dikombinasikan dengan realita organisasi. Misalnya, individu harus bisa melihat hubungan antara capaian prestasi yang diharuskan baginya beserta imbalan dari capaian tersebut. Selain itu, setiap standar prestasi harus realistis, dan perbedaan status antar-individu harus dihargai.

- e. Berfokus pada Pengendalian Strategis (*Focused on Strategic Control Points*)
Pengawasan hendaknya di arahkan pada titik kunci agar penyimpangannya dapat cepat diidentifikasi dan kegagalan pencapaian tujuan juga dapat dihindari. Selain itu, sistem pengawasan strategis hendaknya berfokus pada tempat yang memungkinkan dilaksanakannya tindakan perbaikan.
- f. Terkoordinasi dengan Arus Kerja Organisasi (*coordinated with the organization's work flow*)
setiap kegiatan saling berkaitan dengan kegiatan lainnya (misalnya, kegiatan produksi berkaitan dengan kegiatan penjualan), maka sistem pengawasan juga harus dikoordinasikan dengan kegiatan lainnya yang berkaitan erat dengan kegiatan yang hendak diawasi tersebut.
- g. Objektif dan Komprehensif (*objective and comprehensible*)
Informasi dalam sistem pengawasan harus mudah dipahami dan dianggap objektif oleh penggunanya karena semakin objektif suatu sistem pengawasan, maka semakin besar probabilitas individu untuk merespon informasi yang diterimanya secara sadar dan efektif, begitupun sebaliknya. Sistem informasi yang sulit dipahami akan menimbulkan bias dan kebingungan ataupun frustrasi diantara karyawan
- h. Fleksibel (*Flexible*)
Oleh karena kondisi terus berubah dengan cepatnya, maka sistem pengendalian haruslah luwes agar berbagai standar tetap dapat digunakan meskipun terjadi perubahan kondisi.
- i. Diterima oleh Para Anggota Organisasi (*Accepted by Organization Members*)

Sistem pengawasan harus dapat diterima dan dipahami oleh seluruh anggota organisasi agar mereka merasa turut bertanggungjawab dalam mengupayakan tercapainya tujuan organisasi. Oleh sebab itu, sistem pengendalian perlu dijelaskan terlebih dahulu kepada seluruh anggota organisasi.

Menurut Lilik dan Dewi (2018:86-87) Ciri-ciri dari pengawasan yang efektif yaitu:

1. Proses berawal ketika director mencari informasi tentang aktivitas, director ini dapat berupa system informasi baik formal maupun informal, yang menyediakan informasi kepada pimpinan mengenai apa yang terjadi di dalam suatu aktifitas.
2. Setelah informasi diperoleh, aktifitas yang terekam di dalamnya dibandingkan dengan standart atau patokan berupa criteria mengenai apa yang seharusnya dilaksanakan dan seberapa jauh juga pembedaan.
3. Proses perbaikan dilaksanakan oleh efektif, sehingga penyimpangan-penyimpangan diubah agar kegiatan kembali mengikuti kriteria yang telah ditetapkan.
4. Begitulah proses pengendalian manajemen, dinamis dan Berkelanjutan

Stoner dalam Sarina dan Mardalena (2017:111) mengemukakan bahwa pengawasan yang efektif itu haruslah memenuhi persyaratan sebagai berikut:

1. Ketepatan
2. Sesuai waktu,
3. Objektif dan komprehensif,
4. Fokus pada titik pengawasan strategis,
5. Realistis secara ekonomis,
6. Realistis secara organisatoris
7. Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi,
8. Luwes
9. Prespektif dan operasional,
10. Dapat diterima para anggota organisasi.

Menurut Schermerhorn dalam Sarina dan Mardalena (2017:101), agar supaya pengawasan itu efektif haruslah :

1. Berorientasi pada hal-hal yang strategis pada hasil-hasil
2. Berbasis informasi
3. Tidak kompleks

4. Cepat dan berorientasi perkecualian
5. Dapat dimengerti
6. Luwes
7. Konsisten dengan struktur organisasi
8. Dirancang untuk mengakomodasi pengawasan diri
9. Positif mengarah ke perkembangan, perubahan dan perbaikan
10. Jujur dan objektif

Berdasarkan hal tersebut diatas, maka sistem pengawasan yang efektif memberikan informasi yang cukup bagi para pengambil keputusan, artinya informasi yang mudah dimengerti, padat. Sistem pengawasan harus dapat mengakomodasi situasi yang unik atau yang berubah-ubah. Sistem pengawasan harus pula dapat mengakomodasikan kapasitas seseorang untuk mengawasi dirinya sendiri.

2.16 Jenis-Jenis Pengawasan

Menurut Setyabudi (2017:183) Pengendalian dapat dibedakan berdasar beberapa aspek, yaitu Aspek waktu, aspek obyek, dan aspek subyek. Sehingga jika dilihat dari aspek tersebut diatas, pengendalian dapat dibedakan menjadi:

1. Atas dasar aspek waktu:
 - a. Pengendalian preventif; pengendalian yang dilakukan pada saat proses pekerjaan sedang berjalan.
 - b. Pengendalian Represif; pengendalian yang dilakukan setelah pekerjaan selesai.
2. Atas dasar aspek obyek:
 - a. Pengendalian Administratif; yang dilakukan dibidang administrasi
 - b. Pengendalian Operatif; dilakukan dibidang operasional
3. Atas dasar aspek subyek:
 - a. Pengendalian Intern; pengendalian yang ditujukan pada pelaku fungsi-fungsi manajemen
 - b. Pengendalian ekstern; ditujukan pada pelaku diluar fungsi-fungsi manajemen

Sedangkan menurut Lilik dan Dewi (2018:85) jenis pengawasan adalah sebagai berikut:

1. Pengendalian Pendahuluan

Pengendalian ini memastikan bahwa sebelum kegiatan dimulai, maka sumber daya manusia, bahan dan modal yang diperlukan sudah dianggarkan sehingga bilaman kegiatan dilakukan, maka sumber daya tersebut tersedia, baik menyangkut jenis, kualitas, kuantitas, maupun sesuai dengan kebutuhan.

2. Pengendalian Bersamaan

Dalam hal ini, manajer melakukan fungsi pengarahan kepada pekerjaan bawahannya. Pengarahan yang dimaksud, yaitu melalui tindakan ketika mereka memberikan instruksi kepada bawahan dalam berbagai metode dan prosedur yang layak serta mengawasi pekerjaan bawahan untuk menjamin supaya pekerjaan dikerjakan dengan baik.

3. Pengendalian Umpan Balik

Sistem pengendalian umpan balik biasanya berfokus pada hasil-hasil akhir sebagai dasar perbaikan berbagai tindakan masa depan. Metode umpan balik yang dipakai dalam bisnis meliputi analisis laporan keuangan, pengendalian kualitas, dan evaluasi kinerja karyawan.

Sedangkan menurut Athoillah dalam Rohman (2017:152) pengawasan dapat dikelompokkan menjadi 3 bagian yaitu :

1. Bersifat *top down*

Pengendalian dan pengawasan dalam bentuk ini dilakukan oleh seorang manajer (atasan) langsung kepada anggota organisasi atau perusahaan (bahawahan). Pengendalian dan pengawasan dalam bentuk ini yang paling umum digunakan dalam menjalankan roda keorganisasian atau perusahaan. Sehingga menuntut seorang manajer sebagai atasan selain memiliki kemampuan konsep, juga memiliki kemampuan teknis.

2. Bersifat *bottom up*

Bentuk kedua merupakan sebaliknya dari bentuk pertama, dimana dalam bentuk ini pengendalian dan pengawasan dilakukan oleh bawahan atau anggota suatu organisasi atau perusahaan terhadap atasannya. Bentuk ini memang tidak secara formal digunakan, namun seharusnya bentuk ini juga dapat dijalankan dalam prakteknya di lapangan. Artinya, tidak hanya manajer yang memiliki hak untuk mengendalikan atau mengawasi pekerjaan bawahan atas rencana-rencana yang telah dibuat, melainkan bawahan juga harus mampu mengendalikan dan melakukan pengawasan terhadap atasan dalam menjalankan rencana-rencana yang telah dibuat. Jika bentuk pengendalian dan pengawasan yang bersifat *bottom up* ini berjalan, maka dapat meminimalisir terjadinya perilaku penyelewengan dan kesewenang-wenangan dari atasan.

3. Bersifat *self control*

Pengendalian dalam bentuk ini sama-sama memiliki peran aktif antara atasan dan bawahan. Artinya atasan maupun bawahan senantiasa

mengen-dalikan dan mengawasi dirinya sendiri. Pengendalian dan pengawasan bentuk ini menitik-tekan pada kesadaran diri, introspeksi diri, serta menjadi contoh yang baik (teladan) bagi orang lain. Dari perilaku yang demikian, rasa saling membantu dan toleransi akan terbangun, terlebih

Sedangkan menurut Robbins dalam Robinsyah dan Amin (2021:121)

berpendapat tentang jenis-jenis pengawasan, bahwa : Tipe pertama disebut pengawasan umpan maju, yang kedua adalah pengawasan bersamaan, dan yang terakhir adalah pengawasan umpan balik. Untuk uraian lebih jelasnya sebagai berikut:

1. Pengawasan umpan maju: dilakukan sebelum aktivitas dimulai. Hal ini dilakukan dalam rangka mengantisipasi masalah yang mungkin bakal terjadi di kemudian hari. Harapannya jika sudah diantisipasi masalah tersebut, maka manajer bisa menyiapkan beberapa alternatif solusi yang digunakan untuk mengatasi masalah tersebut sehingga tidak menimbulkan kerugian.
2. Pengawasan bersamaan: dilakukan saat terjadi masalah di lapangan. Hal ini dilakukan dalam rangka memperbaikinya pada saat itu juga. Penyelesaian pada waktu yang tepat yaitu saat terjadinya memungkinkan untuk manajer mengurangi penumpukan masalah. Jika tidak diselesaikan saat itu juga maka dikhawatirkan masalah akan semakin berlarut-larut dan sulit untuk diperbaiki.
3. Pengawasan umpan balik: dilakukan setelah beberapa waktu kejadian tersebut. Pengawasan ini bermanfaat bagi manajer untuk melakukan perbandingan antara kinerja aktual dan standar yang dipakai. Dalam hal ini, manajer perlu mengumpulkan informasi yang cukup agar bisa bertindak lebih baik sehingga solusi perbaikan yang diberikan benar-benar efektif.

2.1.7 Sistem dan Level Pengawasan

Sistem pengawasan yang dinamis Menurut Setyabudi (2017: 187) adalah sebagai berikut :

1. Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*).
2. Penaksiran Risiko (*Risk Assessment*).
3. Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*).
4. Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*).
5. Pemantauan (*Monitoring*).

Dengan penjelasan rinci sebagai berikut :

1. Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*). Faktor lingkungan pengendalian termasuk integritas, etika, kompetensi, pandangan, dan filosofi manajemen dan cara manajemen membagi tugas dan wewenang/tanggung jawab serta arahan dan perhatian yang diberikan pimpinan puncak.
2. Penaksiran Risiko (*Risk Assessment*). Setiap entitas dalam melaksanakan aktivitas menghadapi berbagai risiko, baik internal maupun eksternal yang harus diperhitungkan terkait dalam mencapai tujuan sehingga membentuk suatu basis penetapan bagaimana risiko tersebut seharusnya dikelola. Penaksiran risiko mensyaratkan adanya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.
3. Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*). Meliputi kebijakan dan prosedur yang menunjang arahan dari manajemen untuk diikuti. Kebijakan dan prosedur tersebut memungkinkan diambilnya tindakan dengan mempertimbangkan risiko yang terdapat pada seluruh jenjang dan fungsi dalam organisasi. Di dalamnya termasuk berbagai jenis otorisasi dan verifikasi, rekonsiliasi, evaluasi kinerja, dan pengamanan harta serta pemisahan tugas.

4. Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*). Informasi yang relevan perlu diidentifikasi, dicatat, dan dikomunikasikan dalam bentuk dan waktu yang tepat sehingga memungkinkan pelaksanaan tanggung jawab yang baik oleh anggota organisasi. Sistem Informasi menghasilkan laporan tentang kegiatan operasional dan keuangan serta ketaatan terhadap peraturan yang berlaku dalam rangka melaksanakan dan mengendalikan pelaksanaan tugas.
5. Pemantauan (*Monitoring*). Pemantauan adalah suatu proses yang mengevaluasi kualitas kinerja Sistem Pengendalian Manajemen pada saat kegiatan berlangsung. Proses ini diselenggarakan melalui aktivitas pemantauan yang berkesinambungan dan melalui review intern atau melalui kedua-duanya.

Menurut Schermerhorn dalam Robinsyah dan Amin (2021:124) mengungkapkan bahwa :

Manajer memiliki dua pilihan yang luas sehubungan dengan sistem pengawasan. Pertama, mereka dapat mengatur dengan cara yang memungkinkan dan mengharapkan orang untuk mengontrol perilaku mereka sendiri. Ini menempatkan prioritas pada pengawasan diri sendiri atau internal. Kedua, mereka dapat menyusun situasi untuk memastikan hal-hal terjadi seperti yang direncanakan. Ini adalah pengawasan eksternal.

Dengan rincian penjelasan sebagai berikut:

1. Pengawasan diri sendiri: merupakan pengawasan yang dilakukan melalui pengendalian disiplin diri dalam memenuhi pekerjaan dan pribadi yang bertanggung jawab.
2. Pengawasan birokratis: disebut juga pengawasan administratif karena perilaku dikendalikan melalui otoritas, kebijakan, prosedur, uraian tugas, anggaran, dan supervisi sehari-hari.

3. Pengawasan klan: disebut juga pengawasan normative karena perilaku dikendalikan melalui norma dan harapan-harapan yang ditetapkan melalui budaya organisasi.
4. Pengawasan pasar: disebut juga pengawasan regulasi karena mengatur perilaku setiap organisasi beserta anggotanya lewat aturan-aturan di pasar dan mekanisme persaingan yang terjadi di dalamnya.

Level dalam pengawasan menurut Griffin dalam Robinsyah dan Amin (2021:127) adalah sebagai berikut :

1. Pengawasan Operasional
2. Pengawasan Keuangan
3. Pengawasan Struktural
4. Pengawasan Strategis

Penjelasan dari pendapat tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pengawasan operasional: fokus pada proses yang digunakan organisasi untuk mengubah sumber daya menjadi produk atau layanan. Pengendalian kualitas merupakan salah satu jenis pengawasan operasional.
2. Pengawasan keuangan: berkaitan dengan sumber daya keuangan organisasi. Memantau piutang untuk memastikan pelanggan membayar tagihan mereka tepat waktu adalah contoh pengawasan keuangan. Alat bantu pengendalian yang digunakan yaitu laporan keuangan perusahaan: laba rugi, neraca, perubahan modal, dan arus kas. Baik pengawasan operasional maupun keuangan lebih banyak dilakukan oleh manajer bawah.
3. Pengawasan struktural: berhubungan dengan bagaimana elemen struktur organisasi mendukung pencapaian tujuan yang dimaksudkan. Memantau rasio administrasi untuk memastikan pengeluaran staf tidak menjadi berlebihan

adalah contoh pengawasan struktural. Hal ini lebih banyak dilakukan oleh manajer menengah.

4. Pengawasan strategis: berfokus pada seberapa efektif strategi korporat, bisnis, dan fungsional organisasi berhasil membantu organisasi memenuhi tujuannya. Manajer puncak bertanggung jawab besar untuk melakukan pengawasan strategis ini.

2.1.8 Faktor-Faktor Pengukuran dalam Proses Pengawasan

Faktor-faktor pengukuran dalam pengawasan menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut :

Menurut G. R. Terry dalam Sukama Rahmawati (2020:38) proses pengawasan terbagi atas 4 tahapan, yaitu:

1. Menentukan standar atau dasar bagi pengawasan.
2. Mengukur pelaksanaan
3. Membandingkan pelaksanaan dengan standar dan temukanlah perbedaan jika ada.
4. Memperbaiki penyimpangan dengan cara-cara tindakan yang tepat.

Menurut Tajidan (2022:114) Proses pengawasan dapat dibagi menjadi tiga tahap, yaitu:

1. Menetapkan standar pelaksanaan pekerjaan
Standar ialah kriteria-kriteria untuk mengukur pelaksanaan pekerjaan. Kriteria tersebut dapat dalam bentuk kuantitatif atau kualitatif. Standar pelaksanaan (standard performance) adalah suatu pernyataan mengenai kondisi-kondisi yang terjadi bila suatu pekerjaan dikerjakan secara memuaskan. Secara umum standar pelaksanaan pekerjaan bagi suatu aktivitas menyangkut kriteria: ongkos, waktu, kuantitas, dan kualitas.
2. Pengukuran Hasil/Pelaksanaan.
Pekerjaan Tahap kedua dari proses pengawasan adalah pengukuran hasil/pelaksanaan pekerjaan. Metode dan teknik koreksinya dapat dilihat/dijelaskan melalui klasifikasi fungsi-fungsi manajemen:

- (1) perencanaan: garis umpan balik proses manajemen dapat berwujud meninjau kembali rencana, mengubah tujuan, atau mengubah standar,
 - (2) pengorganisasian: memeriksa apakah struktur organisasi yang ada itu cukup sesuai dengan standar, apakah tugas dan kewajiban telah dimengerti dengan baik, dan apakah diperlukan penataan kembali orang-orang,
 - (3) penataan staf: memperbaiki sistem seleksi, memperbaiki sistem latihan, dan menata kembali tugas-tugas,
 - (4) pengarahan: mengembangkan kepemimpinan yang lebih baik, meningkatkan motivasi, menjelaskan pekerjaan yang sukses, kesadaran akan tujuan yang secara keseluruhan apakah kerja sama antara pimpinan dan anak buah berada dalam standar.
3. Menentukan Kesenjangan Antara Pelaksanaan.
- Dengan Standar dan Rencana Hasil dari proses pengawasan pada tahap kedua yang kemudian dianalisis dan disusun menjadi sebuah deskripsi tentang kesesuaian atau tidaknya antara apa yang dilaksanakan dengan standar yang ada dan juga rencana yang sudah disusun, maka dapat diketahui tingkat kesenjangan yang terjadi. Dari proses inilah untuk selanjutnya dilakukan tindak lanjut, yaitu apakah pekerjaan yang dilaksanakan perlu untuk dikoreksi atau tidak.

Menurut Robbins dan Coulters, proses pengawasan terdiri dari 4 aktifitas yaitu:

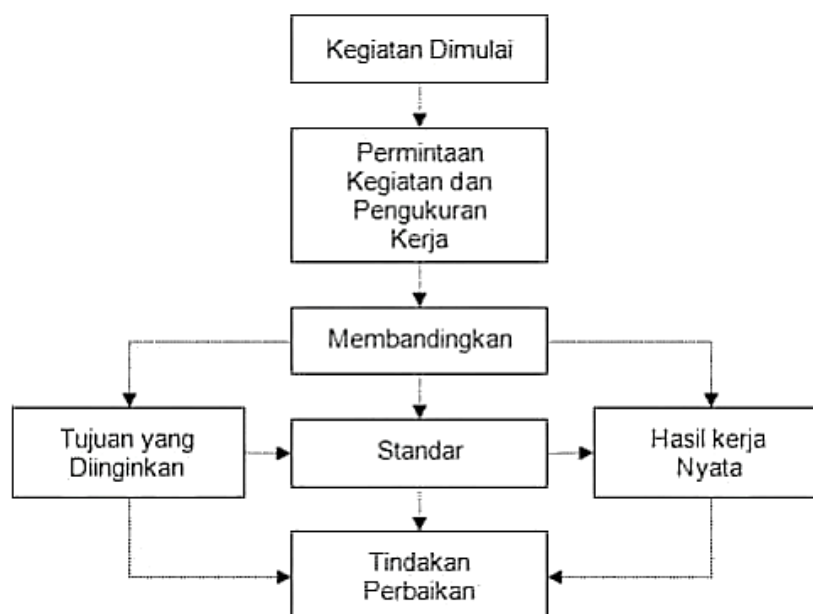
1. Penetapan tujuan (*goal setting*)
 Penetapan tujuan diawali dengan adanya penetapan terlebih dahulu berbagai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan, strategi untuk mencapai tujuan tersebut sampai penentuan anggaran yang menunjukkan rencana alokasi masing-masing sumber daya organisasi perusahaan dalam menunjang pencapaian tujuan.
2. Pengukuran (*measuring*)
 Pengukuran merupakan penetapan satuan numeric terhadap suatu objek yang di ukur. Aktifitas pengukuran menyangkut 2 hal:
 - a. Pengukuran berkaitan dengan apa yang di ukur.
 - b. Pengukuran berkaitan dengan bagaimana pengukuran dilakukan.
3. Membandingkan kinerja actual dengan standar kinerja (*comparing actual performance against standard*)
 Membandingkan merupakan proses membandingkan kinerja actual dengan standar kinerja dan berbagai tujuan yang telah ditetapkan tujuan maupun standar ditetapkan pada tahap perencanaan
4. Tindakan manajerial (*managerial action*)

Tindakan managerial langkah terakhir dari proses pengendalian adalah melakukan evaluasi terhadap kinerja yang dicapai organisasi secara keseluruhan maupun pencapaian kinerja individu.

Selanjutnya, Maman Ukas dalam Rahmawati (2020:39) menyebutkan tiga unsur pokok atau tahapan-tahapan yang selalu terdapat dalam proses pengawasan, yaitu:

1. Ukuran-ukuran yang menyajikan bentuk-bentuk yang diminta. Standar ukuran ini bisa nyata, mungkin juga tidak nyata, umum ataupun khusus, tetapi selama seorang masih menganggap bahwa hasilnya adalah seperti yang diharapkan.
2. Perbandingan antara hasil yang nyata dengan ukuran tadi. Evaluasi ini harus dilaporkan kepada khalayak ramai yang dapat berbuat sesuatu akan hal ini.
3. Kegiatan mengadakan koreksi. Pengukuran-pengukuran laporan dalam suatu pengawasan tidak akan berarti tanpa adanya koreksi, jikalau dalam hal ini diketahui bahwa aktivitas umum tidak mengarah ke hasil-hasil yang diinginkan.

Ketiga langkah proses pengawasan oleh Maman Ukas dalam Rahmawati (2020:39) dapat dilihat dalam gambar berikut:



Gambar 2.1
Langkah proses Pengawasan menurut Ukas dalam Rahmawati (2020:39)

Menurut Kadarman dalam Rahmawati (2020:41) langkah-langkah proses pengawasan yaitu:

1. Menetapkan Standar, Karena perencanaan merupakan tolak ukur untuk merancang pengawasan, maka secara logis hal ini berarti bahwa langkah pertama dalam proses pengawasan adalah menyusun rencana. Perencanaan yang dimaksud disini adalah menentukan standar.
2. Mengukur Kinerja. Langkah kedua dalam pengawasan adalah mengukur atau mengevaluasi kinerja yang dicapai terhadap standar yang telah ditentukan.
3. Memperbaiki Penyimpangan. Proses pengawasan tidak lengkap jika tidak ada tindakan perbaikan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

Sementara menurut Griffin dalam Rahmawati (2020:42), Sistem pengawasan organisasi memiliki 4 (empat) langkah fundamental dalam setiap prosesnya. Masing-masing langkah ini akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Menetapkan standar
2. Mengukur kinerja
3. Membandingkan kinerja dengan standar
4. Menentukan kebutuhan tindakan korektif

Dengan rincian penjelasan dari pendapat tersebut adalah sebagai berikut :

1. Menetapkan standar

Control Standard adalah target yang menjadi acuan perbandingan untuk kinerja dikemudian hari. Standar yang ditetapkan untuk tujuan pengawasan harus diekspresikan dalam acuan yang dapat diukur. Strategi pengawasan harus konsisten dengan tujuan organisasi. Dalam penentuan standar, diperlukan pengidentifikasian indikator-indikator kinerja. Indikator kinerja adalah ukuran kinerja yang menyediakan informasi yang berhubungan langsung dengan objek yang diawasi. Standar bagi hasil kerja karyawan pada umumnya terdapat pada rencana keseluruhan maupun rencana-rencana

bagian. Agar standar itu diketahui secara benar oleh karyawan, maka standar tersebut harus dikemukakan dan dijelaskan kepada karyawan sehingga karyawan akan memahami tujuan yang sebenarnya ingin dicapai.

2. Mengukur kinerja

Pengukuran kinerja adalah aktivitas konstan dan kontinu bagi sebagian besar organisasi. Agar pengawasan berlangsung efektif, ukuran-ukuran kinerja harus valid. Kinerja karyawan biasanya diukur berbasis kuantitas dan kualitas output, tetapi bagi banyak pekerjaan, pengukuran kinerja harus lebih mendetail.

3. Membandingkan kinerja dengan standar

Tahap ini dimaksudkan dengan membandingkan hasil pekerjaan karyawan (actual result) dengan standar yang telah ditentukan. Hasil pekerjaan karyawan dapat diketahui melalui laporan tertulis yang disusun karyawan, baik laporan rutin maupun laporan khusus. Selain itu atasan dapat juga langsung mengunjungi karyawan untuk menanyakan langsung hasil pekerjaan atau karyawan dipanggil untuk menyampaikan laporannya secara lisan. Kinerja dapat berada pada posisi lebih tinggi dari, lebih rendah dari, atau sama dengan standar.

4. Menentukan kebutuhan tindakan korektif

Berbagai keputusan menyangkut tindakan korektif sangat bergantung pada keahlian-keahlian analitis dan diagnotis manajer. Setelah membandingkan kinerja dengan standar, manajer dapat memilih salah satu tindakan: mempertahankan *status quo* (tidak melakukan apa-apa), mengoreksi

penyimpangan, atau mengubah standar. Tindakan perbaikan diartikan sebagai tindakan yang diambil untuk menyesuaikan hasil pekerjaan nyata yang menyimpang agar sesuai dengan standar atau rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk melaksanakan tindakan perbaikan, maka harus diketahui apa yang menyebabkan penyimpangan. Ada beberapa sebab yang mungkin menimbulkan penyimpangan, yaitu:

- a. Kekurangan faktor produksi.
- b. Tidak cakupnya pimpinan dalam mengorganisasi *human resources* dan *resources* lainnya dalam lingkungan organisasi.
- c. Sikap-sikap pegawai yang apatis dan sebagainya. Oleh karena itu, dalam proses pengawasan diperlukannya aporan yang dapat menyesuaikan bentuk-bentuk penyimpangan kearah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan berbagai teori tentang pengawasan dan faktor-faktor pengukuran dalam pengawasan yang dilakukan organisasi, maka peneliti mencoba untuk mengkaji dan menganalisis pengawasan yang dianggap sesuai dengan kondisi di Kantor Satpol- PP Kabupaten Cirebon dengan menggunakan teori yang ditulis oleh Griffin dalam Rahmawati (2020:42) bahwa elemen/faktor pengukuran dalam proses pengawasan adalah Menetapkan standar, Mengukur kinerja, Membandingkan kinerja dengan standar, Menentukan kebutuhan tindakan korektif. Melalui teori ini akan dilihat bagaimana pengawasan yang ada, dalam mewujudkan Satpol-PP Kabupaten Cirebon optimal dalam melaksanakan Tugas Pokok dan Fungsinya.

2.2 Penertiban Reklame

Menurut Peraturan Daerah Kabupaten Cirebon Nomor 4 tahun 2021 tentang Ketertiban Umum, pasal 1 ayat 59 Penertiban adalah tindakan penegakan peraturan yang bersifat tindakan represif non yustisial yang dilakukan oleh Satuan Polisi Pamong Praja terhadap anggota masyarakat yang melanggar ketentuan Peraturan Daerah dan Ketertiban Umum.

Berdasarkan hal tersebut diatas, maka penertiban dilakukan oleh Satuan Polisi pamong Praja Kabupaten Cirebon dan sifat dari tindakan penegakan peraturan tersebut bersifat tindakan represif non yustisial.

Menurut Peraturan Bupati Cirebon Nomor 44 tahun 2019 tentang Reklame, maka pengertian reklame adalah :

Benda, alat, perbuatan atau media yang bentuk dan corak ragamnya dirancang untuk tujuan komersial dengan memperkenalkan, menganjurkan, mempromosikan, atau menarik perhatian umum terhadap barang, jasa, orang atau badan yang dapat dilihat, dibaca, didengar, dirasakan, dan/atau oleh umum.

Reklame merupakan salah satu bentuk promosi yang paling banyak digunakan perusahaan untuk mempromosikan produknya. Masyarakat Pereklamean Indonesia mendefinisikan reklame sebagai segala bentuk pesan tentang suatu produk yang disampaikan lewat media, ditujukan kepada sebagian atau seluruh masyarakat. Menurut Suyanto (2019:6) Sebagai media komunikasi pemasaran, tujuan perreklamean dapat digolongkan menurut sasarannya yaitu:

1. Reklame informative

Dalam hal ini, reklame bertujuan membentuk permintaan pertama dengan memberitahukan kepada pasar tentang produk baru, mengusulkan kegunaan baru suatu produk, memberitahukan tentang perubahan harga, menjelaskan cara kerja suatu produk, menjelaskan

pelayanan yang tersedia, mengoreksi kesan yang salah, mengurangi kecemasan pembeli, dan membangun citra perusahaan

2. Reklame persuasive

Reklame persuasif bertujuan membentuk permintaan selektif suatu merk tertentu. Ini dilakukan pada tahap kompetitif dengan membentuk preferensi merk, mendorong alih merk, mengubah persepsi pembeli tentang produk, membujuk pembeli untuk membeli sekarang, dan membujuk pembeli menerima kunjungan penjualan.

3. Reklame pengingat Reklame ini sangat penting dalam tahap kedewasaan suatu produk untuk menjaga agar konsumen selalu mengingat akan produk tersebut.

4. Reklame penambah nilai

Reklame ini bertujuan menambah nilai merk pada persepsi konsumen dengan melakukan inovasi, perbaikan kualitas, dan penguatan persepsi konsumen.

5. Reklame bantuan aktivitas lain Reklame ini bertujuan membantu memfasilitasi usaha lain perusahaan dalam proses komunikasi pemasaran.

2.3 Pengertian Satpol-PP

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 16 tahun 2018 tentang Satuan Polisi Pamong Praja adalah :

Satuan Polisi Pamong Praja yang selanjutnya disebut Satpol PP adalah perangkat daerah yang dibentuk untuk menegakkan Peraturan Daerah dan Peraturan Kepala Daerah, menyelenggarakan ketertiban umum dan ketenteraman serta menyelenggarakan perlindungan masyarakat.

Peraturan Bupati Cirebon nomor 73 tahun 2018 tentang uraian Tugas Jabatan Pada Satpol-PP Kabupaten Cirebon, satpol-PP adalah bagian perangkat daerah dalam penegakan Peraturan Daerah dan penyelenggaraan ketertiban umum dan ketenteraman masyarakat. Sesuai peraturan tersebut maka Tugas Pokok dan Fungsi Satpol-PP adalah :

1. Tugas Pokok Satpol-PP

- a. Menegakkan peraturan daerah dan peraturan kepala daerah;
- b. Penyelenggarakan ketertiban umum dan ketentraman;

- c. Menyelenggarakan perlindungan masyarakat.

2. Fungsi Satpol-PP

Dalam melaksanakan tugas yang telah disebutkan diatas, Satuan Polisi Pamong Praja menurut memiliki fungsi diantaranya adalah:

- a. Penyusunan program Perda dan Perkada, penyelenggaraan ketertiban umum dan ketentraman, serta penyelenggaraan perlindungan masyarakat;
- b. Pelaksanaan kebijakan Perda dan Perkada, penyelenggaraan ketertiban umum dan ketentraman masyarakat serta penyelenggaraan perlindungan masyarakat;
- c. Pelaksanaan koordinasi penegakan Perda dan Perkada, penyelenggaraan ketertiban umum dan ketentraman serta penyelenggaraan perlindungan masyarakat dengan instansi terkait;
- d. Pengawasan terhadap masyarakat dan aparatur atau badan hukum atas pelaksanaan Perda dan Perkada;
- e. Pelaksanaan fungsi lain berdasarkan tugas yang telah diberikan oleh Kepala Daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

3. Wewenang Satpol-PP

Dalam melaksanakan tugas dan fungsi sebagaimana yang telah disebutkan diatas Satuan Polisi Pamong Praja juga berwenang untuk:

- a. Melakukan tindakan penertiban nonyustisial terhadap warga masyarakat, aparatur, atau badan hukum yang melakukan pelanggaran atas Perda atau Perkada;

- b. Menindak warga masyarakat, aparatur, atau badan hukum yang mengganggu ketertiban umum serta ketentraman masyarakat;
- c. Melakukan tindakan penyelidikan terhadap warga masyarakat, aparatur, atau badan hukum, yang diduga telah melakukan pelanggaran atas Perda atau Perkada;
- d. Melakukan tindakan administratif terhadap warga masyarakat, aparatur, atau badan hukum, yang telah terbukti melakukan pelanggaran terhadap Perda atau Perkada.

