

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Sistem Administrasi dan Manajemen

Administrasi merupakan karakteristik daripada setiap orang yang mempunyai posisi penting di dalam organisasi. Sedangkan kemampuan teknis merupakan ciri utama daripada pejabat — pejabat atau pegawai pegawai yang posisinya lebih rendah. Melihat adanya fungsi — fungsi yang juga disebut sebagai elemen daripada administrasi, khususnya mengenai karena fungsi ini memungkinkan adanya kesatuan, keterpaduan pejabat, serta keharmonisan organisasi bahwa dalam pertemuan — pertemuan berskala antar manajer atau kepala Dinas dan antar pelaksana akan dicapai usaha yang terkoordinasi. Dan dengan terwujudnya koordinasi didalam organisasi proses kegiatannya yang disebut dengan administrasi maka segala sesuatu akan berjalan lancar.

Di dalam setiap administrasi, kualitas Yang ingin dikerjanya adalah efektif dan efektivitas dalam pencapaian tujuan. Tujuan kelompok atau organisasi bukan hanya sekedar dicapai (efektif) melainkan juga memenuhi persyaratan ekonomis (efisien). maka oleh karena itu setiap tindakan administrasi harus sudah melalui perhitungan yang rasional. Dan untuk melakukan proses ini sudahlah tentu administrasi harus sudah mempunyai mekanisme yang akan mengatur bagaimana

tujuan dipilih dan dirumuskan, bagaimana tahapan-tahapan proses direncanakan dan dilaksanakan dengan cara yang efisien dan efektif, mengatur bagaimana sumber-sumber dapat dimanfaatkan termasuk pemanfaatan lingkungan.

Dalam pelaksanaan administrasi, organisasi harus dijaga, diarahkan, dan di bimbing atau harus dikendalikan agar dalam pelaksanaan proses administrasi mencapai sasaran. Administrasi sebagai suatu sarana untuk mencapai suatu tujuan dapat memegang peran yang di harapkan, maka administrasi dapat di bedakan menjadi 2 (dua) pengertian menurut handayaniingrat (2000:2)

1. Administrasi dalam arti sempit adalah kegiatan yang berupa catat mencatat, surat menyurat, pembukuan ringan, ketik-mengetik, agenda dan sebagainya yang bersifat teknis ketatausahaan.
2. Administrasi dalam arti luas yang akan dikemukakan dari pendapat ahli, tentang arti dan definisi dari pada administrasi dalam arti para luas yaitu:
 - a. H.A Simon dan kawan — kawan memberikan definisi bahwa administrasi sebagai kegiatan daripada kelompok yang mengadakan kerjasama untuk menyelesaikan tujuan bersama.
 - b. William H. Newman memberikan definisi administrasi sebagai bimbingan, kepemimpinan dan pengawasan daripada usaha —usaha kelompok individu — individu terhadap tercapinya tujuan bersama.
 - c. Leonard D. White memberikan definisi administrasi sebagai suatu proses yang pada umumnya terdapat pada semua usaha kelompok, negara atau swasta, sipil atau militer usaha besar atau kecil dan sebagainya.

Maka dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa administrasi adalah suatu kerjasama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama. Administrasi sangat diperlukan pada suatu organisasi karena administrasi merupakan elemen yang penting dalam berjalannya suatu kegiatan organisasi, dan organisasi merupakan wadah sebab dalam wadah organisasi tempat kerjasama, proses manajemen, pembagian kerja (delegation of authority),

koordinasi, dan integrasi dilakukan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. disini penulis menjelaskan dari kutipan Hasibuan (2008:2) bahwa manajemen dan organisasi bukanlah tujuan, tetapi hanya alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan, karena tujuan yang ingin dicapai itu adalah pelayanan.

Manajemen dan organisasi hanyalah merupakan alat dan wadah saja. Karena apabila manajemen dan organisasi baik maka tujuan akan optimal dapat diwujudkan, pemborosan terhindari dan potensi yang dimiliki akan lebih bermanfaat. Maka untuk lebih jelasnya pengertian manajemen menurut Koontz dan Donenel dalam Handyaningrat (2000:19) mengemukakan sebagai berikut:

Managemen berhubungan dengan pencapaian suatu tujuan yang dilakukan melalui dan dengan orang — orang lain, yaitu dimana dititik beratkan pada usaha pemanfaatan orang — orang lain dalam pencapaian tujuan. Dan untuk mencapai tujuan tersebut, maka orang — orang di dalam organisasi harus jelas wewenang, tanggung jawab, dan tugas pekerjaannya (*iob description*).

Penjelasan mengenai pengertian manajemen maka akan dijelaskan unsur dari manajemen yang dikemukakan oleh Handyaningrat (2000: 18) antara lain adalah:

1. Manajemen sebagai suatu sistem (*management as a system*).
Manajemen adalah suatu kerangka kerja yang terdiri dari berbagai bagian atau komponen yang secara keseluruhan saling berkaitan yang diorganisasisedemikian rupa dalam rangka mencapai tujuan organisasi
2. Manajemen sebagai suatu proses (*managemen as aprocess*).
Manajemen adalah serangkaian tahap kegiatan yang diarahkan pada pencapaian suatu tujuan dengan pemanfaatan semaksiamal mungkin sumber - sumber yang ada.
3. Manajemen sebagai suatu fungsi (*managemen as afunction*).
Manajemen mempunyai kegiatan — kegiatan tertentu yang dapat dilakukan sendiri sendiri tanpa menunggu selesainya kegiatan yang lain,

sekali pun kegiatan kegiatan yang satu dan lainnya saling berkaitan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi

4. Manajemen sebagai suatu ilmu pengetahuan (*managemen as a science*)
Manajemen adalah suatu ilmu yang bersifat inter-disipliner dengan menggunakan bantuan ilmu — ilmu sosial, filsafat dan matematika.
5. Manajemen sebagai kumpulan orang (*managemen as people/group of people*)
Manajemen dipakai dalam arti kolektif untuk menunjukkan jabatan kepemimpinan di dalam organisasi, misalnya: kelompok pimpinan atas, kelompok pimpinan tengah, kelompok pimpinan bawah.
6. Manajemen sebagai kegiatan yang terpisah (*managemen as a separate activity*)
Manajemen mempunyai kegiatan tersendiri, jelas terpisah daripada kegiatan teknis lainnya.
7. Manajemen sebagai suatu profesi (*managemen as a profession*)
Manajemen mempunyai bidang pekerjaan atau bidang keahlian yang tertentu seperti halnya bidang — bidang lain, seperti : profesi di bidang kedokteran, profesi di bidang hukum, profesi di bidang perpajakan dan sebagainya.

Maka jelaslah bahwa kegiatan administrasi tidak dapat di pisahkan dari kegiatan manajemen. Dimana administrasi adalah proses kerjasama dari dua orang atau lebih untuk dapat mencapai tujuan yang telah di rencanakan sebelumnya dan kerjasama tersebut diselenggarakan dengan cara cara yang merupakan masalah daripada manajemen. Manajemen yang baik sangat diperlukan oleh setiap organisasi, karena manajemen berfungsi untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang perlu dilakukan dengan rangka pencapaian tujuan sesuai dengan batas-batas kebijaksanaan yang telah dirumuskan. Dan untuk melaksanakan kegiatan tersebut, manajemen mempunyai fungsi — fungsi yang harus dijalankan. Salah satu fungsi manajemen tersebut adalah pengawasan sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Terry dalam Handyaningrat (2000:25) terdapat empat fungsi manajemen yaitu: 1) Perencanaan (*Planning*), 2) Pengorganisasian (*Organizing*) 3) Penggerakan Pelaksanaan (*Actuating*) 4) Pengawasan (*Controlling*).

Salah satu fungsi manajemen yang memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien adalah pengawasan. Dalam hal ini pengawasan berperan penting dalam menentukan dinamika organisasi yang integral. Selaras dan harmonis di antara unit atau organisasi yang terkait dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Dari hal tersebut diatas membuktikan bahwa pengawasan atau controlling merupakan salah satu fungsi manajemen, yang mempunyai peran cukup penting, yang artinya tujuan organisasi tidak akan dapat tercapai dengan baik apabila tidak adanya pengawasan, sebaliknya tujuan organisasi akan tercapai jika melakukan pengawasan yang baik dan benar.

2.2 Pengawasan

Fungsi kelima dari seorang pemimpin adalah pengawasan. Fungsi ini merupakan fungsi setiap manajer yang terakhir, setelah fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, menyusun tenaga kerja, dan memberi perintah. Fungsi ini merupakan fungsi pimpinan yang berhubungan dengan usaha menyelamatkan jalannya perusahaan ke arah pulau cita-cita, yakni kepada tujuan yang telah direncanakan.

Tak dapat disangka bahwa masing-masing fungsi pimpinan berhubungan erat satu sama lain. Hal ini akan lebih jelas, bila kita ingat bahwa sesungguhnya fungsi pimpinan yang lima itu, yakni merencanakan, pengorganisasian, penyusunan, memberi perintah dan pengawasan adalah prosedur atau urutan

pelaksanaan dalam merealisasi tujuan badan usaha. Walaupun terdapat kenyataan demikian, umumnya para ahli lebih menonjolkan hubungan erat antara perencanaan, memberi perintah, dan pengawasan.

Perencanaan berhubungan erat dengan fungsi pengawasan karena dapat dikatakan rencana itulah sebagai standar atau alat pengawasan bagi pekerjaan yang sedang dikerjakan. Demikian pula fungsi pemberian perintah berhubungan erat dengan fungsi pengawasan karena sesungguhnya pengawasan itu merupakan *follow up* dari perintah-perintah yang sudah dikeluarkan. Apa yang sudah diperintah haruslah diawasi, agar apa yang diperintahkan itu benar-benar dilaksanakan. Mengingat hubungan-hubungan erat antara ketiga fungsi tersebut, maka para ahli dalam memberi arti atau batasan dari pengawasan selalu menghubungkan fungsi-fungsi itu. Dernikianlah misalnya pengawasan menurut MC. Farland (2000:143), memberikan definisi Pengawasan (*Control*) sebagai berikut:

"Control is the process by which an executive gets the performance of his subordinates to correspond as closely as possible to chosen plans, orders, objectives, or policies) (Pengawasan ialah suatu proses di mana Pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan, atau kebijaksanaan yang telah ditentukan).

Menurut Sondang P. Siagian (2015:176) adalah “pengawasan ialah proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya”.

Menurut Victor M. Situmorang (2015:176) pengawasan adalah “setiap usaha dan tindakan dalam rangka untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan tugas yang di laksanakan menurut ketentuan dan sasaran yang hendak di capai”

Sesuai dengan batasan-batasan di atas, maka pengawasan dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menerapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya, dan bila perlu mengoreksi dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula.

Jelas kiranya. dari berbagai batasan pengawasan di atas bahwa tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Untuk dapat benar-benar merealisasi tujuan utama tersebut, maka pengawasan pada taraf pertama bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang telah dikeluarkan, dan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencana berdasarkan penemuan-penemuan tersebut dapat diambil tindakan untuk memperbaikinya, baik pada waktu itu ataupun waktu-waktu yang akan datang.

2.2.1 Prinsip-Prinsip Pengawasan

Untuk mendapatkan suatu sistem pengawasan yang efektif, maka perlu dipenuhi beberapa prinsip pengawasan. Dua prinsip pokok, yang merupakan suatu kondisi bagi suatu sistem pengawasan .yang efektif ialah adanya rencana tertentu dan adanya pemberian instruksi-instruksi, serta wewenang-wewenang kepada bawahan. Prinsip pokok pertama merupakan standar atau alat pengukur daripada pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahan. Rencana

tersebut menjadi penunjuk apakah sesuatu pelaksanaan pekerjaan berhasil atau tidak. Walaupun demikian, prinsip pokok kedua merupakan suatu keharusan yang perlu ada, agar sistem pengawasan itu memang benar-benar dapat efektif dilaksanakan. Wewenang dan instruksi-instruksi yang jelas harus dapat diberikan kepada bawahan karena berdasarkan itulah dapat diketahui apakah bawahan sudah menjalankan tugas-tugasnya dengan baik. Atas dasar instruksi yang diberikan kepada bawahan dapat diawasi pekerjaan seorang bawahan.

Maka suatu sistem pengawasan haruslah mengandung prinsip-prinsip, diantaranya Prinsip-prinsip menurut Handyaningrat (2000:149) sebagai berikut :

1. Pengawasan berorientasi kepada tujuan organisasi
2. Pengawasan harus objektif, jujur dan mendahulukan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi.
3. Pengawasan harus berorientasi terhadap kebenaran menurut peraturan Peraturan yang berlaku (*wetmatigheid*), berorientasi terhadap kebenaran atas prosedur yang telah ditetapkan (*rechtmatigheid*), dan berorientasi terhadap tujuan (manfaat) dalam pelaksanaan pekerjaan (*doelmatigheid*).
4. Pengawasan harus menjamin daya dan hasil guna pekerjaan.
5. Pengawasan harus berdasarkan atas standar yang objektif, teliti (*accurate*) dan tepat.
6. Pengawasan harus bersifat terus-menerus (*continue*).
7. Hasil pengawasan harus dapat memberikan umpan balik (*feed-back*) terhadap perbaikan dan penyempurnaan dalam pelaksanaan, perencanaan dan kebijaksanaan waktu yang akan datang.

2.2.2 Maksud, Tujuan dan Tugas (Fungsi) Pengawasan

Menurut Handyaningrat (2000:143-144) dalam buku pengantar studi ilmu administrasi dan manajemen

1. Maksud Pengawasan

Pengawasan itu dimaksudkan untuk mencegah atau untuk memperbaiki kesalahan, penyimpangan, ketidak-sesuaian, 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.

2. Tujuan Pengawasan

Pengawasan bertujuan agar hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh secara berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif), sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

3. Tugas (fungsi) pengawasan.

- Mempertebal rasa tanggung jawab terhadap pejabat yang diserahi tugas dan wewenang dalam pelaksanaan pekerjaan.
- Mendidik para pejabat agar mereka melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan.
- Untuk mencegah terjadinya penyimpangan, kelalaian dan kelemahan, agar tidak terjadi kerugian yang tidak diinginkan.
- Untuk memperbaiki kesalahan dan penyelewengan, agar pelaksanaan pekerjaan tidak mengalami hambatan dan pemborosan-pemborosan.

2.2.3 Tipe-Tipe Pengawasan

Setiap tujuan, sasaran daripada perencanaan program, setiap kegiatan dari Program, setiap setiap prosedur, dan setiap anggaran menjadi standar terhadap pelaksanaan yang sesungguhnya atau yang diharapkan untuk dinilai. Menurut Handyaningrat (2000:153-155)

Dalam praktek, standar ini dapat dibagi dalam tipe-tipe sebagai berikut:

1. Standar fisik

Standar ini berhubungan dengan ukuran yang bukan bersifat uang (moneter) dan biasanya terdapat pada tingkat operasional di mana bahan/material, mesin. mesin yang dipergunakan, dengan mengerjakan tenaga manusia yang menghasilkan barang/jasa. Hal yang semacam ini menunjukkan pelaksanaan yang bersifat kuantitatif, seperti misalnya: hasil jam kerja setiap unit, hasil bahan bakar untuk membangkitkan tenaga mesin, hasil muatan berapa ton setiap km, hasil produksi per jam setiap mesin, dan lain-lain. Standar fisik dapat juga menunjukkan yang bersifat kualitatif, misalnya: jumlah jam terbang setiap pesawat terbang, lamanya pabrik berjalan, dan sebagainya. Demikianlah yang dimaksud dengan standar fisik yang merupakan standar yang pokok dalam pengawasan.

2. Standar biaya

Standar ini berhubungan dengan ukuran uang (moneter), seperti halnya standar fisik, standar ini biasanya dipergunakan pada tingkat operasional. Standar ini berkaitan erat dengan nilai uang terhadap biaya daripada kegiatan. Standar biaya ini menjadi ukuran dari biaya langsung maupun tidak langsung pada setiap unit yang dihasilkan, misalnya biaya tenaga kerja setiap unit atau setiap jam, biaya material setiap unit, biaya mesin setiap jam, dan sebagainya.

3. Standar modal

Standar ini timbul dari penerapan ukuran uang (moneter) terhadap keadaan fisiknya, yang berhubungan dengan investasi modal dalam suatu perusahaan. Jadi berlainan dengan biaya kegiatan, tetapi standar modal ini hubungannya erat sekali dengan neraca pembukuan, yang dapat menunjukkan kernunduran atau kemajuan Perusahaan. Penggunaan dari pada standar modal ini, baik dalam investasi baru maupun pengawasannya ialah dalam usaha mengembalikan modal investasi itu.

4. Standar pendapatan.

Standar ini timbul karena hubungan antara nilai uang dengan penjualan harus Standar pendapatan ialah untuk menentukan besarnya pendapatan yang diperoleh, misalnya dengan menentukan tarif bagi setiap penumpang bis setiap km dan tarif angkutan barang setiap ton pada mobil angkutan barang.

5. Standar program.

Manager mungkin banyak cenderung untuk menggunakan program anggaran yaitu suatu program yang formal mengikui perkembangan produksi, atau suatu program untuk mutu sesuatu barang.

6. Standar yang tak dapat diraba.

Standar ini adalah demikian sukarnya, karena tidak dapat dinyatakan dengan ukuran fisik atau uang. Misalnya standar apakah yang digunakan untuk menentukan seorang dapat menduduki jabatan pimpinan yang tepat. Bagaimana menentukan program hubungan masyarakat itu berhasil? Demikian sukarnya untuk menentukan penilaian, yang tidak dapat diberikan suatu ukuran secara kuantitatif maupun kualitatif. efektif dan efisien. Demikian pula sukarnya untuk mengukur apa yang 'baik sien'. Pada umumnya pengawasan manajemen banyak menggunakan standar yang tak dapat diraba ini pada pendekatan yang bersifat hubungan antar pribadi manusia.

7. Standar sasaran.

Dalam manajemen yang modern telah diketemukan melalui pemikiran dan penelitian, adanya kemungkinan untuk menentukan sasaran yang dapat digunakan sebagai standar pelaksanaan. Standar sasaran itu dapat berbentuk sasaran yang bersifat kuantitatif maupun sasaran yang bersifat kualitatif.

2.2.4 Syarat-syarat dari pada Pengawasan

Untuk menciptakan kondisi daripada pengawasan, maka syarat-syarat umum dapat dipergunakan sebagai berikut:

1. Menentukan standar pengawasan yang baik dan dapat dilaksanakan.
2. Menghindarkan adanya tekanan, paksaan, yang menyebabkan penyimpangan dari tujuan pengawasan itu sendiri.
3. Melakukan koreksi rencana yang dapat digunakan untuk mengadakan perbaikan serta penyempurnaan rencana yang akan datang.

Sesuai dengan keterangan tersebut di atas, maka beberapa cara yang baik dapat dilakukan sebagai berikut:

- a) Memberikan kesempatan kepada pihak-pihak yang diawasi agar memberikan keterangan-keterangan yang jelas dan ikut serta memecahkan hal-hal yang mempengaruhinya.
- b) Pengakuan atas hasil/nilai manusia yang telah dilakukannya (hasil karya manusia); artinya penghargaan atas hasil pekerjaannya.

Melakukan suatu kerja sama agar diperoleh saling pengertian, saling percaya mempercayai, yang bersifat memberikan pendidikan.

2.2.5 Metode Pengawasan

1. Pengawasan Melalui Laporan Lisan

Dengan cara ini, pengawasan dilakukan dengan mengumpulkan fakta-fakta melalui laporan lisan yang diberikan bawahan. Wawancara yang diberikan ditujukan kepada orang-orang atau segolongan orang tertentu yang dapat memberi gambaran dari hal-hal yang ingin diketahui, terutama tentang hasil sesungguhnya (*actual result*) yang dicapai oleh bawahannya. Dengan cara ini kedua pihak aktif, bawahan memberikan laporan lisan tentang hasil pekerjaannya dan atasan dapat menanyakannya lebih lanjut untuk memperoleh fakta-fakta yang diperlukannya. Pengawasan dengan cara ini dapat mempercepat hubungan pejabat karena adanya kontak wawancara antara mereka.

2. Pengawasan Melalui Laporan Tertulis

Laporan tertulis (*written report*) merupakan suatu pertanggung jawaban kepada atasan mengenai pekerjaan yang dilaksanakannya, sesuai dengan instruksi dan tugas-tugas yang diberikan atasannya kepadanya. Dengan laporan tertulis yang diberikan oleh bawahan, maka atasan dapat membaca apakah bawahan-bawahan tersebut melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya dengan penggunaan hak-hak atau kekuasaan yang didelegasikan kepadanya. Kesukaran dari pemberian pertanggungjawaban seperti ini ialah bawahan tidak dapat menggambarkan semua kejadian dari aktivitas seluruhnya. Tetapi laporan

dapat pula disusun sedemikian rupa sehingga dapat memberikan gambaran yang berlebih-lebihan. Dengan laporan tertulis, sulit pimpinan menentukan mana yang berupa kenyataan dan apa yang berupa pendapat. Keuntungan laporan tertulis ialah dapat diambil manfaatnya oleh banyak pihak, yakni oleh pimpinan guna pengawasan dan pihak lain, yaitu untuk penyusunan rencana berikutnya.

2.2.6 Proses Pengawasan

Proses langkah-langkah pengawasan menurut M.Manullang dalam buku

Dasar-dasar manajemen (2018:184-190) yaitu :

1. Menetapkan alat pengukur (Standar)

Bila kita bermaksud mengukur atau menilai sesuatu, maka tugas itu baru dapat dilaksanakan bilamana kita mempunyai alat pengukur sesuatu itu. Demikian juga halnya, bila kita mau mengukur atau menilai pelaksanaan atau hasil pekerjaan bawahan, kita harus mempunyai alat penilai, alat pengukur atau standar. Dalam garis besarnya jenis-jenis standar itu dapat kita golongkan ke dalam tiga golongan besar, yaitu sebagai berikut:

- a. Standar dalam bentuk fisik
- b. Standar dalam bentuk uang

2. Mengadakan penilaian (evaluate)

Dengan menilai, dimaksudkan membandingkan hasil pekerjaan bawahan (actual result) dengan alat pengukur (standar) yang sudah ditentukan. Dengan demikian, jelas untuk dapat melaksanakan tugas ini dua hal yang harus tersedia, yaitu standar atau alat pengukur dan actual result atau hasil kerja bawahan. Pekerjaan bawahan dapat diketahui melalui berbagai cara, yakni:

- a. Dari laporan tertulis yang disusun bawahan, baik laporan rutin maupun laporan istimewa,
- b. Langsung mengunjungi bawahan untuk menanyakan hasil pekerjaannya, atau bawahan dipanggil untuk memberikan laporan lisan.

3. Pengambilan Tindakan perbaikan (corrective action)

Fase terakhir ini hanya dilaksanakan, bila pada fase sebelumnya, dipastikan telah terjadi penyimpangan. Dengan tindakan perbaikan diartikan, tindakan yang diambil untuk menyesuaikan hasil pekerjaan nyata yang menyimpang agar sesuai dengan standar atau rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Berdasarkan hal tersebut diatas, maka langkah-langkah dalam pengawasan pelaksanaan kegiatan dengan standar-standar, penilaian dan pengambilan korektif.

2.2.7 Peranan Pimpinan di Dalam Proses Pengawasan

Menurut Handayani (2000:150-151) Pengawasan adalah fungsi Pimpinan yang fundamental (pokok). pimpinan harus mempunyai alat-alat pengawasan dalam hal-hal yang diperlukan, ia harus menggunakan pertimbangan di dalam pengembangan dan (penerapannya). Pengawasan dalam arti sebagai fungsi Pimpinan bukan untuk mendominasi (menguasai) bawahannya, tetapi dalam arti memberikan dan pengarahan terhadap usaha-usaha daripada untuk hasil-hasil yang dimaksudkan.

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. Kita telah mempelajari ukuran-ukuran pokok dalam proses pengawasan seperti halnya bermacam-macam informasi, perkiraan atau penilaian yang diperlukan oleh Pimpinan. Salah satu hal yang menjadi penghalang adalah proses komunikasi yang memungkinkan pengawasan itu berlangsung, sehingga komunikasi merupakan salah satu faktor penting dalam pengawasan sebagai usaha mencapai tujuan Pengawasan tersebut.

2.3 Efektivitas

Membicarakan masalah efektivitas, maka akan membicarakan masalah pelaksanaan pekerjaan tujuan organisasi. Efektivitas berkaitan erat dengan beberapa tingkat keberhasilan pelaksanaan yang menjadi kontribusi bagi keberhasilan pencapaian tujuan organisasi secara umum. organisasi sebagai wadah dari kegiatan kerjasama untuk mencapai suatu tujuan tertentu setiap aktivitas dan gerak organisasi diarahkan pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan merupakan arah atau sesuatu yang ingin dicapai atau dipengaruhi yang menjadi sebab dilaksanakannya kegiatan tujuan organisasi pada hakekatnya merupakan integrasi dari berbagai tujuan baik yang bersifat komplementer ataupun tujuan anggota organisasi maupun tujuan substansif atau

tujuan organisasi secara keseluruhan yang merupakan tujuan pokok organisasi yang menjadi dasar terbentuknya organisasi.

Efektivitas merupakan salah satu konsep penting dalam administrasi. efektivitas berkaitan erat dengan beberapa tingkat keberhasilan pelaksanaan pekerjaan yang menjadi kontribusi bagi keberhasilan pencapaian tujuan organisasi secara umum. Banyak orang yang mengartikan bahwa efektivitas hanyalah tepat guna, berbeda dengan efisiensi yang berarti berhasil guna. Pandangan tersebut terlalu sempit untuk mengartikan efektivitas yang memiliki cakupan cukup luas. Efektivitas dalam kegiatan organisasi dapat di rumuskan sebagai tingkat perwujudan sasaran yang menunjukkan sejauh mana sasaran telah tercapai.

Berikut pendapat beberapa para ahli mengenai pengertian efektivitas, yaitu sebagai berikut:

Gibson (dalam pabundu, 2010:129) mengemukakan kriteria efektivitas organisasi terdiri dari lima unsur yaitu Produksi, Efisiensi, Kepuasan, Keadaptasian dan kelangsungan hidup.

1. Produksi

Produksi sebagai kriteria efektivitas mengacu pada ukuran keluaran utama organisasi. Ukuran produksi mencakup keuntungan, penjualan, pangsa pasar, dokumen yang diproses, reka yang dilayani dan sebagainya. Ukuran ini berhubungan secara langsung dengan yang dikonsumsi oleh pelanggan dan rekan organisasi yang bersangkutan.

2. Efisiensi

Efisiensi sebagai kriteria efektivitas mengacu pada ukuran penggunaan sumber daya yang langka oleh organisasi. Efisiensi adalah perbandingan antara keluaran dan masukan. Ukuran efisiensi terdiri dari keuntungan per orang dan sebagainya. Efisiensi diukur berdasarkan rasio antara keuntungan dengan biaya atau waktu yang digunakan.

3. Kepuasan

Kepuasan sebagai kriteria efektivitas mengacu pada keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan atau anggotanya. Ukuran kepuasan meliputi setiap karyawan, penggantian karyawan, absensi, kelambanan, keluhan, kesejahteraan dan sebagainya.

4. Keadaptasian

Keadaptasian sebagai kriteria efektivitas mengacu kepada tanggapan organisasi terhadap perubahan eksternal dan internal. Perubahan perubahan eksternal seperti persaingan, keinginan pelanggan, kualitas produk dan sebagainya. Serta perubahan internal seperti ketidak efisienan, ketidak puasan, dan sebagainya merupakan adaptasi terhadap lingkungan.

5. Kelangsungan Hidup

Kelangsungan hidup sebagai kriteria efektivitas mengacu kepada tanggung jawab organisasi dalam memperbesar kapasitas dan potensinya untuk berkembang.

Efektivitas menurut H Emerson (dalam Handayani:2000:16) “Efektivitas adalah Suatu tujuan atau sasaran yang telah tercapai sesuai dengan rencana adalah efektif, tetapi belum tentu efisien suatu pekerjaan pemerintahan sekalipun, tidak efisien dalam arti input dan output, tetap tercapainya tujuan itu adalah efektif sebab mempunyai efek dan pengaruh yang besar terhadap kepentingan masyarakat banyak, baik politik, ekonomi, sosial dan sebagainya”.

Pendapat lain mengenai efektivitas juga di kemukakan Oleh Fremont E Kas (dalam Sugiyono:2003:23) “Efektivitas ialah berkenaan dengan derajat pencapaian tujuan baik secara eksplisit maupun implisit yaitu seberapa jauh rencana dapat dilaksanakan dan seberapa jauh tujuan tercapai”.

Efektivitas lebih menekankan pada aspek tujuan dari suatu organisasi sebagaimana pendapat dari (Soedjadi 2009:37)

"Efektivitas (berhasil guna) yakni untuk menyatakan bahwa kegiatan telah dilaksanakan dengan tepat dalam arti target tercapai sesuai waktu yang ditetapkan (target *achieved*, misalnya, angka produksi, ekspor, income bertambah, persentase lulusan suatu sekolah bertambah, jumlah pegawai, terdidik meningkat, jumlah keputusan yang dikeluarkan bertambah dan lain — lain), namun target target yang telah tercapai itu tentu saja harus dihubungkan dengan mutunya".

Definisi-definisi di atas menunjukkan bahwa yang dimaksudkan efektivitas adalah suatu usaha keadaan dimana sesuatu kegiatan dapat berhasil sesuai dengan rencana yang ditetapkan. ukuran efektivitas harus dilihat dari perbandingan antara masukan dan keluaran, tingkat kepuasan yang diperoleh, Penciptaan hubungan kerja yang kondusif serta adanya rasa saling memiliki yang tinggi. Rasa memiliki yang tinggi tersebut bukan berarti berlebihan. Makmur (2017:7-9) mengungkapkan indikator efektivitas dilihat dari beberapa segi kriteria efektivitas, sebagai berikut :

1. Ketepatan waktu

Waktu adalah sesuatu yang dapat menentukan keberhasilan sesuatu kegiatan yang dilakukan dalam sebuah organisasi tapi juga dapat berakibat terhadap kegagalan suatu aktivitas organisasi. Penggunaan waktu yang tepat akan menciptakan efektivitas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2. Ketepatan perhitungan biaya

Berkaitan dengan ketepatan dalam pemanfaatan biaya, dalam arti tidak mengalami kekurangan juga sebaliknya tidak mengalami kelebihan pembiayaan sampai suatu kegiatan dapat dilaksanakan dan diselesaikan dengan baik. Ketepatan dalam menetapkan satuan – satuan biaya merupakan bagian daripada efektivitas.

3. Ketepatan dalam pengukuran

Dengan ketepatan ukuran sebagaimana yang telah ditetapkan sebelumnya sebenarnya merupakan gambaran daripada efektivitas kegiatan yang menjadi tanggung jawab dalam sebuah organisasi.

4. Ketepatan dalam menentukan pilihan

Menentukan pilihan bukanlah suatu persoalan yang gampang dan juga bukan hanya tebakan tetapi melalui suatu proses, sehingga dapat menemukan yang terbaik diantara yang baik atau yang terjujur diantara yang jujur atau kedua-duanya yang terbaik dan terjujur diantara yang baik dan jujur.

5. Ketepatan berpikir

Ketepatan berfikir akan melahirkan keefektifan sehingga kesuksesan yang senantiasa diharapkan itu dalam melakukan suatu bentuk kerjasama dapat memberikan hasil yang maksimal.

6. Ketepatan dalam melakukan perintah.

Keberhasilan aktivitas suatu organisasi sangat banyak dipengaruhi oleh kemampuan seorang pemimpin, salah satunya kemampuan memberikan perintah yang jelas dan mudah dipahami oleh bawahan. Jika perintah yang diberikan tidak dapat dimengeri dan dipahami maka akan mengalami kegagalan yang akan merugikan organisasi.

7. Ketepatan dalam menentukan tujuan

Ketepatan dalam menentukan tujuan merupakan aktivitas organisasi untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan yang ditetapkan secara tepat akan sangat menunjang efektivitas pelaksanaan kegiatan terutama yang berorientasi kepada jangka panjang.

8. Ketepatan ketepatan sasaran

Penentuan sasaran yang tepat baik yang ditetapkan secara individu maupun secara organisasi sangat menentukan keberhasilan aktivitas organisasi. Demikian pula sebaliknya, jika sasaran yang ditetapkan itu kurang tepat, maka akan menghambat pelaksanaan berbagai kegiatan itu sendiri.

Berdasarkan uraian indikator efektivitas oleh Makmur di atas intinya dapat dilihat bahwa efektivitas merupakan suatu pengukuran dalam tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dengan menggunakan ukuran-ukuran ketepatan efektivitas dimana suatu target atau sasaran dapat tercapai sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Sedangkan dalam buku Richard M. Steers Duncan (2019:53) mengungkapkan ada 3 indikator dalam efektivitas. Ia mengatakan indikator efektivitas sebagai berikut :

1. Pencapaian tujuan

Pencapaian tujuan adalah keseluruhan upaya pencapaian tujuan harus dipandang sebagai suatu proses. Oleh karena itu, agar pencapaian tujuan akhir semakin terjamin, diperlukan pentahapan, baik dalam arti pentahapan pencapaian bagian-bagiannya maupun pentahapan dalam arti periodisasinya. Pencapaian tujuan terdiri dari 2 sub-indikator, yaitu : kurun waktu dan sasaran yang merupakan target kongkret.

2. Integrasi

Integrasi yaitu pengukuran terhadap tingkat kemampuan suatu organisasi untuk mengadakan sosialisasi atau komunikasi dan pengembangan konsensus. Integrasi menyangkut proses sosialisasi.

3. Adaptasi

Adaptasi adalah kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Berkaitan dengan kesesuaian pelaksanaan program dengan keadaan di lapangan.

Steers dalam (Indrawijaya 2010:188) mengemukakan cara mengembangkan model suatu proses untuk menilai efektivitas organisasi, yang mencakup tiga sudut pandangan. Adapun unsur atau dimensinya adalah:

1. Optimasi tujuan yang ingin dicapai, yaitu bila beberapa bagian dari tujuh itu mendapat perhatian dan alokasi sumber dana dan daya yang lebih besar
2. Interaksi antara organisasi dengan keadaan sekelilingnya.
3. Penekanan pada aspek perilaku yang lebih memusatkan perhatian pada pentingnya peranan perilaku manusia dalam proses pencapaian tujuan organisasi dalam efektivitas suatu organisasi.

Perencanaan tugas dan pekerjaan merupakan bagian dari proses organisasi secara keseluruhan. Dalam organisasi birokrasi, perencanaan tugas dan pekerjaan dilakukan atas dasar prinsip rasionalitas dan realitas yang tinggi, disertai standarisasi dan spesialisasi, memang tidak dapat dipungkiri bahwa pelaksanaan prinsip — prinsip tadi memang dapat menimbulkan efisiensi. Tetapi pelaksanaannya secara ketat dapat menimbulkan terjadinya kelambatan komunikasi dan informasi.

Berdasarkan pada penjelasan diatas dapat dikatakan bahwa efektivitas kerja pegawai merupakan sikap atau kondisi umum seseorang yang positif terhadap kehidupan organisasinya, maka jelasnya bahwa seorang pemimpin perlu mengambil berbagai langkah agar semakin banyak bawahannya yang merasa puas dan selalu bersemangat dalam pekerjaan yang pada saat nanti akan mencapai tingkat efektivitas kerja pegawai yang bersangkutan sesuai

yang di harapkan untuk dapat melakukan dengan cepat dan tepat dalam pelaksanaan tugasnya. Dengan pemahaman teknik teknik dan cara-cara yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat efektivitas kerja pegawai tersebut.

Mengenai factor-factor yang penting dalam mendorong peningkatan efektivitas kerja pegawai dalam menyelesaikan tugasnya menurut pendapat ahli yang penulis kutip sebagai berikut :

Menurut Indrawijaya (2010:73) mengatakan bahwa factor-faktor yang dapat mendorong efektivitas pegawai adalah

1. Pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan keahliannya.
2. Pekerjaan yang menyediakan perlengkapan yang baik
3. Pekerjaan yang menyediakan informasi yang lengkap
4. Pengawasan yang tidak terlalu ketat
5. Pekerjaan yang memberikan penghasilan uang memadai
6. Pekerjaan yang memberikan rasa aman dan tenang
7. Harapan yang di kandung pegawai itu sendiri

2.3.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi Efektivitas Kerja

Efektivitas yang diartikan sebagai keberhasilan melakukan program dipengaruhi oleh beberapa faktor yang menentukan efektivitas kerja pegawai berhasil dilakukan dengan baik atau tidak dan efektivitas juga dipengaruhi oleh gaya gaya kepemimpinan. Tugas pegawai dapat berjalan dengan baik apabila dilakukan komunikasi tentang pendelegasian tugas atau tanggung jawab serta adanya evaluasi kerja dari pimpinan menurut

Relly (dalam Husain 2003:119) faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja dalam organisasi adalah:

1. Waktu

Ketepatan waktu dalam menyelesaikan suatu merupakan faktor utama. Semakin lama tugas yang dikerjakan maka semakin banyak tugas lain menyusul memperkecil tingkat efektivitas kerja karena yang sedikit.

2. Tugas

Bawahan harus diberitahukan dan pentingnya tugas — tugas yang didelegasikan kepada pegawainya.

3. Produktivitas

Seorang pegawai mempunyai produktivitas kerja yang tinggi dalam bekerja tentunya akan dapat menghasilkan efektivitas yang baik demikian pula sebaliknya

4. Motivasi

Pimpinan dapat mendorong pegawainya melalui perhatian pada kebutuhan dan tujuan mereka yang sensitif. Semakin termotivasinya pegawai untuk bekerja secara positif dan semakin baik pula kinerja yang dihasilkan.

5. Evaluasi Kerja

Pimpinan memberikan dorongan, bantuan dan informasi kepada pegawainya, sebaliknya pegawai harus melaksanakan tugas dengan baik dan menyelesaikan untuk dievaluasi tugas terlaksana dengan baik atau tidak.

6. Pengawasan

Dengan adanya pengawasan maka kinerja pegawai dapat terus terpantau dan hal ini dapat memperkecil resiko kesalahan dalam pelaksanaan tugas

7. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah menyangkut tata ruang, cahaya alam dan pengaruh suara yang memengaruhi konsentrasi seseorang pegawai sewaktu bekerja.

8. Perlengkapan dan fasilitas

Suatu saran dan peralatan yang disediakan oleh pimpinan dalam bekerja. Fasilitas yang kurang lengkap akan mempengaruhi kelancaran pegawai dalam bekerja. Semakin baik sarana yang disediakan Oleh pemerintah akan mempengaruhi semakin baiknya kerja seorang dalam mencapai tujuan atau hasil yang di harapkan.