

351
JUL
P

PERAN. PENGAWASAN. DALAM MANAJEMEN.

OLEH :

HENNY JULIANI, S.H.

NIP. 131 763 896

Makalah ini disampaikan pada diskusi Bagian Hukum Administra-
si Negara - Fakultas Hukum Universitas Diponegoro - Semarang,
Februari 1995.

PERAN PENGAWASAN DALAM MANAJEMEN

I. PENDAHULUAN

Sering kali seseorang tidak dapat mencapai su atau tujuan secara mandiri, sehingga perlu bekerja sama dengan orang lain. Dalam kerja sama tersebut akan didahului dengan kesepakatan-kesepakatan yang sedapat mungkin menguntungkan dan diatur sedemikian rupa sehingga perbedaan-perbedaan yang ada tidak berubah menjadi konflik. Interaksi dua orang atau lebih dengan maksud dan tujuan sama dan ingin mencapai tujuan tersebut disertai dengan pengaturan dan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab ini dapat dikatakan sebuah organisasi (MH. Saragih, 1982 : 10). Dengan kata lain organisasi dapat didefinisikan sebagai : sarana untuk mencapai tujuan bersama karena kemampuan manusia ada batasnya (MC. Barnes, 1988 : 2) atau dapat pula dikatakan bahwa organisasi adalah tatanan sistematis yang dibentuk oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu (Stephen P. Robbins, 1987 : 5).

Selain syarat-syarat tersebut organisasi juga memiliki azas-azas pokok dalam menjalankan kegiatannya. Ada beberapa ahli yang merumuskan azas-azas organisasi, diantaranya :

James M. Doney, merumuskan ada 2 azas, yaitu :

1. Azas Koordinasi :

Suatu teknik dan cara untuk mempersatukan berbagai kecakapan dari kepentingan dan memimpinya ke arah tujuan yang sama.

2. Azas Hirarkhi :

pembatasan terhadap wewenang, tugas, tanggung jawab dan kewajiban masing-masing tingkatan dan bagian agar koordinasi dapat berjalan dengan lancar.

(MH. Saragih, 1982 : 12-13)

Warren Haynes dan Joseph Massie berpendapat ada 4 azas :

1. Azas Kesatuan Komando :

Dalam suatu organisasi sebaiknya hanya ada satu komando karena adanya lebih dari satu komando akan membingungkan para

pelaksana dalam menjalankan tugas-tugas organisasi serta ti
ap bidang fungsi seseorang hanya bertanggung jawab kepada
satu atasan saja.

2. Azas Rentang Kendali :

Seorang atasan mempunyai kemampuan terbatas dalam melaksa -
nakan tugas supervisi. Semakin banyak bawahan yang berada
di bawah supervisinya makin tidak efektif supervisi yang di
lakukannya. Pembatasan jumlah bawahan yang menjadi tanggung
jawabnya perlu dilakukan agar supervisi berjalan dengan efek
tif.

3. Azas Perkecualian :

Keputusan-keputusan yang harus diambil secara berulang-ulang
harus dianggap sebagai kegiatan rutin sehingga perlu didele
gasikan sehingga seorang atasan dapat mencurahkan perhatian
kepada masalah-masalah penting dan menuntut perhatian lebih.

4. Azas Skalar :

Dalam setiap usaha bersama harus selalu terdapat hirarkhi da
lam hubungan atasan dan bawahan.

(MH. Saragih, 1982 : 13-16)

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa sebuah organi
sasi dapat berjalan dengan baik bila dalam organisasi terse -
but terdapat koordinasi, hirarkhi, kesatuan komando, rentang
kendali serta pendelegasian tugas.

Disamping kelima hal tersebut di atas, agar organisasi
dapat berjalan dengan baik dan dapat mencapai tujuan yang te
lah dicanangkan, masing-masing orang yang terlibat di dalam
organisasi harus memahami tujuan organisasi serta cara/metoda
untuk mencapai tujuan tersebut dengan menggunakan sumber daya
manusia, keuangan dan lain-lain. Cara atau metoda untuk menca
pai tujuan organisasi dengan menggunakan sumber daya yang ada
di dalam organisasi ini dinamakan manajemen (H. Joseph Reitz,
1985 : 8). Banyak ahli merumuskan manajemen menurut pendapat
mereka masing-masing, diantaranya :

John D. Millst berpendapat :

Manajemen adalah proses memimpin dan melancarkan pekerjaan
orang-orang yang terorganisir secara formal sebagai kelom
pok untuk memperoleh tujuan yang diinginkan.

Kimball and DS Kimball Jr. berpendapat :

Manajemen terdiri dari semua tugas dan fungsi yang meliputi penyusunan sebuah perusahaan, pembiayaan, penetapan garis-garis besar kebijaksanaan, penyediaan semua peralatan yang diperlukan dan penyusunan kerangka organisasi serta pemilihan pejabat-pejabat terasnya.

George R. Terry berpendapat :

Manajemen adalah proses yang khas terdiri dari tindakan-tindakan planning, organizing, actuating dan controlling di mana pada masing-masing bidang baik ilmu pengetahuan maupun keahlian dan yang diikuti secara berurutan dalam rangka usaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan semula.

(MH. Saragih, 1982 : 38-39)

Dari definisi-definisi tersebut di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen adalah proses penyelenggaraan organisasi dengan fungsi-fungsi sebagai berikut :

1. Planning (Perencanaan)

Proses pemilihan tujuan dan menetapkan langkah aksi, termasuk pengalokasian sumber daya, untuk mencapai tujuan pada periode tertentu, atau secara sederhana perencanaan dapat dikatakan sebagai proses menetapkan apa yang hendak dicapai kapan melaksanakan usaha untuk mencapai dan bagaimana caranya. (H. Joseph Reitz, 1985 : 50)

2. Organizing (Pengorganisasian)

Tindakan memutuskan tugas-tugas apa yang harus diselesaikan membagi dan mengalokasikan tugas-tugas tersebut kepada individu atau kelompok yang ada didalam organisasi serta mengkoordinir individu dan kelompok tersebut. (H. Joseph Reitz, 1985 : 79)

3. Actuating (Penggerakan)

Mendorong institusi yang ada di dalam organisasi untuk menggunakan semua kemampuan untuk memperoleh tujuan organisasi. (H. Joseph Reitz, 1985 : 109)

4. Controlling (Pengawasan)

Proses pemantauan aktivitas yang dilakukan oleh individu-individu dan kelompok-kelompok yang ada di dalam organisasi untuk menjamin aktivitas tersebut dapat menyelesaikan tugas yang telah ditetapkan sebelumnya dan bila perlu memperbaiki

penyimpangan-penyimpangan yang ada. (Stephen P. Robbins, 1987 : 472).

Keempat fungsi tersebut merupakan satu-kesatuan yang utuh dan tak terpisahkan.

II. PERMASALAHAN

Planning dapat disusun dan dirancang sebaik mungkin, organisasi beserta perangkatnya dapat dirancang dan disusun sedemikian rupa sehingga diharapkan dapat mencapai tujuan dan sasaran organisasi seefektif dan seefisien mungkin serta dapat digerakkan dan dimotivasi, tetapi semua ini tidak menjamin aktivitas tersebut dapat mencapai tujuan dan sasaran organisasi seperti yang telah ditetapkan semula. Hal ini membutuhkan pengawasan agar rencana, perangkat organisasi dan aktivitas para perangkat masih berada pada jalur yang telah disepakati.

Permasalahan yang dapat dikemukakan dan perlu dibahas lebih lanjut adalah seberapa besar peran pengawasan terhadap keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

III. PEMBAHASAN

Sebenarnya pengawasan tidak diperlukan apabila setiap dapat dilaksanakan dengan baik sesuai dengan rencana, namun oleh karena manusia mempunyai keterbatasan maka tidak setiap tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan lancar walaupun telah direncanakan sebaik-baiknya.

A. Fungsi Pengawasan

Secara luas pengawasan mempunyai fungsi sebagai berikut :

1. Mencegah terjadinya penyimpangan dan kesalahan.

Dengan adanya pengawasan yang kontinyu, diharapkan para pelaksana akan menghindari kesalahan, penyimpangan dan penyelewengan.

2. Untuk memperbaiki kesalahan.

Dengan adanya pengawasan kesalahan yang terjadi dapat segera diketahui, sehingga dapat ditentukan langkah-langkah perbaikan sehingga tidak terjadi lagi kesalahan yang sama.

3. Membuat organisasi menjadi lebih dinamis.

Dengan adanya pengawasan, maka setiap bagian dalam or -

ganisasi akan menghindari kesalahan sehingga bagian tersebut menjadi selalu siap melaksanakan tugas sebaik - baiknya dan dalam kondisi yang dinamis terarah.

4. Mempertebal rasa tanggung jawab

Dengan adanya pengawasan yang teratur maka para pelaksana akan selalu bertanggung jawab atas tugas yang dibebankan, sehingga tidak terjadi saling menyalahkan.

(A.J. Strickland III dan Arthur A. Thompson Jr, 1988:18)

8. Bentuk-bentuk Pengawasan

Pada dewasa ini banyak ahli manajemen mengemukakan pendapatnya tentang bentuk-bentuk pengawasan yang berbeda satu sama lain. Perbedaan itu terjadi karena masing-masing mempunyai sudut pandang yang berbeda dalam membagi bentuk-bentuk pengawasan yaitu masing-masing berdasarkan :

1. Bidang kerja yang diawasi dinamakan pengawasan produksi, pengawasan penjualan, pengawasan keuangan dan lain-lain.
2. Subyek pengawasan dinamakan pengawasan internal (dilakukan oleh atasan) dan pengawasan eksternal (dilakukan oleh pihak luar misalnya konsultan)
3. Data yang dipakai sebagai alat pengawasan dinamakan pengawasan pengawasan personal, pengawasan tertulis, pengawasan lisan dan lain-lain.
4. Berdasarkan waktu pengawasan dinamakan pengawasan preventif, pengawasan represif dan pengawasan bersamaan dengan kejadian (concurrent control).

Apabila memperhatikan tujuan dan fungsi pengawasan, penentuan bentuk pengawasan berdasarkan waktu pengawasan dipandang sebagai yang paling tepat. Hal ini berdasarkan asumsi bahwa pengawasan berdasarkan bidang kerja, subyek pengawasan dan data bahan pengawasan pada akhirnya bertujuan untuk mencegah, mengoreksi dan memperbaiki kesalahan yang timbul.

Lebih jauh pengawasan berdasarkan waktunya dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Pengawasan Preventif (preventive Control, Feedforward control).

Sebagaimana kata pepatah, mencegah lebih mudah dan lebih baik dari pada memperbaiki, maka pengawasan preventif lebih banyak dilaksanakan guna menghindari pemborosan dana,

tenaga dan waktu apabila harus melakukan perbaikan atau pengulangan pekerjaan. Kunci utama dalam pengawasan preventif adalah pengambilan tindakan manajerial sebelum masalah ada. Kelemahan pengawasan preventif adalah pengawasan ini membutuhkan data dan informasi yang akurat dan lengkap, sedangkan informasi yang akurat dan lengkap sering sulit didapatkan, sehingga para manajer harus menerapkan pula dua bentuk pengawasan dibawah ini.

2. Pengawasan bersamaan dengan kejadian.

sebagaimana namanya, pengawasan ini dilakukan ketika aktivitas berlangsung dan apabila terjadi manajer dapat secara langsung melakukan koreksi terhadap pelaku sebelum masalah berkembang dan membutuhkan biaya mahal untuk memperbaiki kesalahan tersebut. Istilah yang banyak dikenal untuk menyatakan pengawasan ini adalah supervisi langsung karena para manajer dapat secara langsung mengawasi perilaku dan hasil kerja bawahan.

3. Pengawasan Represif.

Pengawasan yang dilaksanakan setelah kegiatan berlangsung. Pengawasan ini relatif lebih mudah dilaksanakan karena semua data telah tersedia berupa hasil kerja bawahan. Ada dua hal penting dalam pengawasan represif ini yaitu, pertama, memberi informasi yang sangat berarti bagi manajer tentang tingkat keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi, kedua, dapat mempertinggi motivasi karyawan, karena karyawan selalu ingin mengetahui hasil kerjanya sehingga akan selalu meningkatkan cara kerja karyawan.

(Stephen P. Robbins, 1987: 479-480)

C. Syarat-syarat Pengawasan yang Efektif dan Efisien.

Banyak para ahli yang merumuskan sistem pengawasan yang baik dan efektif, diantaranya adalah Harold Koontz dan Cyril O' Donnell yang menetapkan 10 syarat, yaitu :

1. Mencerminkan sifat kegiatan.

Satu pedoman pengawasan tidak dapat dipakai untuk melakukan pengawasan bagi semua jenis kegiatan, karena sifat dan kondisi kegiatan tidak selalu sama.

2. Melaporkan permasalahan secara cepat.

Kesalahan-kesalahan yang terjadi harus sesegera mungkin diketahui, supaya dengan segera dilakukan tindakan koreksi, bahkan apabila mungkin akan lebih baik lagi apabila sebelum kesalahan terjadi seorang manajer dapat mendeteksinya sehingga kesalahan dapat dicegah.

3. Dapat melihat jauh ke depan.

Dalam melaksanakan pengawasan, meskipun batas-batas penyimpangan harus diketahui, manajer harus tetap membuat prakiraan dan ramalan tentang situasi di masa yang akan datang guna memperkecil kemungkinan terjadinya kesalahan.

4. Menunjukkan perkecualian pada hal-hal penting.

Seorang manajer tidak mampu untuk menangani setiap permasalahan yang timbul bersamaan, oleh karena itu manajer harus bisa memilah mana yang harus dilakukan dan mana yang harus ditinggalkan berkaitan dengan situasi-situasi yang tidak standar, artinya manajer bila perlu berkorban untuk menangani masalah yang dikecualikan tersebut.

Sebagai contoh : Penyimpangan di bidang kepegawaian yaitu penyelewengan gaji pegawai sebesar 5% harus dipandang lebih penting daripada hilangnya perangkat sebanyak 20 % dari anggaran.

5. Obyektif.

Obyektivitas pengawasan perlu dilakukan sehingga laporan pengawasan dapat dipakai untuk menyempurnakan penyelenggaraan organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan instrumen yang dapat diukur.

6. Fleksibel.

Pengawasan yang fleksibel dapat diperoleh dengan rencana alternatif untuk situasi yang memungkinkan.

7. Mencerminkan pola organisasi.

Pengawasan harus sesuai dengan struktur organisasi, wewenang manajer dan pola kerja organisasi, sehingga tidak meluas pada hal-hal yang tidak perlu.

8. Ekonomis.

Pilihan di antara nilai-nilai ekonomi relatif dari pengawasan merupakan manifestasi ekstern dari pemikiran ma -

manajemen intern. Dalam pengambilan keputusan tentang jenis dan kemutakhiran sebuah sistem, manajemen harus mempunyai tujuan yang jelas. Sebaiknya pengawasan bukan merupakan tujuan tetapi sebagai alat, sehingga biaya yang harus dikeluarkan untuk pengawasan dapat ditekan.

9. Dapat dipahami.

Masalah akan timbul bila pengawasan tidak dapat dipahami oleh para bawahan. Sistem organisasi sebaiknya tidak hanya memikirkan orang-orang yang menjalankan program, tetapi juga seluruh orang yang terlibat dalam organisasi terutama yang akan melakukan tindakan koreksi.

10. Korektif.

Suatu sistem pengawasan yang baik harus dapat bekerja lebih banyak, yaitu menyingkap kegagalan yang terjadi, siapa yang bertanggung jawab atas kegagalan tersebut dan memberikan alternatif cara mengatasi masalah yang terjadi.

(Basu Swastha DH, 1985 : 220 - 223)

C. Obyek Pengawasan

Kebanyakan pengawasan diarahkan kepada 5 hal, yaitu :

1. Orang/Pelaksana organisasi

Manajer menyelesaikan tugas-tugasnya dengan menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya. Manajer membutuhkan dan tergantung kepada bawahan untuk mencapai tujuan unit kerjanya. Dengan demikian manajer perlu mengarahkan para karyawan untuk tetap mematuhi tata organisasi yang telah ditentukan. Akan tetapi bagaimanakah seorang manajer dapat menjamin bahwa para karyawan akan selalu bekerja sesuai dengan yang diharapkan ?

Pada dasarnya manajer mengawasi pekerjaan para karyawan dan mengoreksi dan memperbaiki kesalahan dan masalah-masalah yang terjadi.

Manajer menilai pekerjaan dan hasil kerja karyawan dengan cara yang lebih formal. Hasil kerja karyawan dievaluasi dan bila perlu diberi sanksi apabila terjadi kesalahan.

2. Keuangan.

Tujuan utama semua organisasi bisnis adalah meraih keuntungan yang sebanyak-banyaknya. Untuk mencapai target ini manajer melakukan pengawasan terhadap kondisi dan perilaku keuangan. Manajer akan meneliti laporan keuangan atas pengeluaran yang berlebihan. Uji rasio keuangan dilakukan untuk mengetahui perlu tidaknya suatu pengeluaran.

Contoh-contoh tersebut di atas menunjukkan peran pengawasan keuangan dalam menghindari pengeluaran yang tidak perlu.

Sebenarnya pengawasan di bidang keuangan tidak hanya dilakukan oleh organisasi yang berorientasi profit, tetapi juga perlu dilaksanakan oleh organisasi nirlaba karena uang merupakan hal yang paling mudah diselewengkan.

3. Informasi.

Manajer memerlukan informasi untuk mengerjakan tugas-tugasnya, sehingga informasi yang tidak akurat, tidak lengkap akan menjadi hambatan yang serius bagi hasilnya, dengan demikian diperlukan suatu sistem informasi yang menyediakan data yang tepat untuk orang yang memperlukannya.

Biasanya data-data perusahaan tersimpan di dalam komputer dan pengelolaan komputer ini ditangani oleh seorang manajer yaitu manajer pemrosesan data sehingga apabila manajer pada suatu bidang memerlukan data, maka harus meminta terlebih dahulu kepada bagian pengolahan data, namun saat ini, sejak ditemukan sistem jaringan komputer, seorang manajer dapat memiliki komputer di ruang kerjanya yang berhubungan dengan semua komputer di perusahaan.

4. Prestasi Organisasi

Evaluasi tentang prestasi organisasi atau efektivitas organisasi dibuat oleh para pejabat organisasi. Manajer tentu akan terus memperhatikan prestasi organisasinya untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas organisasinya.

Efektivitas suatu organisasi dapat dilihat dan dinilai dengan 3 pendekatan yaitu :

- a. Pendekatan tujuan organisasi : penilaian efektivitas organisasi berdasarkan seberapa jauh organisasi dapat menyelesaikan tujuan akhirnya.
- b. Pendekatan sistem : penilaian efektivitas organisasi berdasarkan keadaan perlengkapan dan kondisi akhir.
- c. Pendekatan pejabat strategis : penilaian efektivitas organisasi berdasarkan kemampuan organisasi dalam memenuhi permintaan pejabat kunci dalam organisasi tersebut.

5. Kegiatan.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mengembangkan diri tergantung pada kemampuannya untuk menghasilkan barang dan jasa secara efektif dan efisien. Teknik pengawasan kegiatan/operasi dirancang untuk menilai seberapa efektif dan efisien sebuah proses transformasi organisasi bekerja. Pengawasan kegiatan secara khas meliputi aktivitas produksi untuk menjamin kegiatan organisasi tepat waktu, menilai kemampuan bagian pembelian untuk menyediakan bahan dengan jumlah dan kualitas memadai dan harganya murah, memantau kualitas produk dan jasa yang dihasilkan organisasi serta menjamin bahwa peralatan yang digunakan selalu dalam kondisi siap pakai.

(Stephen P. Robbins, 1987 : 480 - 485)

D. Proses Pengawasan

Agar supaya pengawasan yang dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan, maka langkah-langkah yang ditempuh sebaiknya adalah :

1. Menentukan standar pengukuran.

Standar harus ditentukan lebih dahulu sebelum evaluasi terhadap obyek pengawasan. Standar ditentukan dalam bentuk satuan yang terukur, misalnya satuan uang, berat, panjang dan lain-lain.

Ada beberapa macam standar yang dapat dipakai yaitu :

- a. Standar statistik : atau disebut juga standar historis, yaitu yang ditentukan berdasarkan pengalaman organisasi dimasa lalu, misalnya capaian hasil, kualifi-

tas, untuk dipakai sebagai acuan penilaian hasil kerja atau proses kerja saat ini. Kadang-kadang standar statistik kurang terjamin obyektivitasnya karena tidak tertutup kemungkinan penyusun standar memasukkan pendapat pribadinya, sehingga hal ini perlu dihindari.

- b. Standar teknik : ditentukan berdasarkan analisa kuantitatif yang obyektif pada situasi tertentu. Ini biasanya menyangkut observasi karyawan yang sedang bekerja. Dengan standar teknik pengawasan terhadap proses produksi dapat diketahui setiap saat.
- c. Standar penilaian pejabat tertentu : Standar ini sangat obyektif, namun bisa dipakai untuk penilaian atas profitabilitas, posisi pasar, sikap karyawan dan lain-lain yang berhubungan dengan sosiologis dan psikologis.

2. Pengukuran.

Pengukuran hasil kerja dapat dilakukan dengan menggunakan ukuran yang telah ditentukan. Hasil kerja ini dapat diperoleh secara langsung dari petugas pelaksana yang diberi tugas, atau dapat juga diperoleh dari laporan dan catatan harian dan lain-lain.

3. Membandingkan

Hasil kerja yang telah diperoleh data kualitas dan kuantitasnya selanjutnya dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan. Hasil perbandingan ini berbentuk laporan/catatan tidak memenuhi standar, sesuai standar, atau bahkan melampaui standar yang telah ditentukan.

4. Tindakan Koreksi

Apabila hasil kerja yang diperoleh ternyata berada dibawah standar, maka diperlukan tindakan korektif. Tindakan ini dapat berupa peringatan dan pemberian sanksi sehingga kesalahan yang telah dilakukan tidak terulang lagi. Semakin cepat koreksi dilakukan maka akan semakin baik, karena kesalahan yang lebih buruk dapat dihindari.

(Basu Swastha. DH, 1985 : 217-220)

E. Hubungan Pengawasan dengan Fungsi Manajemen Lainnya

Fungsi planing dalam menejemen menetapkan rencana-rencana dan tujuan organisasi. Tujuan perusahaan memberi arah tertentu bagi para manajer sehingga diharapkan, dengan berpedoman pada rencana dan tujuan, seorang manajer dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Akan tetapi dengan adanya rencana dan tujuan yang jelas dan tegas tidak menjamin bawahan dapat menjabarkannya sehingga tujuan tidak semuanya dapat dicapai, apabila mereka tidak memahami tujuan dan rencana secara jelas. Manajer yang efektif perlu menindaklanjuti untuk memperoleh kepastian tentang pelaksanaan sesuai dengan rencana dan tujuan organisasi dapat tercapai. Dalam hal ini pengawasan yang dilakukan dapat mengenali penyimpangan serta mengidentifikasi penyebabnya.

Pada proses pengorganisasian hal yang perlu mendapat perhatian lebih adalah pendelegasian wewenang. Pada banyak kasus tidak jarang manajer enggan mendelegasikan wewenangnya. Alasan yang sering diungkapkan adalah para manajer ragu-ragu atas kemampuan bawahan sehingga dikhawatirkan bawahan akan membuat kesalahan dan manajerialah yang memikul tanggung jawab atas kesalahan tersebut. Penolakan ini dapat membebani manajer sehingga tugas-tugas tertentu tidak dapat diselesaikan. Hal ini dapat diatasi dengan adanya pengawasan selama bawahan menjalankan wewenang yang dilegasikan kepadanya. Sistem pengawasaan yang efektif sangat diperlukan sehingga terjadi hubungan timbal balik antara manajer dan bawahan sehingga pendelegasian wewenang dapat berjalan dengan baik.

IV. KESIMPULAN

Organisasi sebagai sarana untuk mencapai tujuan bersama mempunyai metoda pencapaian tujuan yang disebut manajemen. Manajemen mempunyai fungsi-fungsi yang saling mangkait dan merupakan satu-kesatuan yang utuh yaitu planning, organizing, actuating dan Controlling.

Dalam fungsi planning dituangkan arah, sasaran, tujuan, serta rencana-rencana kegiatan organisasi, sedangkan organiz-

ing memuat proses penyusunan struktur dan personalia pengurus organisasi beserta wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian, sementara itu actuating merupakan proses aktualisasi rencana oleh pelaksana organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai. Pada fungsi pengawasan (controlling) penilaian hasil kerja dilakukan.

Agar supaya pengawasan dapat berjalan efektif, maka pengawasan harus dilakukan dengan memperhatikan sifat-sifat kegiatan, dilakukan secara tepat dan cepat, berpandangan ke depan, dapat memilah hal-hal yang penting, obyektif, fleksibel, mencerminkan pola organisasi, ekonomis, dapat dipahami dan memuat tindakan korektif.

Pengawasan diarahkan pada orang sebagai pelaksana, keuangan, informasi, prestasi organisasi dan kegiatan organisasi. Pengawasan dilakukan dengan cara menentukan standar pengukuran, mengukur hasil kerja, membandingkan hasil kerja dengan standar pengukuran dan melakukan tindakan korektif bila perlu.

Hubungan pengawasan dengan fungsi manajemen lainnya saling mendukung. Planning dan actuating dapat disimpulkan sesuai apabila hasil pengawasan diketahui, demikian pula antara organizing dengan actuating, dengan pengawasan seberapa orang-orang yang ditempatkan pada struktur organisasi sudah tepat sehingga dapat menjalankan tugasnya dengan baik.

Pengawasan sangat diperlukan karena memegang peranan penting sebagai alat untuk menentukan apakah tujuan organisasi telah tercapai atau belum.

DAFTAR PUSTAKA

- A.J. Strickland and Arthur A. Thompson, Jr, Cases in Strategic Management, Business Publication Inc, Plano - Texas, 1988
- Basu Swastha DH, S.E, Azas-azas Manajemen Modern, Liberti, Yogyakarta, 1985
- M.C. Barnes, A.H. Fogg, C.N. Stephens, L.G. Titman, Organisasi Perusahaan, Teori dan Praktek, PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta, 1988
- H. Joseph Reitz and Linda N. Jewell, Managing, Scott, Foresman and Company, Glenview - Illionis, 1985
- M.H. Saragih, Drs, Azas-azas Organisasi dan Manajemen, Tarsito, Bandung, 1982
- Stephen P. Robbins, Management, Concepts and Applications, Prentice-Hall, Englewood Cliffs - New Jersey, 1987