

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Teori Pengawasan

2.1.1 Pengertian Pengawasan

Pengawasan merupakan sesuatu yang penting bagi setiap organisasi untuk memastikan bahwa pelaksanaan pekerjaan dapat mencapai efisiensi dan efektivitas yang diinginkan, sesuai dengan rencana yang telah disusun sebelumnya. Menurut Handoko, pengawasan merupakan suatu proses yang bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi dapat mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan (Wicaksana & Rachman, 2018). Pengawasan ini dilakukan dengan pendekatan sistematis yang mencakup beberapa langkah, seperti menetapkan standar pelaksanaan berdasarkan perencanaan, merancang sistem informasi untuk umpan balik, membandingkan kegiatan yang sebenarnya dilakukan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menilai dan mengukur penyimpangan- penyimpangan, serta mengambil tindakan korektif yang diperlukan agar semua sumber daya digunakan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan (Iman et al., 2020).

Menurut Siagian, pengawasan dapat diartikan sebagai tindakan mengamati dan memantau melalui berbagai metode, seperti mengawasi secara langsung kegiatan operasional di lapangan, membaca laporan, dan menggunakan cara lainnya, ketika kegiatan operasional sedang berlangsung. Tujuannya adalah untuk

mengetahui apakah terdapat penyimpangan yang disengaja atau tidak dari rencana dan program yang telah ditetapkan sebelumnya (Sugianto et al., 2019). Hal serupa juga diungkapkan Fahmi bahwa secara umum, pengawasan dapat didefinisikan sebagai metode yang digunakan oleh suatu organisasi untuk mencapai kinerja yang efektif dan efisien, serta secara lebih luas mendukung pencapaian visi dan misi organisasi. Sedangkan menurut Daulay (2019), pengawasan merupakan proses pengamatan terhadap pelaksanaan semua kegiatan organisasi dengan tujuan memastikan bahwa semua pekerjaan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengawasan mencakup segala upaya atau kegiatan yang bertujuan untuk mengetahui dan menilai fakta sebenarnya mengenai pelaksanaan tugas.

Dari beberapa pendapat para ahli tentang pengawasan tersebut, dapat disimpulkan sebagai suatu proses atau kegiatan yang dilakukan oleh suatu organisasi atau pihak yang berwenang untuk memantau, mengamati, dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan atau tugas dalam rangka mencapai tujuan organisasi atau memenuhi standar yang telah ditetapkan. Tujuan utama dari pengawasan adalah untuk memastikan bahwa semua aktivitas berjalan sesuai dengan rencana, aturan, dan prosedur yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengawasan melibatkan pemantauan terhadap berbagai aspek, seperti kinerja individu atau tim, penggunaan sumber daya, kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur, pengendalian kualitas, dan pencapaian tujuan organisasi. Pengawasan berperan penting dalam mengidentifikasi masalah, mengoreksi kesalahan, mencegah penyimpangan, meningkatkan efisiensi dan efektivitas, serta menjaga

akuntabilitas dalam pelaksanaan tugas dan kegiatan organisasi (Coker et al., 2018). Dengan melakukan pengawasan secara teratur dan terencana, organisasi dapat mengoptimalkan kinerja mereka, mengurangi risiko, dan meningkatkan kepercayaan dari pihak internal maupun eksternal.

2.1.2 Fungsi Pengawasan

Menurut Siagian pengawasan memiliki beberapa fungsi penting dalam penerapannya. Berikut penjelasan mengenai fungsi penting pengawasan:

1. Pengawasan memberikan informasi penting kepada manajemen mengenai kondisi aktual di mana organisasi beroperasi.
2. Melalui pengawasan, faktor-faktor yang mendukung keberhasilan dalam melaksanakan rencana dapat diidentifikasi dengan lebih efisien dan efektif.
3. Pengawasan membantu memahami berbagai faktor yang dapat menyebabkan kesulitan dalam menjalankan berbagai kegiatan operasional.
4. Dengan adanya pengawasan, manajemen dapat mengetahui langkah-langkah yang perlu segera diambil untuk mengakui dan mengapresiasi kinerja yang memuaskan.

2.1.3 Jenis Pengawasan

Dalam penerapannya pengawasan dibagi menjadi beberapa kelompok untuk mempermudah cara kerjanya. Menurut Handoko Pengawasan dibagi menjadi tiga jenis yaitu feedforward control, concurrent control, dan feedback control (Poetra, 2019). Berikut adalah penjelasannya:

1. *Feedforward Control* (Pengawasan Praaksi)

Feedforward control adalah jenis pengawasan yang dilakukan sebelum kegiatan atau proses dimulai. Tujuannya adalah untuk mengantisipasi dan mencegah masalah atau penyimpangan sebelum terjadi. Dalam feedforward control, fokus diberikan pada perencanaan dan pengaturan awal untuk memastikan bahwa semua persyaratan, sumber daya, dan prosedur yang diperlukan tersedia dan terpenuhi sebelum kegiatan dimulai. Contohnya, dalam konteks produksi, feedforward control dapat melibatkan pemeriksaan bahan baku sebelum digunakan, pelatihan karyawan sebelum melaksanakan tugas, atau peninjauan rencana proyek sebelum dimulai

2. *Concurrent Control* (Pengawasan Bersamaan)

Concurrent control adalah jenis pengawasan yang dilakukan selama pelaksanaan kegiatan atau proses. Tujuannya adalah untuk memonitor kinerja dan aktivitas saat ini untuk memastikan bahwa mereka sesuai dengan standar dan target yang telah ditetapkan. Pengawasan bersamaan melibatkan pemantauan langsung, komunikasi secara teratur, dan pengukuran kinerja secara real-time. Manajer atau pengawas mengambil tindakan segera jika ada penyimpangan dari standar yang ditetapkan. Contohnya, pengawasan bersamaan dapat dilakukan melalui rapat progres proyek, pengamatan langsung, atau melalui sistem pemantauan yang terintegrasi.

3. *Feedback Control* (Pengawasan Umpan Balik):

Feedback control adalah jenis pengawasan yang dilakukan setelah kegiatan atau proses selesai. Tujuannya adalah untuk mengevaluasi kinerja dan hasil

yang telah dicapai, serta mengambil tindakan yang diperlukan berdasarkan umpan balik yang diterima. Pengawasan umpan balik melibatkan analisis kinerja, perbandingan dengan standar yang telah ditetapkan, dan pengambilan langkah-langkah untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja di masa depan. Contohnya, feedback control dapat melibatkan evaluasi kinerja karyawan setelah penyelesaian proyek, survei kepuasan pelanggan, atau analisis data keuangan setelah periode akuntansi tertentu.

2.1.4 Metode Pengawasan

Terdapat berbagai metode yang dapat digunakan dalam pelaksanaan pengawasan. Menurut Handoko (2019) pemilihan metode pengawasan yang tepat tergantung pada sifat kegiatan yang diawasi, tujuan pengawasan, serta ketersediaan sumber daya yang ada. Berikut ini adalah beberapa metode pengawasan yang umum digunakan:

1. Pengawasan Langsung (*Direct Supervision*)

Metode ini melibatkan pengawas yang secara langsung hadir di tempat kegiatan berlangsung untuk memantau dan mengawasi pelaksanaan tugas. Pengawas dapat memberikan arahan, umpan balik, serta melakukan pemeriksaan langsung terhadap aktivitas yang dilakukan (Yeni & Malau, 2021).

2. Pengawasan Tidak Langsung (*Indirect Supervision*):

Metode ini dilakukan tanpa adanya interaksi langsung antara pengawas dan pelaksana kegiatan. Pengawasan tidak langsung dapat dilakukan melalui

laporan tertulis, penggunaan teknologi, atau mekanisme pengawasan lainnya. Contohnya adalah dengan menerima laporan rutin, memeriksa dokumen, atau menggunakan alat pengawasan elektronik (Sugianto et al., 2019).

3. Pengawasan Melalui Pemeriksaan (*Inspection*):

Metode ini melibatkan pemeriksaan fisik atau penilaian langsung terhadap kegiatan atau fasilitas yang diawasi. Pemeriksaan dapat dilakukan dengan memeriksa kualitas produk, melihat kondisi fisik, atau mengevaluasi kepatuhan terhadap standar atau prosedur yang ditetapkan.

2.1.5 Pengawasan yang efektif

Pengawasan yang efektif memiliki beberapa karakteristik penting yang dapat membantu memastikan keberhasilannya dalam mencapai tujuan organisasi (Sugiono, 2019). Berikut ini adalah beberapa karakteristik pengawasan yang efektif:

1. Terarah pada Tujuan

Pengawasan yang efektif harus terarah pada pencapaian tujuan organisasi. Hal ini berarti pengawasan harus fokus pada memastikan bahwa kegiatan yang diawasi sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan harus mengidentifikasi perbedaan antara kinerja aktual dan kinerja yang diharapkan, dan mengambil langkah-langkah untuk mengurangi kesenjangan tersebut.

2. Terencana dan Terstruktur:

Pengawasan yang efektif harus direncanakan dengan baik dan memiliki struktur yang jelas. Ini termasuk menetapkan standar dan metode pengawasan yang jelas, mengatur jadwal dan frekuensi pengawasan, serta menentukan peran dan tanggung jawab pengawas. Pengawasan yang terencana dan terstruktur memungkinkan adanya pendekatan sistematis dan konsisten dalam memantau dan mengevaluasi kegiatan.

3. Komunikasi yang Efektif:

Komunikasi yang baik antara pengawas dan pelaksana kegiatan sangat penting dalam pengawasan yang efektif. Pengawas harus dapat mengomunikasikan harapan, standar, dan umpan balik secara jelas kepada pelaksana kegiatan. Di sisi lain, pelaksana kegiatan juga perlu memiliki mekanisme untuk melaporkan kemajuan, kendala, dan masalah yang mereka hadapi kepada pengawas. Komunikasi yang efektif membantu membangun pemahaman yang saling mendukung dan memastikan adanya koordinasi yang baik dalam pengawasan.

4. Objektif dan Adil:

Pengawasan yang efektif harus objektif dan adil. Ini berarti pengawas harus dapat melakukan penilaian yang obyektif berdasarkan fakta dan bukti yang ada, tanpa dipengaruhi oleh preferensi pribadi atau bias. Pengawas juga harus memberikan perlakuan yang adil kepada semua pihak yang terlibat dalam kegiatan yang diawasi, tanpa memihak atau membedakan pihak-pihak tertentu.

5. Responsif dan Proaktif:

Pengawasan yang efektif harus responsif terhadap perubahan dan tantangan yang terjadi dalam kegiatan. Pengawas harus dapat merespons dengan cepat terhadap masalah atau ketidaksesuaian yang ditemukan, dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Selain itu, pengawasan yang efektif juga harus proaktif dalam mengidentifikasi potensi masalah atau risiko sebelum terjadi, dan mengambil langkah-langkah pencegahan yang tepat.

6. Mengedepankan Pembelajaran dan Perbaikan:

Pengawasan yang efektif harus melibatkan siklus pembelajaran dan perbaikan terus-menerus. Pengawas harus dapat mengambil pelajaran dari pengalaman sebelumnya, mengevaluasi efektivitas metode pengawasan yang digunakan, dan melakukan perbaikan yang diperlukan. Proses ini membantu membangun kapasitas organisasi dalam meningkatkan kualitas dan kinerja kegiatan secara berkelanjutan. Dengan memiliki karakteristik-karakteristik ini, pengawasan dapat menjadi alat yang kuat untuk meningkatkan kinerja organisasi, meningkatkan akuntabilitas, dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.6 Prosedur Pengawasan

Prosedur pengawasan merujuk pada langkah-langkah sistematis yang diikuti dalam melaksanakan pengawasan. Prosedur ini membantu memastikan bahwa pengawasan dilakukan dengan konsisten dan efektif. Meskipun prosedur pengawasan dapat bervariasi tergantung pada jenis organisasi dan kegiatan yang

diawasi, berikut adalah beberapa langkah umum yang dapat diikuti dalam prosedur pengawasan:

1. Menetapkan Standar

Langkah pertama dalam prosedur pengawasan adalah menetapkan standar atau kriteria yang akan digunakan sebagai acuan dalam mengawasi kegiatan. Standar ini harus jelas, terukur, dan dapat dipahami oleh semua pihak yang terlibat. Standar tersebut dapat mencakup kualitas, waktu, kuantitas, kepatuhan terhadap kebijakan atau regulasi, dan lain sebagainya.

2. Perencanaan Pengawasan

Setelah standar ditetapkan, langkah berikutnya adalah merencanakan pengawasan. Dalam tahap ini, ditentukan waktu, frekuensi, dan metode pengawasan yang akan digunakan. Hal ini melibatkan pengaturan jadwal pengawasan, alokasi sumber daya, serta identifikasi aspek atau area yang perlu diawasi dengan lebih cermat.

3. Pelaksanaan Pengawasan:

Pada tahap ini, pengawasan dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pengawas melakukan pemantauan, penilaian, dan pengumpulan informasi terkait pelaksanaan kegiatan. Metode pengawasan yang telah ditentukan, seperti pengawasan langsung, pengawasan tidak langsung, pemeriksaan fisik, atau penggunaan teknologi, diterapkan dalam proses ini.

4. Evaluasi Hasil:

Setelah pelaksanaan pengawasan, langkah selanjutnya adalah mengevaluasi hasil yang diperoleh. Hasil pengawasan dibandingkan dengan standar yang

telah ditetapkan untuk menentukan apakah ada ketidaksesuaian atau masalah yang perlu ditindaklanjuti. Evaluasi dapat melibatkan analisis data, pembuatan laporan pengawasan, dan identifikasi tindakan perbaikan atau perubahan yang diperlukan.

5. Tindak Lanjut:

Tahap terakhir dalam prosedur pengawasan adalah melakukan tindak lanjut terhadap temuan atau masalah yang ditemukan selama pengawasan. Tindakan perbaikan, pemberian sanksi, pelatihan tambahan, atau perubahan prosedur adalah beberapa contoh tindakan yang dapat diambil sebagai respons terhadap hasil pengawasan. Penting untuk memastikan bahwa tindak lanjut dilakukan secara tepat waktu dan sesuai dengan kebijakan atau prosedur yang berlaku.

2.1.7 Indikator Pengawasan

Dalam teori pengawasan, indikator merupakan alat atau petunjuk yang digunakan untuk mengukur atau menilai kinerja atau hasil dari aktivitas yang sedang diawasi. Indikator ini membantu dalam memantau dan mengevaluasi apakah pelaksanaan pengawasan telah mencapai tujuan yang diharapkan atau sejauh mana keberhasilan pengawasan tersebut. Menurut Handoko (Oktarianda & Rusli, 2023) dalam teori pengawasan terdapat beberapa indikator yaitu sebagai berikut :

1. Pelaksana Pengawasan

Indikator dalam hal ini mengacu pada kemampuan, kompetensi, dan integritas pelaku atau pelaksana pengawasan. Indikator ini dapat mencakup aspek

seperti tingkat kepatuhan terhadap kode etik, tingkat pemahaman tentang tugas dan tanggung jawab pengawasan, serta efektivitas dalam melaksanakan aktivitas pengawasan.

2. Standar Operasional Prosedur Pengawasan

Indikator ini berfokus pada pemahaman dan kepatuhan terhadap standar operasional prosedur (SOP) yang telah ditetapkan untuk melakukan pengawasan. Indikator ini membantu memastikan bahwa pengawasan dilakukan secara konsisten dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

3. Sumber Daya dan peralatan

Indikator ini mencerminkan ketersediaan dan kualitas sumber daya yang diperlukan untuk melakukan pengawasan. SDM (Sumber Daya Manusia) meliputi personel yang terlibat dalam pengawasan, dan sarana, prasarana yang mencakup fasilitas dan peralatan yang mendukung aktivitas dalam kegiatan pengawasan.

4. Jadwal Pelaksanaan Pengawasan

Indikator ini berfokus pada waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan aktivitas pengawasan. Pemantauan terhadap waktu pelaksanaan ini penting untuk memastikan bahwa pengawasan dilakukan secara tepat waktu dan tidak terlambat dan kapan saja kegiatan pengawasan tersebut dilakukan.

5. Tindakan korektif

Indikator pengawasan adalah alat atau parameter yang digunakan untuk mengukur atau menilai efektivitas dari tindakan pengawasan yang dilakukan. Indikator pengawasan membantu dalam menentukan sejauh mana tujuan

pengawasan telah tercapai dan memberikan informasi penting untuk mengidentifikasi kelemahan dan kekurangan dalam sistem pengawasan yang ada. Tindakan korektif merupakan salah satu jenis indikator pengawasan yang mengacu pada langkah-langkah perbaikan atau tindakan perbaikan yang diambil setelah terdeteksinya pelanggaran atau kelemahan dalam proses pengawasan serta bertujuan untuk mengatasi dan mengoreksi masalah tersebut agar tidak terulang di masa mendatang

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Nur Afifah Agusma Yeni, (2021)	Pengawasan Badan Permusyawaratan Nagari (BAMUS) Terhadap Wali Nagari Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Nagari Muara Sakai	Deskriptif Kualitatif	Pengawasan yang dilakukan BAMUS Nagari terhadap Wali Nagari Muara Sakai BAMUS belum berjalan dengan cukup baik. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor penghambat yaitu komunikasi yang kurang baik, ketidak sinkronan tindakan di beberapa kegiatan, kurangnya gagasan BAMUS dalam melaksanakan fungsi pengawasan, serta kurangnya transparansi.
2.	Febi Rizki Heriyana, Neneg Weti Isnawaty, Yogi Suprayogi Sugandi (2021)	Pengawasan Penerimaan Pajak Hotel bersumber dari Rumah Kos di Kecamatan Coblang kota Bandung oleh	Metode Kualitatif	Pengawasan penerimaan pajak hotel bersumber dari rumah kos di Kecamatan Coblong Kota Bandung oleh Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kota Bandung kurang baik. Penyebabnya adalah

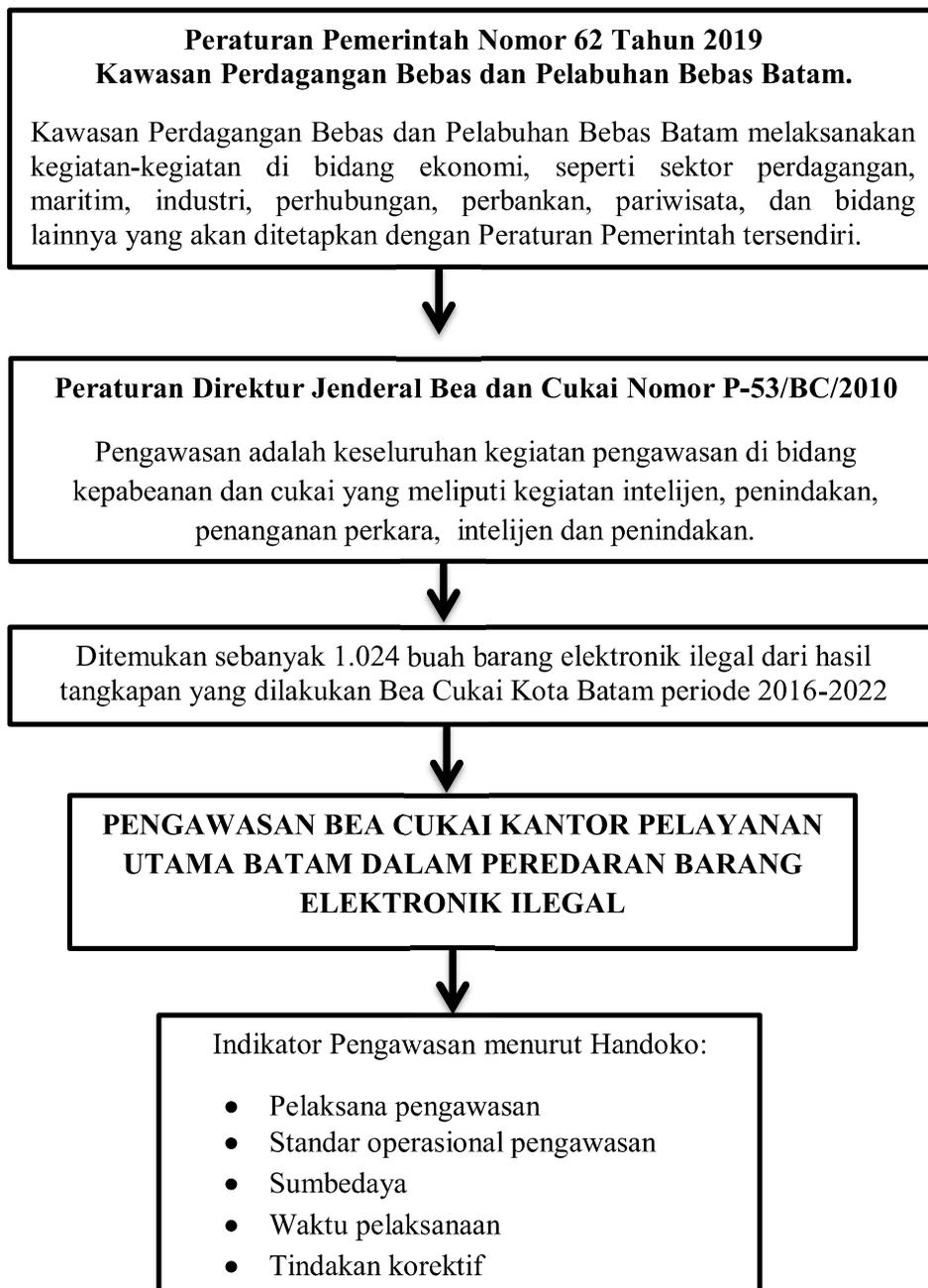
		Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah kota Bandung		keterbatasan data base potensi rumah kos di Kota Bandung dan prosedur pada tahap pengawasan belum berjalan maksimal, serta sanksi berupa teguran yang diberikan kepada pelanggar wajib pajak rumah kos di Kota Bandung belum menyeluruh.
3.	Indah Oktarianda, Zaili Rusli (2023)	Pengawasan Penerapan Smart Card Blue oleh Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah IV di Kota Pekanbaru	Metode Kualitatif	Pengawasan penerapan smart card BLUE oleh Balai Pengelola Transportasi Darat Wilayah IV di Kota Pekanbaru belum sepenuhnya berjalan dengan baik dan maksimal. Hal ini terlihat dari hasil penelitian berdasarkan empat indikator pengawasan yaitu pelaku pengawasan kebijakan, standar operasional prosedur pengawasan, sumber daya keuangan dan peralatan pengawasan, serta jadwal pelaksanaan pengawasan.
4.	Badrudin Kurniawan (2019)	Pengawasan Pengelolaan Limbah Bahan Berbahaya dan Beracun (B3) di Indonesia dan Tantangannya	Metode Kualitatif	Penerapan pengawasan tidak berjalan dengan lancar, masih ada berbagai tantangan yang perlu dihadapi seperti kurangnya jumlah dan kemampuan pengawas, keterbatasan sarana pemeriksaan, minimnya pengetahuan masyarakat, banyaknya pengelola limbah B3 yang tidak berizin, dan jenis instrumen kebijakan Command and Control memiliki kelemahan-kelemahan.
5.	Dian Herdiana (2020)	Pengawasan Kolaboratif dalam Pelaksanaan Kebijakan	Metode Kualitatif	Upaya pengawasan belum dilakukan secara kolaboratif terhadap pelaksanaan kebijakan bantuan sosial dalam

		Bantuan Sosial Terdampak Covid-19		rangka perlindungan masyarakat terdampak COVID-19. Dalam hal ini diperlukan upaya rekonstruksi model pengawasan pelaksanaan kebijakan bantuan sosial yang memungkinkan adanya kolaborasi antar pemangku kepentingan bidang pengawasan guna menghasilkan sistem pengawasan yang integratif dan sinergis.
6.	Anggun Nurul Iman, Helmi, Mahdi Syahbadir (2020)	Pelaksanaan Pengawasan Lalu Lintas Barang Elektronik oleh Bea dan Cukai Kota Batam	Deskriptif Kualitatif	Pelaksanaan pengawasan yang dilakukan oleh bea cukai Batam sejauh ini belum berjalan dengan efektif, hal ini dilihat dari masih adanya tindak penyelundupan yang terjadi di Kota Batam. Dimana hal ini disebabkan beberapa hambatan yang dihadapi oleh pihak bea cukai Batam, yaitu masih banyaknya penyebaran pelabuhan ilegal di kota Batam sehingga menyulitkan pihak bea cukai dalam menentukan pemusatan pengawasan strategis serta masih kurangnya sumber daya manusia dan sarana operasi yang memperlambat gerak kerja dari pihak bea cukai Batam.
7.	Hasim Hartono (2021)	Pengawasan Dewan Perwakilan Rakyat daerah Terhadap Kinerja Pemerintahan Daerah	Deskriptif Kualitatif	Pelaksanaan fungsi pengawasan DPRD terhadap kinerja Pemerintah Daerah dalam mewujudkan pemerintahan yang Bebas KKN dirangkai dalam bentuk dengar pendapat, kunjungan kerja, pembentukan panitia khusus, pengawasan tentang pengelolaan barang dan jasa, pengawasan tentang

				pengadaan barang dan jasa dan pengawasan tentang kinerja pemerintah serta reses.
--	--	--	--	--

(Sumber : Peneliti, 2023)

2.3 Kerangka Pemikiran



(Sumber: Peneliti, 2023)

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran