

PENGAWASAN, EVALUASI DAN UMPAN BALIK STRATEGIK

Mutakallim

Dosen Filsafat Pendidikan UIN Alauddin Makassar
DPK Universitas Muhammadiyah Makassar

***Abstract:** Controlling is a systematic effort to define a standard of the objectives implementation with the planning goals, designing feedback information systems, comparing the real activity with predetermined standards, defining and measuring the deviations and taking corrective action as necessary. Types of controlling are in forms of; 1) preliminary control; 2) concurrent control; and 3) feedback control. Then, the procedures of controlling are; 1) setting the standard implementation (planning); 2) determining the measurement of program implementation; 3) comparing the implementation of the standard and the deviation analyzer; and 4) taking corrective action. Controlling is important due to changes in the organizational environment, the improvement of organizational complexity, minimizing mistakes, the need of manager to delegate the authority, communicating and assessing the information, and taking corrective action. Designing the controlling process is to formulate the desired results, to set a result guideline, to set the operational standard and results, to assign network information and feedback, to assess the information, and to take corrective action. Strategic fields in controlling are Financial Transactions and Relationship between Manager and Subordinate, and Productive Operations. The the most common controlling tools are Management by Exception), Management Information Systems (MIS), Ratio Analysis and Budgeting.*

***Keywords:** Controlling, Strategic Evaluation and Feedback*

I. PENDAHULUAN

Pengawasan merupakan salah satu fungsi dalam manajemen suatu organisasi. Dimana memiliki arti suatu proses mengawasi dan mengevaluasi suatu kegiatan. Suatu Pengawasan dikatakan penting karena Tanpa adanya pengawasan yang baik tentunya akan menghasilkan tujuan yang kurang memuaskan, baik bagi organisasinya itu sendiri maupun bagi para pekerjanya.

Di dalam setiap organisasi terdapat tujuan yang ingin dicapai secara bersama, sehingga dalam setiap anggota harus bekerja berdasarkan arahan dan orientasi tujuan yang hendak dicapai. Oleh karena itu, di dalamnya tentu dibutuhkan pengawasan, evaluasi dan masukan dari setiap anggota (umpan balik), sehingga tujuan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Pengawasan atau kontrol merupakan fungsi di dalam manajemen fungsional yang

harus dilaksanakan oleh setiap pimpinan atau manajer atau satuan unit kerja terhadap pelaksanaan pekerjaan di lingkungannya.¹ Setiap kegiatan pengawasan memerlukan tolok ukur atau kriteria untuk mengukur tingkat keberhasilan dalam bekerja, yang dalam penilaian kinerja (evaluasi) disebut Standar Pekerjaan. Tanpa tolok ukur, maka tidak satupun sistem kontrol yang dapat dilakukan secara efektif. Oleh karena itu, pengukuran suatu sistem kontrol terdiri dari standar (tolok ukur), proses pengukuran (penilaian), koreksi dan umpan balik yang diberlakukan dapat menjadi motivasi untuk meningkatkan kinerja dalam organisasi.²

Suatu organisasi juga memiliki perancangan proses pengawasan, yang berguna untuk merencanakan secara sistematis dan terstruktur agar proses pengawasan berjalan sesuai dengan apa yang dibutuhkan atau direncanakan. Untuk menjalankan proses pengawasan tersebut dibutuhkan alat bantu manajerial dikarenakan jika terjadi kesalahan dalam suatu proses dapat langsung diperbaiki. Selain itu, pada alat-alat bantu pengawasan ini dapat menunjang terwujudnya proses pengawasan yang sesuai dengan kebutuhan. Pengawasan juga meliputi bidang-bidang pengawasan yang menunjang keberhasilan dari suatu tujuan organisasi.

Bertolak dari latar belakang sebelumnya, dapat dipaparkan bahwa yang menjadi permasalahan kemudian dapat dirumuskan adalah “pentingnya pengawasan, evaluasi dan umpan balik dalam rangka pencapaian tujuan secara efektif dan efisien”.

II. PENGAWASAN, SASARAN, TAHAP-TAHAP, JENIS, DAN TIPE BIDANG PENGAWASAN

A. Pengertian pengawasan

Pengawasan diciptakan karena terlalu banyak kasus di suatu organisasi yang tidak dapat terselesaikan seluruhnya karena tidak ditepatinya waktu penyelesaian (*deadline*), anggaran yang berlebihan, dan kegiatan lain yang menyimpang dari rencana semula. Pengawasan merupakan suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan tujuan 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 tindakan koreksi yang diperlukan. Langkah awal suatu pengawasan sebenarnya adalah perencanaan dan penetapan tujuan berdasarkan pada standar atau sasaran.

Pengawasan bisa didefinisikan sebagai suatu usaha sistematis oleh manajemen bisnis untuk membandingkan kinerja standar, rencana, atau tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu untuk menentukan apakah kinerja sejalan dengan standar tersebut dan untuk mengambil tindakan penyembuhan yang diperlukan dan melihat bahwa sumber

¹Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik, Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*. (Cet. III; Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2005), h. 115.

²Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik, Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, h. 117.

daya manusia digunakan dengan seefektif dan seefisien mungkin di dalam mencapai tujuan.

Pengawasan terkadang juga disebut sebagai *evaluating appraising* atau *correcting*.³ Pengertian pengawasan yaitu proses penjamin pencapaian tujuan organisasi. Jadi di sini ada kaitan yang erat antara pengawasan dan perencanaan. Pengawasan adalah proses pengamatan daripada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.⁴ Pengawasan adalah segala usaha atau kegiatan untuk mengetahui dan menilai kenyataan yang sebenarnya mengenai pelaksanaan tugas atau kegiatan, apakah sesuai atau tidak dengan yang semestinya.

Kesimpulannya, pengawasan merupakan suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan tujuan dengan tujuan-tujuan perencanaan sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan.

B. Sasaran Pengawasan

Adapun yang menjadi sasaran dalam pengawasan adalah sebagai berikut:

- a. bahwa melalui pengawasan pelaksanaan tugas-tugas yang telah ditentukan sungguh-sungguh sesuai dengan pola yang telah digariskan dalam rencana,
- b. bahwa struktur serta hirarki organisasi sesuai dengan pola yang telah ditentukan dalam rencana,
- c. bahwa seseorang sungguh-sungguh ditempatkan sesuai dengan bakat, keahlian dan pendidikan serta pengalamannya dan bahwa usaha pengembangan keterampilan bawahan dilaksanakan secara berencana, kontinu dan sistematis,
- d. bahwa penggunaan alat-alat diusahakan agar sehemat mungkin,
- e. bahwa sistem dan prosedur kerja tidak menyimpang dari garis-garis kebijakan yang telah tercermin dalam rencana,
- f. bahwa pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif dan rasional, dan tidak atas dasar personal *likes and dislikes*,
- g. bahwa tidak terdapat penyimpangan dan atau penyelewengan dalam penggunaan kekuasaan, kedudukan, maupun dan terutama keuangan.⁵

³Diakses dari Source: <http://nurinaramadhani.blogspot.com/2012/01/pengawasan-pengawasan-diciptakan-karena.html>, tanggal 2 Oktober 2012

⁴Sondang P. Siagian, *Manajemen Stratejik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1990), h. 107.

⁵Diakses dari Source: <http://nurinaramadhani.blogspot.com/2012/01/pengawasan-pengawasan-diciptakan-karena.html>, tanggal 2 Oktober 2012.

C. Tahap-Tahap Pengawasan

Adapun yang menjadi tahapan dalam pengawasan adalah sebagai berikut:

- a. Tahap Penetapan Standar
Tujuannya adalah sebagai sasaran, kuota, dan target pelaksanaan kegiatan yang digunakan sebagai patokan dalam pengambilan keputusan. Bentuk standar yang umum yaitu:
 - 1) Standar fisik
 - 2) Standar moneter
 - 3) Standar waktu
- b. Tahap Penentuan Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan
Digunakan sebagai dasar atas pelaksanaan kegiatan yang dilakukan secara tepat.
- c. Tahap Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan
Beberapa proses yang berulang-ulang dan kontinue, yang berupa atas, pengamatan, laporan, metode, pengujian, dan sampel.
- d. Tahap Perbandingan Pelaksanaan dengan Standar dan Analisa Penyimpangan
Digunakan untuk mengetahui penyebab terjadinya penyimpangan dan menganalisisnya mengapa bisa terjadi demikian, juga digunakan sebagai alat pengambilan keputusan bagi manajer.
- e. Tahap Pengambilan Tindakan Koreksi
Bila diketahui dalam pelaksanaannya terjadi penyimpangan, dimana perlu ada perbaikan dalam pelaksanaan.

Menurut Kadarman langkah-langkah proses pengawasan,⁶ 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 di sini 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.

Oleh karena itu, dalam analisis penulis proses pengawasan hendaknya dilaksanakan ke dalam empat tahapan, yakni (1) Menentukan standar atau dasar bagi pengawasan, (2) Mengukur pelaksanaan, (3) Membandingkan pelaksanaan dengan standar dan temukanlah perbedaan jika ada, dan (4) Memperbaiki penyimpangan dengan cara-cara tindakan yang tepat.

⁶Kadarman, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Edisi I' Cet. II; Jakarta: LP3ES, 1999), h. 27.

Maman Ukas 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.⁷

Dari pendapat di atas penulis kembali menyimpulkan bahwa proses pengawasan dilakukan berdasarkan beberapa tahapan, yakni:

- a. Menetapkan standar pelaksanaan (perencanaan) Sehingga dalam melakukan pengawasan manajer mempunyai standar yang jelas.
- b. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan. Mengukur kinerja pegawai, sejauh mana pegawai dapat menerapkan perencanaan yang telah dibuat atau ditetapkan perusahaan sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya secara optimal.
- c. Perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan menganalisa penyimpangan-penyimpangan.
- d. Pengambilan tindakan koreksi. Melakukan perbaikan jika ada ditemukan penyimpangan-penyimpangan.

D. Jenis, Tipe dan Bidang Pengawasan

1. Jenis Pengawasan

Pada dasarnya ada beberapa jenis pengawasan yang dapat dilakukan, yaitu:

a) Pengawasan Intern dan Ekstern

Pengawasan intern adalah pengawasan yang dilakukan oleh orang atau badan yang ada di dalam lingkungan unit organisasi yang bersangkutan.” Pengawasan dalam bentuk ini dapat dilakukan dengan cara pengawasan atasan langsung atau pengawasan melekat (*built in control*) atau pengawasan yang dilakukan secara rutin oleh inspektorat jenderal pada setiap kementerian dan inspektorat wilayah untuk setiap daerah yang ada di Indonesia, dengan menempatkannya di bawah pengawasan Kementerian Dalam Negeri.

Pengawasan ekstern adalah pemeriksaan yang dilakukan oleh unit pengawasan yang berada di luar unit organisasi yang diawasi. Dalam hal ini di Indonesia adalah Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), yang merupakan lembaga tinggi negara yang terlepas dari pengaruh kekuasaan manapun. Dalam menjalankan tugasnya, BPK tidak mengabaikan hasil laporan pemeriksaan aparat pengawasan intern pemerintah, sehingga sudah sepantasnya di antara keduanya perlu terwujud harmonisasi dalam proses

⁷Maman Ukas, *Manajemen Strategik*. (Yogyakarta: UGM Pres, 2000), h. 18.

pengawasan keuangan negara. Proses harmonisasi demikian tidak mengurangi independensi BPK untuk tidak memihak dan menilai secara obyektif aktivitas pemerintah.

b) Pengawasan Preventif dan Represif

Pengawasan preventif lebih dimaksudkan sebagai, “pengawasan yang dilakukan terhadap suatu kegiatan sebelum kegiatan itu dilaksanakan, sehingga dapat mencegah terjadinya penyimpangan.” Lazimnya, pengawasan ini dilakukan pemerintah dengan maksud untuk menghindari adanya penyimpangan pelaksanaan keuangan negara yang akan membebankan dan merugikan negara lebih besar. Di sisi lain, pengawasan ini juga dimaksudkan agar sistem pelaksanaan anggaran dapat berjalan sebagaimana yang dikehendaki. Pengawasan preventif akan lebih bermanfaat dan bermakna jika dilakukan oleh atasan langsung, sehingga penyimpangan yang kemungkinan dilakukan akan terdeteksi lebih awal.

Di sisi lain, pengawasan represif adalah “pengawasan yang dilakukan terhadap suatu kegiatan setelah kegiatan itu dilakukan.” Pengawasan model ini lazimnya dilakukan pada akhir tahun anggaran, di mana anggaran yang telah ditentukan kemudian disampaikan laporannya. Setelah itu, dilakukan pemeriksaan dan pengawasannya untuk mengetahui kemungkinan terjadinya penyimpangan.

c) Pengawasan Aktif dan Pasif

Pengawasan dekat (aktif) dilakukan sebagai bentuk “pengawasan yang dilaksanakan di tempat kegiatan yang bersangkutan.” Hal ini berbeda dengan pengawasan jauh (pasif) yang melakukan pengawasan melalui “penelitian dan pengujian terhadap surat-surat pertanggung jawaban yang disertai dengan bukti-bukti penerimaan dan pengeluaran.” Di sisi lain, pengawasan berdasarkan pemeriksaan kebenaran formil menurut hak (*rechmatigheid*) adalah “pemeriksaan terhadap pengeluaran apakah telah sesuai dengan peraturan, tidak kadaluarsa, dan hak itu terbukti kebenarannya.” Sementara, hak berdasarkan pemeriksaan kebenaran materil mengenai maksud tujuan pengeluaran (*doelmatigheid*) adalah “pemeriksaan terhadap pengeluaran apakah telah memenuhi prinsip ekonomi, yaitu pengeluaran tersebut diperlukan dan beban biaya yang serendah mungkin.

d) Pengawasan kebenaran formil menurut hak (*rechmatigheid*) dan pemeriksaan kebenaran materil mengenai maksud tujuan pengeluaran (*doelmatigheid*).

Dalam kaitannya dengan penyelenggaraan negara, pengawasan ditujukan untuk menghindari terjadinya “korupsi, penyelewengan, dan pemborosan anggaran negara yang tertuju pada aparatur atau pegawai negeri.” Dengan dijalankannya pengawasan tersebut diharapkan pengelolaan dan pertanggung jawaban anggaran dan kebijakan negara dapat berjalan sebagaimana direncanakan.

2. Tipe-Tipe Pengawasan

Donnelly⁸ mengelompokkan pengawasan menjadi 3 (Tiga) tipe pengawasan yaitu:

a) Pengawasan Pendahuluan (*preliminary control*).

Pengawasan yang terjadi sebelum kerja dilakukan. Pengawasan Pendahuluan menghilangkan penyimpangan penting pada kerja yang diinginkan yang dihasilkan sebelum penyimpangan tersebut terjadi. Pengawasan Pendahuluan mencakup semua upaya manajerial guna memperbesar kemungkinan bahwa hasil-hasil aktual akan berdekatan hasilnya dibandingkan dengan hasil-hasil yang direncanakan.

Memusatkan perhatian pada masalah mencegah timbulnya deviasi-deviasi pada kualitas serta kuantitas sumber-sumber daya yang digunakan pada organisasi-organisasi. Sumber-sumber daya ini harus memenuhi syarat-syarat pekerjaan yang ditetapkan oleh struktur organisasi yang bersangkutan. Dengan ini, manajemen menciptakan kebijaksanaan-kebijaksanaan, prosedur-prosedur dan aturan-aturan yang ditujukan pada hilangnya perilaku yang menyebabkan hasil kerja yang tidak diinginkan di masa depan. Dipandang dari sudut prespektif demikian, maka kebijaksanaan-kebijaksanaan merupakan pedoman-pedoman yang baik untuk tindakan masa mendatang.

Pengawasan pendahuluan meliputi; Pengawasan pendahuluan sumber daya manusia, Pengawasan pendahuluan bahan-bahan, Pengawasan pendahuluan modal dan Pengawasan pendahuluan sumber-sumber daya financial.

b) Pengawasan pada saat kerja berlangsung (*cocurrent control*)

Pengawasan yang terjadi ketika pekerjaan dilaksanakan. Memonitor pekerjaan yang berlangsung guna memastikan bahwa sasaran-sasaran telah dicapai. Concurrent control terutama terdiri dari tindakan-tindakan para supervisor yang mengarahkan pekerjaan para bawahan mereka.

Direction berhubungan dengan tindakan-tindakan para manajer sewaktu mereka berupaya untuk (1) mengajarkan para bawahan mereka bagaimana cara penerapan metode-metode serta prosedur-prsedur yang tepat, dan (2) mengawasi pekerjaan mereka agar pekerjaan dilaksanakan sebagaimana mestinya.

c) Pengawasan Feed Back (*feed back control*)

Pengawasan Feed Back yaitu mengukur hasil suatu kegiatan yang telah dilaksanakan, guna mengukur penyimpangan yang mungkin terjadi atau tidak sesuai dengan standar.

Pengawasan yang dipusatkan pada kinerja organisasional dimasa lalu. Tindakan korektif ditujukan ke arah proses pembelian sumber daya atau operasi-operasi aktual. Sifat kas dari metode-metode pengawasan feed back (umpan balik) adalah bahwa dipusatkan perhatian pada hasil-hasil historikal, sebagai landasan untuk mengoreksi tindakan-tindakan masa mendatang.

Adapun sejumlah metode pengawasan feed back yang banyak dilakukan oleh

⁸Diakses dari widodos3@Yahoo.com.

dunia bisnis yaitu 1) Analisis Laporan Keuangan (*Financial Statement Analysis*), 2) Analisis Biaya Standar (*Standard Cost Analysis*), 3) Pengawasan Kualitas (*Quality Control*), dan 4) Evaluasi Hasil Pekerjaan Pekerja (*Employee Performance Evaluation*).

Bidang strategik yang dapat membuat organisasi secara keseluruhan mencapai sukses yaitu 1) Transaksi Keuangan, 2) Analisis Laporan Keuangan (*Financial Statement Analysis*), 3) Manajemen Kas (*Cash Management*) dan 4) Pengelolaan Biaya (*Cost Control*).

3. Evaluasi Pengawasan

Evaluasi strategi adalah tahap proses penilaian dari hasil kinerja perusahaan yang sesungguhnya merupakan implementasi strategi yang diterapkan perusahaan dibandingkan dengan kinerja yang diharapkan. Para manajer di semua level menggunakan informasi hasil kinerja untuk melakukan tindakan perbaikan dan memecahkan masalah. Walaupun evaluasi merupakan elemen akhir yang utama dari manajemen strategis, elemen itu juga dapat menunjukkan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam implementasi strategi sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan untuk dimulai kembali. Agar evaluasi dan pengawasan efektif, manajer harus mendapatkan umpan balik yang jelas, tepat waktu, dan tidak bias dari orang-orang bawahannya yang ada dalam hirarki perusahaan.

Berdasarkan hasil kinerja, manajemen harus melakukan penyesuaian terhadap perumusan strategi atau implementasi strategi. Dengan mendasarkan pada kerangka proses perumusan strategi maka dengan kerangka yang sama dapat dibuat evaluasi apakah suatu strategi yang telah disusun akan dan masih cocok untuk mencapai tujuan yang akan datang. Sangat tidak mungkin untuk menunjukkan bukti bahwa sebuah strategi telah optimal atau bahkan menjamin ia akan bekerja dengan baik, yang bisa dilakukan adalah mengevaluasinya untuk melihat kemungkinan terjadinya kesalahan.

Proses Evaluasi Strategi diawali dengan menentukan apa yang akan diukur. Manajer Puncak dan manajer operasional perlu menetapkan proses implementasi dan hasil-hasil yang akan dipantau dan dievaluasi. Beberapa faktor internal dan eksternal dapat menghambat perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang dan tujuan tahunannya. Secara eksternal, tindakan para pesaing, perubahan permintaan, perubahan teknologi, perubahan ekonomi, perpindahan demografi dan tindakan pemerintah dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Secara internal, strategi yang tidak efektif mungkin dipilih atau implementasinya yang buruk mungkin dilakukan. Oleh karena itu, kegagalan untuk mencapai tujuan mungkin saja bukan merupakan hasil dari pekerjaan manajer dan pegawai yang tidak memuaskan

Atas dasar itulah, Sukanto menuturkan bahwa proses yang ditempuh di dalam melaksanakan evaluasi, adalah (1) di dahului dengan perencanaan strategi, dilihat falsafah, visi, misi dan tujuan badan usaha, (2) melihat lingkungan luar maupun dalam, mengkaji baik kesempatan dan ancaman yang timbul, masa baik dan masa buruk, (3) melihat efektivitas formulasi dan implelementasi straegi, (4) melihat kualitas produk,

pelayanan, inovasi, pangsa pasar, dan lain-lain, serta (5) melihat pada standar-standar ROI, ROA, ROE perkembangan dan di “*benchmark*” dengan yang lain (kuantitatif).⁹

Evaluasi strategi adalah tahap proses penilaian dari hasil kinerja yang sesungguhnya merupakan implementasi strategi yang diterapkan manajer dibandingkan dengan kinerja yang diharapkan. Para manajer di semua level menggunakan informasi hasil kinerja untuk melakukan tindakan perbaikan dan memecahkan masalah. Walaupun evaluasi merupakan elemen akhir yang utama dari manajemen strategis, elemen itu juga dapat menunjukkan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam implementasi strategi sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan untuk dimulai kembali.

Agar evaluasi dan pengawasan efektif, manajer harus mendapatkan umpan balik yang jelas dan tepat waktu dari bawahannya yang ada dalam hirarki perusahaan. Berdasarkan hasil kinerja, manajemen harus melakukan penyesuaian terhadap perumusan strategi atau implementasi strategi. Dengan mendasarkan pada kerangka proses perumusan strategi maka dengan kerangka yang sama dapat dibuat evaluasi apakah suatu strategi yang telah disusun akan dan masih cocok untuk mencapai tujuan yang akan datang. Sangat tidak mungkin untuk menunjukkan bukti bahwa sebuah strategi telah optimal atau bahkan menjamin ia akan bekerja dengan baik, yang bisa dilakukan adalah mengevaluasinya untuk melihat kemungkinan terjadinya kesalahan.

Ada empat standar yang bisa dipakai untuk mengevaluasi keberhasilan sebuah strategi, yaitu:

1. Konsistensi sebuah strategi seharusnya membuat tujuan dan kebijakan yang konsisten.

Konflik organisasi dan perbedaan antar departemen merupakan gejala-gejala ketidakpastian manajemen, namun masalah-masalah tersebut juga menunjukkan sinyal adanya ketidak konsistenan strategis. Terdapat tiga panduan untuk membantu menunjukkan apakah masalah organisasi merupakan hasil dari ketidak konsistenan dalam strategi: Jika masalah manajerial terus berlanjut meskipun telah terjadi pergantian personel dan jika masalah tersebut cenderung lebih berbasis isu ketimbang berbasis manusia, maka strategi mungkin tidak konsisten. Jika keberhasilan satu departemen dalam organisasi memiliki arti, atau diinterpretasikan sebagai kegagalan departemen lain, maka strategi mungkin tidak konsisten. Jika masalah dan isu kebijakan selalu dibawa ke atas untuk mendapatkan pemecahan, maka strategi mungkin tidak konsisten.¹⁰

2. Konsistensi mengacu pada kebutuhan penyusunan strategi untuk menilai satu rangkaian tren dan juga tren individual dalam mengevaluasi strategi.

Suatu strategi harus mewakili respons yang adaptif pada lingkungan eksternal dan

⁹Sukanto Reksohadiprodjo, *Manajemen Strategi* (Edisi Keempat, Cet. Pertama: Yogyakarta: BPFE-UGM, 2003), h. 81-82.

¹⁰Sule Erni Tisnawati & Saefullah Kurniawan. *Pengantar Manajemen*. (Edisi I; Cet. II; Jakarta. Prenada Media Group, 2008), h. 31.

pada perubahan kritis yang terjadi di dalamnya. Kesulitan dalam menyesuaikan antara faktor internal dan eksternal utama dalam perumusan strategi perusahaan adalah disebabkan oleh sebagian besar tren yang merupakan hasil interaksi dengan tren lainnya. Sebagai contoh menjamurnya tempat penitipan anak terjadi karena hasil kombinasi berbagai tren yang meliputi meningkatnya tingkat pendidikan rata-rata, meningkatnya inflasi, dan meningkatnya jumlah wanita dalam angkatan kerja. Meskipun tren ekonomi tunggal atau tren demografis mungkin muncul dengan stabil untuk beberapa tahun, terdapat gelombang perubahan yang terjadi di tingkat interaksi.¹¹

3. Kelayakan tes akhir dari suatu evaluasi strategi adalah kelayakan yaitu mengenai “Bisakah strategi dicapai dengan sumber daya fisik, manusia, dan keuangan yang ada dalam perusahaan?”

Sumber daya keuangan dari suatu bisnis paling mudah untuk dihitung dan biasanya merupakan keterbatasan pertama saat strategi dievaluasi. Hal tersebut kadang terlupakan, namun demikian, pendekatan inovatif pada keuangan biasanya dimungkinkan. Mekanisme seperti anak perusahaan, pengaturan, penjualan-peminjaman kembali, dan mengikat jaminan pabrik dengan kontrak jangka panjang telah digunakan secara efektif untuk mendapatkan posisi kunci dalam industri yang sedang berkembang. Keunggulan suatu strategi harus memfasilitasi pembuatan dan/atau pemeliharaan dari sebuah keunggulan kompetitif dalam area aktifitas yang terpilih.

Keunggulan kompetitif biasanya merupakan hasil dari superioritas dalam satu dari tiga area berikut ini: (1) sumber daya, (2) keahlian, atau (3) posisi.¹² Posisi juga dapat digunakan dalam pernyang menentukan di strategi perusahaan. Sekali diperoleh, posisi yang bagus dapat dipertahankan artinya untuk mendapatkan posisi tersebut lawan membutuhkan biaya yang sangat besar sehingga tidak berani melakukan serangan dalam skala besar. Keunggulan dari segi posisi biasanya terpelihara secara otomatis selama faktor internal dan lingkungan utama yang mendasarinya tetap stabil. Karakteristik utama dari posisi yang bagus adalah ia memungkinkan perusahaan untuk meraih keunggulan dari kebijakan yang tidak memberi keunggulan bagi lawan di posisi yang sama. Oleh karena itu, dalam mengevaluasi strategi, organisasi harus memeriksa karakteristik dari keunggulan posisional yang berkaitan dengan strategi yang dipilih.¹³

Prinsip Pelaksanaan Pengawasan dan Evaluasi Pelaksanaan pengawasan dan

¹¹Bateman T.S., Snell S.A. *Manajemen, Kepemimpinan dan Kolaborasi dalam Dunia yang Kompetitif*. (Edisi 7. Buku I, Jakarta: Salemba Empat, 2008), h. 27

¹²Bateman T.S., Snell S.A. *Manajemen, Kepemimpinan dan Kolaborasi dalam Dunia yang Kompetitif*, h. 31.

¹³I Bateman T.S., Snell S.A. *Manajemen, Kepemimpinan dan Kolaborasi dalam Dunia yang Kompetitif*, h. 31.

evaluasi dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip sebagai berikut: (1) kejelasan tujuan dan hasil yang dicapai dari monitoring dan evaluasi; (2) pelaksanaan dilakukan secara obyektif (3) dilakukan oleh petugas yang memahami konsep, teori, proses serta berpengalaman dalam melaksanakan pengawasan dan evaluasi agar hasilnya sah dan handal (4) pelaksanaan dilakukan secara transparan, sehingga pihak bersangkutan mengetahui hasilnya dan hasilnya dapat dilaporkan kepada stakeholders (pihak berkepentingan/ pihak berkewenangan) melalui berbagai cara. (5) melibatkan berbagai pihak yang dipandang perlu dan berkepentingan secara proaktif (partisipatif) (6) pelaksanaannya dapat dipertanggungjawabkan secara internal maupun eksternal (akuntabel), (7) mencakup seluruh obyek agar dapat menggambarkan secara utuh kondisi dan situasi sasaran monitoring dan evaluasi yang komprehensif (8) pelaksanaan dilakukan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan dan pada saat yang tepat agar tidak kehilangan momentum yang sedang terjadi (9) dilakukan secara berkala dan berkelanjutan (10) berbasis indikator kinerja, dan (11) dilakukan secara efektif dan efisien, artinya target monitoring dan evaluasi dicapai dengan menggunakan sumberdaya yang ketersediaannya terbatas dan sesuai dengan yang direncanakan.¹⁴

Pengawasan dan evaluasi strategi juga sangat membantu, karena dengan pengawasan dan evaluasi akan membantu dalam proses implementasi strategi agar sesuai dengan rumusan strategi yang telah dirumuskan, proses utama evaluasi strategi adalah menentukan apa yang harus diukur, melakukan pengukuran atas kinerja aktual serta membandingkan kinerja aktual dengan standart yang telah dibuat. Ada tiga krakter utama agar suatu evaluasi tidak berlangsung sia-sia yaitu economical, aspek yang bermakna, dan tepat waktu. Pengawasan utama adalah kinerja keuangan, beberapa model pengukuran kontemporer bisa menggunakan pengukuran yang mendorong kinerja dimana hal ini meliputi prespektif pelanggan, prespektif bisnis internal, prespektif inovasi dan pembelajaran, serta prespektif financial.

E. Umpan Balik (Feed Back)

Manajer puncak dan manajer operasional perlu menetapkan proses implementasi dan hasil-hasil yang akan dipantau dan dievaluasi. Beberapa faktor internal dan eksternal dapat menghambat perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang dan tujuan tahunannya. Secara eksternal, tindakan para pesaing, perubahan permintaan, perubahan teknologi, perubahan ekonomi, perpindahan demografi dan tindakan pemerintah dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Secara internal, strategi yang tidak efektif mungkin dipilih atau implementasinya yang buruk mungkin dilakukan.

Oleh karena itu, kegagalan untuk mencapai tujuan mungkin saja bukan merupakan hasil dari pekerjaan manajer dan pegawai yang tidak memuaskan. Seluruh anggota

¹⁴Amir Taufiq. *Manajemen Strategik (Konsep dan Aplikasi)*. (Jakarta. PT Raja Grafindo Persada, 2011), h. 32.

organisasi perlu mengetahui hal ini untuk mendorong timbulnya dukungan mereka terhadap aktivitas evaluasi strategi. Organisasi berusaha secepat mungkin saat dimana strategi mereka tidak efektif. Peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang mewakili prinsip dasar strategi yang sedang dipakai harus terus menerus dimonitor untuk mewaspadaai perubahan. Apakah faktor-faktor tersebut akan berubah bukanlah hal penting untuk ditanyakan, namun yang lebih penting adalah kapan dan bagaimana ia berubah.

Richard Rumelt menemukan empat standar yang bisa dipakai untuk mengevaluasi keberhasilan sebuah strategi, yaitu¹⁵:

1. Konsistensi

Sebuah strategi seharusnya membuat tujuan dan kebijakan yang konsisten. Konflik organisasi dan perbedaan antardepartemen merupakan gejala-gejala ketidakpastian manajemen, namun masalah-masalah tersebut juga menunjukkan sinyal adanya ketidak konsistenan strategis. Terdapat tiga panduan untuk membantu menunjukkan apakah masalah organisasi merupakan hasil dari ketidakkonsistenan dalam strategi:

- Jika masalah manajerial terus berlanjut meskipun telah terjadi pergantian personel dan jika masalah tersebut cenderung lebih berbasis isu ketimbang berbasis manusia, maka strategi mungkin tidak konsisten.
- Jika keberhasilan satu departemen dalam organisasi memiliki arti, atau diinterpretasikan sebagai kegagalan departemen lain, maka strategi mungkin tidak konsisten.
- Jika masalah dan isu kebijakan selalu dibawa ke atas untuk mendapatkan pemecahan, maka strategi mungkin tidak konsisten.

2. Konsonan

Mengacu pada kebutuhan penyusunan strategi untuk menilai satu rangkaian tren dan juga tren individual dalam mengevaluasi strategi. Suatu strategi harus mewakili respons yang adaptif pada lingkungan eksternal dan pada perubahan kritis yang terjadi didalamnya. Kesulitan dalam menyesuaikan antara faktor internal dan eksternal utama dalam perumusan strategi perusahaan adalah disebabkan oleh sebagian besar tren yang merupakan hasil interaksi dengan tren lainnya. Sebagai contoh menjamurnya tempat penitipan anak terjadi karena hasil kombinasi berbagai tren yang meliputi meningkatnya tingkat pendidikan rata-rata, meningkatnya inflasi, dan meningkatnya jumlah wanita dalam angkatan kerja. Meskipun tren ekonomi tunggal atau tren demografis mungkin muncul dengan stabil untuk beberapa tahun, terdapat gelombang perubahan yang terjadi di tingkat interaksi.¹⁶

¹⁵Richard Rumelt. *Controlling Employee Performance*, diakses dari www://manajemen.com.ed coll, Tangga, 23 Juli 2012.

¹⁶*Ibid.*

3. Kelayakan

Tes akhir dari suatu evaluasi strategi adalah kelayakan yaitu mengenai “Bisakah strategi dicapai dengan sumber daya fisik, manusia, dan keuangan yang ada dalam perusahaan?”

Sumber daya keuangan dari suatu bisnis paling mudah untuk dihitung dan biasanya merupakan keterbatasan pertama saat strategi dievaluasi. Hal tersebut kadang terlupakan, namun demikian, pendekatan inovatif pada keuangan biasanya dimungkinkan. Mekanisme seperti anak perusahaan, pengaturan, penjualan-peminjaman kembali, dan mengikat jaminan pabrik dengan kontrak jangka panjang telah digunakan secara efektif untuk mendapatkan posisi kunci dalam industri yang sedang berkembang. Hal yang kurang dapat diperhitungkan secara kuantitatif, namun juga biasanya bersifat lebih kaku, membatasi pilihan strategis yaitu disebabkan oleh kemampuan individu atau organisasi. Ketika mengevaluasi suatu strategi, penting untuk memeriksa apakah organisasi tersebut telah menunjukkan adanya kemampuan, kompetensi, keahlian, dan bakat dimasa lalu yang dibutuhkan untuk menjalankan strategi yang dipilih.¹⁷

4. Keunggulan

Suatu strategi harus memfasilitasi pembuatan dan/ atau pemeliharaan dari sebuah keunggulan kompetitif dalam area aktifitas yang terpilih. Keunggulan kompetitif biasanya merupakan hasil dari superioritas dalam satu dari tiga area berikut ini: (1) sumber daya, (2) keahlian, atau (3) posisi. Posisi juga dapat digunakan dalam peran yang menentukan di strategi perusahaan. Sekali diperoleh, posisi yang bagus dapat dipertahankan artinya untuk mendapatkan posisi tersebut lawan membutuhkan biaya yang sangat besar sehingga tidak berani melakukan serangan dalam skala besar. Keunggulan dari segi posisi biasanya terpelihara secara otomatis selama faktor internal dan lingkungan utama yang mendasarinya tetap stabil. Karakteristik utama dari posisi yang bagus adalah ia memungkinkan perusahaan untuk meraih keunggulan dari kebijakan yang tidak memberi keunggulan bagi lawan di posisi yang sama. Oleh karena itu, dalam mengevaluasi strategi, organisasi harus memeriksa karakteristik dari keunggulan posisional yang berkaitan dengan strategi yang dipilih.¹⁸

Umpan balik diberikan ketika memang diperlukan, pada situasi dimana pegawai/karyawan “terbuka” untuk menerimanya, dan sebaiknya pada saat atau sedini mungkin setelah proses pembelajaran berlangsung. Agar umpan balik berlangsung efektif, dosen harus mampu membangun dialog dengan pimpinan dan bawahan (karyawan) dalam suasana yang positif. Oleh karena itu, pimpinan dan karyawan perlu membangun pemahaman dan komunikasi yang baik, sikap saling menghargai dan percaya. Umpan balik perlu diberikan tertutup secara individual, jika memungkinkan, terutama jika umpan balik akan banyak membahas tentang hal negatif dari performa

¹⁷*Ibid.*

¹⁸*Ibid.*

pegawai/karyawan. Dosen perlu menghindari pemberian umpan balik negatif di hadapan orang lain selain pegawai/karyawan yang bersangkutan, terutama pasien. Serta fokuskan pembahasan pada sikap atau tingkah laku pegawai/karyawan, dan bukan pada personalitasnya. Gunakan kata 'saya' dan berikan pendapat mengenai sikap atau tingkah laku pegawai/karyawan yang perlu diperbaiki secara spesifik. Saat melakukan anamnesis tadi karyawan berada pada posisi berdiri sedangkan pasien dalam posisi duduk. Posisi berdiri menunjukkan posisi lebih berkuasa, dan hal ini dapat membawa ketidaknyamanan bagi bawahan, daripada mengatakan pimpinan tampak menunjukkan sikap superioritas terhadap karyawan.

III. KESIMPULAN

Pengawasan merupakan suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan tujuan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang system informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan.

Tipe-tipe pengawasan yaitu ; Pengawasan Pendahuluan (*preliminary control*), Pengawasan pada saat kerja berlangsung (*cocurrent control*), Pengawasan Feed Back (*feed back control*). Tahap Proses Pengawasan ; Menetapkan standar pelaksanaan (perencanaan), Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan, Pembandingan pelaksanaan kegiatan dengan standard dan penganalisa penyimpangan –penyimpangan, Pengambilan tindakan koreksi.

Pengawasan penting disebabkan karena Perubahan lingkungan organisasi, Peningkatan kompleksitas organisasi, Meminimalisasikan tingginya kesalahan-kesalahan, Kebutuhan manager untuk mendelegasikan wewenang, Komunikasi dan Menilai informasi dan mengambil tindakan koreksi.

Perancangan proses pengawasan diantaranya yaitu; Merumuskan hasil yang diinginkan, Menetapkan penunjuk hasil, Menetapkan standar penunjuk dan hasil, Menetapkan jaringan informasi dan umpan balik dan Menilai informasi dan mengambil tindakan koreksi. Bidang strategis dalam pengawasan ialah Transaksi Keuangan, Hubungan Manajer dan Bawahan, dan Operasi-operasi Produktif. Alat-alat pengawasan yang paling umum ialah Manajemen Pengecualian (*Management by Exception*), Management Information System (MIS), Analisa Rasio dan penganggaran.

DAFTAR PUSTAKA

Diakses dari Source: <http://nurinaramadhani.blogspot.com/2012/01/pengawasan-pengawasan-diciptakan-karena.html>, tanggal 2 Oktober 2012

Diakses dari widodos3@Yahoo.com, tanggal 4 Oktober 2012.

Kadarman, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi I' Cet. II; Jakarta: LP3ES, 1999.

Nawawi, Hadari. *Manajemen Strategik, Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*. Cet. III; Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2005.

Reksohadiprojo, Sukanto. *Manajemen Strategi*. Edisi Keempat, Cet. Pertama: Yogyakarta: BPFE-UGM, 2003.

Rumelt. Richard, *Controlling Employee Performance*, diakses dari www://manajemen.com.ed coll, Tangga, 23 Juli 2012.

Siagian, Sondang P. *Manajemen Stratejik*, Jakarta: Bumi Aksara, 1990.

Snell S.A. Bateman T.S., *Manajemen, Kepemimpinan dan Kolaborasi dalam Dunia yang Kompetitif*. Edisi 7. Buku I, Jakarta: Salemba Empat, 2008.

Taufiq. Amir, *Manajemen Strategik (Konsep dan Aplikasi)*. Jakarta. PT Raja Grafindo Persada, 2011.

Tisnawati, Sule Erni. & Saefullah Kurniawan. *Pengantar Manajemen*. Edisi I; Cet. II; Jakarta. Prenada Media Group, 2008.

Ukas, Maman. *Manajemen Strategik*. Yogyakarta: UGM Pres, 2000.