

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep Pengawasan

1. Pengertian Pengawasan

Pengawasan adalah merupakan fungsi manajemen yang juga mempunyai hubungan yang erat dengan fungsi manajemen lainnya terutama dengan fungsi perencanaan. Ini berarti bahwa pengawasan tidak mungkin berjalan dengan berperan tanpa kegiatan perencanaan, dan rencana tidak akan tercapai secara optimal jika tidak disertai dengan pelaksanaan fungsi pengawasan.

Pengawasan adalah proses pengamatan dari pada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan (Terry, 2005; 209).

Pengertian pengawasan menurut George R. Terry (1968) adalah kegiatan untuk membuat evaluasi dan koreksi terhadap suatu hasil yang dicapai, dengan maksud agar hasil tersebut sesuai dengan rencana (*Control is to determine what is accomplished evaluate it, and apply corrective measure, if needed to result in keeping with the plan*).

Dengan demikian tindakan pengawasan itu tidak dilakukan terhadap suatu proses kegiatan yang sedang berjalan, akan tetapi justru pada akhir suatu kegiatan setelah kegiatan tersebut menghasilkan sesuatu

Menurut Silalahi (2009; 174) fungsi kegiatan perencanaan mendahului pengawasan dalam hal mana perencanaan mewarnai dan mempengaruhi kegiatan pengawasan, sedangkan kegiatan pengawasan yang efektif memberikan umpan balik untuk hal perubahan-perubahan standar input yang sangat selaras. Dengan demikian perencanaan dan pengawasan dapat dipandang sebagai mata rantai yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi.

Manullang (2001:173) bahwa pengawasan adalah suatu proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan mengoreksinya bila perlu dengan maksud supaya pelaksanaan sesuai dengan rencana semula. Tujuan utama dari pengawasan adalah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan.

Ukas (2006:343) menyatakan bahwa pengawasan adalah suatu proses kegiatan yang dilakukan untuk memantau, mengukur dan bila perlu melakukan perbaikan atas pelaksanaan pekerjaan sehingga apa yang telah direncanakan dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Ukas mengambil kesimpulan bahwa terdapat tiga unsur pokok atau tahapan-tahapan yang selalu terdapat dalam proses pengawasan yang terdiri atas :

1. Menetapkan standar ukuran.

Ukuran-ukuran yang menjanjikan bentuk-bentuk yang diminta. Standar ukuran ini bisa nyata, mungkin juga tidak nyata umum ataupun khusus, tetapi selama seseorang masih menganggap bahwa hasilnya adalah seperti yang diharapkan.

2. Melakukan perbandingan

Perbandingan antara hasil yang nyata dengan ukuran tadi. evaluasi ini harus dilaporkan kepada khalayak ramai yang dapat berbuat sesuatu akan hal ini.

3. Melakukan tindakan koreksi.

Kegiatan koreksi merupakan pengukuran-pengukuran laporan dan dalam suatu pengawasan tidak akan berarti tanpa adanya koreksi, jikalau dalam hal ini diketahui bahwa aktivitas umum tidak mengarah ke hasil-hasil yang diinginkan.

2. Tujuan Pengawasan

Setiap kegiatan yang dilakukan dalam sebuah organisasi hendaknya memiliki suatu tujuan yang jelas dan terperinci. Begitu juga dengan pengawasan pada suatu organisasi, ketika melakukan pengawasan organisasi juga harus memiliki tujuan yang jelas dengan berbagai indikatornya, sehingga segala tindakan yang diambil organisasi setelah dilakukan pengawasan dapat dievaluasi dan dapat dipastikan keberlanjutannya. Tujuan pengawasan menurut beberapa ahli antara lain yaitu:

Menurut Sukarna (1993: 112), tujuan pengawasan antara lain :

- a. Untuk mengetahui jalannya pekerjaan lancar atau tidak.
- b. Untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dibuat oleh pegawai dan mengusahakan pencegahan agar tidak terulang kembali kesalahan yang serupa atau timbulnya kesalahan baru.

- c. Untuk mengetahui apakah penggunaan budget yang telah ditetapkan dalam planning terarah kepada sasarannya dan sesuai dengan yang telah ditentukan.
- d. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan biaya telah sesuai dengan program seperti yang telah ditetapkan dalam planning atau tidak.
- e. Untuk mengetahui hasil pekerjaan dengan membandingkan dengan apa yang telah ditetapkan dalam rencana (standar) dan sebagai tambahan.
- f. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan kerja sesuai dengan prosedur atau kebijaksanaan yang telah ditentukan.

Sedangkan menurut Bohari (1995: 4-5), menjelaskan bahwa tujuan utama pengawasan yaitu:

- a. Untuk memahami apa yang salah demi perbaikan dimasa mendatang dan mengarahkan seluruh kegiatan-kegiatan dalam rangka pelaksanaan daripada suatu rencana sehingga dapat diharapkan suatu hasil yang maksimal
- b. Mengamati apa yang seharusnya terjadi dan membandingkannya dengan apa yang seharusnya terjadi, dengan maksud untuk secepatnya melaporkan penyimpangan atau hambatan kepada pimpinan agar dapat diambil tindakan korektif.

Selanjutnya Maman Ukas (2004: 337), juga menjabarkan ada tiga tujuan dari pengawasan yaitu :

- a. Untuk mensuplai pegawai-pegawai manajemen dengan informasi-informasi yang tepat, teliti dan lengkap tentang apa yang akan dilaksanakan.
- b. Memberi kesempatan pada pegawai dalam meramalkan rintangan-rintangan yang akan mengganggu produktivitas kerja secara teliti dan mengambil langkah-langkah yang tepat untuk menghapuskan atau mengurangi gangguan-gangguan yang terjadi.
- c. Setelah kedua hal di atas telah dilaksanakan, kemudian para pegawai dapat membawa kepada langkah terakhir dalam mencapai produktivitas kerja yang maksimum dan pencapaian yang memuaskan dari pada hasil-hasil yang diharapkan.

Jadi berdasarkan pendapat para ahli di atas, peneliti menyimpulkan tujuan pengawasan antaralain :

- a. Pengawasan dapat memastikan tujuan organisasi secara keseluruhan dapat dicapai atau tidak.
- b. Pengawasan mengetahui kesalahan-kesalahan yang memunculkan berbagai alternatif pilihan dalam rangka perbaikan dalam suatu organisasi.
- c. Pengawasan dapat meminimalisir penyimpangan yang terjadi sehingga dapat memperbaiki efektivitas organisasi.

3. Fungsi Pengawasan

Menurut Julina (2008:72) mengemukakan tentang fungsi pengawasan adalah identifikasi berbagai faktor yang menghambat kegiatan, dan pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan agar tujuan dapat tercapai. Fungsi ini diperlukan untuk memastikan apakah yang telah

direncanakan dan diorganisasikan dapat berjalan dengan baik. Secara lebih lengkap fungsi pengawasan didefinisikan sebagai upaya sistematis dalam menetapkan standard kinerja dan berbagai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan apakah terdapat penyimpangan dan tingkat signifikan dari setiap penyimpangan tersebut, dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh sumber daya perusahaan digunakan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Maringan Masry Simbolon (2004:62) mengatakan bahwa fungsi pengawasan diantaranya adalah sebagai berikut :

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

Berdasarkan penjelasan diatas mengemukakan bahwa fungsi pengawasan adalah menetapkan tujuan-tujuan dan merencanakan bagaimana mencapainya. Hal ini berarti fungsi pengawasan ini tidak bias terlepas dari fungsi manajemen lainnya khususnya perencanaan (*planning*). Apabila fungsi perencanaan tersebut berjalan dengan baik, maka diharapkan didalam implementasinya juga dapat berjalan dengan sempurna. Namun

demikian, untuk mengontrol sejauh mana kesesuaian antara rencana kerja dengan proses kerja serta hasil yang diharapkan dari kinerja tersebut, maka disini diperlukan adanya pengawasan atau *controlling*.

4. Prinsip-prinsip Pengawasan

Pengawasan merupakan suatu proses yang terus-menerus yang dilaksanakan dengan jalan mengulangi secara teliti dan periodik. Di dalam melakukan pengawasan haruslah diutamakan adanya kerja sama dan dipeliharanya rasa kepercayaan. Jaminan tercapainya tujuan dengan mengetahui perbedaan antara rencana dan pelaksanaan dalam waktu yang tepat sehingga dapat diadakan perbaikan dengan segera dan mencegah berlarutnya kesalahan. Dalam melakukan pengawasan dilakukan pandangan yang jauh ke muka untuk dapat mencegah terulangnya kekurangan dari rencana yang sekarang terhadap rencana berikutnya (Ninik Widiyanti, 1987: 49).

Menurut Yayat M Herujito (2001: 242) dalam pelaksanaan pengawasan, diperlukan prinsip-prinsip sebagai pedoman dalam menjalankan kegiatan tersebut. Herujito menyatakan bahwa ada tujuh prinsip-prinsip pengawasan, yaitu dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Mencerminkan sifat dari apa yang diawasi
2. Dapat diketahui dengan segera penyimpangan yang terjadi
3. Luwes
4. Mencerminkan pola organisasi
5. Ekonomis
6. Dapat mudah dipahami
7. Dapat segera diadakan perbaikan

Menurut Simbolon (2004: 76) menyatakan bahwa prinsip pengawasan dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Pengawasan berorientasi kepada tujuan organisasi.
2. Pengawasan harus objektif, jujur dan mendahulukan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi.
3. Pengawasan harus berorientasi kepada kebenaran menurut peraturan-peraturan yang berlaku (*wetmatigheid*), berorientasi terhadap kebenaran atas prosedur yang telah ditetapkan (*rechmatigheid*) 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 dan kebijaksanaan waktu yang akan datang.

Salah satu prinsip dalam negara hukum adalah pemerintahan berdasarkan peraturan Perundang-undangan, dengan kata lain setiap tindakan hukum pemerintah baik dalam menjalankan fungsi pengaturan maupun fungsi pelayanan harus didasarkan pada wewenang yang diberikan oleh Peraturan Perundang-undangan yang berlaku. Selain fungsi pengaturan dan fungsi pelayanan, Badan atau Pejabat Administrasi Negara juga mempunyai fungsi pengawasan yang harus dilakukan berdasarkan peraturan (Lembaga Administrasi Negara Indonesia, 1996)

5. Proses Pengawasan

Proses pengawasan adalah serangkaian kegiatan di dalam melaksanakan pengawasan terhadap suatu tugas atau pekerjaan dalam suatu organisasi. Proses pengawasan ini terdiri dari beberapa tindakan tertentu yang bersifat fundamental bagi semua pengawasan manajerial.

Menurut George R. Terry dalam buku Asa-asas Manajemen (1999:113) proses pengawasan meliputi :

1. Penentuan ukuran atau pedoman baku (standar).
2. Penilaian atau pengukuran terhadap pekerjaan yang sudah dikerjakan (kegiatan pengawasan).
3. Perbandingan antara pelaksanaan pekerjaan dengan ukuran atau pedoman baku yang telah ditetapkan untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi (perbandingan).
4. Perbaikan atau pembetulan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi, sehingga pekerjaan tadi sesuai dengan apa yang telah direncanakan (koreksi).

Dalam melaksanakan suatu tugas tertentu selalu terdapat urutan atau tahapan pelaksanaan tugas tertentu. Untuk merealisasikan tujuan maka perlu dilakukan beberapa fase atau urutan pelaksanaan. Fase-fase tersebut menurut Manullang (2004: 183-189), antara lain:

a. Menetapkan alat ukur (standar)

Dalam mengukur hasil pekerjaan diperlukan alat ukur (kualitas ataupun kuantitas). Alat ukur tersebut harus ditetapkan dahulu sebelum melaksanakan pekerjaannya, dan bawahan harus mengetahui betul alat

ukur yang digunakan atasan untuk menilai pekerjaannya. Untuk mencapai maksud yang sama yaitu bawahan dapat memahami standar yang digunakan atasannya, maka standar dapat dikembangkan atas suatu dasar bersama. Dengan kata lain atasan dan bawahan bekerja dalam menetapkan apa yang menjadi standar dari hasil pekerjaan bawahan tersebut. Kemudian syarat lain yang harus dipenuhi dalam proses pengawasan adalah bawahan mengerti benar apa yang menjadi tanggung jawabnya (*principles of job definition*). Dalam garis besarnya standar dapat digolongkan kedalam tiga golongan besar, yaitu:

- 1) Standar dalam bentuk fisik: kuantitas hasil produksi, kualitas hasil produksi, waktu.
- 2) Standar dalam bentuk uang: standar biaya, standar penghasilan, standar investasi.
- 3) Standar intangible: merupakan standar yang biasa digunakan untuk mengukur atau menilai kegiatan bawahan yang sukar diukur dalam bentuk fisik ataupun uang. Misalkan untuk menilai sikap pegawai yang mangkir, banyaknya pegawai yang meminta pindah kerja, dan yang lainnya.

b. Menilai (Evaluasi)

Fase kedua dalam proses pengawasan adalah menilai atau evaluasi. 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 harus tersedia yaitu: standar atau alat pengukur, dan actual result atau hasil pekerjaan bawahan.

Standar apa yang dipergunakan sebagai alat pengukur sebaiknya sudah ditetapkan pada fase pertama. Yang menjadi masalah ialah memperoleh hasil pekerjaan bawahan (*actual result*). Dari mana pekerjaan bawahan itu dapat diketahui?. Pekerjaan bawahan dapat diketahui dari berbagai cara yaitu: dari laporan tertulis yang disusun bawahan baik laporan tertulis maupun laporan istimewa, langsung mengunjungi bawahan untuk menanyakan hasil pekerjaannya atau bawahan dipanggil untuk memberikan laporan lisan.

Bila standar dan *actual result* sudah tersedia, pimpinan dapat mengadakan penilaian. Jadi pimpinan membandingkan hasil pekerjaan bawahan yang senyatanya dengan standar sehingga dengan perbandingan itu dapat dipastikan terjadi tidaknya penyimpangan.

c. Mengadakan tindakan perbaikan (*corrective action*)

Fase terakhir ini hanya dilaksanakan apabila fase sebelumnya dapat dipastikan terjadinya penyimpangan. Dengan tindakan perbaikan diartikan tindakan yang diambil untuk menyesuaikan hasil pekerjaan senyatanya yang menyimpang agar sesuai dengan standar atau rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Untuk melaksanakan tindakan perbaikan, maka pertama harus dilakukan analisa apa yang menjadi penyebab perbedaan itu. Harus diketahui lebih dahulu yang menyebabkan terjadinya perbedaan, kemudian pimpinan mengambil tindakan perbaikan.

Maka jelas kiranya tindakan perbaikan itu tidak serta merta dapat menyesuaikan hasil pekerjaan yang senyatanya dengan rencana atau standar. Oleh karena itulah, perlu sekali adanya laporan-laporan berkala, sehingga segera sebelum terlambat dapat diketahui terjadinya penyimpangan penyimpangan yang dapat dijadikan bahan nantinya dalam penyusunan rencana berikutnya.

Sementara itu tahap-tahap pengawasan yang diungkapkan oleh Handoko (2009: 363) antara lain:

a. Penetapan standar pelaksanaan (perencanaan).

Tahap pertama dalam pengawasan adalah penetapan standar pelaksanaan. Standar memiliki arti sebagai suatu satuan pengukuran yang digunakan sebagai patokan untuk menilai hasil-hasil. Tujuan, sasaran, kuota, dan target digunakan sebagai standar. Bentuk standar yang lebih khusus antara lain target penyelesaian pekerjaan, anggaran, keselamatan kerja dan sebagainya. Tiga bentuk standar yang umum yang diungkapkan Handoko (2009: 363) adalah :

- 1) Standar-standar fisik, meliputi kuantitas barang atau jasa, jumlah pekerjaan atau kualitas pekerjaan.
- 2) Standar-standar moneter, yang ditunjukkan dalam rupiah dan mencakup biaya, biaya pekerjaan dan sejenisnya.
- 3) Standar-standar waktu, meliputi produksi atau batas waktu suatu pekerjaan harus diselesaikan.

b. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan.

Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan penetapan standar akan sia-sia bila tidak disertai berbagai cara untuk mengukur pelaksanaan kegiatan nyata. Oleh karena itu, tahap kedua dalam pengawasan adalah menentukan pengukuran pelaksanaan kegiatan secara tepat. Beberapa pertanyaan yang penting berikut ini dapat digunakan : berapa kali (*how often*) pelaksanaan seharusnya diukur setiap jam, harian, mingguan, atau bulanan. Dalam bentuk apa (*what form*) pengukuran akan dilakukan, laporan tertulis, telepon. Siapa (*who*) yang akan terlibat, manajer, staf. Pengukuran ini sebaiknya mudah dilaksanakan dan tidak mahal, serta dapat diterangkan kepada para karyawan.

c. Pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata:

Setelah frekuensi pengukuran dan sistem monitoring ditentukan, pengukuran pelaksanaan dilakukan sebagai proses yang berulang-ulang dan terus-menerus. Ada berbagai cara untuk melakukan pengukuran pelaksanaan yaitu: pengamatan, laporan-laporan baik lisan dan tertulis, metoda-metoda otomatis, inspeksi, pengujian (*tes*), dan atau dengan pengambilan sampel. Banyak perusahaan menggunakan pemeriksaan intern (*internal auditor*) sebagai pelaksana pengukuran.

d. Perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan pengendalian penyimpangan-penyimpangan:

Tahap kritis dari proses pengawasan adalah perbandingan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang direncanakan atau

standar yang telah ditetapkan. Walaupun tahap ini paling mudah dilakukan, tetapi kompleksitas dapat terjadi pada saat menginterpretasikan adanya penyimpangan (deviasi). Penyimpangan-penyimpangan harus dianalisa untuk menentukan mengapa standar tidak dapat dicapai. Bagaimana pentingnya hal ini bagi pembuat keputusan untuk mengidentifikasi penyebab-penyebab terjadinya penyimpangan.

e. Pengambilan tindakan koreksi bila perlu:

Bila hasil analisa menunjukkan perlunya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil. Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk. Standar mungkin diubah, pelaksanaan diperbaiki, atau keduanya dilakukan bersamaan.

Menurut Handoko (2009: 365), tindakan koreksi dapat dilakukan dengan:

1. Mengubah standar mula-mula (barangkali terlalu tinggi atau terlalu rendah).
2. Mengubah pengukuran pelaksanaan (inspeksi terlalu sering frekuensinya atau kurang atau bahkan mengganti sistem pengukuran).
3. Mengubah cara menganalisa dan menginterpretasikan penyimpangan penyimpangan.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas peneliti menyimpulkan proses pengawasan merupakan sebuah tahapan-tahapan yang harus dilakukan dalam pengawasan dalam rangka mencapai tujuan melalui standar yang telah ditetapkan dalam pengawasan. Maka dalam penelitian ini peneliti

sejalan dengan proses pengawasan yang diungkapkan oleh Manullang (2004: 183), yang peneliti anggap sesuai untuk digunakan dalam penelitian ini, yaitu: adanya penetapan alat ukur (standar), melakukan penilaian (evaluasi), serta melakukan tindakan perbaikan (*corrective action*).

5. Teknik Pengawasan

Teknik pengawasan secara umum dapat diartikan sebagai suatu cara yang digunakan dalam pengawasan untuk mengetahui apakah suatu tindakan telah sesuai dengan yang direncanakan atau tidak. Menurut Siagian (2008: 139-140) teknik pengawasan pada dasarnya dilaksanakan oleh administrasi dan manajemen dengan mempergunakan dua teknik yaitu pengawasan langsung (*direct control*) dan pengawasan tidak langsung (*indirect control*).

a. Pengawasan Langsung (*Direct Control*)

Yang dimaksud dengan pengawasan langsung yaitu apabila pimpinan organisasi melakukan langsung sendiri pengawasan terhadap kegiatan yang sedang dijalankan oleh para bawahannya. Pengawasan langsung ini dapat berbentuk :

1) Inspeksi langsung

inspeksi langsung merupakan mengawasi dengan jalan meninjau secara pribadi sehingga dapat dilihat sendiri pelaksanaan pekerjaan. Cara pengawasan seperti ini mengandung kelemahan, seperti bawahan merasa diamati secara keras dan kuat sekali. Dilain pihak inilah cara yang terbaik, sebagai alasan kontak antara atasan dan bawahan dapat

dipererat. Dengan cara ini kesukaran dalam praktek dapat dilihat langsung. Begitupula dengan kenyataan yang sesungguhnya mudah didapat, tidak akan dikacaukan oleh pendapat bawahan sebagaimana mungkin terselip pada cara pengawasan dengan laporan tertulis (Manullang 2004: 178-179).

2) Pengamatan langsung (*on the spot observation*)

Pengamatan langsung merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan pemimpin untuk mengetahui pekerjaan bawahannya dengan melihat sendiri bagaimana cara petugas operasional dalam menyelenggarakan tugasnya. Teknik ini dapat berakibat sangat positif dalam implementasi strategi dengan efisien dan efektif. Dikatakan karena pengamatan langsung memiliki berbagai manfaat yang dapat dipetik, seperti perolehan informasi “*on the spot*” bukan hanya tentang jalannya pelaksanaan berbagai kegiatan operasional, akan tetapi manajemen dapat segera meluruskan tindakan para pelaksana apabila diperlukan manajemen dapat memberikan pengarahannya tentang tata cara bekerja yang benar. Selain itu, dengan pengamatan langsung para bawahan akan merasa diperhatikan oleh pemimpinnya sehingga dalam diri bawahan tidak timbul kesan bahwa pimpinan “jauh”. Kelemahan yang terdapat dalam teknik ini adalah waktu manajemen yang sangat berharga akan tersita untuk melakukan kegiatan pengawasan dalam bentuk ini (Siagian 2008: 259-260).

3) Melaporkan langsung (*on the spot report*)

Pada dasarnya cara melaporkan langsung hampir sama pada pengawasan lisan dan tertulis pada pengawasan tidak langsung, yang membedakannya adalah waktu". Pada saat pengawasan para pegawai ataupun petugas lapangan memberikan laporan langsung kepada pemimpin yang datang ke lapangan. Sehingga diharapkan dengan adanya upaya laporan langsung tersebut dapat diambil tindakan-tindakan strategis apabila diperlukan dengan segera.

Namun karena banyak dan kompleksnya tugas-tugas seorang pimpinan terutama dalam sebuah organisasi besar maka seorang pemimpin tidak mungkin dapat selalu menjalankan pengawasan langsung, karena itu sering pula pemimpin melakukan pengawasan tidak langsung.

b. Pengawasan tidak langsung (*indirect control*)

Pengawasan tidak langsung (*indirect control*) adalah pengawasan yang tidak langsung dilakukan oleh pimpinan tetapi melalui perantara seperti laporan. Laporan tersebut dapat berbentuk secara lisan maupun tertulis.

1) Laporan lisan

Pengawasan melalui laporan lisan biasanya dilakukan dengan mengumpulkan fakta-fakta melalui laporan lisan yang diberikan bawahan. Wawancara ditujukan kepada orang-orang atau segolongan orang tertentu yang dapat memberikan gambaran dari

hal-hal yang ingin diketahui terutama tentang hasil yang sesungguhnya (*actual results*) yang dicapai bawahannya. Dengan cara ini kedua pihak aktif, bawahan memberikan laporan lisan tentang hasil pekerjaannya dan atasan menanyakan lebih lanjut untuk memperoleh fakta-fakta yang diperlukannya. Pengawasan dengan cara ini dapat mempererat hubungan pejabat, karena adanya kontak wawancara diantara mereka (Manullang 2004: 178).

2) Laporan tertulis

Laporan tertulis merupakan suatu pertanggungjawaban mengenai pekerjaan yang dilaksanakannya, sesuai dengan instruksi dan tugas tugas yang diberikan atasan kepadanya. Dengan laporan tertulis yang diberikan oleh bawahan, atasan dapat melihat apakah bawahan melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya dengan penggunaan hak-hak atau kekuasaan yang didelegasikan kepadanya. Kesulitan dari pemberian pertanggungjawaban adalah: bawahan tidak dapat menggambarkan semua kejadian dari aktivitas seluruhnya. Tetapi laporan dapat pula disusun sedemikian rupa, sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih baik. Dengan laporan tertulis, pimpinan sulit menentukan mana yang berupa kenyataan dan apa yang berupa pendapat. Keuntungan laporan tertulis adalah dapat diambil manfaatnya oleh banyak pihak yakni oleh pimpinan guna pengawasan, dan pihak lain yaitu untuk penyusunan rencana berikutnya (Manullang 2004: 180).

B. Distribusi

1. Pengertian Distribusi

Dalam proses pemasaran suatu barang atau jasa, distribusi memegang peranan yang sangat penting. Distribusi merupakan kegiatan dalam pemasaran yang berguna untuk melancarkan kegiatan penyaluran barang dari produsen kepada konsumen.

Menurut Kotler (2007: 120), distribusi merupakan sekumpulan organisasi yang membuat sebuah proses kegiatan penyaluran barang atau jasa siap untuk di pakai atau dikonsumsi oleh konsumen (pembeli). Sedangkan menurut Winardi (2005: 296), distribusi merupakan sekumpulan perantara yang terhubung erat antara satu dengan yang lainnya dalam kegiatan penyaluran produk-produk kepada konsumen (pembeli).

Jadi distribusi adalah suatu kegiatan penyaluran barang atau jasa dari produsen kepada konsumen agar memperoleh barang sesuai dengan apa yang diinginkan dan dapat tersedia secara tepat waktu.

Pertamina menggunakan pangkalan gas atau penyalur LPG 3 Kg dalam mendistribusikan gas LPG 3 Kg. Dengan pangkalan dan penyalur gas LPG 3 Kg yang cukup banyak dan tersebar di daerah yang sudah dikonversi, masyarakat tidak akan kesulitan dalam mendapatkan isi ulang gas LPG 3 Kg. Berdasarkan kesetaraan nilai kalori, subsidi gas LPG lebih rendah daripada subsidi minyak tanah. Penghematan subsidi dapat mencapai Rp 15-20 Trilyun jika program ini berhasil. Gas LPG lebih sulit dioplos dan disalahgunakan, gas LPG lebih bersih daripada minyak tanah.

Subsidi gas LPG sudah berhasil diterapkan di negara-negara lain seperti India dan Brazil.

2. Saluran Distribusi

Menurut Kotler (2007: 122), saluran distribusi adalah serangkaian organisasi yang saling tergantung dan terlibat dalam proses untuk menjadikan suatu barang atau jasa siap untuk digunakan atau dikonsumsi. Menurut Winardi (2005: 299), yang dimaksud dengan saluran distribusi adalah suatu kelompok perantara yang berhubungan erat satu sama lain dan yang menyalurkan produk-produk kepada pembeli.

Saluran distribusi pada dasarnya merupakan perantara yang menjembatani antara produsen dan konsumen. Perantara tersebut dapat digolongkan kedalam dua golongan, yaitu: pedagang perantara dan agen perantara. Perbedaannya terletak pada aspek pemilikan serta proses negosiasi dalam pemindahan produk yang disalurkan tersebut.

a. Pedagang perantara

Pedagang perantara (*merchant middleman*) ini bertanggung jawab terhadap pemilikan semua barang yang barang dipasarkannya atau dengan kata lain pedagang mempunyai hak atas kepemilikan barang. Terdapat dua kelompok yang termasuk kedalam pedagang perantara, yaitu: pedagang barang besar dan pengecer.

b. Agen perantara

Agen perantara (*middleman agent*) ini tidak mempunyai hak milik atas semua barang yang mereka tangani. Mereka dapat digolongkan kedalam dua golongan, yaitu:

1) Agen Penunjang:

- a) Agen pembelian dan Penjualan;
- b) Agen pengangkutan;
- c) Agen penyimpanan;

2) Agen Pelengkap;

- a) Agen yang membantu dalam bidang financial;
- b) Agen yang membantu dalam bidang keputusan;
- c) Agen yang dapat memberikan informasi;
- d) Agen khusus.

4. Sasaran Distribusi Gas LPG 3 Kg

Sesuai dengan Perpres No. 104 Tahun 2007 Tentang Penyediaan, Pendistribusian, dan Penetapan Harga LPG Tabung 3 Kg maka penerima paket gas LPG 3 Kg adalah :

1. Rumah Tangga

Rumah tangga yang berhak menerima paket LPG 3 Kg beserta kelengkapannya harus memenuhi persyaratan dan kriteria sebagai berikut:

- a. Ibu rumah tangga
- b. Pengguna minyak tanah murni
- c. Kelas social C1 kebawah (pengeluaran < 1,5 juta/bulan)

- d. Penduduk legal setempat dengan dibuktikan dan melampirkan KTP atau KK atau surat Keterangan dari Kelurahan setempat.

2. Usaha Mikro

Usaha Mikro yang berhak menerima paket gas LPG 3 Kg beserta kelengkapannya harus memenuhi persyaratan dan kriteria sebagai berikut:

- a. Usaha mikro tersebut merupakan pengguna minyak tanah untuk bahan bakar memasak dalam usahanya.
- b. Penduduk legal setempat dengan dibuktikan dan melampirkan KTP atau KK atau surat Keterangan dari Kelurahan setempat.
- c. Melampirkan surat keterangan usaha dari kelurahan setempat. Apabila dalam proses distribusi LPG 3 Kg secara gratis kepada masyarakat terdapat anggota masyarakat (Rumah Tangga atau Usaha Mikro) yang tidak memenuhi persyaratan diatas, akan tetapi sesuai kriteria berhak mendapatkan paket LPG 3 Kg secara gratis (contoh: penduduk musiman yang tidak memiliki KTP/ KK / Surat Keterangan dari kelurahan setempat), maka dapat diberikan paket LPG 3 Kg dengan melampirkan :

- a. Surat Keterangan dari Kelurahan setempat, atau
- b. Surat Keterangan RT/RW setempat, atau
- c. Berita Acara serah terima distribusi antara konsultan dengan penerima paket dilampiri dengan foto copy kartu identitas yang bersangkutan.

C. Gambaran Umum Kelurahan Tangkiling

1. Luas dan Letak Geografis

Luas wilayah Kelurahan Tangkiling kurang lebih 7.864 hektar. Kel secara geografis terletak pada $113^{\circ}30'$ - $114^{\circ}07'$ Bujur Timur dan $1^{\circ}35'$ - $2^{\circ}24'$ Lintang Selatan. Secara administratif Kelurahan Tangkiling terletak diwilayah Kecamatan Bukit Batu, Kota Palangka Raya Provinsi Kalimantan Tengah. Adapun batas wilayah Kelurahan Tangkiling adalah sebagai berikut :

Sebelah Utara : Dengan Kelurahan Sei Gohong

Sebelah Timur : Dengan Kabupaten Pulang Pisau

Sebelah Selatan : Dengan Kelurahan Tangkiling

Sebelah Barat : Dengan Kabupaten Katingan

2. Demografi

Jumlah penduduk Kelurahan Tangkiling adalah 2.901 jiwa yang tergabung dalam kurang lebih 896 Kepala Keluarga (KK). Yakni terdiri dari penduduk laki-laki sebanyak 1.572 jiwa dan perempuan sebanyak 1.329 jiwa dengan luas wilayah Kelurahan Tangkiling kurang lebih 7.864 hektar serta kepadatan per Km^2 38,99.