

ORGANISASI MANAJEMEN

PERUSAHAAN INDUSTRI

(TKT 208)

MODUL PERTEMUAN 3

*PENGAWASAN DAN PENGENDALIAN MANAJEMEN*

DISUSUN OLEH

Dr. Ir. Zulfiandri, MSi

TEKNIK INDUSTRI

UNIVERSITAS ESA UNGGUL

JAKARTA

2019

**Pengantar**

Modul ketiga untuk on line 2 dari mata kuliah organisasi manajemen perusahaan industri akan membahas pengawasan dan pengendalian manajemen di perusahaan industri. Sebagi seorang yang berprofesi sebagai engineer, dituntut kemampuan untuk melakukan perancangan organisasi dalam memecahkan masalah atau menjawab kebutuhan organisasi guna meningkatkan kehidupan manusia.

Salah satu fungsi manajemen yang akan diuraikan dalam modul ini adalah fungsi pengawasan dan pengendalian; yang tidak kalah pentingnya dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya, karena dengan pengawasan akan sangat menentukan apakah terjadi kemajuan dalam tercapainya suatu tujuan sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Setiap kesenjangan yang terjadi antara harapan dan pelaksanaan, pada bagian dari keseluruhan organisasi akan lebih mudah dipecahkan apapbila diketahui secara dini daripada menunggu setelah menjadi sesuatu yang serius. Baiknya teknik pengawasan akan memberikan informasi yang cepat untuk selanjutnya diambil langkah-langkah perbaikan agar tidak menyimpang dari rencana.

Dengan memahami pengawasan dan pengendalian sebagai salah satu fungsi manajemen akan memberikan kejelasan bahwa pengawasan diperlukan terutama untuk menjawab pertanyaan apakah kegiatan-kegiatan yang sedang berjalan dalam organisasi sudah sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Untuk ini tentunya diperlukan penilaian terhadap hasil baik yang sedang dilaksanan maupun yang sudah dilaksanakan, dan apabila terdapat penyimpangan perlulah selanjutnya diadakan perbaikan atau corrective, dan kesemuanya ini akan juga menjadi umpan balik bagi perencanaan selanjutnya.

Setelah mempelajari modul ini Anda dapat mengerti tentang apa dan bagaimana fungsi pengawasan (controlling) sebagai salah satu fungsi manajemen. Setelah menbaca bab ini, Anda diharapkan dapat:

1. Menjelaskan pentingnya pengawasan dan pengendalian dalam manajemen;
2. Merinci teknik dan cara-cara pengawasan dan pengendalian;
3. Mengidentifikasi beberapa hal yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pengawasan dan pengendalian;
4. Menjelaskan dan membedakan berbagai jenis pengawasan dan pengendalian.
5. **PENGERTIAN PENGAWASAN**

Menurut Stoner dan Wankel: “Pengawasan berarti para manajer berusaha untuk meyakinkan bahwa organisasi bergerak dalam arah atau jalur tujuan. Apabila salah satu bagian dalam organisasi menuju arah yang salah, para manajer berusaha untuk mencari sebabnya dan kemudian mengarahkan kembali ke jalur tujuan yang benar “.

Sementara itu menurut McFarland: *“Control isthe process by which an executive gets the performance of his subordinates to correspond as closely as possible to chosen plans, orders, objectives, or policies “.* (Pengawasan ialah suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan, atau kebijaksanaan yang telah ditentukan ).

Selanjutnya (Soewartojo, 1995:131-132) menyatakan bahwa: “*Controlling*“ sering diterjemahkan pula dengan pengendalian, termasuk di dalamnya pengertian rencana-rencana dan norma-norma yang mendasarkan pada maksud dan tujuan manajerial, dimana norma-norma ini dapat berupa kuota, target maupun pedoman pengukuran hasil kerja nyata terhadap yang ditetapkan. Pengawasan merupakan kegiatan kegiatan dimana suatu sistem terselenggarakan dalam kerangka norma-norma yang ditetapkan atau dalam keadaan keseimbangan bahwa pengawasan memberikan gambaran mengenai hal-hal yang dapat diterima, dipercaya atau mungkin dipaksakan, dan batas pengawasan (*control limit*) merupakan tingkat nilai atas atau bawah suatu sistem dapat menerima sebagai batas toleransi dan tetap memberikan hasil yang cukup memuaskan.

Dalam manajemen, pengawasan (*controlling*) merupakan suatu kegiatan untuk mencocokkan apakah kegiatan operasional (*actuating*) di lapangan sesuai dengan rencana (*planning*) yang telah ditetapkan dalam mencapai tujuan (*goal*) dari organisasi. Dengan demikian yang menjadi obyek dari kegiatan pengawasan adalah mengenai kesalahan, penyimpangan, cacat dan hal-hal yang bersifat negatif seperti adanya kecurangan, pelanggaran dan korupsi.

Dengan demikian pengawasan dapat diartikan sebagai usaha menentukan apa yang sedang dilaksanakan dengan cara menilai hasil/prestasi yang dicapai dan kalau terdapat penyimpangan dari standar yang telah ditentukan, maka segera diadakan usaha perbaikan, sehingga semua hasil/prestasi yang dicapai sesuai dengan rencana. Dari definisi tersebut ada kemungkinan timbul anggapan bahwa kegiatan pengawasan itu bersifat negatif dan merupakan penghambat, karena pengawasan dilihat sebagai kegiatan mencari dan memperbaiki penyimpangan yang sedan atau telah terjadi. Mengingat bahwa pada dasarnya dalam kegiatan apa pun sering terjadi: kekeliruan, melemahnya usaha, ketidakefektifan petunjuk-petunjuk, sehingga terjadi penyimpangan yang tidak diinginkan, maka fungsi pengawasan mutlak diperlukan. Pengawasan merupakan kegiatan positif, karena mengarahkan kegiatan kearah standar yang telah ditentukan sesuai dengan rencana yang dibuat.

Pengawasan dilakukan pada semua tingakatan manajemen. Pada manajemen tingkat atas (pucuk pimpinan) biasanya pengawasan dilakukan terhadap seluruh bagian/unit perusahaan. Sedangkan pada manajemen tingkat menengah dan bawah, pengawasan dilakukan pada unit pimpinannya masing-masing. Pengawasan biasanya dilakukan dengan cara menentukan prestasi yang dicapai, kemudian membandingkannya dengan standar yang telah ditentukan (prestasi yang diinginkan).

1. **Tipe-Tipe Pengawasan**

Donnelly, et al, mengelompokkan pengawasan menjadi 3 Tipe pengawasan yaitu :

1.  Pengawasan pendahuluan (*preliminary control*)

Pengawasan pendahuluan atau *feedforward controls*. Pengawasan pendahuluan , atau sering di sebut steering controls. Dirancang untuk mangantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu di selesaikan.

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

2.   Pengawasan pada saat kerja berlangsung (*cocurrent control*)

Pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan atau *concurrent contro*l. Pengawasan ini, sering di sebut pengawasan “ya-tidak”, *scereening control* atau “berhenti-terus”,dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung.

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:

         Mengajarkan para bawahan mereka bagaimana cara penerapan metode¬-metode serta prosedur-prsedur yang tepat.

         Mengawasi pekerjaan mereka agar pekerjaan dilaksanakan sebagaimana mestinya.

3.      Pengawasan Feed Back (feed back control)

Pengawasan umpan balik atau feedback control. Pengawasan umpan balik, juga dikenal sebagai past-action controls, mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah di selesaikan.

Pengawasan *Feed Back* yaitu mengukur hasil suatu kegiatan yang telah dilaksakan, 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 dunia bisnis yaitu:

         Analysis Laporan Keuangan (Financial Statement Analysis)

         Analisis Biaya Standar (Standard Cost Analysis)

         Pengawasan Kualitas (Quality Control)

         Evaluasi Hasil Pekerjaan Pekerja (Employee Performance Evaluation)

**C. Tujuan Dari Fungsi Pengawasan**

1.      adaptasi lingkungan

2.      meminimalkan kegagalan

3.      meminimumkan biaya

4.      mengantisipasi kompleksitas dari organisasi

D.    Tahap-Tahap Proses Pengawasa

1.      Tahap Penetapan Standar

Tahap pertama dalam pengawasan adalah penetapan standar pelaksanaan. Standar mengadung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat di gunakan sebagai “patokan “ untuk penilaian hasil-hasil.Tiga bentuk standar yang umum adalah:

         Standar-standar phisik, mungkin meliputi kuatitas barang atau jasa, jumlah langganan, atau kualitas produk.

         Standar-standar moneter, yang ditunjukan dalam rupiah dan mencakup biaya tenaga kerja , biiaya penjualan laba kotor, pendapatan penjualan dan sejenisnya.

          Standar-standar waktu , meliputikecepatan produksi  atau batas waktu suatu pekerjaan harus di selesaikan .

Tujuannya adalah sebagai sasaran, kuota, dan target pelaksanaan kegiatan yang digunakan sebagai patokan dalam pengambilan keputusan. Bentuk standar yang umum yaitu :

a.      standar phisik

b.      standar moneter

c.       standar waktu

2.   Tahap Penentuan Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan Digunakan sebagai dasar atas pelaksanaan kegiatan yang dilakukan secara tepat.

Penentuan standar akan sia-sia bila tidak disertai berbagai cara untuk mengukur pekaksanaan kegiatan nyata.oleh karena itu, tahap kedua dalam pengawasan adalah menentukan pengukuran pelaksanaan kegiatan secara tepat.

Pengukuran pelaksanaan kegiatan dapat di lakukan dengan menjawab pertayaan sebagai berikut:

         Berapa kali (how often)

         Apa (what form)

         Siapa (who)

3.      Tahap Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan.

Beberapa proses yang berulang-ulang dan kontinue, yang berupa atas, pengamatan, laporan, metode, pengujian, dan sampel.Setalah frekuensi pengukuran dan sistem monitoring di tentukan, pengukuran pelaksanaan dilakukan sebagai proses yang berulang-ulang dan terus-menerus.

Ada berbagai cara untuk melakukan pengukuran pelaksanaan, yaitu:

         Pengamatan (observasi)

         Laporan-laporan, baik lisan dan tulisan

         Metode-metode otomatis, dan

         Inspeksi, pengujian (test), atau dengan pengambilan sampel

4. Tahap Pembandingan Pelaksanaan dengan Standar dan Analisa Penyimpangan

Digunakan untuk mengetahui penyebab terjadinya penyimpangan dan menganalisanya mengapa bisa terjadi demikian, juga digunakan sebagai alat pengambilan keputusan bagai manajer. Tahap kritis dari proses pengawasan nyata dengan pelaksanaan nyata yang di rencanakan atau standar yang telah di tetap kan. Walaupan tahap ini paling mudah di lakukan, tetapi kompleksitas dapat terjadi pada saat menginterpretasikan adannya penyimpangan.

1. Tahap Pengambilan Tindakan Koreksi

Bila diketahui dalam pelaksanaannya terjadi penyimpangan, dimana perlu ada perbaikan dalam pelaksanaan. Bila hasil analisa menunjukkan perlunya tindakan koreksi, tindakan ini harus di ambil. Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai berbentuk. Standar mungkin diubah, pelaksanaan diperbaikin, atau keduanya dilakukan bersamaan.

Menurut Kadarman (2001, hal. 161) langkah-langkah proses pengawasan yaitu:

a.    Menetapkan StandarKarena perencanaan merupakan tolak ukur untuk merancang pengawasan, maka secara logis hal irri berarti bahwa langkah pertama dalam proses pengawasan adalah menyusun rencana. Perencanaan yang dimaksud disini adalah menentukan standar.

b. Mengukur KinerjaLangkah kedua dalam pengawasan adalah mengukur atau mengevaluasi kinerja yang dicapai terhadap standar yang telah ditentukan.

c.       Memperbaiki PenyimpanganProses pengawasan tidak lengkap jika tidak ada tindakan perbaikan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

Menurut G. R. Terry dalam Sukama (1992, hal. 116) proses pengawasan terbagi atas 4 tahapan, yaitu:

1.      Menentukan standar atau dasar bagi pengawasan.

2.      Mengukur pelaksanaan

3.      Membandingkan pelaksanaan dengan standar dan temukanlah perbedaan jika ada.

4.      Memperbaiki penyimpangan dengan cara-cara tindakan yang tepat.

Terry (dalam Winardi, 1986:397) bahwa pengawasan terdiri daripada suatu proses yang dibentuk oleh tiga macam langkah-langkah yang bersifat universal yakni:

1.     mengukur hasil pekerjaan,

2.      membandingkan hasil pekerjaan dengan standard dan memastikan perbedaan (apabila ada perbedaan),

3.     mengoreksi penyimpangan yang tidak dikehendaki melalui tindakan perbaikan.

Maman Ukas (2004:338) 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.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa proses pengawasan dilakukan berdasarkan beberapa tahapan yang harus dilakukan.

1. Menetapkan standar pelaksanaan (perencanaan)

Sehingga dalam melakukan pengawasan manajer mempunyai standard yang jelas.

1. 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.   Pembandingan pelaksanaan kegiatan dengan standard dan penganalisa penyimpangan-penyimpangan

d.      Pengambilan tindakan koreksi

Melakukan perbaikan jika ditemukan penyimpangan¬-penyimpangan yang terjadi.

Perancangan Proses Pengawasan

Wiliam H. Newman menetapkan prosedure sistem pengawasan dimana dikemukakan 5 jenis pendekatan, yaitu:

1.      Merumuskan hasil yang di inginkan

Manajer harus merumuskan hasil yang akan dicapai sejelas mungkin . tujuan yang dinyatakan secara umum atau kurang jelas separti “pengurangan biaya overhead” atau “meningkatkan pelayanan langgaran”, perlu di rumuskan lebih jelas separti “pengurangan biaya overhead dengan 12%” atau “menyelesaikan setiap keluhan konsumen dalam waktu paling lama tiga hari “ di samping itu, hasil yang di inginkan harus dihubungkan dengan individu yang bertanggung jawab atas pencapaian.Yang dihubungkan dengan individu yang melaksanakan.

2.      Menetapkan penunjuk hasil

Tujuan pengawasan sebelum dan selama kegiatan dilaksanakan adalah agar manajer dapat mengatasi dan memperbaiki adanya penyimpangan sebelum kegiatan di selesaikan . tugas penting manajer adalah merancang program pengawasan unttuk menentukan sejumlah indicator-indikator  yang terpercaya sebagai petunjuk apabila tindakan koreksi perlu di ambil atau tidak.

Beberapa yang dapat membantu manajer memperkirakan apakah hasil yang di inginkan tercapai atau tidak, yaitu:

a.       Pengukuran masukan

b.      Hasil-hasil pada tahap-tahap permulaan

c.       Gejala-gejala

d.      Perubahan dalam kondisi yang di asumsikan

3.      Menetapkan standar penunjuk dan hasil

Penetapan standar untuk penunjukan dan hasil akhir adalah bagian penting  perancangan proses pengawasan. Tanpa penetapan standar manajer mengkin memberikan perhatian yang lebih terhadap penyyimpangan kecil atau tidak bereksi terhadap penyimpangan besar. Dihubungkan dengan kondisi yang dihadapi.

4.     Menetapkan jaringan informasi dan umpan balik

Langkah keempat dalam perancangan suatu siklus pengawasan adalah menetapkan sarana untuk pengumpulan informasi penunjuk dan pembandingan petunjuk terhadap standar. Jaringan kerja komunikasi di anggap baik bila aliran ttiddak hanya ke atas tetapi juga kebawah kepada siapa yang harus cukup efisien untuk menyediakan informasi balik yang relevan kepada personalia kunci yang memerlukannya. Dimana komunikasi pengawasan didasarkan pada prinsip manajemen by excetion yaitu atasan diberi informasi bila terjadi penyimpangan pada standar.

5.      Menilai informasi dan mengambil tindakan koreksi

Langkah terakhir adalah penbandingann penunjukan dengan standar, penentuan apakah tindakan koreksi perlu diambil dan kemudian pengambilan tindakan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diambil satu kesimpulan bahwa proses pengawasan merupakan hal penting dalam menjalankan kegiatan organisasi, oleh karena itu setiap pimpinan harus dapat menjalankan fungsi pengawasan sebagai salah satu fungsi manajemen.Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan organisasi akan memberikan implikasi terhadap pelaksanaan rencana, sehingga pelaksanaan rencana akan baik jika pengawasan dilakukan secara baik, dan tujuan baru dapat diketahui tercapai dengan baik atau tidak setelah proses pengawasan dilakukan. Dengan demikian peranan pengawasan sangat menentukan baik buruknya pelaksanaan suatu rencana.Mengenai pentingnya pelaksanaan pengawasan untuk mensukseskan rencana, Winardi (2000:172) mengungkapkan bahwa: “pengawasan berarti membuat sesuatu terjadi, sesuai dengan apa yang menurut rencana akan terjadi. Perencanaan dan pengawasan boleh dikatakan tidak dapat kita pisahkan satu sama lain, dan mereka ibarat: kembar siam dalam bidang manajemen”.

**Bidang-Bidang Pengawasan Strategik**

Bidang strategik yang dapat membuat organisasi secara keseluruhan mencapai sukses yaitu :

1. Transaksi Keuangan

a. Analisis Laporan Keuangan (Financial Statement Analysis)

Analisa laporan keuangan merupakan proses yang penuh pertimbangan dalam rangka membantu mengevalusi posisi keuangan dan hasil operasi perusahaan pada masa sekarang dan masa lalu, dengan tujuan untuk menentukan estimasi dan prediksi yang paling mungkin mengenai kondisi dan kinerja perusahaan pada masa mendatang.

b.      Manajemen Kas (Cash Management)

c.       Pengelolaan Biaya (Cost Control)

2.      Hubungan Manajer dan Bawahan

Hubungan antara manager dan bawahan juga harus baik dan terjaga. Sebisa mungkin ada hubungan 2 arah antara manager dan bawahan, bukan hubungan searah dimana manager terus-terusan memberi perintah kepada bawahan tanpa mau mendengar keluhan dan perasaan bawahannya. Bila ada hubungan harmonis seperti keluarga dalam suatu perusahaan maka akan tercipta team kerja yang solid dan kuat dalam menjalankan perusahaan.

3. Operasi-operasi Produktif

**D. Alat Bantu Pengawasan Manajerial**

Alat-alat pengawasan yang paling dikenal dan paling umum digunakan adalah :

1. Manajemen Pengecualian (Management by Exception)

Manajemen pengecualian adalah teknik pengawasan yang memungkinkan hanya penyimpangan kecil antara yang direncanakan dan kinerja aktual yang mendapatkan perhatian dari wirausahawan. Manajemen penegecualian didasarkan pada prinsip pengecualian, prinsip manajemen yang muncul paling awal pada literatur manajemen. Prinsip pengecualian menyatakan bahwa bawahan menangani semua persoalan rutin organisasional, sementara wirausahawan menangani persoalan organisasional non rutin atau diluar kebiasaan.

2.    Management Information System (MIS) yaitu suatu metoda informal pengadaan dan penyediaan bagi manajemen, informasi yang diperlukan dengan akurat dan tepat waktu untuk membantu proses pembuatan keputusan dan memungkinkan fungsi-fungsi perencanaan, pengawasan dan operasional organisasi yang dilaksanakan secara efektif.

MIS dirancang melalui beberapa tahap utama yaitu :

a.       Tahap survei pendahuluan dan perumusan masalah.

b.      Tahap desain konseptual

c.       Tahap desain terperinci.

d.      Tahap implementasi akhir.

Kriteria agar MIS berjalan efektif, yaitu :

a.       Mengikut sertakan pemakai dalam tim perancangan

b.      Mempertimbangkan secara hati-hati biaya system

c.       Memperlakukan informasi yang relevan dan terseleksi

d.      Adanya pengujian pendahuluan

e.       Menyediakan latihan dokumentasi tertulis bagi para operator dan pemakai system

Sedangakan kriteria utama MIS efektif yaitu :

a.       Pengawasan terhadap kegiatan yang benar

b.      Tepat waktu dalam pemakainya

c.       Menekan biaya secara efektif

d.      System yang digunakan harus tepat dan akurat

e.        Dapat diterima oleh yang bersangkutan

3.      Analisa Rasio

Rasio adalah hubungan antara dua angka yang dihitung dengan membagi satu angka dengan angka lainnya. Analisa rasio adalah proses menghasilkan informasi yang meringkas posisi financial dari organisasi dengan menghitung rasio yang didasarkan pada berbagai ukuran finansial yang muncul pada neraca dan neraca rugi-laba organisasi.

4.    PenganggaranAnggaran dalam organisasi ialah rencana keuangan yang menguraikan bagaimana dana pada periode waktu tertentu akan dibelanjakan maupun bagaimana dana tersebut akan diperoleh. Anggaran juga merupakan laporan resmi mengenai sumber-sumber keuangan yang telah disediakan untuk membiayai pelaksanaan aktivitas tertentu dalam kurun waktu yang ditetapkan. Disamping sebagai rencana keuangan, anggaran juga merupakan alat pengawasan.

Anggaran adalah bagian fundamental dari banyak program pengawasan organisasi. Pengawasan anggaran atau Budgetary Control itu sendiri merupakan suatu sistem sasaran yang telah ditetapkan dalam suatu anggaran untuk mengawasi kegiatan-kegiatan manajerial, dengan membandingkan pelaksanaan nyata dan pelaksanaan yang direncanakan.

Karakteristik-Karakteristik Pengawasan Yang Efektif

1.      Akurat

2.      Tepat waktu

3.      Obyektif

4.      Terpusat pada titik-titik pengawasan strategic

5.      Realistic secara ekonomis

6.      Realistic secara organisasional

7.      Terkoordinasi dengan alliran kerja organisasi

8.      Fleksibel

9.      Bersifat sebagai petunjukan dan operasional

10.  Diterima para anggota organisasi

**D.    Pengertian Pengendalian**

Pengendalian adalah suatu proses pemantauan prestasi dan pengambilan tindakan untuk menjamin hasil yang diharapkan. Sedangkan Proses Pengendalian manajemen adalah proses dimana manajer pada seluruh tingkatan memastikan bahwa orang-orang yang mereka awasi mengimplementasikan strategi yang di maksud. Proses pengendalian megukur kemajuan kearah tujuan dan memungkinkan manajer mendeteksi penyimpangan dari perencanaan tepat pada waktunya untuk mengambil tindakan perbaikan.

Langkah-Langkah Dalam Proses Pengendalian

Definisi Mockler membagi pengendalian dalam empat langkah:

1. Penetapan standard dan metode untuk pengukuran prestasi  
   Langkah ini mencakup standart dan ukuran untuk segala hal
2. Pengukuran Prestasi. Langkah ini merupakan proses yang berkesinambungan, berulang-ulang dengan frekuensi yang actual tergantung pada jenis aktifitas yang sedang diukur.
3. Membandingkan hasil-hasil yang telah diukur dengan target atau standard yang telah ditetapkan sebelumnya. Jika prestasi sesuai dengan standar, manajer dapat mengasumsikan bahwa” Segala sesuatu telah berjalan secara terkendali, ia tidak perlu ikut campur secara aktif dalam operasi organisasi.
4. Mengambil tindakan perbaikan. Ini dilakukan jika prestasi turun di bawah standard dan analisis menunjukan perlunya diambil tindakan. Tindakan perbaikan ini dapat berupa mengadakan perubahan terhadap satu atau lebih banyak aktivitas dalam operasi organisasi. Para manajer hanya memonitor prestasi kerja dan bukan melakukan pengendalian.

Proses pengendalian harus dilaksanakan oleh manajer diseluruh organisasi. Karena pentingnya pengendalian keuangan, ada sebagian orang mengangap bahwa tangungjawab pengendalain ini untuk sebagian besar dapat diserahkan kepada akuntan atau kontroler. Akan tetapi semua manajer perlu mengadakan pengendalian, agar pelaksanaan operasinya dapat berhasil.

**Arti Penting Pengendalian**

Tidaklah mungkin untuk membayangkan adanya perusahaan yang sama sekali tidak melakukan pengendalian dalam arti seluas-luasnya. Pengendalian itu perlu, agar perusahaan dapat mencapai tujuanya.

 Faktor-Faktor Yang Menciptakan Kebutuhan Akan Pengendalian

Faktor-faktor itu meliputi :

1. Perubahan. Merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam lingkungan organisasi manapun. Melalui fungsi pengendalian, manajer mendeteksi perubahan yang mempengaruhi produk atau jasa perusahaan. Ia kemudian dapat mengambil tindakan untuk mengatasi ancaman atau memanfaatkan peluang yang muncul akibat perubahan tersebut.
2. Kerumitan. Yang menambah sifat komplek organisasi zaman sekarang ialah desentralisasi. Desentralisasi dapat mempermudah usaha pengendalian organanisasi, karena operasi organisasi tidak perlu lagi dikontrol oleh kantor pusatnya.
3. Kesalahan. Tidak dapat dipungkiri sebagai manusia anggota organisasi juga dapat membuat kesalahan, dengan system pengendalian memungkinkan manajer untuk mendeteksi kesalahan-kesalahan sebelum menjadi gawat.
4. Delegasi. Hal ini merupakan salah satu cara manajer untuk menentukan apakah bawahanya melaksanakan tugas yang didelegasikan kepadanya dengan menerapkan system pengendalian.

**Elemen-Elemen System Pengendalian**

1.      Pelacak ( Detector) atau sensor, sebuah perangkat yang mengukur apa yang sebenarnya terjadi dalam proses yang sedang dikendalikan.

2.      Penaksir ( assessor), suatu perangkat yang menentukan signifikasi dari peristiwa actual dengan membandingkanya dengan bebrapa standar atau ekspetasi dari yang sebenarnya terjadi.

3.      Effektor, suatu perangkat(yamg sering disebut feedback) yang mengubah perilaku jika assessor mengindikasikan kebutuhan yang dipenuhi.

4.      Jaringan komunikasi, perangkat yang meneruskan informasi antara detector dan assessor dan antara assessor dan effektor.

**E. METODA PENGENDALIAN**

Metoda pengendalian organisasi dewasa ini telah menjadi lebih cermat dan tidak lagi mudah, sebagian diakibatkan oleh pengunaan computer dalam pengolahan data. Kita menyadari bahwa pengendalian yang terlalu ketat akan merugikan baik bagi organisasi maupun individu dalam organisasi itu. Pengendalian yang memaksa para anggota organisasi tengelam dalam tata cara resmi, atau terlalu banyak membatasi berbagai perilaku akan mematikan motivasi, merintangi kreatifitas dan akhirnya akan merusak pelaksanaan tugas dalam organisasi.

Tingkat pengendalian yang dianggap ekstream atau berbahaya, berbeda-beda tergantung pada situasinya. Biro iklan misalnya mungkin akan memerlukan pengendalian yang lebih fleksibel dari pada laboratorium riset. Iklim perekonomian mungkin akan mempengaruhi tingkat pengendalian yang dapat diterima oleh anggota organisasi. Dalam keadaan resesi, sebagian besar dari masyarakat akan dapat menerima pengendalian dan pembatasan yang lebih ketat, akan tetapi dalam kondisi pertumbuhan yang makmur, peraturan dan pembatasan kerap kali akan tampak seolah-olah kurang sesuai. Dengan demikian, tugas manajer dalam menegakan pengendalian adalah sedapat mungkin menemukan keseimbangan yang memadai antara pengendalian organisasi yang cukup efektiv dan kebebasan individu. Terlalu banyaknya pengendalian akan menjadikan organisasi sebagai tempat kerja yang menyesakan, yang merintangi, dan yang tidak dapat memberikan kepuasan kerja pada para karyawannya. Dengan pengendalian yang terlalu kendor, organisasi menjadi kacau balau, tidak efisien, dan tidak efektiv dalam mencapai tujuannya.

Karena organisasi, orang-orang, lingkungan dan teknoligi terus mengalami perubahan,system pengendalian yang efektif membutuhkan peninjauan kembali dsan perubahan ayang berkesinambungan., sebagai contoh , bila sebuah divisi produksi mempekerjakan individu yang relative tidak memiliki keterampilan dan tidak berminat akan pekerjaanya, maka system pengendalian mungkin memerlukan sering diadakannya pemeriksaan mutu dan produktifitas yang terinci.akan tetapi jika perusahaaan bermaksud untuk memprodukdsi produk /jasa yang sama dilokasi yang lain dengan karyawan yang lebih terampil dan tertarik akan pekerjaanya,maka system pengendalianmya mungkin membutuhjkan lebih sedikit tempat-tempat pengukuran dan para karyawannya dapat dibarikan otonomi dan tanggung jawab yang lebih besar untuk memantau dan memperbaiki prestasi kerjanya.

**Jenis-Jenis Metoda Pengendalian**

1. Pengendalian pra-tindakan. Pengendalian pratindakan memastikan bahwa sebelum suatu tindakan diambil maka sumber daya manusia, bahan dan keuangan yang diperlukan telah dianggarkan.
2. Pengendalian Kemudi, atau Pengendalian Umpan Kedepan. Pengendalian kemudi dirancang untuk mendeteksi penyimpangan-penyimpangan dari standar atau tujuan tertentu dan memungkinkan tindakan perbaikan diambil sebelum suatu urutan tertentu dirampungkan.
3. Pengendalian Penyaringan. Pengendalian penyaringan merupakan suatu proses dimana aspek-aspek spesifik dari suatu prosedur harus disetujui atau syarat tertentu harus dipenuhi sebelum kegiatan dapat dilanjutkan. Pengendalian penyaringan menjadi sangat berguna sebagai alat pengecekan ulang.
4. Pengendalian Purna Tindakan. Pengendalian purna tindakan mengukur hasil-hasil dari suatu tindakan yang telah dirampungkan.

**Karakteristik Sistem Pengendalian Yang Efektif**

System-sistem pengendalian yang dapat dihandalkan dan yang efektif mempunyai karakteristik tertentu yang sama. Arti penting relative dari karakteristik tersebut akan berbeda-beda menurut keadaan masing-masing, tetapi sebagian besar system pengendalian diperkuat oleh kehadirannya.

Akurat, informasi tentang hasil prestasi harus akurat.Tepat waktu. Informasi harus dikumpulkan, diarahkan dan segera dievaluasi jika hendak diambil tindakan tepat pada waktunya untuk menghasilkan perbaikan Obyektif dan Konprehensif, informasi dalam system pengendalian harus dapat dipahami dan dianggap onyektif oleh individu yang mengunakanya.Dipusatkan pada tempat-tempat pengendalian strategic. Sistem pengendalian sebaiknya dipusatkan pada bidang-bidang yang paling banyak akan terjadi penyimpangan dari standar atau yang akan menimbulkan kerugian paling besar. Dari segi ekonomi realistis, biaya untuk mengimpletasi system pengendalianya sebaiknya lebih sedikit atau maksimal sama dengan keuntungan yang diperoleh dari system itu.

**Masalah Dalam Penetapan Sistem Pengendalian Yang Efektif**

Sejumlah masalah yang menggangu akan merintangi efektifitas system pengendalian yang sering timbul:

1.      Faktor-faktor yang dengan mudah diukur terlalu banyak dititikberatkan, sementara hal-hal yang sulit diukur toidak diberi perhatian yang cukup.

2.      Factor-faktor jangka pendek mungkin terlalu berlebihan ditekankan dengan mengorbankan factor-faktir jangka panjang.

3.      System pengendalian mungkin tidak disesuaikan untuk mencerminkan pergeseran dalam arti penting berbagai aktifitas dan tujuan di kemudian hari.

**DAFTAR PUSTAKA**

http:\\www.anakciremai.com/…/makalah-manajemen-tentang-dasar-dan.html

http:\\www.elearning.gunadarma.ac.id/…/bab7\_dasar\_dan\_teknik\_pengawasan\

http:\\www.juwita.staff.gunadarma.ac.id

http:\\www.monasfaly.multiply.com

http:\\www.nurrahmanarif.wordpress.com

http:\\www.pksm.mercubuana.ac.id

http:\\www.tips-belajar-internet.blogspot.com

http:\\www.yudhim.dagdigdug.com/2

http:\\wawan-junaidi.blogspot.com/2009/10/dasar-dasar-pengendalian-dan.html

Subardi, A., 1992, *Dasar - Dasar Manajemen*, Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, Yogyakarta.

Soewartojo, J., 1995, *Korupsi, Pola Kegiatan dan Penindakannya serta Peran Pengawasan dalam Penanggulangannya*, Restu Agung, Jakarta.