

## **Pengawasan dan Pengendalian Manajemen**

### **Pengawasan dan Pengendalian dalam Manajemen Perusahaan**

Perlu adanya fungsi manajemen yang diarahkan untuk memastikan apakah rencana yang diimplementasikan berjalan sebagaimana mestinya dan mencapai tujuan yang ditetapkan ataukah tidak. Selain memastikan, juga perlu diketahui apa yang menjadi penyebab, misalnya, jika sebuah rencana ternyata tidak berjalan sebagaimana mestinya, dan kemudian bagaimana tindakan koreksi yang dapat dilakukan. Fungsi manajemen yang diarahkan untuk melakukan pengawasan atas apa yang telah direncanakan dan bagaimana langkah-langkah koreksinya dinamakan dengan fungsi pengawasan atau pengendalian. Dalam terminologi bahasa Inggris, fungsi ini sering dinamakan dengan fungsi Controlling, Evaluating, Appraising, dan Correcting.

Semua istilah ini memiliki arti yang hampir sama, yaitu mengontrol atau mengendalikan, mengevaluasi, menilai atau mengukur, dan mengoreksi. Akan tetapi, dikarenakan fungsi manajemen yang diperlukan tidak hanya pengawasan, namun mencakup juga penetapan standar Kinerja perusahaan, pengukuran Kinerja yang dicapai perusahaan, dan pengambilan tindakan koreksi sekiranya standar Kinerja menyimpang dari sernestinya, maka penamaan fungsi controlling lebih banyak digunakan, dan dalam bahasa Indonesia istilah "pengawasan" lebih banyak digunakan. Fungsi pengawasan pada dasarnya merupakan proses yang dilakukan untuk memastikan agar apa yang telah direncanakan berjalan sebagaimana mestinya. Termasuk ke dalam fungsi pengawasan adalah identifikasi berbagai faktor yang memperlambat sebuah kegiatan, dan juga pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan agar tujuan organisasi dapat tetap tercapai. Sebagai kesimpulan, fungsi pengawasan diperlukan untuk memastikan apakah apa yang telah direncanakan dan diorganisasikan berjalan sebagaimana mestinya ataukah tidak. Jika tidak berjalan dengan sernestinya, maka fungsi pengawasan juga melakukan proses untuk mengoreksi kegiatan yang sedang berjalan agar dapat tetap mencapai apa yang telah direncanakan.

#### **A. Pengertian Pengawasan dan Pengendalian**

##### **- Pengawasan**

Pengawasan sebagai komponen dalam proses manajemen memiliki peran penting dalam proses pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan. Proses ini dilaksanakan ketika suatu program sedang dilaksanakan sampai dengan kegiatan tersebut selesai dilaksanakan. Schermerhorn mendefinisikan pengawasan sebagai proses dalam

menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan tersebut. (Controlling is the process of measure performance and taking action to ensure desired results). Berdasarkan pengertian ini Scherhorn menekankan agar manager menetapkan standar atau ukuran kinerja dalam suatu setiap bidang yang ada perusahaan, agar semua dapat berjalan dengan semestinya dan manager berhak mengambil tindakan apa bila terjadi penyimpangan didalam suatu ketetapan yang telah ditentukan. Hal ini sesuai dengan pendapat Winardi bahwa pengawasan adalah semua aktivitas yang dilaksanakan oleh pihak manager dalam upaya memastikan bahwa hasil aktual sesuai dengan hasil yang direncanakan.

#### - Pengendalian

Seperti hanya pada mobil, anda menekan gas, maka mobil anda akan berjalan lebih cepat. Jika setir mobil diputar maka mobil akan berganti arah. Tekan pedal rem, maka mobil pun akan segera berhenti atau melaju secara perlahan. Dengan segala perangkat ini, anda mengendalikan arah dan kecepatan. jika beberapa diantaranya tidak berfungsi, mobil tidak akan melakukan apa yang anda inginkan. Dengan kata lain, mobil tersebut berada diluar kendali.

Sebuah Organisasi harus dikendalikan agar perangkat harus berada pada tempatnya, untuk memastikan bahwa tujuan strategi dapat tercapai. Akan tetapi pengendalian organisasi lebih rumit dari pada mengemudikan sebuah mobil dijalanan.

Dari pengertian pengawasan dan pengendalian diatas. Pengawasan dan pengendalian merupakan hal yang saling berkaitan yang satu dengan yang lain. Bahkan pengertian keduanya jika dalam bahasa inggris sama, yaitu controlling. Sebagai pembuktiannya mari kita lihat pengertian menurut Robert J. Mockler pengendalian manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar kinerja dengan sasaran perencanaan, mendesain sistem umpan balik informasi, membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditetapkan, menentukan apakah terdapat penyimpangan dan mengukur signifikansi penyimpangan tersebut, dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan yang sedang dipergunakan sedapat mungkin secara lebih efisien dan efektif guna mencapai sasaran perusahaan. (Management control is a systematic effort to set performance standards with planning objectives, to design information feedback systems, to compare actual performance with these predetermined standards, to determine whether there are any deviations and to measure their significance, and to take any action required to assure that all corporate resources are being used in the most effective and efficient way possible in achieving corporate objectives).

Pengertian secara lengkap mengenai pengendalian menurut Mockler dapat disimpulkan bahwa pengawasan dan pengendalian dalam perusahaan bisa diartikan sama. Dalam

terminologi bahasa Inggris, hal ini sering dinamakan dengan Controlling, Evaluating, Appraising, dan Correcting.

B. Tujuan dari Fungsi Pengawasan, Menurut Griffin (2000) terdapat empat tujuan dari fungsi pengawasan. Adapun tujuan tersebut adalah adaptasi lingkungan, meminimalkan kegagalan, meminimalkan biaya, dan mengantisipasi kompleksitas dari organisasi., Adaptasi Lingkungan. Tujuan pertama dari fungsi pengawasan adalah agar perusahaan dapat terus beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan perusahaan, baik lingkungan yang bersifat internal maupun lingkungan eksternal. Sebagai contoh, ketika teknologi informasi dan komputer belum secanggih saat ini, kualifikasi minimum tenaga kerja di sebuah perusahaan barangkali hanya dibatasi pada kemampuan mengetik, atau kualifikasi pendidikan minimum, seperti SMU dan lain-lain. Namun saat ini, ketika hampir seluruh perusahaan menggunakan komputer sebagai ujung tombak kegiatan sehari-harinya, yaitu dari mulai pengetikan, pemrosesan data, laporan keuangan, dan lain sebagainya, maka kualifikasi minimum untuk tenaga kerja menjadi berubah. Saat ini, seseorang yang ingin bekerja di perusahaan tertentu sudah dipersyaratkan untuk memiliki kemampuan dalam mengoperasikan komputer. Dalam hal ini, perusahaan perlu menyesuaikan diri dalam hal penggunaan tenaga kerjanya. Ketika kegiatan perusahaan perlu menyesuaikan diri dengan penggunaan teknologi komputer, maka perusahaan pun perlu melakukan pengawasan dan evaluasi atas tenaga kerja yang dimilikinya. Standar kualifikasi tenaga kerja akhirnya harus disesuaikan.

Pengawasan dan pengendalian perlu dilakukan agar perusahaan tetap bisa beradaptasi terus dengan perubahan lingkungan. Dengan demikian, fungsi pengawasan tidak saja dilakukan untuk memastikan agar kegiatan perusahaan berjalan sebagaimana rencana yang telah ditetapkan, akan tetapi juga agar kegiatan yang dijalankan sesuai dengan perubahan lingkungan, karena sangat memungkinkan perusahaan juga mengubah rencana perusahaan disebabkan terjadinya berbagai perubahan di lingkungan yang dihadapi perusahaan.

Meminimalkan Kegagalan, Tujuan selanjutnya dari fungsi pengawasan merupakan meminimalkan kegagalan. Dalam suatu operasi perusahaan, tentu kegagalan sangat berpeluang untuk terjadi. Seperti contoh karyawan ketika tidak ada yang mengawasi akan bekerja asal-asalan, tidak serius, dan hal-hal lainnya yang dapat merugikan perusahaan. Jika perusahaan menargetkan untuk memproduksi 10.000 unit, tentu dengan kinerja karyawan yang seperti itu kemungkinan akan ada 1.000 unit yang tidak layak dipasarkan. Tentu hal ini sangat merugikan perusahaan.

Coba dibayangkan jika kejadian tersebut didampingi dengan pengawas, tentu karyawan akan bekerja dengan semestinya. Hal inilah yang mendasari pentingnya fungsi pengawasan agar kegagalan-kegagalan dapat diperkecil bahkan dihilangkan.

Meminimalkan Biaya, Fungsi selanjutnya dari fungsi pengawasan adalah meminimalkan biaya. Seperti yang dicontohkan diatas, ketika perusahaan menerima kegagalan sebanyak 1.000 unit, tentu perusahaan akan mengeluarkan biaya yang terbuang dengan sia-sia. Dengan adanya implementasi fungsi pengawasan diharapkan dapat meminimalkan biaya perusahaan.

#### Mengantisipasi Kompleksitas dari Organisasi

Tujuan terakhir dari fungsi pengawasan adalah agar perusahaan dapat mengantisipasi berbagai kegiatan organisasi yang kompleks. Kompleksitas tersebut dari mulai pengelolaan terhadap produk, tenaga kerja, hingga berbagai prosedur yang terkait dengan manajemen organisasi. Oleh karena itu, jelas fungsi pengawasan memiliki peran penting untuk menjamin bahwa kompleksitas tersebut dapat diantisipasi dengan baik.

Agar keempat tujuan dari fungsi pengawasan tersebut dapat lebih dipahami, maka berikut ini akan diuraikan langkah-langkah dari proses pengawasan sehingga kaitan antara apa yang dikerjakan oleh perusahaan dengan fungsi pengawasan akan lebih dapat dipahami.

#### C. Langkah-Langkah Proses Pengawasan

Langkah-langkah yang harus perlu dilaksanakan dalam proses pengawasan antara lain :

1. Penetapan standar dan metode penilaian Kinerja
2. Penilaian Kinerja
3. Penilaian apakah Kinerja memenuhi standar ataukah tidak
4. Pengambilan tindakan koreksi

##### - Penetapan Standar dan Metode Penilaian Kinerja

Idealnya, tujuan yang ingin dicapai organisasi bisnis atau perusahaan sebaiknya ditetapkan dengan jelas dan lengkap pada saat perencanaan dilakukan. 'Lengkap' di sini berarti bahwa penetapan standar sebaiknya juga dilakukan pada saat perencanaan dilakukan. Terdapat tiga alasan mengapa tujuan harus ditetapkan dengan jelas dan memuat standar pencapaian tujuan. Pertama adalah bahwa sering kali tujuan terlalu bersifat umum sehingga sulit untuk dinilai pada saat implementasi dilakukan. Misalnya untuk bagian pemasaran, perusahaan memiliki tujuan untuk "meningkatkan penjualan". Tujuan ini jelas namun sangat sulit untuk diukur, sehingga jika dilakukan evaluasi apakah tujuan peningkatan ini tercapai atau tidak menjadi tidak mudah untuk dinilai. Sebagai contoh, penjualan tahun ini sebanyak 2.001 unit jika dibandingkan dengan penjualan tahun lalu sebanyak 2000 unit adalah termasuk ke dalam peningkatan penjualan. Tetapi, apakah ini yang diinginkan? 1 unit peningkatan adalah juga peningkatan bukan? Kedua, berdasarkan alasan pertama tersebut, sebaiknya tujuan yang ditetapkan memuat standar yang lebih jelas dinyatakan.

Misalnya saja, "meningkatkan penjualan sebesar 50 persen". Dengan rumusan tujuan seperti ini, maka tujuan lebih jelas dan lebih lengkap sehingga mudah untuk dinilai pada saat implementasi apakah tercapai ataukah tidak. Berdasarkan contoh di atas, jika peningkatan penjualan yang diinginkan adalah 50 persen, maka penjualan tahun ini yang diharapkan adalah sebanyak 3.000 unit karena jumlah tersebut adalah peningkatan sebesar 50 persen dari penjualan tahun lalu yang sebanyak 2.000 unit. Fungsi pengawasan dalam hal ini akan lebih mudah karena manajemen telah memiliki batasan misalnya jika penjualan ternyata berada di bawah 3.000 unit berarti jumlah penjualan kurang dari standar, sehingga manajemen perlu mencari faktor-faktor yang menyebabkan ketidakmampuan perusahaan mencapai standar tersebut, apakah disebabkan karena faktor yang disengaja ataukah tidak, dan seterusnya. Alasan ketiga mengapa penetapan tujuan perlu dilakukan secara jelas dan lengkap adalah bahwa kejelasan dan kelengkapan tujuan memudahkan manajemen dalam melakukan komunikasi dalam organisasi termasuk juga menentukan metode yang akan digunakan dalam mengevaluasi standar yang telah ditetapkan. Manajemen akan dengan mudah menjelaskan kepada seluruh pihak dalam organisasi jika tujuan organisasi jelas dirumuskan. Peningkatan penjualan sebesar 50 persen adalah lebih mudah untuk dikomunikasikan apabila dibandingkan dengan "peningkatan penjualan" saja. Sebagaimana contoh di atas, peningkatan penjualan sebanyak 1 unit juga merupakan peningkatan, akan tetapi tentu saja bukan sekadar itu yang dimaksud pada umumnya.

#### - Penilaian Kinerja

Pada dasarnya penilaian Kinerja adalah upaya untuk membandingkan Kinerja yang dicapai dengan tujuan dan standar yang telah ditetapkan semula. Penilaian Kinerja merupakan sebuah proses yang berkelanjutan dan terus-menerus. Terdapat beberapa kegiatan yang hanya dapat dilihat kualitas pengerjaannya pada saat akhir dari kegiatan tersebut. Misalnya saja sebuah proses produksi dari sepasang sepatu. Setelah sepasang sepatu jadi, maka kita dapat melihat kualitas sepatu tersebut berdasarkan produk akhir atau produk jadinya. Namun demikian, kita juga dapat mengevaluasi bahwa sekiranya, kualitas sepatu yang dinilai ternyata tidak sebagaimana mestinya, maka hal tersebut bisa saja terjadi pada saat pengerjaan, maupun sebelum pengerjaan sepatu tersebut dilakukan. Namun pada tahap fokus pengawasan lebih kepada penentuan dengan cara bagaimana penilaian akan dilakukan? Berapa lama sekali? Apa saja yang perlu dinilai? dan lain sebagainya. Jika pada tahap sebelumnya kita telah menetapkan bahwa standar yang kita hendak capai adalah peningkatan penjualan sebesar 50 persen, maka dalam tahap ini kita tetapkan bahwa penilaian akan dilakukan oleh manajer penjualan misalnya setiap 1 tahun sekali dengan menilai tingkat penjualan yang dicapai selama satu tahun tersebut. Karena yang akan kita nilai adalah tingkat penjualan, maka variabel yang akan kita nilai juga kita tentukan, yaitu misalnya jumlah penjualan pada tahun itu.

#### - Membandingkan Kinerja dengan Standar

Setelah kita menetapkan bahwa yang akan kita nilai adalah tingkat penjualan setiap satu tahun sekali oleh manajer penjualan, maka pada tahap ini manajer penjualan akan melakukan perbandingan dari apa yang telah diperoleh di bagian penjualan dengan standar yang telah ditetapkan. Sebagai contoh, karena kita telah menetapkan standar yang akan kita capai adalah peningkatan penjualan sebesar 50 persen dari tahun sebelumnya, maka manajer penjualan kemudian melakukan pengecekan dari data penjualan tingkat penjualan yang telah dicapai pada tahun ini, dan kemudian juga data penjualan pada tahun yang lalu. Setelah kedua data penjualan dari tahun lalu dan tahun ini diperoleh, manajer penjualan kemudian melakukan perbandingan atas apa yang dicapai tahun ini dengan yang telah dicapai pada tahun lalu. Sebagai contoh, misalnya kita dapatkan data dari bagian penjualan sebagai berikut:

Penjualan tahun ini: 10.000 unit Penjualan tahun lalu: 9.000 unit  
Manajer penjualan kemudian melakukan perbandingan sederhana dengan membandingkan Kinerja (penjualan tahun ini dibandingkan tahun lalu) dengan standar yang telah ditetapkan, yaitu peningkatan sebesar 50 persen sehingga standar yang perlu dicapai adalah 150 persen (100 persen jika sama dengan tahun lalu ditambah 50 persen sebagai target standar pencapaian). Dengan menggunakan data di atas, maka kita dapatkan Kinerja dan standar sebagai berikut:

Standar yang ditetapkan = 150%

Kinerja yang diperoleh = (Penjualan tahun ini)/(Penjualan tahun lalu) x 100%

Kinerja yang diperoleh = (10.000 Unit)/(9.000 unit) x 100%=111,1%

Lalu kita bandingkan antara Kinerja yang diperoleh dengan standar yang telah ditetapkan. Kita dapatkan bahwa Kinerja yang dicapai (111,1%) ternyata di bawah standar yang telah ditetapkan (150%), maka dapat disimpulkan Kinerja yang dicapai tidak memenuhi standar.

Secara garis besar, ada tiga kemungkinan hasil penilaian antara Kinerja dengan standar yaitu:

- Kinerja > Standar, di mana dalam kondisi ini organisasi mencapai Kinerja yang terbaik karena berada di atas standar.
- Kinerja = Standar, di mana dalam kondisi ini organisasi mencapai Kinerja baik, namun pada tingkat yang paling minimum karena Kinerjanya sama dengan standar.
- Kinerja < Standar di mana dalam kondisi ini organisasi mencapai Kinerja yang buruk atau tidak sesuai dengan yang diharapkan karena berada di bawah standar.

Ukuran penilaian Kinerja pada praktiknya berbeda-beda tergantung apa yang dinilai. Contoh di atas adalah penilaian tingkat penjualan. Untuk produksi barang barangkali kita bisa gunakan standar dengan menggunakan persentase keberhasilan produk sesuai dengan standar. Jika kita tetapkan 5 persen sebagai % kegagalan yang dapat diterima, artinya standar keberhasilan produksi adalah 95 persen, maka ketika kita dapatkan data dari bagian produksi bahwa dari 10.000 unit produk yang diproduksi kita dapati sebanyak 300 unit rusak, maka kita dapat menilai Kinerjanya sebagai berikut:

Jumlah produk yang diproduksi: 10.000 unit

Jumlah produk yang rusak: 300 unit.

Standar keberhasilan yang diharapkan: 95% (yang berarti 5% maksimum kegagalan)

Maka Kinerja dapat dihitung sebagai berikut:

Kinerja =  $(\text{Jumlah produk yang diproduksi} - \text{Jumlah produk yang rusak}) / (\text{Jumlah produk yang diproduksi}) \times 100\%$

Kinerja =  $(10.000 - 300) / 10.000 \times 100\% = 97\%$  (kegagalan 3%)

Jika kita lakukan perbandingan kinerja (97%) dengan standar yang ditetapkan (95%), maka kita simpulkan bahwa bagian produksi mencapai Kinerja yang baik karena persentasenya di atas standar yang telah ditetapkan.

Untuk kondisi yang lain, ukuran yang digunakan mungkin berbeda. Kehadiran pegawai ke kantor, kita gunakan standar persentase kehadiran dan kita nilai Kinerjanya berdasarkan persentase kehadiran yang dicapai setiap pegawai per bulannya misalnya. bagian keuangan, kita dapat membandingkan realisasi anggaran dengan yg dianggarkan. Ukuran standar ditentukan oleh perusahaan berdasar tingkat kepentingannya. Penilaian umumnya akan dilakukan dengan membandingkan antara Kinerja dengan standar.

- Pengambilan tindakan koreksi

Melakukan Tindakan Koreksi Jika Terdapat Masalah, Dari tahap sebelumnya, melalui perbandingan antara Kinerja dengan standar, kita dapat informasi dari proses pengawasan yang kita lakukan bahwa Kinerja berada di atas standar, sama dengan standar, atau di bawah standar. Ketika Kinerja berada di bawah standar berarti perusahaan mendapatkan masalah. Oleh karena itu perusahaan kemudian perlu melakukan pengendalian, yaitu dengan mencari jawaban mengapa masalah tersebut terjadi, yaitu Kinerja berada di bawah standar, lalu kemudian perusahaan melakukan berbagai tindakan untuk mengoreksi masalah tersebut. Pengendalian ini perlu untuk dilakukan agar perusahaan dapat memastikan bahwa apa yang tengah dilakukan oleh perusahaan benar-benar diarahkan kepada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, di mana indikator pencapaian tujuan di antaranya adalah menyesuaikan capaian perusahaan agar sesuai dengan standar. Ketika misalnya-sebagaimana contoh di atas- ternyata tingkat penjualan di bawah standar, maka perusahaan perlu mencari penyebabnya, apakah misalnya disebabkan karena promosi yang kurang, kurangnya tenaga penjual, bertatnbahnya pesaing, turunnya daya beli masyarakat, atau mungkin penyebab lainnya. Ketika misalnya penjualan kurang diketahui karena promosi yang kurang, barangkali tindakan koreksi yang perlu dilakukan adalah menambah pengeluaran untuk promosi. Ketika penyebab kurangnya tenaga penjual, mungkin tindakan koreksinya adalah merekrut tenaga marketing yang baru. Demikian pula untuk berbagai faktor penyebab lainnya. Pada intinya, manajer atau perusahaan berusaha untuk mencari penyebab ketidakmampuan mencapai Kinerja sesuai dengan standar untuk kemudian tindakan koreksinya.

Berdasarkan uraian dari tahapan proses pengawasan di atas, maka dapat kita pelajari bahwa fungsi pengawasan terkait dengan upaya yang dilakukan oleh perusahaan

untuk mengawasi kegiatan perusahaan dan memastikannya agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Selain itu pula dapat kita pelajari bahwa fungsi pengawasan juga mencakup kegiatan pengendalian, yaitu ketika perusahaan berusaha untuk mengantisipasi berbagai faktor yang mungkin akan menghambat jalannya kegiatan perusahaan, seperti misalnya melakukan tindakan koreksi terhadap berbagai penyimpangan yang terjadi. Tak heran jika sebagian teoritis kadang kala mengartikan fungsi controlling ini tidak saja sebagai fungsi pengawasan, tetapi juga fungsi pengendalian.

#### D. Fungsi Pengawasan dalam Praktek

##### 1. Pengawasan Berdasarkan Proses Kegiatan

Proses kegiatan erat kaitannya dengan waktu, maka dalam proses kegiatan memiliki tiga jenis fungsi pengawasan yang biasa dilakukan manajemen organisasi. Ketiga macam tersebut adalah pengawasan awal (feedforward controlling), pengawasan proses (concurrent controlling), dan pengawasan akhir (feedback controlling).

##### 2 Pengawasan Internal dan External

Fungsi pengawasan selain dibagi berdasarkan waktu, bisa juga dibagi berdasarkan subjek yang melakukan pengawasan, pengawasan jenis ini dibagi menjadi dua, yaitu :

###### Pengawasan Internal

Pengawasan Internal adalah pengawasan terhadap beban-beban yang dilakukan secara mandiri oleh setiap karyawannya.

###### Pengawasan External

Pengawasan External adalah pengawasan yang dilakukan terhadap seseorang atau bagian oleh orang lain atau oleh bagian diluar bagian yang diawasi (biasanya bagian yang lebih tinggi).

##### 3 Pengawasan Berdasarkan Fungsi Operasional dalam Manajemen

Pengawasan dari segi fungsi operasional adalah melakukan pengawasan berdasarkan bagian-bagian yang ada dalam suatu organisasi maupun perusahaan. Pengawasan jenis ini memiliki banyak pembagian, yaitu :

###### Pengawasan di Bagian SDM

###### Pengawasan di Bagian Informasi

###### Pengawasan di Bagian Keuangan

###### Pengawasan di Bagian Pemasaran

###### Pengawasan di Bagian Operasional atau Produksi

#### E. Proses Pengendalian

Pada umumnya dalam organisasi, proses pengendalian yang ditempuh oleh manajer meliputi penetapan hasil yang diinginkan, penentuan prediktor hasil, penentuan standar atas prediktor dan hasil, penentuan jaringan informasi dan umpan balik, serta penilaian informasi dan pengendalian tindakan perbaikan (Stoner dan Wankel, 1986:



580-582).

#### Menetapkan Hasil yang Diinginkan (Define Desired Results)

Sejelas mungkin seorang manager dalam menetapkan hasil yang ingin dicapai. Jika tidak jelas dikawatirkan dalam proses implementasi akan menyebabkan kebingungan.

#### Menentukan Prediktor Hasil (Establish Predictor of Results)

Fungsi pengendalian untuk memperbaiki kesalahan yang terjadi dalam implementasi planning yang telah ditetapkan. Saat ada terdeteksi suatu kesalahan dalam pelaksanaan, seorang yang bertanggung jawab dalam hal tersebut harus memiliki sebuah indikator atau prediktor sebagai tolak ukur apakah semua yang telah dilaksanakan dapat tercapai, sesuai dengan rencana awal. Sebagai seorang manager harus memiliki indikator yang tepat agar semua berjalan dengan baik.

#### Menentukan Standar atas Prediktor dan Hasil (Establish Standards for Predictors and Results)

Keputusan untuk menentukan standar atas prediktor dan hasil adalah langkah yang tepat untuk kesuksesan dalam proses pengendalian. Tanpa tolak ukur, manager barangkali bereaksi secara berlebihan terhadap penyimpangan yang tidak berarti atau gagal memberikan reaksi terhadap penyimpangan yang signifikan.

Suatu standar memiliki dua tujuan pokok, yaitu untuk memotivasi agar para karyawan dapat berprestasi tinggi, dan berfungsi sebagai patokan atas kinerja aktual yang akan dibandingkan (Dr.H.B.Siswanto,M.Si, 2015).

#### Menentukan Jaringan Informasi dan Umpan Balik (Establish the Information and Feedback Network)

Informasi merupakan suatu hal yang sangat penting dalam setiap proses, untuk itu manager dituntut agar bisa memberikan informasi yang dibutuhkan kepada atas maupun bawahan. Menilai Informasi dan Pengendalian Tindakan Perbaikan (Evaluate Information and Take Corrective Action)

Dalam hal ini, suatu perusahaan harus memiliki standar dalam indikator dan membandingkan indikator yang telah dibuat dengan standar yang ada.

#### F. Pendekatan dalam Mempertahankan Fungsi Pengawasan

Menurut Dessler (2004) berpendapat bahwa ada dua pendekatan dalam mempertahankan fungsi pengawasan, yaitu :

##### 1 Sistem Pengawasan Tradisional

Sistem pengawasan tradisional adalah upaya atau sistem untuk mempertahankan fungsi pengawasan melalui prosedur dan kegiatan yang melibatkan penentuan standar dan berbagai upaya untuk mencapai standar tersebut.

##### 2 Sistem Pengawasan yang Berdasarkan Komitmen

Pengawasan sistem ini lebih menekankan dari sisi internal dari pada eksternal. Melakukan introspeksi dari dalam hal ini lebih berpengaruh. Sistem ini dalam implementasinya agak sulit. Karyawan dituntut agar selalu bisa introspeksi diri. Untuk melakukan hal ini menjadi budaya, perusahaan perlu melakukan pelatihan.

#### G. Alat Bantu Pengawasan Manajerial

Ada banyak teknik yang dapat membantu manajer agar pelaksanaan pengawasan menjadi lebih efektif. Dua teknik yang paling terkenal adalah manajemen dengan pengecualian (management by exception) dan sistem informasi manajemen (management information systems)

##### 1. Management By Exception (MBE)

MBE, atau prinsip pengecualian memungkinkan manajer untuk mengarahkan perhatiannya pada bidang-bidang pengawasan yang paling kritis dan mempersilahkan para karyawan atau tingkatan manajemen rendah untuk menangani variasi-variasi rutin.

Hal ini dapat di praktekkan oleh manajer-manajer penjualan, produksi, keuangan, personalia, pembelian, pengawasan mutu, dan bidang-bidang fungsional lainnya. Bahkan manajer-manajer lini pertama dapat mempergunakan prinsip ini dalam pengawasan harian mereka.

Pengawasan yang ditunjukkan pada terjadinya kekecualian ini murah, tetapi penyimpangannya baru dapat diketahui setelah kegiatan terlaksana. Biasanya pengawasan ini dipergunakan untuk operasi-operasi organisasi yang bersifat otomatis dan rutin.

##### 2. Management-Information System (MIS)

MIS memainkan peranan penting dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen perencanaan dan pengawasan dengan efektif. MIS adalah sistem pengadaan, pemrosesan, penyimpanan dan penyebaran informasi yang direncanakan agar keputusan-keputusan manajemen yang efektif dapat dibuat. Sistem menyediakan informasi waktu yang lalu, sekarang dan yang akan datang serta kejadian-kejadian di dalam dan diluar organisasi.

Demikian pemaparan mengenai pengawasan dan pengendalian, dan semoga sahabat bisa menerapkan pengawasan dan pengendalian dalam kehidupan sehari-hari, bukan hanya diperusahaan.

#### **A. PENGERTIAN PENGAWASAN**

Gaya Operasional mencerminkan ide manajer tentang Pengawasan adalah proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan tersebut. Pengawasan adalah proses untuk memastikan bahwa segala aktifitas yang

terlaksana sesuai dengan apa yang telah direncanakan

Menurut Winardi “Pengawasan adalah semua aktivitas yang dilaksanakan oleh pihak manajer dalam upaya memastikan bahwa hasil aktual sesuai dengan hasil yang direncanakan”. Sedangkan menurut Basu Swasta “Pengawasan merupakan fungsi yang menjamin bahwa kegiatan-kegiatan dapat memberikan hasil seperti yang diinginkan”. Sedangkan menurut Komaruddin “Pengawasan adalah berhubungan dengan perbandingan antara pelaksana aktual rencana, dan awal Unk langkah perbaikan terhadap penyimpangan dan rencana yang berarti”.

Pengawasan adalah suatu upaya yang sistematis untuk menetapkan kinerja standar pada perencanaan untuk merancang sistem umpan balik informasi, untuk membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditentukan, untuk menetapkan apakah telah terjadi suatu penyimpangan tersebut, serta untuk mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan atau pemerintahan telah digunakan seefektif dan seefisien mungkin guna mencapai tujuan perusahaan atau pemerintahan. Dari beberapa pendapat tersebut diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengawasan merupakan hal penting dalam menjalankan suatu perencanaan. Dengan adanya pengawasan maka perencanaan yang diharapkan oleh manajemen dapat terpenuhi dan berjalan dengan baik.

Pengawasan pada dasarnya diarahkan sepenuhnya untuk menghindari adanya kemungkinan penyelewengan atau penyimpangan atas tujuan yang akan dicapai. melalui pengawasan diharapkan dapat membantu melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan secara efektif dan efisien. Bahkan, melalui pengawasan tercipta suatu aktivitas yang berkaitan erat dengan penentuan atau evaluasi mengenai sejauhmana pelaksanaan kerja sudah dilaksanakan. Pengawasan juga dapat mendeteksi sejauhmana kebijakan pimpinan dijalankan dan sampai sejauhmana penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaan kerja tersebut.

Konsep pengawasan demikian sebenarnya menunjukkan pengawasan merupakan bagian dari fungsi manajemen, di mana pengawasan dianggap sebagai bentuk pemeriksaan atau pengontrolan dari pihak yang lebih atas kepada pihak di bawahnya.” Dalam ilmu manajemen, pengawasan ditempatkan sebagai tahapan terakhir dari fungsi manajemen. Dari segi manajerial, pengawasan mengandung makna pula sebagai:

“pengamatan atas pelaksanaan seluruh kegiatan unit organisasi yang diperiksa untuk menjamin agar seluruh pekerjaan yang sedang dilaksanakan sesuai dengan rencana dan peraturan.”

atau

“suatu usaha agar suatu pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana yang

telah ditentukan, dan dengan adanya pengawasan dapat memperkecil timbulnya hambatan, sedangkan hambatan yang telah terjadi dapat segera diketahui yang kemudian dapat dilakukan tindakan perbaikannya.”

Sementara itu, dari segi hukum administrasi negara, pengawasan dimaknai sebagai

“proses kegiatan yang membandingkan apa yang dijalankan, dilaksanakan, atau diselenggarakan itu dengan apa yang dikehendaki, direncanakan, atau diperintahkan.”

Hasil pengawasan ini harus dapat menunjukkan sampai di mana terdapat kecocokan dan ketidakcocokan dan menemukan penyebab ketidakcocokan yang muncul. Dalam konteks membangun manajemen pemerintahan publik yang bercirikan good governance (tata kelola pemerintahan yang baik), pengawasan merupakan aspek penting untuk menjaga fungsi pemerintahan berjalan sebagaimana mestinya. Dalam konteks ini, pengawasan menjadi sama pentingnya dengan penerapan good governance itu sendiri.

Dalam kaitannya dengan akuntabilitas publik, pengawasan merupakan salah satu cara untuk membangun dan menjaga legitimasi warga masyarakat terhadap kinerja pemerintahan dengan menciptakan suatu sistem pengawasan yang efektif, baik pengawasan intern (internal control) maupun pengawasan ekstern (external control). Di samping mendorong adanya pengawasan masyarakat (social control).

Sasaran pengawasan adalah temuan yang menyatakan terjadinya penyimpangan atas rencana atau target. Sementara itu, tindakan yang dapat dilakukan adalah:

- a. mengarahkan atau merekomendasikan perbaikan;
- b. menyarankan agar ditekan adanya pemborosan;
- c. mengoptimalkan pekerjaan untuk mencapai sasaran rencana.

## **B. JENIS-JENIS PENGAWASAN**

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

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

## 2) 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.

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.

## 3) 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.”

4) Pengawasan kebenaran formil menurut hak (*rechtmaticgheid*) dan pemeriksaan kebenaran materiil 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.

Pengertian pengawasan menurut para ahli,yaitu;

Ø Sondang P.siagian , pengawasan ialah proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilaksanakan brjalan,sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.

Ø Suvamto, pengawasan ialah segala usaha atau kegiatan untuk mengetahui dan menilai kenyataan yang sebenarnya mengenai pelaksanaan tugas atau kegitan,apakah sesuai dengan yang semestinya atau tidak.

### **C. FUNGSI DAN TUJUAN PENGAWASAN;**

a. Fungsi pengawasan yaitu

- Menghasilkan informasi yang bermanfaat untuk melakukan akuntansi atas perubahan social,ekonomi.
- Membantu menentukan apakah sumber daya dan pelayanan yang simaksudfkan untuk kelompok sasaran.
- Bermanfaat untuk menentukan apakah tindakan diri para administrator sesuai dengan baik.

b. Tujuan pengawasan yaitu;

- Mengatahui jalanya pekerjaan apakah lancer atau tidak.
- Memperbaiki kesalahan yg dbuat oleh pegawai.
- Mengetahui penggunaan budget yang tlah ditetapkan dalam rencana awal yg terarah kepada sasarannya dan sesuai dgn rencanakan.
- Mengetahui pelaksanaan kerja sesuai dgn program.
- Mengetahui hasil pekerjaan dibandingkan dgn yang telah ditetapkan dalam

perencanaan.

c. Sifat – sifat pengawasan yaitu,

- Polik
- Yuridis
- Administrative
- Fungsional
- Masyarakat
- Ekonomis
- Moril

d. Langkah-langkah pengawasan;

Ø Suatu membuat planning (perencanaan).

Ø Adanya pelaksanaan dari aktifitas

Ø Harus melihat perubahaanyg terjadi.

Ø Bersifat ekonomi

e. Prinsip –prinsip pengawasan;

- Memiliki motivasi
- Memiliki apa yg sedang dikerjakan
- Membandingkanyg diperoleh dari hasilyg diberikan
- Penerimaan hasilatau hak hasil

f. Keuntungan pekerjaan pengawasan;

§ Tujuan lebih mudah dapat dicapai

§ Bercipta suasana keterbukaan dan kejujuran

§ Menimbulkan rasa PD dan menghilangkan rasa curigaan dalam organisasi

§ Menimbulkan rasa aman dan mendorong jiwa yg sehat

§ Mendukung rasa saling memiliki

§ Meningkatkan pikran yg sehat

§ Meningkatkan PD dan produktifitas

§ Transparan

#### D. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENGAWASAN

Adanya berbagai faktor yang membuat pengawasan semakin diperiukan oleh setiap organisasi. Menurut T. Hani Handoko faktor-faktor tersebut adalah:

##### a) Perubahan Lingkungan Organisasi

Melalui fungsi pengawasan manajer mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada barang dan jasa organisasi, sehingga mampu menghadapi tentang atau memanfaatkan kesempatan yang diciptakan perubahan-perubahan yang terjadi.

##### b) Peningkatan Kompleksitas Organisasi

Semakin besar organisasi semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal dan hati-hati. Berbagai jenis produk harus diawasi untuk menjamin bahwa kualitas dan profitabilitas tetap terjaga, penjualan eceran pada penyalur perlu dianalisa dan dicatat secara tepat.

##### c) Kesalahan-Kesalahan

Sistem pengawasan memungkinkan manajer mendeteksi kesalahan-kesalahan yang ada sebelum menjadi kritis.

##### d) Kebutuhan Manajer untuk mendelegasikan wewenang

Bilamana menejer mendelegaikan wewenang kepada bawahannya, tanggung jawab atasan itu sendiri tidak berkurang. Satu-satunya cara manajer dapat menentukan apakah bawahan telah melakukan tugas-tugas yang telah dilimpahkan kepadanya adalah dengan mengimplementasikan sistem pengawasan.

#### PENGENDALIAN



## 1. PENGERTIAN

Seperti hanya pada mobil, anda menekan gas, maka mobil anda akan berjalan lebih cepat. Putarlah setir anda maka mobil akan berganti arah. Tekan pedal rem, maka mobil pun akan segera berhenti atau melaju secara perlahan. Dengan segala perangkat ini, anda mengendalikan arah dan kecepatan: jika beberapa diantaranya tidak berfungsi, mobil tidak akan melakukan apa yang anda inginkan. Dengan kata lain, mobil tersebut berada diluar kendali.

Sebuah Organisasi juga harus dikendalikan; yaitu perangkat harus berada pada tempatnya untuk memastikan bahwa tujuan strategisnya dapat tercapai. Akan tetapi pengendalian organisasi lebih rumit daripada menegemudi sebuah mobil.

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 dimaksud.

Proses pengendalian mengukur kemajuan ke arah 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:

- a. Penetapan standard dan metode untuk pengukuran prestasi
- b. Langkah ini mencakup standard dan ukuran untuk segala hal
- c. Pengukuran Prestasi
- d. Langkah ini merupakan proses yang berkesinambungan, berulang-ulang dengan frekuensi yang actual tergantung pada jenis aktifitas yang sedang diukur.
- e. Membandingkan hasil-hasil yang telah diukur dengan target atau standard yang telah ditetapkan sebelumnya.
- f. 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"
- g. Mengambil tindakan perbaikan. Ini dilakukan jika prestasi turun di bawah standard dan analisis menunjukkan 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.

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

i. 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 tujuannya..

## 2. FACTOR-FAKTOR YANG MENCIPTAKAN KEBUTUHAN AKAN PENGENDALIAN

Factor-factor itu meliputi :

a) 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.

b) Kerumitan. Yang menambah sifat kompleks organisasi zaman sekarang ialah desentralisasi. Desentralisasi dapat mempermudah usaha pengendalian organisasi, karena operasi organisasi tidak perlu lagi dikontrol oleh kantor pusatnya.

c) Kesalahan. Tidak dapat dipungkiri sebagai manusia anggota organisasi juga dapat membuat kesalahan, dengan system pengendalian memungkinkan manajer untuk mendeteksi kesalahan-kesalahan sebelum menjadi gawat.

d) Delegasi. Hal ini merupakan salah satu cara manajer untuk menentukan apakah bawahannya melaksanakan tugas yang didelegasikan kepadanya dengan menerapkan system pengendalian.

## 3. ELEMEN-ELEMEN SYSTEM PENGENDALIAN

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

Ø Penaksir ( assessor), suatu perangkat yang menentukan signifikansi dari peristiwa actual dengan membandingkannya dengan beberapa standar atau ekspektasi dari yang sebenarnya terjadi.

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

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

Metoda pengendalian organisasi dewasa ini telah menjadi lebih cermat dan tidak lagi mudah, sebagian diakibatkan oleh penggunaan 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 tenggelam dalam tata cara resmi, atau terlalu banyak membatasi berbagai perilaku akan mematikan motivasi, merintangangi 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 efektif dan kebebasan individu. Terlalu banyaknya pengendalian akan menjadikan organisasi sebagai tempat kerja yang menyesak, yang merintangangi, dan yang tidak dapat memberikan kepuasan kerja pada para karyawannya. Dengan pengendalian yang terlalu kendor, organisasi menjadi kacau balau, tidak efisien, dan tidak efektif 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 perusahaan bermaksud untuk memproduksi produk /jasa yang sama dilokasi yang lain dengan karyawan yang lebih terampil dan tertarik akan pekerjaanya,maka system pengendalianmya mungkin membutuhkan lebih sedikit tempat-tempat pengukuran dan para karyawannya dapat dibarikan otonomi dan

tanggung jawab yang lebih besar untuk memantau dan memperbaiki prestasi kerjanya.

#### 4. JENIS-JENIS METODE PENGENDALIAN

Metode-metode pengendalian dapat dikelompokkan menjadi :

a. Pengendalian pra-tindakan.

Pengendalian pratindakan memastikan bahwa sebelum suatu tindakan diambil maka sumber daya manusia, bahan dan keuangan yang diperlukan telah dianggarkan.

b. 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.

c. 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.

d. Pengendalian Purna Tindakan

Pengendalian purna tindakan mengukur hasil-hasil dari suatu tindakan yang telah dirampungkan.

#### 5. KARAKTERISTIK SISTEM PENGENDALIAN YANG EFEKTIF

Ø System-sistem pengendalian yang dapat diandalkan 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.

Ø Akurat, informasi tentang hasil prestasi harus akurat.

Ø Tepat waktu.

Ø Informasi harus dikumpulkan, diarahkan dan segera dievaluasi jika hendak diambil tindakan tepat pada waktunya untuk menghasilkan perbaikan

Ø Obyektif dan Konprehensif, informasi dalam system pengendalian harus dapat dipahami dan dianggap obyektif oleh individu yang menggunakannya.

Ø 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.

Ø Dari segi ekonomi realistis, biaya untuk mengimpletasi system pengendaliannya sebaiknya lebih sedikit atau maksimal sama dengan keuntungan yang diperoleh darisystemitu.

Realistis dari segi organisasi.

Ø Dikoordinasikan dengan arus pekerjaan organisasi.

Ø Luwes. Sistem pengendalian harus mengandung sifat luwes, sehingga organisasi tersebut dapat segera bertindak untuk mengatasi perubahan-perubahan yang merugikan atau memanfaatkan peluang-peluang baru.

Ø Perseptif dan Operasional. Sitem pengendaliaan yang efektif dapat mengidentifikasi, setelah terjadi penyimpangan dari standar, tindakan perbaikan yang perlu diambil.

Ø Diterima oleh para anggota organisasi. Pengendalian harus berkaitan dengan tujuan yang berarti dan dapat diterima.

Agar pengendalian bisa berlangsung seperti yang diinginkan, Newman menganjurkan bahwa, standarditu juga harus diterima oleh para anggota organisasi sebagai bagianintegral dan adil dari pekerjaanmereka.

Masalah dalam Penetapan Sistem Pengendalian yang Efektif. Sejumlah masalah yang mengganggu akan merintangifit sistem pengendalian yang sering timbul;

- Factor-faktor yang dengan mudah diukur terlalu banyak dititikberatkan, sementara hal-hal yang sulit diukur toidak diberi perhatian yang cukup.
- Factor-faktor jangka pendek mungkin terlalu berlebihan ditekankan dengan mengorbankan factor-faktir jangka panjang.
- System pengendalian mungkin tidak disesuaikan untuk mencerminkan pergeseran dalam arti penting berbagai aktifitas dan tujuan di kemudian hari.

## 6. SISTEM PENGENDALIAN INTERN

à Suatu perencanaan yang meliputi struktur organisasi dan semua metode dan alat-alat yang dikoordinasikan yang digunakan di dalam perusahaan dengan tujuan untuk menjaga keamanan harta milik perusahaan, memeriksa ketelitian dan kebenaran data akuntansi, mendorong efisiensi, dan membantu mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen yang telah ditetapkan.

Dari definisi di atas dapat kita lihat bahwa tujuan adanya pengendalian intern :

1. Menjaga kekayaan organisasi.
2. Memeriksa ketelitian dan kebenaran data akuntansi.
3. Mendorong efisiensi.
4. Mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen.

Dilihat dari tujuan tersebut maka sistem pengendalian intern dapat dibagi menjadi dua yaitu Pengendalian Intern Akuntansi (Preventive Controls) dan Pengendalian Intern Administratif (Feedback Controls).

Pengendalian Intern Akuntansi dibuat untuk mencegah terjadinya inefisiensi yang tujuannya adalah menjaga kekayaan perusahaan dan memeriksa keakuratan data akuntansi. Contoh : adanya pemisahan fungsi dan tanggung jawab antar unit organisasi.

Pengendalian Administratif dibuat untuk mendorong dilakukannya efisiensi dan mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen.(dikerjakan setelah adanya pengendalian akuntansi) Contoh : pemeriksaan laporan untuk mencari penyimpangan yang ada, untuk kemudian diambil tindakan.

Elemen Pengendalian Internal

- 1.Lingkungan Pengendalian
- 2.Sistem Akuntansi
- 3.Prosedur Pengendalian

## 7. LINGKUNGAN PENGENDALIAN

Lingkungan Pengendalian dari suatu organisasi menekankan pada berbagai macam faktor yang secara bersamaan mempengaruhi kebijakan dan prosedur pengendalian.

Filosofi dan Gaya Operasional Manajemen

Filosofi adalah seperangkat keyakinan dasar yang menjadi parameter bagi perusahaan dan karyawannya.

(menggambarkan apa yang seharusnya bagaimana kegiatan operasi suatu perusahaan harus dikerjakan

(Filosofi perusahaan dikomunikasikan melalui gaya operasi manajemen)

Sumber :

[katarizon.blogspot.com/2013/09/pengawasan-dan-pengendalian-organisasi.html](http://katarizon.blogspot.com/2013/09/pengawasan-dan-pengendalian-organisasi.html)