



**Kampus
Merdeka**
INDONESIA JAYA



Pengawasan dan Pengendalian Manajemen

Dosen Pengampu:

1. Silvia Firda Utami, ST., MSc (Dosen Universitas Teknologi Sumbawa)
2. Nurul Huda, MM (Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bima)

Kementerian Pendidikan , Kebudayaan , Riset dan Teknologi
Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi
Direktorat Pembelajaran dan Kemahasiswaan



PERTEMUAN 3



Sub-CPMK

2.1 Mahasiswa mampu memahami pengawasan dan pengendalian manajemen

2.2 Mahasiswa Mampu memahami metode pengendalian manajemen

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 "

Menurut Mc Farland: "*Control is the 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

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

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 suatu organisasi



TIPE-TIPE PENGAWASAN

1. Pengawasan pendahuluan (*Preliminary Control*)

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

1. Pengawasan *Feed Back* (*feed back control*)

- Pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan atau **concurrent control**. Pengawasan ini, sering disebut pengawasan “ya-tidak”, **screening 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.



TIPE-TIPE PENGAWASAN

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 dilaksanakan, guna mengukur penyimpangan yang mungkin terjadi atau tidak sesuai dengan standar.

Adapun sejumlah metode pengawasan ***feed back*** yang banyak dilakukan oleh dunia bisnis yaitu:

- Analisis Laporan Keuangan (*Financial Statement Analysis*)
- Analisis Biaya Standar (*Standard Cost Analysis*)
- Pengawasan Kualitas (*Quality Control*)
- Evaluasi Hasil Pekerjaan Pekerja (*Employee Performance Evaluation*)



TIPE-TIPE PENGAWASAN

KEGIATAN YANG
BELUM
DILAKSANAKAN

*FEED FORWARD
CONTROL*

KEGIATAN SEDANG
DILAKSANAKAN

CONCURRENT CONTROL

KEGIATAN TELAH
DILAKSANAKAN

FEEDBACK CONTROL



TUJUAN DARI FUNGSI PENGAWASAN



Adaptasi Lingkungan



Meminimumkan Biaya



Meminimalkan Kegagalan



Mengantisipasi Kompleksitas Organisasi

TAHAPAN-TAHAPAN PROSES PENGAWASAN

1. Tahapan Penetapan Standar

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

a. **Standar Fisik**

Meliputi kuantitas barang atau jasa, jumlah langganan, atau kualitas produk.

b. **Standar Moneter**

Ditunjukkan dalam rupiah dan mencakup biaya tenaga kerja , biaya penjualan laba kotor, pendapatan penjualan dan sejenisnya.

c. **Standar Waktu**

Meliputi kecepatan produksi atau batas waktu suatu pekerjaan harus di selesaikan .



TAHAPAN-TAHAPAN PROSES PENGAWASAN

2. Tahap Penentuan Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan

Digunakan sebagai dasar atas pelaksanaan kegiatan yang dilakukan secara tepat.

3. Tahap Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan.

- Beberapa proses yang berulang-ulang dan kontinue, yang berupa atas, pengamatan, laporan, metode, pengujian, dan sampel

4. Tahap Perbandingan Pelaksanaan dengan Standar dan Analisa Penyimpangan

- Digunakan untuk mengetahui penyebab terjadinya penyimpangan dan menganalisisnya mengapa bisa terjadi demikian, juga digunakan sebagai alat pengambilan keputusan bagi manajer.

5. Tahap Pengambilan Tindakan Koreksi

- Bila diketahui dalam pelaksanaannya terjadi penyimpangan, dimana perlu ada perbaikan dalam pelaksanaan.



BIDANG-BIDANG PENGAWASAN STRATEGIK

1. Transaksi Keuangan

- a. Analisis Laporan Keuangan (*Financial Statement Analysis*)
- 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



ALAT BANTU PENGAWASAN MANAJERIAL

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 pengecualian 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)***

- Merupakan 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.

ALAT BANTU PENGAWASAN MANAJERIAL


3. Analisa Rasio

- 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. Penganggaran

- Anggaran dalam organisasi ialah rencana keuangan yang menguraikan bagaimana dana pada periode waktu tertentu akan dibelanjakan maupun bagaimana dana tersebut akan diperoleh.

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 aliran kerja organisasi
 8. Fleksibel
 9. Bersifat sebagai petunjuk dan operasional
 10. Diterima para anggota organisasi
- 

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 mengukur kemajuan kearah tujuan dan memungkinkan manajer mendeteksi penyimpangan dari perencanaan tepat pada waktunya untuk mengambil tindakan perbaikan.



LANGKAH-LANGKAH DALAM PROSES PENGENDALIAN

Menurut *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.
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.



FAKTOR-FAKTOR YANG MENCIPTAKAN KEBUTUHAN PENGENDALIAN

1. **Perubahan** merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam lingkungan organisasi manapun. Melalui fungsi pengendalian, manajer mendeteksi perubahan yang mempengaruhi produk atau jasa perusahaan. kemudian dapat mengambil tindakan untuk mengatasi ancaman atau memanfaatkan peluang yang muncul akibat perubahan tersebut.
2. **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. Kesalahan. Tidak dapat dipungkiri sebagai manusia anggota organisasi juga dapat membuat kesalahan, dengan *system* pengendalian memungkinkan manajer untuk mendeteksi kesalahan-kesalahan sebelum menjadi gawat.
3. ***Delegasi***. Hal ini merupakan salah satu cara manajer untuk menentukan apakah bawahannya melaksanakan tugas yang didelegasikan kepadanya dengan menerapkan system pengendalian.



ELEMEN-ELEMEN SISTYM 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 signifikansi dari peristiwa actual dengan membandingkannya dengan beberapa standar atau ekspetasi dari yang sebenarnya terjadi.
3. **Effektor**, suatu perangkat(yang 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.



JENIS-JENIS METODE 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.





4. INDUSTRY

KARASTERISTIK PENGENDALIAN EFEKTIF

01

AKURAT

Informasi Tentang Hasil Prestasi Harus Akurat.

02

TEPAT WAKTU

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

03

OBJEKTIF & KOMPREHENSIF

Informasi dalam system pengendalian harus dapat dipahami dan dianggap obyektif oleh individu yang menggunakannya. Dipusatkan pada tempat-tempat pengendalian strategi.

04

TERPUSAT PADA TITIK-TIK PENGENDALIAN STRATEGIK

05

REALISTIK SECARA EKONOMI

06

REALISTIK SECARA ORGANISASI

MASALAH DALAM SISTIM PENETAPAN PENGENDALIAN YANG EFEKTIF

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



Questions & answers



TUGAS 3

1. Jelaskan mengapa fungsi pengawasan sangat penting dalam suatu organisasi perusahaan ?
2. Jelaskan Apa yang anda ketahui tentang proses pengawasan?
3. Jelaskan seberapa penting fungsi pengendalian dalam suatu organisasi perusahaan? dan jelaskan pula sesuai pemahaman anda langkah-langkah pengendalian dalam suatu organisasi perusahaan?



**Kampus
Merdeka**
INDONESIA JAYA



Sekian dan Terima Kasih

Kampus Merdeka **Merdeka Belajar**