HAKEKAT PENGENDALIAN MANAJEMEN

Latar Belakang

Pengendalian (*control*) merupakan bagian dari fungsi manajemen. Fungsi manajemen meliputi: *Planning, Organizing, Staffing, Leading, and Controlling g* berperan untuk mendeteksi deviasi atau kelemahan yang perbaikan terhadapnya menjadi umpan balik dari suatu kegiatan yang dimulai dari tahap perencanaan hingga tahap pelaksanaan. Hal-hal yang dicakup dalam fungsi *controlling* adalah menciptakan standar atau kriteria, membandingkan hasil monitoring dengan standar, melakukan perbaikan atas deviasi atau penyimpangan, merevisi dan menyesuaikan metode pengendalian sebagai respon atas hasil pengendalian dan perubahan kondisi, serta mengkomunikasikan revisi dan penyesuaian tersebut ke seluruh proses manajemen. Istilah pengendalian acapkali dipertukarkan dengan istilah pengawasan, terutama di lingkungan sektor publik (pemerintah). Pengawasan adalah proses kegiatan pimpinan untuk memastikan dan menjamin bahwa tujuan dan tugas-tugas organisasi akan dan telah terlaksana dengan baik sesuai dengan kebijaksanaan, instruksi, rencana dan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan dan yang berlaku.

Hakikat pengawasan adalah mencegah sedini mungkin terjadinya penyimpangan, pemborosan, penyelewengan, hambatan, kesalahan dan kegagalan dalam pencapaian tujuan dan pelaksanaan tugas-tugas organisasi Menurut buku Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia pengawasan dibagi dalam 4 (empat) jenis, yaitu: pengawasan melekat (waskat), pengawasan fungsional (wasnal), pengawasan legislatif (wasleg), dan pengawasan masyarakat (wasmas).

Pengawasan melekat adalah serangkaian kegiatan yang bersifat sebagai pengendalian yang terus menerus dilakukan oleh atasan langsung terhadap bawahannya secara preventif atau represif agar pelaksanaan tugas bawahan berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan rencana kegiatan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku Pengawasan masyarakat adalah pengawasan yang dilakukan oleh masyarakat melalui saluran khusus yang disediakan atau pun mediamedia lainnya yang tersedia seperti melalui media massa. Umumnya dalam

setiap kebijakan pemerintah, pengawasan masyarakat selalu dimungkinkan untuk dilaksanakan. Pengawasan fungsional adalah pengawasan yang dilakukan oleh aparat yang tugas pokoknya melakukan pengawasan seperti: BPK, BPKP, Inspektorat Jenderal Departemen, Inspektorat Utama Lembaga Pemerintah Non Departemen (LPND), dan Badan Pengawas Daerah (Bawasda). Berbeda dengan Wasleg dan Wasmas, pengawasan fungsional dilakukan secara lebih terencana dan teratur.

2.1 Hakekat Pengendalian

Organisasi terdiri atas manajer dan karyawan, dimana keduanya harus memotivasi dan dituntun agar melakukan apa yang diinginkan pemimpinnya dan harus dikoreksi bila menyimpang dari arah pencapaian tujuan organisasi. Seperti halnya pengemudi mobil yang harus manjaga agar mobil tetap terkendali. Manajemen pun demikian, harus menjaga agar organisasi tetap terkendali sehingga organisasi ini akan melakukan apa yang seharusnya dilakukan. Jika manajemen kehilangan kendali dan organisasi menjadi lepas kendali, hal-hal yang tidak diinginkan dapat terjadi atas diri banyak orang. Sarana pengendalian yang digunakan dalam bisnis jauh lebih banyak dan rumit daripada sarana pengendalian yang digunakan untuk mengendalikan mobil, terutama karena mengendaliakan sebuah organisasi merupakan proses yang jauh lebuh rumit.

Alat-alat pengendalian rutin mencakup perintang fisik untuk mencegah hilangnya barang sediaan :

- Formulir otorisasi untuk memesan atau menggunakan peralatan
- Kepemimpinan yang inspiratif
- Proses-proses lainnya diantaranya system pengendalian manajemen formal

2.2 Pengantar Situasi Pengendalian

Dalam sebuah organisasi manusia merupakan variabel yang harus diarahkan. Suatu variabel tersebut adalah proses pengendalian. Orang-orang yang melakukan pengarahan disebut manajemen. Sistem pengendalian digunakan dalam situasi-situasi di luar organisasi, yang setiap pengendalian mempunyai empat komponen yaitu :

a. Observor, Detektor atau Sensor

   Observor, Detektor atau Sensor merupakan alat pengamatan yang dapat mendeteksi, mengamati dan mengukur atau menguraikan kegiatan-kegiatan atau fenomena lainnya yang dikendalikan.

b. Evaluator, Asesor atau Selektor

Komponen tersebut merupakan alat penilai yang mengevaluasi unjuk kerja dari suatu kegiatan atau organisasi, berhubungan dengan standar tertentu atau harapan mengenai yang seharusnya dan mengidentifikasi kegiatan dan kondisi yang lepas kendali.

c. Direktor, Modifier atau Efektor

Alat modifikasi perilaku untuk mengubah unjuk kerja jika diperlakukan.

d. Jaringan Komunikasi

Alat untuk menyebarluaskan informasi ke alat-alat lain.

Komponen-komponen tersebut akan bekerja sebagai suatu system dan merupakan sekumpulan proses yang saling terkait untuk mencapai tujuan bersama. Setiap komponen dalam sistemmempengaruhi dan dipengaruhi oleh komponen yang lainnya.

Sistem pengendalian mempunyai beragam bentuk dan kegunaan seperti sistem pengendalian elektrik seperti termosat untuk mengatur temperatur ruangan, sistem pengendalian biologis seperti tubuh manusia untuk mengatur suhu tubuh dan system pengendalian mental seperti otak dan alat perasa untuk mengendalikan perilaku manusia.

2.3 Pengendalian dalam Organisasi

Di dalam system pengendalian untuk organisasi yaitu menggunakan komponen-komponen utama yang sama dengan yang digunakan dalam system pengendalian elektrik, biologis dan mental. Tetapi pemilihan alat-alat detector, asesor dan efektornya memerlukan pertimbangan-pertimbangan mengenai kondisi-kondisi sebelum penyusunan system pengendalian yang akan dilakukan seperti ;

1. Lingkungan, baik eksternal yaitu tingkat dan sifat persaingan, perkembangan dalam industri, kebijakan pemerintah dan keadaan sosial dan ekonomi secara umum, maupun internal yaitu dukungan manajemen

puncak bagi standar pengendalian yang mengukur ketegasan dalam seluruh organisasi, organisasi berada dan beroperasi.

2. Besarnya kecenderungan organisasi untuk lepas kendali. Kecenderungan yang berkaitan dengan karakter para karyawan, struktur organisasi, kualitas kepemimpinan organisasi, tingkat pengetahuan karyawan akan pekerjaannya dan sebagainya.
3. Kelengkapan sarana dan teknik pengendalian yang tersedia untuk mengamati, menilai dan mengubah berbagai kecenderungan kegagalan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Pengendalian organisasi bertujuan untuk mengimplementasikan strategi-strategi dengan mengarahkan manusia serta sumber daya lainnya sehingga tujuan organisasi tercapai.

Organisasi terdiri dari departemen, divisi dan kelompok yang masing-masing dengan tingkat otonomi tertentu yang menghendaki agar system pengendalian mengkoordinasi, memotivasi dan memperbaiki kesalahan-kesalahan dan ketidakberesan sehingga manajer-manajer bekerja untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

Standar yang digunakan untuk menilai kerja organisasi tidak ditentukan oleh kondisi luar, tetapi ditentukan oleh pimpinan organisasi.Perencanaan dilakukan dalam menentukan baik tujuan maupun proses yang harus digunakan organisasi untuk mencapainya.

Pengendalian manajemen meliputi pengendalian formal maupun informal. Pengendalian formal mengamati apa yang terjadi dalam organisasi yang memberikan informasi penting untuk memperbaiki penyimpangan-penyimpangan dari standar. Selain itu pengendalian informal mendorong para manajer dan karyawan untuk terus menjaga agar organisasi bergerak maju menuju sasaran yang telah ditetapkan.

2.4 Proses Pengendalian

Tahap proses pengendalian yaitu :

a. Perencanaan (planning)
b. Pelaksanaan tindakan (execution
c. Evaluasi Tindakan (evaluation)

Tahap-tahap ini dapat terjadi sebelum, selama atau setelah suatu tindakan atau kejadian. Tahapan ini terjadi de berbagai tingkat dalam suatu organisasi, dari tingkat manajemen puncak sampai ke unit operasional terkecil.

Dalam proses perencanaan dan pengendalian yang digunakan dalam organisasi yaitu :

- Perencanaan dan pengendalian strategik yaitu proses memutuskan dan mengevaluasi tujuan organisasi, serta formulasi dan reformasi strategi-strategi umum yang digunakan dalam mencapai tujuan-tujuannya.
- Pengendalian manajemen adalah proses yang dilakukan manajemen untuk memastikan bahwa organisasi melaksanakan strategi-strateginya.
- Pengendalian tugas adalah proses untuk memastikan bahwa tugas-tugas tertentu telah dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Strategi merupakan pedoman bagi pengendalian manajemen, dan pengendalian manajemen merupakan pedoman bagi pengendalian tugas.

2.5 Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen yang utama adalah proses untuk memotivasi dan memberi semangat orang-orang yang melaksanakan kagiatan-kegiatan demi mencapai tujuan organisasi. Selain itu, proses untuk mendeteksi dan mengoreksi kesalahan-kesalahan untuk kerja yang tidak disengaja serta ketidakberesan yang disengaja seperti pencurian.

Proses. Pengendalian manajemen mencakup system pengendalian manajemen terdiri atas tataan organisasi, wewenang, tanggung jawab dan informasi untuk memungkinkan pelaksanaan pengendalian dan untuk memperoses

sekumpulan tindakan yang memastikan bahwa organisasi nekerja untuk mencapai tujuannya.

Manajer. Pengendalian manajemen adalah alat bagi para manajer, yang menggunakan dalam interaksi di antara mereka dan dengan bawahannya. Manajer ini merupakan titik focus dalam pengendalian manajemen. Mereka menyusun rencana untuk mengimplementasikan strategi dan mencapai tujuan. Karena fokusnya para manusia dan implementasi dan rencana, pengendalian manajemen membutuhkan pertimbangan-pertimbangan psikologis yang kuat. Seperti Komunikasi, membujuk, menasehati, member semangat dan mengkritik.

Tujuan organisasi ditetapkan sebelum proses perencanaan strategic. Tujuan ini tidak dikaitkan dengan waktu dan tidak mengenal waktu. Tujuan, strategi, program dan kebijakan dianggap sudah ada dalam proses pengendalian manajemen. Bertujuan untuk menerapkan strategi-strategi dan berkepentingan dengan usaha-usaha manajer dan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Efisiensi dan efektivitas. Pengendalian manajemen memanfaatkan pengendalian tugas untuk unjuk kerja yang efektif dan efisien di tingkat tugas. Efisiensi mengambarkan berapa banyak masukan yang diperlukan untuk menghasilkan satu unit keluaran tertentu. Efektivitas diartikan sebagai kemampuan suatu unti untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Karakteristik dari system pengendalian manajemen. Pengendalian manajemen meliputi tindakan-tindakan untuk menuntun dan memotivasi usaha guna mencapai tujuan organisasi maupun tindakan-tindakan untuk mengoreksi unjuk kerja yang tidak efektif dan tidak efisien.

2.6 Karakteristik Sistem Pengendalian

Sistem pengendalian manajemen yang berbeda diperlukan untuk situasi yang berbeda dengan karakteristik sebagai berikut :

- Sistem pengendalian manajemen difokuskan pada program dan pusat-pusat tanggung jawab. Program adalah kegiatan-kegiatan yang

menyangkut produk, riset dan pengembangan atau kegiatan serupa yang dilakukan untuk mencapai tujuannya.

- Informasi yang diproses pada system pengendalian manajemen terdiri dari dua macam yaitu data terencana dalam bentuk program, anggaran dan standar; Data akrual mengenai apa yang telah atau sedang terjadi, baik di dalam maupun di luar organisasi.

- Sistem pengendalian manajemen merupakan system organisasi total dalam arti bahwa system ini mancakup se3mua aspek dari operasi organisasi.

- Sistem pengendalian manajemen berkaitan erat dengan struktur keuangan, di mana sumber daya dan kegiatan-kegiatan organisasi dinyatakan dalam suatu moneter.

- Aspek-aspek perencanaan system pengendalian manajemen cenderunng mengikuti pola dan jadwal tertentu. Dlam penyusunan anggaran yang merupakan kegiatan penting dalam proses pengendalian manajemen.

2.7 Perencanaan dan Pengendalian Strategik

Pengendalian strategik mengacu pada pemeliharaan kondisi lingkungan dari strategi. Pengendalian strategik digunakan untuk mengevaluasi latar belakang dari strategi-strategi sedang berjalan serta asumsi-asumsi lingkungan yang menjadi dasar perumusan ulang strategi. Pengendalian manajemen lebih banyak menekankan pada pengendalian variabel-variabel intern, sedangkan pengendalian strategic menurusi perubahan-perubahan pada variabel-variabel ekstern terhadap organisasi yang harus menyesuaikan diri.

Perencanaan dan pengendalian strategi mengasu pada proses eksplisit pengembangan rumusan kebijakan, strategi dan tujuan yang berlaku untuk keseluruhan organisasi yang dikomunikasikan sedemikian hingga berbagai bagian organisasi berfungsi sebagai satu kesatuan untuk mencapainya.

Perbedaan antara pengendalian manajemen dengan perencanaan dan pengendalian strategik. Perencanaan strategik mendahului proses pengendalian manajemen. Pengendalian stategik biasanya mendahului pengendalian manajemen tetapi mungkin juga mengikuti proses pengendalian manajemen jika tujuan organisasi tidak tercapai, meskipun strategi telah dilaksanakan secara efisien dan efektif. Pengendalian manajemen bertujuan mempengaruhi para manajer untuk berusaha ke arah hasil yang diinginkan.

2.8 Pengendalian Tugas

Pengendalian tugas diartikan sebagai pengendalian secara rinci prosedur-prosedur pekerjaan individual. Sistem ini terdiri dari tiga bagian yaitu :

a) Identifikasi titik-titik kegiatan di bidang-bidang seperti penjadwalan, tingkat sediaan dan tugas-tugas lain di mana penyimpangan dari rencana mungkin terjadi.

b) Pemilihan teknik dan metode pengendalian yang sesuai untuk setiap bidang, titik atau kegiatan yang teridentifikasi untuk mencegah atau memperbaiki penyimpangan dari rencana.

c) Peninjauan yang terus menerus untuk mamastikan bahwa system cukup memadai untuk pengendalian dan bahwa para karyawan tidak mengabaikan system pengendalian ini.

2.9 Tinjauan Sistem Pengendalian Manajemen

Suatu sistem terdiri atas struktur atau desain tata hubungan di antara beberapa komponen dan proses atau sekelompok kegiatan yang dilakukan sistem itu. Struktur system pengendalian manajemen dapat diuraikan berdasarkan unit-unti dalam suatu organisasi dan sifat informasi yang mengalir di antara unit-unit ini. Proses ini dijelaskan dalam bentuk apa yang dilakukan para manajer atas informasi ini.

2.9.1 Struktur

Struktur pengendalian manajemen dipusatkan pada berbagai macam pusat tanggung jawab. Pusat tanggung jawab adalah suatu unit organisasi yang dikepalai oleh seorang manajer yang bertanggung jawab. Setiap pusat tanggung jawab mempunyai masukan dan keluaran.

2.9.2 Proses

Proses pengendalian manajemen melibatkan komunikasi dan interaksi informal di kalangan manajer dan karyawan. Komunikasi informal terjadi melalui memo, rapat, percakapan, bahkan melalui isyarat-isyarat seperti ekspresi wajah. Di samping pengendalian informal, kebanyakan perusahaan mempunyai system pengendalian manajemen formal, yang meliputi tahap-tahap pemrograman, penganggaran, operasi dan pengukuran serta pelaporan dan analisis.

Kesimpulan

Sistem Pengendalian Manajemen merupakan proses untuk memotivasi dan memberi semangat orang-orang yang melaksanakan kegiatan-kegiatan demi mencapai tujuan organisasi. Selain itu, proses untuk mendeteksi dan mengoreksi kesalahan-kesalahan untuk kerja yang tidak disengaja serta ketidakberesan yang di sengaja seperti pencurian.