



BAB 13

PENGENDALIAN



Pengendalian

- ❑ Pengendalian adalah proses untuk mengukur kinerja dan memastikan bahwa tindakan yang dilakukan berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan.
 - ❑ Pengendalian membantu memastikan bahwa setiap individu maupun kelompok bertindak sesuai dengan rencana jangka panjang maupun jangka pendek organisasi.
 - ❑ Pengendalian juga membantu memelihara kepatuhan terhadap peraturan dan kebijakan organisasi.
-

Control Process Steps

1. **Establish standards of performance, goals, or targets against which performance is evaluated.**
2. **Measure actual performance**
3. **Compare actual performance against chosen standards**
4. **Evaluate results and take corrective action when the standard is not being achieved.**



Langkah-langkah Pengendalian

- Menentukan tujuan dan standar
 - Ada 2 jenis standar:
 - **Standar output:** kuantitas, kualitas, biaya dan waktu;
 - **Standar input:** kepatuhan terhadap peraturan, efisiensi sumber daya, dan ketepatan waktu kerja.
 - Cara menetapkan standar: standar historis, standar komparatif, dan standar perencanaan.
 - Mengukur kinerja

Mengukur secara akurat kinerja yang sebenarnya terjadi.
-



Jenis Pengendalian

- Membandingkan kinerja aktual vs standar
Tindakan korektif = kinerja yang diharapkan – kinerja aktual.
 - Mengevaluasi hasil dan tindakan korektif yang diperlukan.
 - Semakin besar perbedaan antara kinerja yang diharapkan dengan kinerja aktual berarti semakin besar tindakan korektif yang diperlukan.
 - **Management by exception**, yaitu memfokuskan perhatian manajemen pada situasi yang menunjukkan kebutuhan korektif yang paling besar.
-



Three Types of Control

Inputs

**Conversion
Process**

Outputs

**Feed forward
Control**
(anticipate
problems)

**Concurrent
Control**
(manage problems
as they occur)

**Feedback
Control**
(manage problems
after they occur)



Jenis-jenis Pengendalian

□ *Feed Forward Control*

- Pengendalian *feed forward* (pendahuluan) didesain untuk mengantisipasi masalah yang mungkin muncul dan mengambil tindakan pencegahan.
 - Pengendalian ini memastikan bahwa tujuan dan sumberdaya yang tepat telah disediakan sebelum pekerjaan dimulai.
 - Misal: pemilihan supplier yang andal untuk menghindari rendahnya kualitas bahan baku
-



Jenis-jenis Pengendalian

□ *Concurrent Control*

- Pengendalian *concurrent* berfokus pada apa yang terjadi selama proses kerja berlangsung.
 - Pengendalian ini memonitor kegiatan yang sedang berlangsung. Jika terjadi kesalahan maka diperbaiki pada saat kegiatan itu berlangsung.
 - Misal: mesin yang rusak pada saat proses produksi segera diperbaiki
-



Jenis-jenis Pengendalian

□ *Feedback Control*

- Pengendalian *feedback* (umpan balik) dilakukan setelah kegiatan selesai.
 - Pengendalian berfungsi memberikan umpan balik yang dapat digunakan untuk membuat rencana masa depan yang lebih baik.
 - Misal: respon positif/negatif pelanggan digunakan sebagai bahan rekomendasi untuk perbaikan di masa depan.
-



Strategi Pengendalian Manajerial

□ *Internal Control*

- Pengendalian internal mendorong individu dan kelompok untuk melakukan kedisiplinan dan pengendalian sendiri dalam rangka memenuhi tuntutan pekerjaan.
 - Penerapan strategi pengendalian internal memerlukan tingkat kepercayaan yang tinggi. Jika para bawahan dibiarkan untuk bekerja sendiri, manajer harus memberi kesempatan pada mereka untuk menjalankan pekerjaannya.
-



Strategi Pengendalian Manajerial

□ *External Control*

- Pengendalian eksternal dilakukan melalui pengawasan langsung maupun sistem administratif formal seperti aturan dan prosedur.
 - Melalui pengawasan langsung, manajer berinteraksi dengan bawahan dan dapat memberikan saran untuk hal-hal yang memerlukan perbaikan.
 - Pengendalian eksternal dapat memanfaatkan sistem dan teknologi informasi, misalnya mesin berbantuan komputer untuk mengendalikan situasi tertentu.
-



Membuat Pengendalian Efektif

- ❑ Berorientasi pada strategi dan pencapaian tujuan
 - ❑ Mudah dipahami
 - ❑ Berorientasi pada ketepatan dan responsif terhadap penyimpangan
 - ❑ Fleksibel
 - ❑ Mendukung sistem pengendalian internal
 - ❑ Mendukung pengembangan dan peningkatan serta meminimalkan peran hukuman
 - ❑ Adil dan objektif
-



3 Organizational Control Systems

Output Control	Financial Measures or performance Goals Operating budgets
Behavior Control	Direct supervision Management by Objective (MBO) Rules & Standard Operating Procedures
Culture or Clan Control	Values Norms Socialization



Sistem Organisasional dan Pengendalian

□ Pengendalian Administratif

- Pengendalian administratif dilakukan melalui: pemilihan dan pelatihan staff/karyawan, penilaian kinerja, desain pekerjaan & struktur kerja, norma kinerja dan kultur organisasi.

□ Pengendalian melalui Sistem Kompensasi

- Sistem kompensasi yang menarik akan membantu perusahaan mendapatkan individu yang kompeten sehingga meningkatkan produktifitas & mempermudah pengendalian.
-



Sistem Organisasional dan Pengendalian

- **Sistem disiplin karyawan**
 - Sistem disiplin didesain untuk mengarahkan perilaku individu dan kelompok dalam organisasi. Hukuman diberikan sesuai dengan tingkat kesalahan yang dilakukan.

 - Manajemen operasional yang efektif dapat meningkatkan pengendalian atas pembelian (EOQ), persediaan (JIT), proyek (PERT), dan kualitas produk (*zero defect*).
-