

Bab 11

Pengawasan Usaha

Suatu usaha sistematis untuk membandingkan kinerja dengan standar

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti perkuliahan ini, diharapkan mahasiswa dapat memahami dan menjelaskan; hakikat dan fungsi pengawasan, proses pengawasan, pengawas dan pengawasan, kekuasaan pengawasan, pelaksanaan fungsi-fungsi pengawasan, dan alat-alat pengawasan.

POKOK BAHASAN

- Hakikat dan Fungsi Pengawasan
- Proses Pengawasan
- Pengawas dan Pengawasan
- Kekuasaan Pengawasan
- Pelaksanaan Fungsi-fungsi Pengawasan

- Alat-alat Pengawasan

TOPIK BAHASAN

A. Hakikat Pengawasan

1. Definisi Pengawasan

Pengawasan bisa didefinisikan sebagai suatu usaha sistematis oleh manajemen bisnis untuk membandingkan kinerja dengan standar, rencana, atau tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu untuk menentukan apakah kinerja sejalan dengan standar tersebut dan untuk mengambil tindakan penyembuhan yang diperlukan untuk melihat bahwa sumber daya manusia dan sumber daya perusahaan lainnya digunakan dengan seefektif dan seefisien mungkin dalam mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Robert J. Mockler pengawasan yaitu usaha sistematis menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar, menentukan dan mengukur deviasi-deviasi dan mengambil tindakan koreksi yang menjamin bahwa semua sumber daya yang telah dipergunakan dengan efektif dan efisien.

Pada dasarnya rencana dan pelaksanaan merupakan satu kesatuan tindakan, walaupun hal ini jarang terjadi. Pengawasan diperlukan untuk melihat sejauh mana hasil tercapai. Menurut Murdick pengawasan merupakan proses dasar yang secara esensial tetap diperlukan bagaimanapun rumit dan luasnya suatu organisasi. Proses dasarnya terdiri dari tiga tahap (a) menetapkan standar pelaksanaan, (b) pengukuran pelaksanaan pekerjaan dibandingkan dengan standar, dan (c) menentukan kesenjangan (deviasi) antara pelaksanaan dengan standar dan rencana (Nanang Fattah, 2004:101). George. R. Terry (1986:395) mendefinisikan tindakan pengawasan berarti determinasi apa yang telah dilaksanakan, maksudnya mengevaluasi prestasi kerja apabila perlu, menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil untuk menemukan, mengoreksi penyimpangan-penyimpangan penting dari hasil yang dicapai dari aktivitas-aktivitas yang direncanakan. Tujuan pengawasan adalah mengusahakan terjadinya hal-hal tertentu, maksudnya: mencapai tujuan dalam batas-batas penghalang atau melalui aktivitas-

aktivitas yang direncanakan.

2. Fungsi Pengawasan

Pengawasan sebagai upaya untuk mengamati secara sistematis dan berkesinambungan; merekam, memberi penjelasan, petunjuk, pembinaan dan meluruskan berbagai hal yang kurang tepat; serta memperbaiki kesalahan. Pengawasan, merupakan kunci keberhasilan dalam keseluruhan proses manajemen perlu dilihat secara komprehensif, terpadu, dan tidak terbatas pada hal-hal tertentu. (E. Mulyasa, 2004:21).

Uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengawasan merupakan tindakan-tindakan perbaikan dalam pelaksanaan kerja agar segala kegiatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, petunjuk-petunjuk dan intruksi, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Perbaikan merupakan tindakan lanjutan dari penilaian, dalam lembaga pendidikan bisa menggunakan evaluasi. Sedangkan evaluasi itu sendiri adalah pembuatan pertimbangan menurut suatu perangkat kriteria yang disepakati dan dapat dipertanggungjawabkan. Menurut TR Morison (Abdul, 1982) ada tiga faktor penting dalam konsep evaluasi, yaitu: pertimbangan (judgement), deskripsi obyek penilaian, dan kriteria yang bertanggung jawab (defensi ble criteria) (Nanang Fattah: 2004:107).

3. Pengawas dan Pengawasan

Bagan organisasional yang dikembangkan untuk perusahaan-perusahaan berukuran menengah dan besar biasanya berisi sebuah posisi yang dinamakan pengawas (*controller*)

a. Pekerjaan dari Pengawas

Wirausahawan mempunyai tanggung jawab untuk membandingkan kinerja yang direncanakan dengan yang sesungguhnya dan mengambil tindakan bila dipandang perlu. Pada organisasi yang lebih kecil, wirausahawan mungkin sepenuhnya bertanggung jawab di dalam mengumpulkan informasi mengenai berbagai aspek organisasi dan pengembangan laporan yang perlu didasarkan pada informasi ini. Akan tetapi, pada perusahaan menengah dan besar terdapat individu-individu yang dinamakan pengawas. Tanggung jawab

dasar dari pengawas adalah membantu manajer lini dengan fungsi pengawasan dengan mengumpulkan informasi yang sesuai dan menghasilkan laporan-laporan yang mencerminkan informasi ini.

b. Berapa Banyak Pengawasan yang Diperlukan?

Seperti halnya dengan semua upaya organisasional, aktivitas-aktivitas pengawasan hendaknya dilakukan jika manfaat yang diharapkan dari pelaksanaan aktivitas-aktivitas tersebut lebih besar dari biaya pelaksanaannya. Proses membandingkan biaya-biaya dari aktivitas-aktivitas organisasional dengan manfaat yang diharapkan dari pelaksanaan aktivitas-aktivitas tersebut dinamakan analisa biaya-manfaat. Pada umumnya, wirausahawan dan pengawas hendaknya bekerja sama untuk menentukan dengan tepat berapa banyak aktivitas pengawasan dibenarkan dalam situasi tertentu.

4. Tipe-tipe Dasar Pengawasan

William H. Hewman (1978), membagi pengawasan dalam tiga tipe dasar (three basic tipe of control), yaitu yang disebut: *Steering control*, *Yes-no control*, dan *Post-action controls*.

- a. *Steering control*, ialah pengawasan yang dilakukan pada saat pekerjaan sedang berlansung, dengan tujuan utamanya untuk membuat evaluasi dan perkiraan tentang hasil akhir yang akan dicapai untuk dapat mengambil tindakan korektif yang tepat sebelum pekerjaan selesai *seluruhnya*. Sudah barang tentu dengan maksud agar hasil pekerjaan sesuai dengan yang dikehendaki atau yang telah direncanakan.
- b. *Yes-no control*, adalah suatu pengawasan yang bersifat pengujian (screening test) apakah suatu pekerjaan boleh dilanjutkan atau tidak. Dalam najemen Pemerintahan Indonesia, tampaknya pengawasan semacam ini belum banyak dilaksanakan. Pengawasan ini lebih banyak dilakukan oleh Perusahaan-perusahaan, terutama perusahaan produksi. Sebenarnya dalam pelaksanaan proyek-proyek vital, *yes-no controls* ini mutlak perlu dilaksanakan, terutama untuk menguji apakah bahan-bahan yang akan dipergunakan benar-benar sesuai dengan yang telah ditentukan dalam RKS (Rencana Kerja dan Syarat-syarat) Pekerjaan. Dalam proyek-proyek pembangunan pemerintah, *yes-no controls* ini merupakan tugas utama dari pengawas lapangan yang

memang masih berada pada titik lemah dalam manajemen pembangunan Indonesia dewasa ini (Sujatmo, 1986:83).

- c. *Post-action controls*, adalah pengawasan terhadap pekerjaan yang telah selesai dikerjakan dengan jalan membandingkan hasil pekerjaan yang terhadap standar pengawasan atau tolok ukur yang telah ditetapkan. Apa yang dilakukan oleh perangkat-perangkat pengawasan di Indonesia pada umumnya adalah termasuk pengawasan jenis ini. Meskipun ada kalanya petugas pengawasan datang dan melakukan pemeriksaan pada saat pekerjaan tengah berlangsung (jadi masih ada bagian pekerjaan yang belum selesai, tetapi sering kali sifat pengawasan yang dilakukan adalah *post-action controls*).

Kontrol adalah membuat sesuatu terjadi seperti yang direncanakan untuk terjadi. Seperti yang dinyatakan secara tidak langsung dari definisi ini, perencanaan dan kontrol sesungguhnya tidak bisa dipisahkan.

Hubungan yang umumnya ada antara penyelia dan karyawan bagian produksi menggambarkan bagaimana proses pengawasan terjadi dalam organisasi. Karyawan bagian produksi umumnya mempunyai tujuan tingkat produksi yang harus dicapai dalam satu hari atau satu minggu. Pada akhir tiap-tiap hari kerja jumlah unit yang dihasilkan oleh tiap karyawan dicatat sehingga tingkat produksi mingguan bisa ditentukan. Jika tingkat produksi mingguan dibawah tingkat produksi yang ditetapkan, penyelia harus mengambil tindakan untuk menjarnin bahwa tingkat prooduksi aktual sama dengan tingkat produksi yang direncanakan.

B. Proses Pengawasan

Proses pengawasan terdiri dari empat tahap:

1. Menetapkan Standar-Standar Pekerjaan

Penentuan standar mencakup kriteria untuk semua lapisan pekerjaan (job performance) yang terdapat dalam suatu organisasi. Standar ialah criteria-kriteria untk mengukur pelaksanaan pekerjaan. Kriteria tersebut dapat dalam bentuk kuantitatif ataupun kualitatif. Standar pelaksanaan (standar performance) ialah suatu pernyataan mengenai kondidi-kondisi yang terjadi bila suatu pekerjaan dikerjakan memuaskan.

Umunya standar pelaksanaan pekerjaan bagi suatu aktivitas menyangkut criteria: ongkos, waktu, kuantitas, dan kualitas.

Dengan mengadopsi karya Koonts dan O. Donel, Mudrick mengemukakan lima ukuran kritis sebagai standar: (a) fisik, (b) ongkos, (d) program, (e) pendapatan, dan (f) standar yang tak dapat diraba (intangible).

Diantara standar-standar telah yang dikemukakan, standar intangible merupakan standar yang sulit di ukur, biasanya tidak dinyatakan dalam ukuran kuantitas.

2. Mengukur Prestasi Kerja

Tahap ke dua dari proses pengawasan adalah pengukuran hasil/ pelaksanaan. Metode dan teknik koreksinya dapat dilihat/dijelaskan klasifikasi fungsi-fungsi manajemen:

- a. Perencanaan: garis umpan balik proses manajemen dapat berwujud meninjau kembali rencana mengubah tujuan atau menubah standar.
- b. Pengorganisasian: memeriksa apakah struktur organisasi sesuai dengan standar, apakah tugas dan kewajiban telah dimengerti dengan baik, dan apakah diperlukan penataan kembali orang-orang.
- c. Penataan staf: memperbaiki sistem seleksi, memperbaiki sistem latihan, dan menata kembali tugas-tugas.
- d. Pengarahan: mengembangkan kepemimpinan yang lebih baik, meningkatkan motivasi, menjelaskan pekerjaan yang sukses, penyadaran akan tujuan yang secara keseluruhan apakah kerjasama antar pimpinan dan anak buah berada dalam standar.

Perihal pengukuran Kinerja Sebelum wirausahawan menentukan apa yang harus dilakukan untuk membuat organisasi lebih efektif dan efisien, mereka harus mengukur kinerja organisasional yang sedang berjalan. Sebelum pengukuran demikian bisa dilakukan, beberapa unit ukuran yang mengukur kinerja harus ditetapkan dan kuantitas unit yang dihasilkan oleh bagian-bagian yang kinerjanya sedang diukur ini harus diobservasi.

Wirausahawan harus senantiasa mengingat bahwa banyak aktivitas-aktivitas organisasional yang bisa diukur sebagai bagian dari proses pengawasan. Contoh, proses produksi, jumlah dan tipe persediaan yang ada umumnya diukur untuk mengawasi persediaan, dan kualitas barang dan jasa yang dihasilkan umumnya diukur untuk mengawasi kualitas produksi.

Disamping itu, pengukuran kinerja tersebut bisa berhubungan dengan pengaruh produksi.

3. Menyesuaikan Prestasi kerja dengan Standar

Setelah para anggota organisasi melaksanakan tugasnya maka akan diperoleh hasil atas kegiatannya. Kemudian, hasil yang dicapai para anggota organisasi tersebut dibandingkan dengan standar yang ditetapkan. Oleh karena itu, langkah ini merupakan langkah yang termudah dilakukan dalam proses pengawasan yaitu dengan hanya membandingkan antara hasil yang dicapai para anggota organisasi dalam melaksanakan tugasnya dengan standar. Walaupun dikatakan pada langkah ini yang termudah, akan tetapi pmembutuhkan berbagai metode dan analisis yang rumit dalam menghitung perbedaannya.

Menyesuaikan Prestasi adalah membandingkan kinerja yang diukur dengan standar. Sekali wirausahawan melakukan pengukuran kinerja organisasional, mereka hendaknya melakukan langkah berikutnya dalam pengawasan dan membandingkan ukuran ini dengan standar yang ada. Standar adalah tingkat aktivitas-aktivitas yang ditetapkan sebagai model untuk mengevaluasi kinerja organisasional. Pada hakikatnya, standar adalah "ukuran" yang menentukan apakah kinerja organisasional memadai atau tidak memadai. Standar-standar yang dipakai biasanya mengikuti delapan bidang dalam kewirausahaan:

- a. Standar profitabilitas
- b. Standar posisi pasar
- c. Standar produktivitas
- d. Standar kepemimpinan produk
- e. Standar perkembangan personalia
- f. Standar sikap karyawan
- g. Standar tanggung jawab kemasyarakatan
- h. Standar yang mencerminkan keseimbangan relatif antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang

4. Mengambil Tindakan Korektif

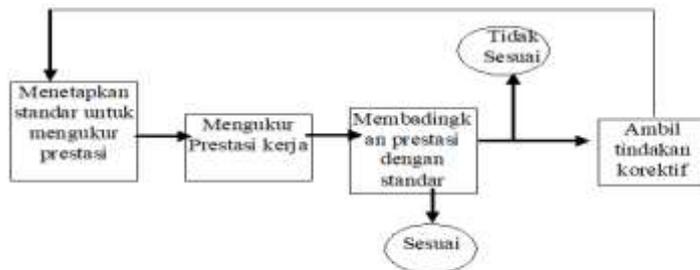
Setelah membandingkan antara hasil yang dicapai para anggotanya organisasi dengan standar, maka akan ditemukan dua kemungkinan sesuai atau tidak dengan yang direncanakan. Apabila hasil yang dicapai tidak sesuai dengan standar, maka akan dilakukan tindakan korektif. Tindakan korektif ini dapat dilakukan untuk memperbaiki penyimpangan-penyimpangan

yang terjadi dalam pelaksanaan kegiatan. Termasuk pada tindakan korektif ini adalah perubahan terhadap suatu atau beberapa kegiatan organisasi.

Tindakan korektif ini dapat dilakukan dengan melakukan perubahan atas standar yang ditetapkan. Hal ini dilakukan karena adanya kemungkinan kesalahan dalam menganalisis pekerjaan, sehingga menimbulkan kesalahan dalam menetapkan standar kerja. Perubahan juga dapat dilakukan pengukuran prestasi kerja, hal ini perlu dilakukan dengan penyesuaian kemampuan setiap inidividu atau kelompok dalam mengerjakan pekerjaan yang dilimpahkan kepadanya. Kemudian, tindakan korektif perlu dilakukan dengan mengubah cara dalam menghasilkan dalam menghitung perbedaan-perbedaan antara hasil yang dicapai dengan standar.

Mengambil tindakan koreksi; Sekali wirausahawan telah mengukur kinerja aktual dan membandingkan kinerja ini dengan standar kinerja yang telah ditetapkan, mereka harus mengambil tindakan koreksi jika perlu. Tindakan koreksi adalah aktivitas manajerial yang ditujukan untuk membawa kinerja organisasional pada tingkat kinerja standar. Sebelum mengambil tindakan koreksi, wirausahawan hendaknya merasa yakin bahwa standar yang digunakan tersebut ditetapkan dengan semestinya dan pengukuran kinerja organisasional tersebut valid dan bisa dipercaya.

Untuk lebih jelasnya Proses Pengawasan sebagaimana dilukiskan dengan bagan dibawah:



Bagan 11.1.

Langkah-langkah Dasar Proses Pengawasan

Sumber: Wilson Bangun, Intisari Manajemen, (2008:106)

Pada pelaksanaannya proses pengawasan manajemen meliputi: (1) pra-pengawasan, (2) pengawasan yang bersamaan (*concurrent*), dan (3) pengawasan umpan balik., tiap-tiap jenis terutama ditentukan oleh periode waktu dimana pengawasan ditekankan dalam hubungannya dengan kerja yang dilaksanakan.

1. Pra-pengawasan; Pengawasan yang terjadi sebelum kerja dilakukan dinamakan pra-pengawasan atau pengawasan kedepan (*feed-forward control*). Pra-pengawasan mengidentifikasi penyimpangan penting pada kerja yang diinginkan dan yang dihasilkan sebelum penyimpangan tersebut terjadi. Dengan ini, manajemen menciptakan kebijaksanaan-kebijaksanaan, prosedur-prosedur, dan aturan-aturan yang ditujukan pada perilaku yang menghasilkan kinerja yang tidak diinginkan dimasa depan.
2. Pengawasan yang bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan; Pengawasan yang terjadi ketika pekerjaan sedang dilaksanakan dinamakan pengawasan "*concurrent*". Pengawasan *concurrent* tidak hanya berhubungan dengan kinerja kemanusiaan saja tetapi juga pada bidang-bidang seperti kinerja peralatan-peralatan atau penampakan departemen. Contoh, sebagian besar toko grosir mempunyai aturan ketat mengenai stok yang harus ditempatkan pada lantai penjualan. Pada umumnya, toko grosir yang ada ingin meletakkan sejumlah besar produk pada rak-rak, dengan tanpa "lubang stok" atau ruangan kosong.
3. Pengawasan Umpan Balik; Pengawasan yang dipusatkan pada kinerja organisasional dimasa lalu dinamakan pengawasan umpan balik. Ketika menggunakan tipe pengawasan ini, wirausahawan sesungguhnya berusaha untuk mengambil tindakan koreksi dalam organisasi dengan melihat pada sejarah organisasional selama periode waktu tertentu. Sejarah ini bisa dipusatkan pada hanya satu faktor, seperti tingkat persediaan, atau pada hubungan antara banyak faktor, seperti pendapatan bersih sebelum pajak, volume penjualan, dan biaya-biaya pemasaran.

C. Kekuasaan Pengawasan

Mungkin dua istilah dalam manajemen yang sering membingungkan adalah kekuasaan dan wewenang. Wewenang adalah hak untuk memerintah atau memberi perintah. Sejauh

mana individu mampu mempengaruhi yang lainnya sehingga mereka merespon perintah yang diberikan kepada mereka dinamakan kekuasaan. Semakin besar kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, semakin besar kekuasaan yang dimiliki oleh seorang individu.

Kekuasaan dan pengawasan saling berhubungan erat. Untuk menggambarkan hal ini, sesudah wirausahawan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang direncanakannya dan menentukan tindakan koreksi yang diperlukan, perintah-perintah biasanya diberikan untuk mengimplementasikan tindakan ini. Walaupun perintah tersebut dikeluarkan oleh wirausahawan dengan menggunakan wewenang organisasional, perintah-perintah mereka mungkin diikuti atau tidak diikuti sepenuhnya, tergantung berapa banyak kekuasaan yang dimiliki oleh wirausahawan terhadap individu-individu dimana mereka memberikan perintah.

1. Kekuasaan Total dari Seorang Wirausahawan

Kekuasaan total yang dimiliki oleh seorang wirausahawan terbentuk dari dua jenis kekuasaan yang berbeda: kekuasaan posisi dan kekuasaan pribadi. Pertama; Kekuasaan posisi adalah kekuasaan yang berasal dari posisi organisasional yang dipegang oleh wirausahawan. Pada umumnya ketika seorang manajer bergerak dari tingkatan bawah menuju tingkatan puncak dari manajemen semakin banyak kekuasaan posisi yang dimiliki seorang wirausahawan akan semakin besar.

Kedua, Kekuasaan pribadi adalah kekuasaan yang berasal dari hubungan kemanusiaan wirausahawan dengan yang lainnya.

2. Langkah-langkah untuk Meningkatkan Kekuasaan Total

Wirausahawan bisa meningkatkan kekuatan total mereka dengan meningkatkan kekuasaan posisi (*position power*) dan/atau kekuasaan pribadi (*personal power*) mereka. Walaupun kekuasaan posisi bisa ditingkatkan dengan mencapai posisi organisasional yang lebih tinggi, wirausahawan mungkin mempunyai kontrol pribadi yang kecil ketika bergerak ke puncak organisasi. Sebaliknya, wirausahawan mempunyai kontrol pribadi yang cukup besar atas jumlah kekuasaan pribadi yang mereka pegang atas anggota organisasi lainnya.

Langkah-langkah yang bisa dilakukan oleh wirausahawan untuk meningkatkan kekuasaan pribadi. Dalam hal ini wirausahawan bisa berusaha untuk mengembangkan:

- a. Rasa berkewajiban pada anggota organisasi lainnya yang diarahkan pada dirinya sendiri
- b. Kepercayaan pada anggota-anggota organisasi lainnya bahwa dia memiliki tingkat keahlian yang lebih tinggi dalam organisasi
- c. Rasa identifikasi (sense of identification) yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi lainnya dengan wirausahawan
- d. Persepsi pada anggota-anggota organisasi lainnya bahwa mereka bergantung pada dia sebagai wirausahawan.

D. Pelaksanaan Fungsi-Fungsi Pengawasan

Pengawasan bisa merupakan proses yang sangat rumit dan mendetail. Proses ini biasanya menjadi semakin mendetail dan rumit ketika ukuran organisasi semakin besar.

1. Hambatan-hambatan Potensial bagi Pengawasan yang Berhasil

Wirausahawan hendaknya mengambil langkah-langkah untuk menghindari hambatan potensial bagi pengawasan yang berhasil berikut ini:

- a. Aktivitas-aktivitas pengawasan bisa menciptakan penekanan berlebihan yang tidak diharapkan pada produksi dalam jangka pendek dan bukannya produksi dalam jangka panjang
- b. Aktivitas-aktivitas pengawasan bisa menimbulkan frustrasi karyawan terhadap pekerjaannya yang semakin meningkat dan karenanya akan mengurangi moral mereka
- c. Aktivitas-aktivitas pengawasan bisa mendorong pemalsuan laporan-laporan
- d. Aktivitas-aktivitas pengawasan bisa menyebabkan perspektif anggota-anggota organisasi menjadi sempit berkenaan dengan kebaikan organisasi
- e. Aktivitas-aktivitas pengawasan bisa dirasakan sebagai tujuan dari proses pengawasan dan bukannya sebagai alat untuk mengambil tindakan koreksi.

2. Membuat Pengawasan Berhasil

Disamping untuk menghindari kendala potensial bagi pengawasan yang berhasil, wirausahawan bisa melaksanakan aktivitas-aktivitas tertentu untuk membuat proses pengawasan mereka menjadi

lebih efektif. Untuk itu, wirausahawan harus yakin bahwa:

- a. Berbagai faset dan proses pengawasan adalah sesuai dengan aktivitas organisasional tertentu yang difokuskan
- b. Aktivitas-aktivitas pengawasan digunakan untuk mencapai jenis tujuan yang berbeda
- c. Informasi yang digunakan untuk mengambil tindakan koreksi adalah tepat pada waktunya
- d. Mekanisme proses pengawasan bisa dimengerti oleh semua individu-individu yang ikut terlibat dengan implementasi proses

3. Alat-Alat Pengawasan dalam Kewirausahaan

Alat-alat pengawasan adalah prosedur atau teknik tertentu yang menyajikan informasi organisasional yang berhubungan sedemikian rupa sehingga wirausahawan akan dibantu didalam mengembangkan dan mengimplementasikan strategi pengawasan organisasional yang sesuai. Alat-alat pengawasan membantu wirausahawan untuk menunjukkan kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan organisasional dengan mana strategi pengawasan yang bermanfaat harus dipusatkan.

Alat-alat pengawasan yang paling dikenal dan paling umum digunakan adalah (1) manajemen pengecualian (2) analisa pulang-pokok, (3) analisa rasio, dan (4) penganggaran.

4. Manajemen Pengecualian (management by exception)

Manajemen pengecualian adalah teknik pengawasan yang memungkinkan hanya penyimpangan kecil saja antara kinerja yang direncanakan dan kinerja aktual yang mendapatkan perhatian dari wirausahawan. Sesungguhnya, manajemen dengan 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 nonrutin atau diluar kebiasaan.

Walaupun isu-isu pengecualian tersebut mungkin diungkapkan ketika manajer itu sendiri mendeteksi adanya penyimpangan yang besar antara kinerja standar dan kinerja yang sesungguhnya, beberapa manajer menetapkan aturan khusus yang ditujukan pada dimungkinkannya isu-isu luar biasa untuk muncul kepermukaan sebagai persoalan prosedur operasi normal. Dua contoh dari aturan-aturan demikian adalah:

- a. Manajer sebuah departemen harus dengan segera memberi informasi pada manajer pabrik apakah biaya tenaga kerja mingguan melebihi biaya tenaga kerja mingguan yang direncanakan dengan lebih dan 15 persen.
- b. Manajer sebuah departemen harus dengan segera memberi informasi path manajer pabrik apakah pengeluaran aktual ditambah pengeluaran yang diperkirakan untuk dikeluarkan pada proyek tertentu melebihi dana yang disetujui untuk proyek tersebut dengan lebih dari 10 persen.

Aturan-aturan tersebut difokuskan pada bidang pengeluaran organisasional. Pada kenyataannya, aturan-aturan demikian bisa ditetapkan pada setiap bidang organisasional.

Jika diadministrasi dengan tepat, manajemen dengan pengecualian akan menghasilkan manfaat tambahan dengan menjamin penggunaan waktu wirausahawan yang paling baik. Karena manajemen dengan pengecualian hanya membawakan isu-isu penting untuk mendapat perhatian dan wirausahawan, kemungkinan bahwa wirausahawan akan menggunakan waktunya yang berharga pada isu-isu yang relatif tidak penting secara otomatis akan hilang. Tentu saja, isu-isu penting yang harus mendapatkan perhatian wirausahawan bisa berupa kekuatan organisasional maupun kelemahan organisasional. Wirausahawan hendaknya mencoba menghilangkan kelemahan dan memperkokoh kekuatan.

5. Analisa Pulang-Pokok (break-even analysis)

Penjelasan mengenai analisa pulang pokok telah dibahas pada bab sebelumnya dibagian awal.

a. Analisa Rasio

Alat pengawasan pokok ketiga yang diliput pada bab ini adalah analisa-rasio. Rasio adalah suatu hubungan antara dua angka yang dihitung dengan membagi satu angka dengan angka lainnya. Analisa rasio adalah proses menghasilkan informasi yang meringkas posisi inansial dari organisasi dengan menghitung rasio yang didasarkan pada berbagai ukuran finansial yang muncul pada neraca dan neraca rugi laba organisasi. Bagian ini anafisa rasio ini membahas (1) berbagai rasio yang tersedia bagi wirausahawan dan (2) penggunaan rasiorsio untuk mengawasi organisasi-organisasi.

Jenis-jenis Rasio

Rasio-rasio yang tersedia bagi wirausahawan untuk mengawasi organisasi biasanya dibagi menjadi empat kategori: (1) rasio kuitas, (2) rasio leverage, (3) rasio aktivitas, dan (4) rasio profitabilitas.

1) Rasio Likuiditas;

Rasio likuiditas adalah rasio yang menunjukkan kemampuan organisasi untuk memenuhi kewajiban keuangan yang akan datang. Semakin mampu organisasi memenuhi kewajiban tersebut, semakin likuid organisasi tersebut. Sebagai aturan umum, organisasi hendaknya cukup likuid untuk memenuhi kewajiban-kewajiban tersebut, namun tidak(terlalu sehingga terlalu banyak sumber daya finansial yang tidak dimanfaatkan di dalam mengantisipasi pemenuhan hutang-hutang yang akan datang. Dua tipe rasio likuiditas pokok adalah (1) rasio lancar (current ratio) dan (2) rasio cepat (quick ratio).

Rasio lancar adalah dihitung dengan membagi nilai rupiah dari harta lancar (current asset) dengan nilai rupiah dari hutang lancar (current liabilities). Rumusan rasio lancar adalah sebagai berikut:

$$\text{Rasio Lancar} = \frac{\text{Harta lancar}}{\text{Hutang lancar}}$$

Rasio lancar biasanya termasuk kas, piutang dagang, dan persediaan, sementara hutang lancar termasuk pula hutang lancar, surat berharga jangka pendek, dan pengeluaran yang timbul lainnya. Rasio lancar menunjukkan kemampuan organisasi untuk memenuhi kewajiban finansial dalam jangka pendek pada wirausahawan.

Rasio Cepat adakalanya dinamakan (acid-test ratio), adalah dihitung dengan mengurangi persediaan dari harta lancar dan kemudian membagi perbedaan tersebut dengan hutang lancar. Rumusan untuk rasio cepat adalah sebagai berikut:

$$\text{Rasio cepat} = \frac{\text{Harta lancar} - \text{Persediaan}}{\text{Hutang lancar}}$$

Rasio cepat adalah sama dengan rasio lancar kecuali bahwa tidak termasuk adanya persediaan pada rasio lancar. Karena persediaan bisa menjadi sulit diubah menjadi uang atau aset berharga (securities), rasio cepat memberikan informasi kepada wirausahawan mengenai kemampuan organisasi untuk memenuhi kewajiban finansial dengan tanpa bergantung pada persediaan.

2) Rasio *Leverage*

Rasio *leverage* menunjukkan hubungan antara dana-dana organisasional yang disuplai oleh pemilik organisasi dan dana organisasional yang disuplai oleh berbagai kreditor. Semakin banyak dana organisasional yang diberikan oleh kreditor, semakin besar *leverage* yang digunakan oleh organisasi. Sebagai pedoman umum, sebuah organisasi hendaknya menggunakan *leverage* sampai tingkatan dimana dana-dana yang dipinjam bisa digunakan untuk menghasilkan keuntungan tambahan tanpa jumlah kepemilikan organisasional yang besar yang dibentuk oleh kreditor. Mungkin dua rasio *leverage* yang paling umum digunakan adalah (1) rasio hutang dan (2) *times interest earned ratio*.

Rasio Hutang, adalah dihitung dengan membagi hutang organisasional total dengan aset organisasional total. Rumusan untuk rasio hutang adalah sebagai berikut:

$$\text{Rasio Hutang} = \frac{\text{Hutang total}}{\text{Aset total}}$$

Pada hakikatnya, rasio ini memberikan prosentase semua aset organisasional yang disediakan oleh kreditor organisasional. Sementara beberapa wirausahawan sangat hati-hati terhadap penggunaan hutang yang terlalu banyak untuk membiayai organisasi,

Rasio *Times interest earned*, adalah dihitung dengan membagi pendapatan kotor, atau pendapatan sebelum pajak dan bunga, dengan jumlah pengeluaran bunga organisasional total yang muncul dari peminjaman sumber daya yang dibutuhkan. Rumusan untuk rasio ini adalah sebagai berikut:

$$\text{Rasio } \textit{times interest earne} = \frac{\text{Pendapatan kotor}}{\text{Pengeluaran bunga}}$$

Rasio ini menunjukkan kemampuan organisasi untuk membayar pengeluaran bunga secara langsung dari pendapatan kotor.

3) Rasio Aktivitas

Rasio aktivitas menunjukkan seberapa baik organisasi dalam menjual produknya dalam hubungannya dengan sumber daya yang tersedia. Jelaslah, tujuan manajemen adalah untuk memaksimalkan jumlah penjualan per rupiah yang diinvestasikan dalam sumber daya organisasional. Tiga rasio aktivitas utama yang dibahas adalah: (1) perputaran persediaan (inventory turnover), (2) perputaran aset tetap (fixed assets turnover), dan (3) perputaran aset total (total assets turnover).

Perputaran persediaan dihitung dengan membagi penjualan organisasi dengan persediaan. Rumusan untuk perputaran persediaan adalah sebagai berikut:

$$\text{Perputaran Persediaan} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Persediaan}}$$

Rasio ini menunjukkan apakah organisasi mempertahankan tingkat persediaan yang semestinya dalam hubungannya dengan volume penjualannya. Pada umumnya, ketika Rv alur penjualan meningkat atau menurun, tingkat persediaan organisasi akan berfluktuasi.

Perputaran aset tetap, adalah dihitung dengan membagi aset atau pabrik dan peralatan tetap kepada penjualan total. Rumusan untuk menghasilkan perputaran aset tetap adalah sebagai berikut:

$$\text{Perputaran Aset Tetap} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Aset tetap}}$$

Rasio ini menunjukkan kesesuaian jumlah dana yang diinvestasikan pada pabrik dan peralatan relatif terhadap tingkat penjualannya

Perputaran aset total, adalah dihitung dengan membagi penjualan dengan aset total. Rumusan untuk menentukan rasio ini adalah sebagai berikut:

$$\text{Perputaran Aset Total} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Aset total}}$$

Fokus dan rasio ini adalah pada kesesuaian tingkat dana yang digunakan oleh organisasi pada semua aset relatif terhadap tingkat penjualannya.

4) Rasio Profitabilitas

Rasio profitabilitas dipusatkan pada penilaian profitabilitas organisasional keseluruhan dan perbaikannya bila dimungkinkan. Rasio profitabilitas pokok adalah termasuk pula (a) rasio keuntungan terhadap penjualan dan (b) rasio keuntungan terhadap aset total.

Rasio Keuntungan terhadap Penjualan dihitung dengan membagi keuntungan bersih dari organisasi dengan penjualan totalnya. Rumusan untuk rasio ini adalah sebagai berikut:

$$\text{Rasio Keuntungan terhadap Penjualan} = \frac{\text{Keuntungan bersih}}{\text{Penjualan}}$$

Rasio ini menunjukkan apakah organisasi membuat keuntungan bersih yang memadai dalam hubungannya dengan total pendapatan yang diperoleh organisasi.

Rasio keuntungan terhadap aset total, dihitung dengan membagi keuntungan bersih dari organisasi dengan aset totalnya. Rumusan untuk rasio ini adalah sebagai berikut:

$$\text{Rasio Keuntungan terhadap Aset Total} = \frac{\text{Keuntungan bersih}}{\text{Aset total}}$$

Rasio ini menunjukkan apakah organisasi memperoleh keuntungan bersih dalam hubungannya dengan rupiah total yang diinvestasikan dalam aset.

Penggunaan rasio-rasio untuk mengawasi organisasi; Wirausahawan bisa menggunakan analisa rasio ini dalam tiga cara untuk mengawasi organisasi;. Pertama, wirausahawan hendaknya mengevaluasi semua rasio secara serentak. Strategi ini menjamin bahwa wirausahawan akan mengembangkan dan

mengimplementasikan suatu strategi pengawasan yang sesuai bagi organisasi secara keseluruhan dan bukannya strategi yang hanya baik untuk satu segmen organisasi.

Kedua, wirausahawan hendaknya membandingkan nilai hitungan untuk rasio pada organisasi tertentu dengan nilai rata-rata industri untuk rasio yang samatersebut. Wirausahawan bisa meningkatkan kemungkinan perumusan dan implementasi strategi pengawasan yang sesuai dengan membandingkan situasi keuangan mereka dengan para pesaingnya.

Ketiga, penggunaan rasio oleh wirausahawan untuk mengawasi organisasi hendaknya juga melibatkan analisa kecenderungan (trend analysis). Wirausahawan harus ingat bahwa suatu perangkat nilai rasio sesungguhnya suatu penentuan hubungan yang ada pada periode waktu tertentu, mungkin satu tahun. Untuk menggunakan analisis rasio ini hingga maksimum, nilai untuk rasio-rasio hendaknya diakumulasi selama sejumlah periode waktu yang berurutan untuk mengungkapkan kecenderungan tertentu dalam organisasi.

b. Penganggaran

Anggaran adalah rencana keuangan sekali pakai yang meliputi periode waktu tertentu. Anggaran organisasi adalah rencana keuangan yang menguraikan bagaimana dana pada periode waktu tertentu akan dibelanjakan maupun bagaimana dana tersebut akan diperoleh.

Akan tetapi, disamping sebagai rencana keuangan, anggaran juga merupakan alat pengawasan. Ketika wirausahawan mengumpulkan informasi mengenai penerimaan dan pengeluaran aktual dalam periode operasi tertentu, penyimpangan yang cukup besar dari jumlah yang dianggarkan mungkin tidak diungkapkan. Pada kasus demikian, wirausahawan bisa mengembangkan dan mengimplementasikan strategi pengawasan yang ditujukan pada pembuatan kinerja aktual yang lebih konsisten dengan kinerja yang direncanakan. Tentu saja hal ini menganggap bahwa rencana yang terkandung dalam anggaran sesuai bagi organisasi.

1) Kesulitan Potensial dari Anggaran

Untuk memaksimalkan manfaat penggunaan anggaran, wirausahawan harus mampu menghindari beberapa kesulitan

tersembunyi potensial. Kesulitan-kesulitan tersebut antara lain:

- a) Menempatkan terlalu banyak penekanan pada pengeluaran organisasional yang relatif tidak penting
- b) Meningkatkan pengeluaran yang dianggarkan tahun demi tahun tanpa informasi yang memadai

2) Pengabaian kenyataan bahwa anggaran harus berubah setiap periode.

Pertimbangan Orang-orang dalam Menggunakan Anggaran; Banyak wirausahawan yang merasa bahwa walaupun anggaran adalah alat perencanaan dan pengawasan yang bermanfaat, organisasi kementerian masaiah hubungan kemanusiaan pokok pada organisasi. Contohnya, anggaran telah ditunjukkan bisa memberikan tekanan bagi bersatunya karyawan melawan manajemen, yang menimbulkan konflik yang berbahaya antara manajemen dengan karyawan pabrik, dan menciptakan ketegangan yang menyebabkan ketidak efisienan karyawan dan agresi karyawan terhadap manajemen. Anggaran bisa menghasilkan bahaya yang lebih besar pada organisasi dibandingkan menghasilkan kebaikan, bergantung pada parahnya persoalan tersebut.

Beberapa strategi telah disarankan untuk meminimisasi persoalan hubungan kemanusiaan yang disebabkan oleh anggaran. Yang paling sering disarankan dari strategi tersebut adalah perancangan dan implementasi program pelatihan hubungan kemanusiaan yang tepat bagi personalia keuangan, personalia akuntansi, penyelia produksi, dan orang-orang penting lainnya yang terlibat dalam perumusan dan penggunaan anggaran. Program pelatihan tersebut hendaknya dirancang untuk menekankan (a) baik keuntungan dan kerugian dari penerapan tekanan pada orang-orang melalui anggaran dan (b) hasil yang mungkin dari penggunaan anggaran untuk secara tidak langsung menyatakan keberhasilan dan kegagalan dari anggota organisasi.

c. Penentuan Nilai Kontribusi dari Anggota-anggota Organisasi pada Proses Produksi

Seperti yang disinggung sebelumnya, penentuan biaya penggantian dari anggota organisasi tidak selalu menunjukkan nilai total dari individu-individu terhadap organisasi. Untuk biaya penggantian ini harus ditambahkan nilai kontribusi total

individu-individu pada proses produksi. Seperti halnya dengan sebagian besar literatur manajemen pada bidang ini, pembahasan berikut dipusatkan pada penentuan nilai kontribusi yang harus dibuat oleh wirausahawan pada proses produksi.

6. Penggunaan Alat-Alat Pengawasan

Alat pengawasan mana yang paling baik? Jawaban dari pertanyaan ini adalah bahwa tidak ada alat pengawasan yang dibahas dalam bab ini satu lebih baik dari yang lainnya. Tiap alat mempunyai beberapa tujuan yang berbeda dan telah ditunjukkan dari waktu ke waktu bermanfaat bagi wirausahawan didalam mencapai tujuan tersebut.

Manajemen dengan pengecualian, contohnya, hanya membawa penyimpangan kecil dari kinerja yang direncanakan untuk mendapat perhatian wirausahawan. Analisa pulang-pokok dirancang terutama untuk mempertahankan hubungan yang sesuai diantara variabel finansial penting dalam organisasi. Melalui analisa pulang-pokok, wirausahawan bisa mengembangkandan mengimplementasikan strategi pengawasan yang mencerminkan situasi yang ada berkenaan dengan biaya tetap, biaya variabel, dan harga jual dari produk. Analisa rasio dirancang untuk membantu wirausahawan mengevaluasi kemampuan organisasi memenuhi kewajiban hutang-hutangnya, taraf dimana hutang-hutang bisa digunakan untuk membiayai organisasi, kualitas kinerja organisasional, dan mengevaluasi tingkat keuntungan yang diperoleh dalam organisasi. Anggaran memberikan suatu rencana keuangan bagi organisasi maupun dasar bagi pengawasan organisasional dalam hubungannya dengan rencana ini.

Masing-masing dari alat pengawasan tersebut memberikan informasi yang agak berbeda bagi wirausahawan mengenai bidang organisasional yang agak berbeda tetapi berhubungan. Jika digunakan secara spesifik bagi masing-masing tujuannya, alat-alat tersebut merupakan instrumen pengawasan yang sangat berharga.

PENUTUP

Pada prinsipnya pengawasan merupakan sebagai suatu usaha sistematis oleh manajemen bisnis untuk membandingkan kinerja dengan standar, rencana, atau tujuan yang telah

ditentukan terlebih dahulu untuk menentukan apakah kinerja sejalan dengan standar tersebut dan untuk mengambil tindakan penyembuhan yang diperlukan untuk melihat bahwa sumber daya manusia dan sumber daya perusahaan lainnya digunakan dengan seefektif dan seefisien mungkin didalam mencapai tujuan perusahaan.

Wewenang merupakan hak untuk memerintah atau memberi perintah. Sejauh mana individu mampu mempengaruhi yang lainnya sehingga mereka merespon perintah yang diberikan kepada mereka dinamakan kekuasaan.

Kekuasaan total yang dimiliki oleh seorang wirausahawan terbentuk dan dua jenis kekuasaan yang berbeda: kekuasaan posisi dan kekuasaan pribadi. Kekuasaan posisi adalah kekuasaan yang berasal posisi organisasional yang dipegang oleh wirausahawan. Kekuasaan pribadi adalah kekuasaan yang berasal dari hubungan kemanusiaan wirausahawan dengan yang lainnya.

Untuk memaksimalkan manfaat penggunaan anggaran, wirausahawan harus mampu menghindari beberapa kesulitan tersembunyi yang antara lain: 1. Menempatkan terlalu banyak penekanan pada pengeluaran organisasional yang relatif tidak penting, 2. Meningkatnya pengeluaran yang dianggarkan tahun demi tahun tanpa informasi yang memadai, 3. Pengabaian kenyataan bahwa anggaran hams berubah setiap periode.

Beberapa strategi telah disarankan untuk meminimisasi persoalan hubungan kemanusiaan yang disebabkan oleh anggaran. Yang paling sering disarankan dari strategi tersebut adalah perancangan dan implementasi program pelatihan hubungan kemanusiaan yang tepat bagi personalia keuangan, personalia akuntansi, penyelia produksi, dan orang-orang penting lainnya yang terlibat dalam perumusan dan penggunaan anggaran.

RANGKUMAN

1. Pengawasan bisa didefinisikan sebagai suatu usaha sistematis oleh manajemen bisnis untuk membandingkan kinerjadengan standar, rencana, atau tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu untuk menentukan apakah

kinerja sejalan dengan standar tersebut dan untuk mengambil tindakan penyembuhan yang diperlukan untuk melihat bahwa sumber daya manusia dan sumber daya perusahaan lainnya digunakan dengan seefektif dan seefisien mungkin didalam mencapai tujuan perusahaan.

2. Kontrol adalah membuat sesuatu terjadi seperti yang direncanakan untuk terjadi.
3. Tiga langkah utama bagi proses pengawasan adalah: Pengukuran Kinerja, Membandingkan Kinerja yang Diukur dengan Standar, dan Mengambil Tindakan Koreksi.
4. Standar adalah tingkat aktivitas-aktivitas yang ditetapkan sebagai model untuk mengavaluasi kinerja organisasional. Pada hakikatnya, standar adalah "ukuran" yang menentukan apakah kinerja organisasional memadai atau tidak memadai. Standarstandar yang dipakai biasanya mengikuti delapan bidang umum: 1. Standar profitabilitas, 2. Standar posisi pasar, 3. Standar produktivitas, 4. Standar kepemimpinan produk, 5. Standar perkembangan personalia, 6. Standar sikap karyawan, 7. Standar tanggung jawab kemasyarakatan, dan 8. Stnadar yang mencerminkan keseimbangan relatif antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang.
5. Terdapat tiga tipe pengawasan manajemen (1) pra-pengawasan, (2) pengawasan yang bersamaan (concurrent), dan (3) pengawasan umpan balik.
6. Pengawasan yang terjadi sebelum kerja dilakukan dinamakan Pengawasan "concurrent". Pengawasan yang dipusatkan pada kinerja organisional dimasa lalu dinamakan pengawasan umpan balik.
7. Wewenang adalah hak untuk memerintah atau memberi perintah. Sejauh mana individu mampu mempengaruhi yang lainnya sehingga mereka merespon perintah yang diberikan kepada mereka dinamakan kekuasaan.
8. Kekuasaan total yang dimiliki oleh seorang wirausahawan terbentuk dan dua jenis kekuasaan yang berbeda: kekuasaan posisi dan kekuasaan pribadi. Kekuasaan posisi adalah kekuasaan yang berasal posisi organisasional yang dipegang oleh wirausahawan. Kekuasaan pribadi adalah kekuasaan yang berasal dari hubungan kemanusiaan

wirausahawan dengan yang lainnya.

9. Alat-alat pengawasan adalah prosedur atau teknik tertentu yang menyajikan informasi organisasional yang berhubungan sedemikian rupa sehingga wirausahawan akan dibantu didalam mengembangkan dan mengimplementasikan strategi pengawasan organisasional yang sesuai.
10. Alat-alat pengawasan yang paling dikenal dan paling umum digunakan adalah (1) manajemen pengecualian (2) analisa pulang-pokok, (3) analisa rasio, dan (4) penganggaran.
11. Manajemen pengecualian adalah teknik pengawasan yang memungkinkan hanya penyimpangan kecil saja antara kinerja yang direncanakan dan kinerja aktual yang mendapatkan perhatian dari wirausahawan.
12. Analisa rasio adalah proses menghasilkan informasi yang meringkas posisi finansial dari organisasi dengan menghitung rasio yang didasarkan pada berbagai ukuran finansial yang muncul pada neraca dan neraca rugi laba organisasi.
13. Rasio-rasio yang tersedia bagi wirausahawan untuk mengawasi organisasi biasanya dibagi menjadi empat kategori: (1) rasio likuiditas, (2) rasio leverage, (3) rasio aktivitas, dan (4) rasio profitabilitas.
14. Rasio likuiditas adalah rasio yang menunjukkan kemampuan organisasi untuk memenuhi kewajiban keuntungan yang akan datang. Semakin mampu organisasi memenuhi kewajiban tersebut, semakin likuid organisasi tersebut. Dua tipe rasio likuiditas pokok adalah (1) rasio lancar, (current ratio) dan (2) rasio cepat (quick ratio).
15. Rasio leverage menunjukkan hubungan antara dana-dana organisasional yang disuplai oleh pemilik organisasi kreditor. Semakin banyak dana organisasional yang diberikan oleh kreditor, semakin besar leverage yang digunakan oleh organisasi. Dua rasio leverage yang paling umum digunakan adalah (1) rasio hutang dan (2) times interest earned ratio.
16. Rasio aktivitas menunjukkan seberapa baik organisasi dalam menjual produknya dalam hubungannya dengan sumber daya yang tersedia. Tip rasio aktivitas utama yang dibahas adalah: (1) perputaran persediaan (inventory

- turnover), (2) perputaran asset tetap (fixed assets turnover), (2) perputaran asset tetap (fixed assets turnover), dan (3) perputaran asset total (total assets turnover).
17. Wirausahawan bisa menggunakan analisa rasio ini dalam tiga cara untuk mengawasi organisasi. Pertama, wirausahawan hendaknya mengevaluasi semua rasio secara serentak. Kedua, wirausahawan hendaknya membandingkan nilai hitungan untuk rasio pada organisasi tertentu dengan nilai rata-rata industri untuk rasio yang sama tersebut. Ketiga, penggunaan rasio oleh wirausahawan untuk mengawasi organisasi hendaknya juga melibatkan analisa kecenderungan (trend analysis).
 18. Anggaran adalah rencana keuangan sekali pakai yang meliputi periode waktu tertentu. Anggaran organisasi adalah rencana keuangan yang menguraikan bagaimana dana pada periode waktu tertentu akan dibelanjakan maupun bagaimana dana tersebut akan diperoleh.
 19. Untuk memaksimalkan manfaat penggunaan anggaran, wirausahawan harus mampu menghindari beberapa kesulitan tersembunyi yang antara lain: 1. Menempatkan terlalu banyak penekanan pada pengeluaran organisasional yang relatif tidak penting, 2. Meningkanya pengeluaran yang dianggarkan tahun demi tahun tanpa informasi yang memadai, 3. Pengeabaian kenyataan bahwa anggaran hams berubah setiap periode.
 20. Bebbraapa strategi telah disarankan untuk meminimisasi persoalan hubungan kemanusiaan yang disebabkan oleh anggaran. Yang paling sering disarankan dari strategi tersebut adalah perancangan dan implementasi program pelatihan hubungan kemanusia yang tepat bagi personalia keuangan, personalia akuntansi, penyelia produksi, dan orang-orang penting lainnya yang terlibat dalam perumusan dan penggunaan anggaran.

LATIHAN

1. Apa yang dimaksud dengan pengawasan dan apa yang dimaksud dengan kontrol?
2. Sebutkan tiga langkah utama dalam proses pengawasan?
3. Apa yang dimaksud dengan standar dan standar kinerja apa yang biasanya digunakan dalam organisasi?

4. Sebutkan dan jelaskah tiga jenis pengawasan yang ada dalam organisasi?
5. Apa yang dimaksud dengan kekuasaan dan apa yang membedakannya dari wewenang?
6. Kekuasaan total yang dimiliki oleh seorang manajer atau wirausahawan biasanya terbentuk dari dua jenis kekuasaan sebutkan dan jelaskan?
7. Langkah-langkah apa saja yang harus diambil untuk meningkatkan kekuasaan total?
8. Hambatan-hambatan apa saja yang ada bagi pengawasan yang berhasil?
9. Apa yang dimaksud dengan alat-alat pengawasan dan sebutkan alat-alat pengawasan yang umum digunakan?
10. Apa yang dimaksud dengan manajemen dengan pengecualian?
11. Apa yang dimaksud dengan analisa rasio dan sebutkan jenis-jenis analisa rasio?
12. Apa yang dimaksud dengan rasio likuiditas dan sebutkan jenis-jenisnya?
13. Apa yang dimaksud dengan rasio leverage dan sebutkan jenis-jenisnya?
14. Apa yang dimaksud dengan rasio aktivitas dan sebutkan jenis-jenisnya?
15. Apa yang dimaksud dengan rasio profitabilitas dan sebutkan jenis-jenisnya ?
16. Jelaskah tiga cam untuk mengawasi organisasi dengan menggunakan analisa rasio?
17. Apa yang dimaksud dengan anggaran?
18. Kesulitan-kesulitan dalam penganggaran apa saja yang harus dihindari oleh manajer atau wirausahawan?

PUSTAKA

- Daft, Richard L.2006. *Management*. 6 th Edition. Singapore:Thomson Learning.
- Grensing-Pophal, Lin. (2008). *Human Resource Book*. Jakarta: Prenada
- Handoko, T Hani. (2003). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- _____, T. Hani. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2007). *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Edisi Revisi, Bumi Aksara.
- Herujito, Yayat M. (2001). *Manajemen*. Jakarta: PT. Grasindo.

- Heidjrachman, dan Suad Husnan. 1992. *Manajemen Personalia*. Edisi Keempat. Yogyakarta: BPFE.
- Himstreet, Wiliam C, and Wayne Murlin Baty. 1984. *Business Communication. Seventh Edition, Boston*: Kent Publishing Company.
- Indrawijaya, Adam, 1989. *Perubahan dan Pengembangan Organisasi*, Asrima, Juli. Pengaruh Sistem Pendelegasian Wewenang Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Pada PT. Mopoli Raya, Medan. Medan: Skripsi.
- Kesumanjaya, Rifly. (2009). *Pengaruh Pendelegasian Wewenang Dan Komitmen Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Bagian Sumber Daya Manusia. Pt. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan*. Medan: Skripsi.
- Koontz, Harold, Cyril O'Donnell, dan Heinz Wehrich. 1986. *Manajemen*. Edisi Kedelapan. Jakarta: Erlangga.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2003. *Perilaku Organisasi*. Diterjemahkan oleh Erly Suandy. Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans, Fred. 2005. *Perilaku Organisasi*. Edisi 10. Terjemahan, Vivun Andhika Yuwono, Shekar Purwanti, Th. Arie P, dan Winong Rosari. Yogyakarta: Andi.
- Manullang, M. (2006). *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Mohamad Abdul Mukhyi dan Iman hadi Saputro, *Manajemen Umum*, Seri Diktat Kuliah, Penerbit Gunadarma , Jakarta, 1991
- Nawari. (2010). *Analisis Regresi dengan MS Excel 2007 dan SPSS 17*. Jakarta: PT.Elex Media Komputindo
- Oei, Istijanto. (2010). *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Cetakan Keempat, PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Phillips, Bonnie D. 1983. *Business Communication*. Canada: International Thomson Limited.
- Prayitno, Hadi. (2010). *Pengaruh Pembagian Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Pada Pt. BNI (Persero), Tbk Kantor Cabang Syariah Medan*. Medan: Skripsi.
- Robins, Stephen P. 2006. *Organizational Behavior*. 10th Edition. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- _____, 2007. *Manajemen*. Edisi Kedelapan. Alih Bahasa Harry Slamet. Jakarta: Indeks.
- Rivai, Veithzal. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Schermerhorn, John R, Jr. 2008. *Management*. Ninth Edition. John Wiley & Sons, Inc.
- Setiadi, Nugroho J. (2003). *Perilaku Konsumen*. Jakarta: Kencana
- Setyadharma, Andryan. (2010). *Uji Asumsi Klasik dengan SPSS 16*. Semarang: Universitas Negeri Semarang
- Stoner, James A.F & R.E Freeman. (2001). *Manajemen*. Jakarta: Cetakan Kelima, Jilid Kesatu. Intermedia.
- Sugiono. (2006). *Metode penelitian Bisnis*. Bandung: Bandung: CV.

- Alfabet.
- Sule, Ernie Tisnawati & Kurniawan Saefullah. (2005). *Pengantar Manajemen*. Jakarta : Prenada Media.
- Stoner, James AF., R. Edward Freeman, dan Daniel R. Gilbert Jr. (1995). *Management*. Sixth Edition. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Terry, George R. (2003) *Prinsip-prinsip Manajemen*. Alih Bahasa J-Smith DFK Jakarta: Bumi Aksara.

