



DASAR-DASAR MANAJEMEN

Kode: 130111042


Pertemuan Ke-13

(a) Pengawasan, dan (b) Mengelola Pekerjaan & Rantai Nilai

Dr. Ir. Juarini, MP.
Ir. Indah Widowati, MP.

juarini_08@yahoo.com
inti_08@yahoo.com

Agribisnis FP - UPWYK 1



Deskripsi

*Materi dalam pertemuan ke-13 ini
merupakan materi yang berisi (a)
Pengawasan, dan (b) Mengelola
Pekerjaan & Rantai Nilai*

Agribisnis FP - UPWYK 2



Tujuan Instruksional Khusus (TIK)

*Mahasiswa mampu
menjelaskan (a)
Pengawasan, dan (b)
Mengelola Pekerjaan
& Rantai Nilai*

Agribisnis FP - UPWYK 3



DASAR-DASAR PENGENDALIAN


Pengendalian: Proses memantau kegiatan2 untuk menjamin kegiatan tsb dilaksanakan sebagaimana telah direncanakan dan proses mengoreksi setiap penyimpangan yg penting

Tiga pendekatan untuk merancang system pengendalian:

1. **Pengendalian Pasar** : sebuah pendekatan thd system perancangan pengendalian yg menekankan penggunaan mekanisme2 pasar eksternal (persaingan harga dan pangsa pasar) untuk menetapkan pedoman-pedoman yg ditetapkan dalam system pengendalian. Biasanya digunakan oleh organisasi2 yg produk atau jasanya telah ditentukan dg jelas dan sangat berbeda serta yg menghadapi persaingan pasar yg sangat ketat.
2. **Pengendalian Birokrasi** : sebuah pendekatan thd rancangan system pengendalian yg menekankan wewenang, prosedur, kebijakan, standarisasi kegiatan, uraian tugas yg terdefinisi dg baik dan anggaran untuk memastikan bahwa karyawan memperhatikan perilaku yg benar dan dapat mencapai standar kinerja.
3. **Pengendalian Klan** : suatu pendekatan thd perancangan system pengendalian dimana perilaku karyawan diatur dg nilai2 bersama, norma2, tradisi, upacara, keyakinan dan aspek2 lain dari budaya organisasi. Sering digunakan oleh organisasi yg biasa bekerja secara tim dan teknologinya mengalami perubahan secara cepat.

PENTINGNYA PENGENDALIAN
Pengendalian penting karena memantau apakah tujuannya tercapai sebagaimana telah direncanakan dan apakah wewenang yg telah dipisahkan itu disalenggunakan atau tidak.

Agribisnis FP - UPWYK 4



PROSES PENGENDALIAN


Proses pengukuran kinerja actual, membandingkannya dengan sebuah pedoman dan meninjau tindakan manajemen untuk mengoreksi penyimpangan atau standar yg tidak memadai.

PENGUKURAN

Empat sumber informasi yg biasa digunakan para manajer untuk mengukur kinerja :

1. **Pengamatan pribadi** : **Keunggulan** : a) memberikan informasi yg tdk disaring melalui orang lain, b) memungkinkan liputan yg intensif karena kegiatan yg kecil maupun besar bisa diamati, c) menyajikan peluang bagi seorang manajer utk mengetahui hal2 yg tdk terungkap, sedangkan **kekurangan** : a) sering kali dianggap sebagai sumber informasi yg rendah mutunya, b) sering mengalami penyimpangan2 pribadi, apa yg dilihat manajer satu mungkin tdk dilihat manajer yg lain, c) memakan banyak waktu, d) karyawan akan menafsirkan pengamatan pribadi sebagai tanda ketidakpercayaan pd mereka.
2. **Laporan2 Statistik** : tidak terbatas pd keluaran2 komputer tp juga mencakup grafik, diagram batang, dan peragaan angka2 yg dpt digunakan manajer untuk menilai kinerja. **Keunggulan** : mudah dilihat dan efektif untuk memperhatikan hubungan2. **Kelemahan** : memberikan informasi terbatas mengenai sebuah kegiatan → hanya melaporkan beberapa bidang utama yg dapat diukur secara numerik, mengabaikan faktor2 subyektif.
3. **Laporan2 Lisan** : melalui konferensi, rapat, percakapan tatap muka satu lawan satu, atau panggilan telepon. **Keunggulan** : cepat, memungkinkan umpan balik. **Kekurangan** : masalah pendukumerataan informasi untuk rujukan di kemudian hari.
4. **Laporan2 Tertulis** : **Keunggulan** : a) lebih formal dibandingkan laporan pertama atau kedua → dalam arti lebih menyeluruh dan lebih ringkas dibanding laporan lisan, b) lebih mudah diakses dan dirujuk. **Kekurangan** : lebih lambat.

Agribisnis FP - UPWYK 5



Karena keempat teknik pengukuran mempunyai keunggulan dan kelemahan maka usaha pengendalian yg menyeluruh harus menggunakan keempat-empatnya.

APA YANG DIUKUR ?

- Setiap kriteria pengendalian dapat diterapkan pada setiap situasi manajemen, karena manajer mengarahkan kegiatan orang2, maka kriteria : kepuasan karyawan, tingkat pergantian karyawan, tingkat kedisiplinan dapat diukur
- Seorang manajer produksi di sebuah pabrik bisa menggunakan pengukuran : kuantitas barang yg dihasilkan per hari, per jam kerja, barang sisa per satuan keluaran, atau persentase tolakan yg dikembalikan oleh para pelanggan.
- Apabila sebuah indikator kinerja tidak dapat diungkapkan dalam istilah2 yg kuantitatif, maka para manajer harus mencari dan menggunakan pengukuran subyektif. Namun demikian harus diadani bahwa pengukuran semacam ini mempunyai keterbatasan2 informasi.

MEMBANDINGKAN

Langkah perbandingan menentukan derajat variasi antara kinerja sebenarnya dengan standar. Sejumlah variasi dalam kinerja dapat terjadi pada sebuah kegiatan.

Kisaran Variasi (keragaman) : parameter2 perbedaan yg dapat diterima antara kinerja aktual dengan pedoman (standar)

Agribisnis FP - UPWYK 6

TEKNIK DAN ALAT PENGENDALIAN

I. Pengendalian Informasi : merupakan hal yang vital bagi sukses organisasi
Pengambilan keputusan yang efektif dan efisien membutuhkan informasi yang tepat dan lengkap.

SISTEM INFORMASI MANAJEMEN (SIM) : → sebuah sistem yang digunakan untuk memberi informasi, diperlukan manajemen secara teratur.
Tujuan SIM : memberi para manajer informasi yang akurat dan mutakhir bagi pembusuan keputusan dan pengendalian.

II. Pengendalian Keuangan
Dua alat kendali keuangan spesifik adalah : (1) Anggaran (budget) ; (2) Analisis Rasio

Anggaran dapat dipakai untuk mengukur dan membandingkan standar dengan penggunaan sumber → merupakan alat kendali bila ada penyimpangan

Analisis Rasio membandingkan dua angka yang signifikan dari laporan keuangan (Neraca dan laporan pendapatan)

Contoh :

$$1. \text{Rasio lancar (Current ratio)} = \frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{Kewajiban lancar}}$$

Bertujuan untuk uji likuiditas = merupakan uji kemampuan organisasi untuk membayar hutang-hutang jangka pendeknya.

2. Profitabilitas (Tingkat Pengembalian Investasi/Return On Investment - ROI)

Agrisains FP - UPNWK 7

ROI = $\frac{\text{Laba bersih sesudah pajak}}{\text{Total aktiva}}$

3. Pengendalian Operasi
Dua alat kendali operasi yang penting :
(a) Bagan kendali TQM (Total Quality Management).
(b) Model EOQ (Economic Order Quantity)

(a) **Bagan Kendali :** sebuah alat kendali operasi yang memejukkan hasil-hasil pengukuran selama periode waktu tertentu, dengan menunjukkan batas atas dan batas bawah secara statistik

Hasil Pengukuran

(b) **Model EOQ (Model kuantitas pemesanan ekonomis)**
Suatu teknik untuk menyeimbangkan biaya-biaya pembelian, pemesanan, penyimpanan, dan habisnya stok untuk mendapatkan jumlah optimal pesanan

Agrisains FP - UPNWK 8

Tujuannya adalah untuk meminimumkan keseluruhan biaya pemesanan untuk mencapai jumlah pesanan yang paling ekonomis.

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \times D \times OC}{V \times CC}}$$

D = ramalan permintaan untuk barang tersebut selama periode itu
OC = biaya tiap kali memesan
V = nilai/biaya pembelian barang tersebut
CC = biaya penyimpanan untuk mempertahankan tingkat persediaan (dalam persen)

Contoh : Playback-Elektronik
Barang yang dimaksud adalah sound-system-compact. Yaitu: Ramalan penjualan 4.000 unit/tahun; Biaya setiap sistem \$ 300; Biaya pesanan \$75 per pesanan, biaya asuransi dan penyimpanan sebesar 20 %.

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \times 4.000 \times 75}{500 \times 0,20}} = \sqrt{6.000} = 77,45 \text{ unit} \approx 78 \text{ unit}$$

III. Pengendalian Perilaku

1. Pengawasan Langsung
2. Penilaian Kinerja
3. Disiplin

Agrisains FP - UPNWK 9

1. Pengawasan Langsung
Para manajer secara langsung mengawasi pekerjaan para karyawan dan membentuk/membantu mengatasi permasalahan yang dihadapi karyawan

2. Penilaian Kinerja
Proses yg dilakukan perusahaan dlm mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang (Kinerja : hasil kerja baik secara kualitatif maupun kuantitatif)
Penilaian kinerja individu dlm organisasi merupakan langkah penting untuk menetapkan apakah individu dlm jabatannya berhasil melaksanakan pekerjaannya atau gagal → untuk membantu pengambilan keputusan personalia yang obyektif

3. Disiplin
Tindakan-tindakan yang diambil seorang manajer untuk menegakkan pedoman-pedoman dan peraturan-peraturan organisasi (Contoh : ketidakhadiran, keterlambatan, ketidakpatuhan, ketidakjujuran, kegiatan di luar organisasi/ bekerja di perusahaan pesaing, berbuat kriminal, dll)

Agrisains FP - UPNWK 10

Soal Latihan

1. Jelaskan tiga pendekatan untuk merancang sistem pengendalian !
2. Mengapa pengendalian penting !
3. Jelaskan empat sumber informasi yang biasa digunakan para manajer untuk mengukur kinerja !

Agrisains FP - UPNWK 11

Referensi

- ❖ Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary. 2002. *Management*, International Edition. Prentice-Hall International Inc, New Jersey.
- ❖ Terry, G. 1986. *Asas-asas Manajemen*. Penerbit Alumi, Bandung.

Agrisains FP - UPNWK 12