
7

DASAR DAN TEKNIK PENGAWASAN

PENGAWASAN (CONTROLLING)

A. PENGANTAR:

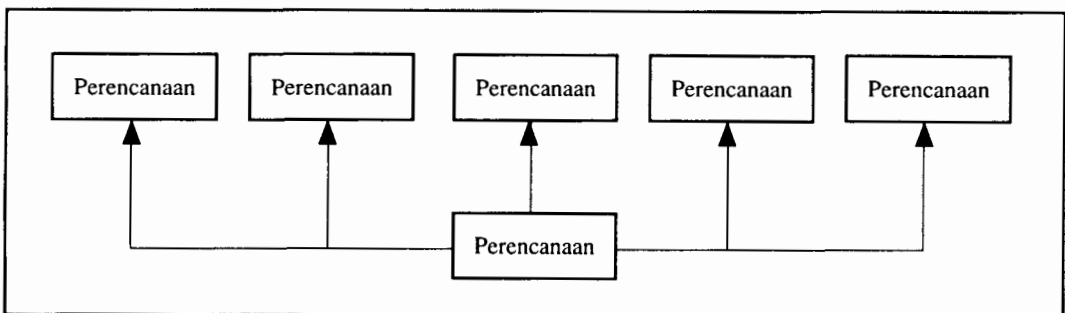
Banyak kasus di suatu organisasi tidak dapat terselesaikan seluruhnya karena tidak ditepatinya waktu penyelesaian (deadline), anggaran yang berlebihan, dan kegiatan lain yang menyimpang dari rencana semula.

Dalam bab ini akan dipelajari berbagai teknik dan metode pengawasan yang sangat berguna bagi manajemen.

B. DEFINISI PENGAWASAN:

Pengawasan dapat disebut juga sebagai evaluating appraising atau correcting. Pengertian pengawasan yaitu proses penjamin pencapaian tujuan organisasi. Jadi di sini ada kaitan yang erat antara pengawasan dan perencanaan. Langkah awal suatu pengawasan sebenarnya adalah perencanaan dan penetapan tujuan berdasarkan pada standar atau sasaran.

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 dimiliki telah dipergunakan dengan efektif dan efisien. *1



Gambar 49 Hubungan pengawasan dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya.

*1 Robert J. Moeckler, The Management Control Process, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1972, halaman 2.

C. BENTUK-BENTUK PENGAWASAN:

C.1. PENGAWASAN PENDAHULUAN (FEEDFORWARD CONTROL, STEERING CONTROLS):

Dirancang untuk mengantisipasi penyimpangan standar dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum kegiatan terselesaikan. Pengawasan ini akan efektif bila manajer dapat menemukan informasi yang akurat dan tepat waktu tentang perubahan yang terjadi atau perkembangan tujuan.

C.2. PENGAWASAN CONCURRENT (CONCURRENT CONTROL):

Yaitu pengawasan “Ya-Tidak”, dimana suatu aspek dari prosedur harus memenuhi syarat yang ditentukan sebelum kegiatan dilakukan guna menjamin ketepatan pelaksanaan kegiatan.

C.3. PENGAWASAN UMPAN BALIK (FEEDBACK CONTROL, PAST-ACTION CONTROLS):

Yaitu mengukur hasil suatu kegiatan yang telah dilaksanakan, guna mengukur penyimpangan yang mungkin terjadi atau tidak sesuai dengan standar.

D. TAHAP PROSES PENGAWASAN: *2

1. Tahap 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.
- b. standar moneter.
- c. standar waktu.

*2 T.Hani Handoko, Manajemen (2), BPFE UGM Yogya, '84, hal 262

2. ***Tahap Penentuan Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan:***

Digunakan sebagai dasar atas pelaksanaan kegiatan yang dilakukan secara tepat.

3. ***Tahap Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan:***

Berupa 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 pengambil keputusan bagi manajer.

5. ***Tahap Pengambilan Tindakan Koreksi:***

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

E. PERANCANGAN PROSES PENGAWASAN:

William H. Newman menetapkan prosedur sistem pengawasan, dimana dikemukakan lima jenis pendekatan, yaitu: *3

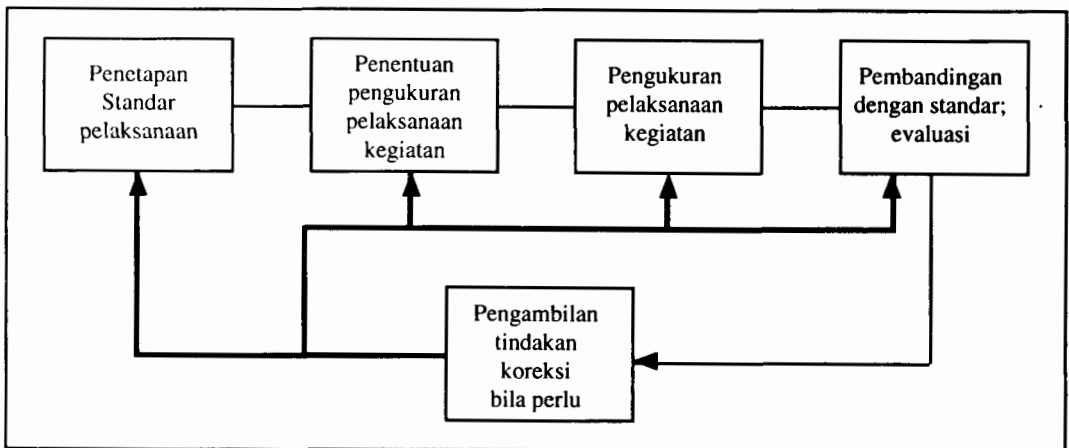
1. ***Merumuskan hasil diinginkan***, yang dihubungkan dengan individu yang melaksanakan.
2. ***Menetapkan penunjuk***, dengan tujuan untuk mengatasi dan memperbaiki penyimpangan sebelum kegiatan diselesaikan, yaitu dengan:
 - a. pengukuran input.
 - b. hasil pada tahap awal.
 - c. gejala yang dihadapi.
 - d. kondisi perubahan yang diasumsikan.

*3 Willian H.Newman, Constrictive Control, Pentice-Hall, Englewood Cliffs, new York, 1975, hal 12-25.

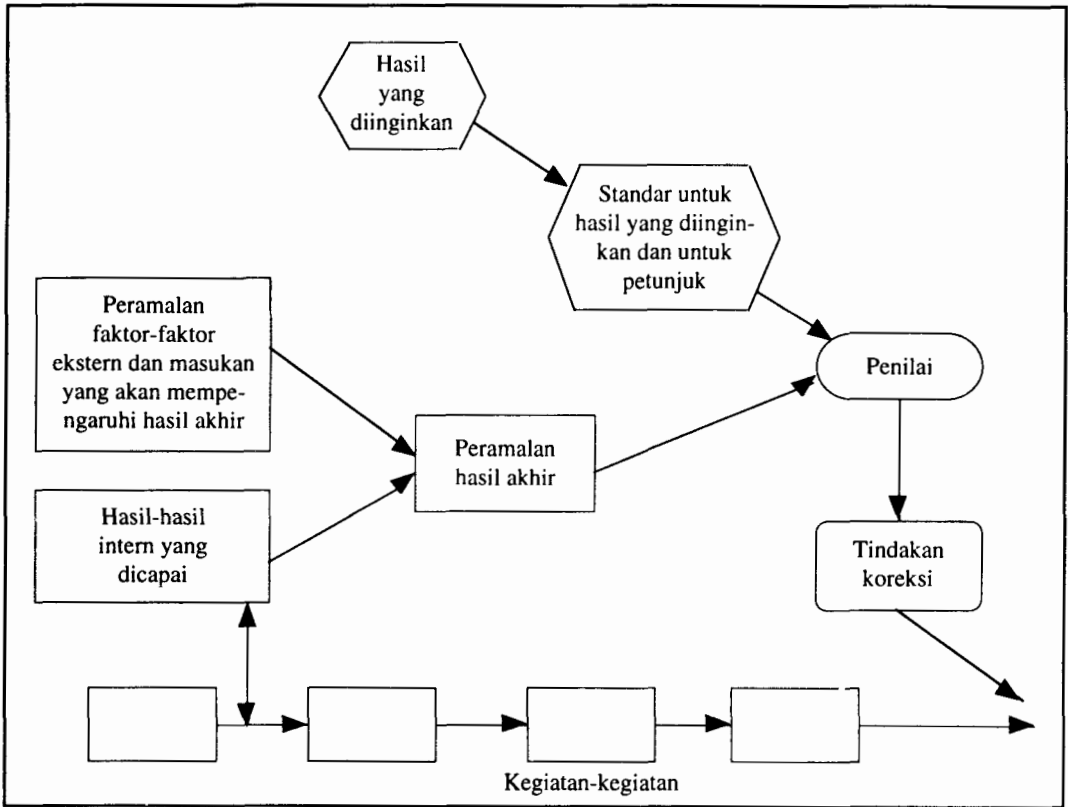
3. **Menetapkan standar penunjuk dan hasil**, dihubungkan dengan kondisi yang dihadapi.
4. **Menetapkan jaringan informasi dan umpan balik**, dimana komunikasi pengawasan didasarkan pada prinsip manajemen by exception yaitu atasan diberi informasi bila terjadi penyimpangan dari standar.
5. **Menilai informasi dan mengambil tindakan koreksi**, bila perlu suatu tindakan diganti.

F. MANAGEMENT BY EXCEPTION (MBE):

MBE atau prinsip pengecualian, dengan titik perhatian pada pengawasan yang paling kritis dan mempersilahkan karyawan atau manajemen tingkat rendah untuk membuat variasinya. Ini digunakan untuk operasi-operasi yang bersifat otomatis dan rutin.



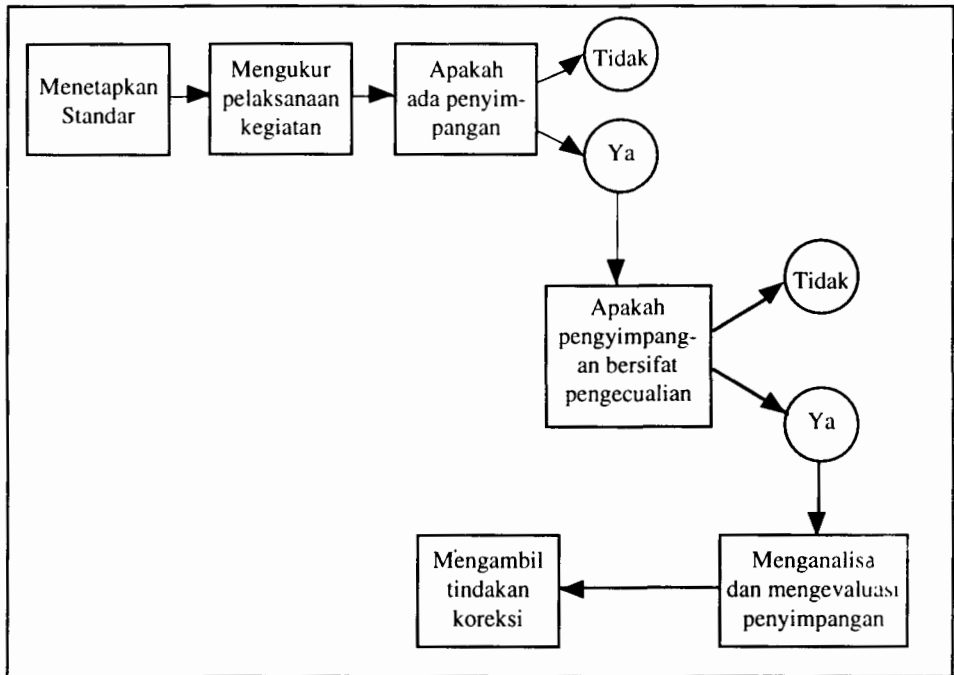
Gambar 50 Proses pengawasan.



Gambar 51 Unsur-unsur dalam siklus pengawasan.

G. MANAJEMEN INFORMASI SYSTEM (MIS):

Ini memainkan peranan penting dalam pengawasan dan perencanaan yang efektif. Pengertian Mis yaitu suatu metoda informal pengadaan dan penyediaan bagi manajemen, informasi yang diperlukan dengan akurasi dan tepat waktu untuk membantu proses pembuatan keputusan dan memungkinkan fungsi-fungsi perencanaan, pengawasan dan operasional organisasi yang dilaksanakan secara efektif.



Gambar 52 Management by exception

Tahap perancangan dari MIS yaitu:

1. survai pendahuluan dan perumusan masalah.
2. desain konseptual.
3. desain terperinci.
4. implementasi akhir.

Agar MIS berjalan efektif maka harus memenuhi lima kriteria, yaitu:

1. Mengikut sertakan pemakai dalam tim perancangan.
2. Mempertimbangkan secara hati-hati biaya sistem.
3. Memperlakukan informasi yang relevan dan terseleksi.
4. Adanya pengujian pendahuluan.
5. Menyediakan latihan dan dokumentasi tertulis bagi para operator dan pemakai sistem.

Kriteria utama MIS efektif yaitu:

1. Pengawasan terhadap kegiatan yang benar.
2. Tepat waktu dalam pemakaiannya.
3. Menekan biaya secara efektif.
4. Sistem yang digunakan harus tepat dan akurat.
5. Dapat diterima oleh yang bersangkutan.

Adapun karakteristik pengawasan yang efektif harus memenuhi:

1. Ada unsur keakuratan, dimana data harus dapat dijadikan pedoman dan valid.
2. Tepat-waktu, yaitu dikumpulkan, disampaikan dan dievaluasi secara cepat dan tepat dimana kegiatan perbaikan perlu dilaksanakan.
3. Obyektif dan menyeluruh, dalam arti mudah dipahami.
4. Terpusat, dengan memusatkan pada bidang-bidang penyimpangan yang paling sering terjadi.
5. Realistik secara ekonomis, dimana biaya sistem pengawasan harus lebih rendah atau sama dengan kegunaan yang didapat.
6. Realistik secara organisasional, yaitu cocok dengan kenyataan yang ada di organisasi.
7. Terkoordinasi dengan aliran kerja, karena dapat menimbulkan sukses atau gagalnya operasi serta harus sampai pada karyawan yang memerlukannya.
8. Fleksibel, harus dapat menyesuaikan dengan situasi yang dihadapi, sehingga tidak harus buat sistem baru bila terjadi perubahan kondisi.
9. Sebagai petunjuk dan operasional, dimana harus dapat menunjukkan deviasi standar sehingga dapat menentukan koreksi yang akan diambil.
10. Diterima para anggota organisasi, mampu mengarahkan pelaksanaan kerja anggota organisasi dengan mendorong perasaan otonomi, tanggung jawab dan prestasi.

TECHNIK AND CONTROLLING METHOD

H. PERBEDAAN TIPE METODE PENGAWASAN

H.1. METODE KUANTITATIF:

Teknik ini memerlukan data khusus, guna mengukur dan memeriksa kuantitas serta kualitas keluaran (out put). Metode-metode kuantitatif terdiri dari :

1. *Anggaran (Budget):*
 - a. Anggaran Operasi
 - anggaran penjualan
 - anggaran kas dan sebagainya
 - b. Anggaran khusus seperti :
 - Planing, programming, budgeting system (PPBS)
 - Zero base budering (ZBB)
2. Audit
 - Internal
 - Ekternal
3. Analisa Break even
4. Analisa Rasio
5. Bagan dan teknik yang berhubungan dengan waktu kegiatan seperti a) bagan Gantt, b) Program Evaluation and Review Technique (PERT) dan c) Critical Path Method (CPM).

H.2. METODE PENGAWASAN NON KWANTITATIF:

Metode pengawasan Non Kuantitatif adalah metode-metode pengawasan yang digunakan manajer dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen. Metode ini biasanya mengawasi keseluruhan "Performance" organisasi dan sebagian besar mengawasi sikap dan "performance" para karyawan.

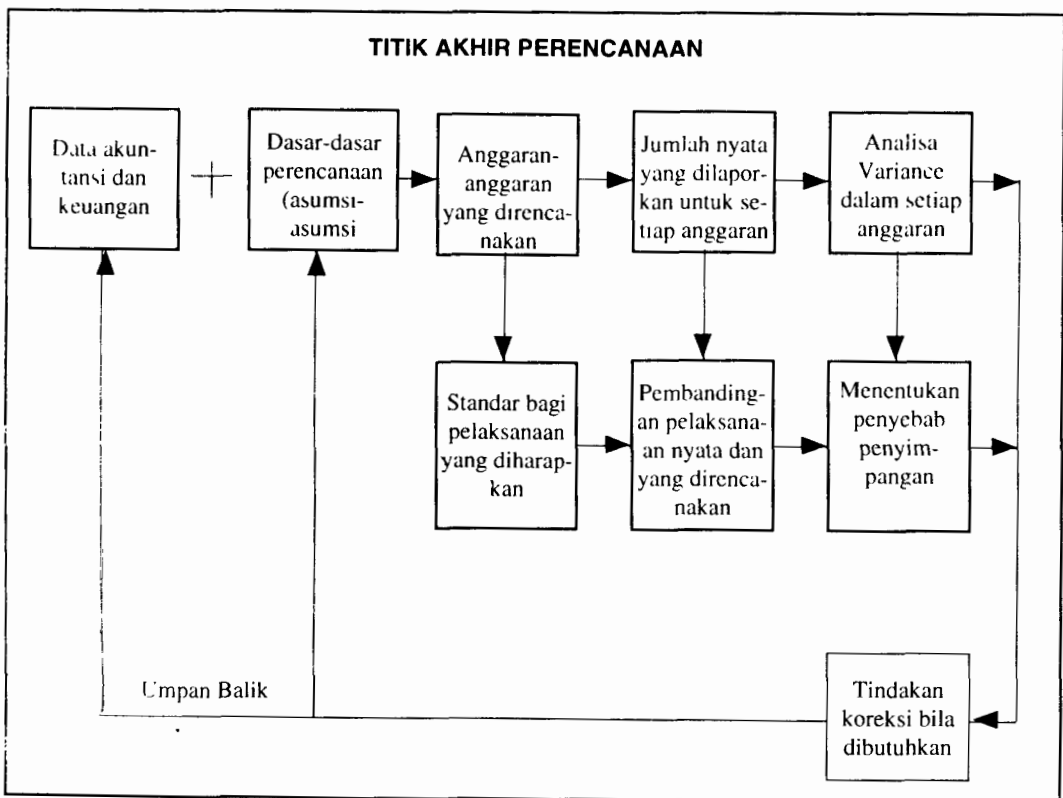
Metode-metode yang digunakan meliputi: 1) pengamatan, 2) inspeksi teratur dan langsung, 3) pelaporan lisan dan tertulis, 4) evaluasi pelaksanaan, dan 5) diskusi dan metode-metodenya adalah MBO, MBE dan MIS.

I. PENGGUNAAN ANGGARAN DALAM PENGAWASAN:

Salah satu peralatan pengawasan organisasi adalah anggaran (budget). Budget merupakan laporan resmi mengenai sumber-sumber keuangan yang telah disediakan untuk membiayai pelaksanaan aktivitas tertentu dalam kurun waktu yang ditetapkan.

Budget adalah bagian fundamental dari banyak program pengawasan organisasi. Standard ini biasanya dalam bentuk rupiah agar mudah menghitung berbagai kegiatan organisasi, memberikan informasi sumber daya pokok organisasi. Disamping anggaran sebagai pengendali juga sebagai koordinasi kegiatan-kegiatan organisasi.

Pengawasan anggaran (budgetary Control) adalah suatu sistem sasaran yang telah ditetapkan dalam suatu anggaran untuk mengawasi kegiatan-kegiatan manajerial, dengan membandingkan pelaksanaan nyata dan pelaksanaan yang direncanakan.



Gambar 53 Bagaimana anggaran menghubungkan perencanaan dan pengawasan

1.1. PENGAWASAN ANGGARAN DAN PUSAT-PUSAT TANGGUNG JAWAB:

Sistem pengawasan dapat dirancang untuk memonitor fungsi atau proyek organisasi. Pengendalian atas fungsi bertujuan untuk memastikan, bahwa aktivitas tertentu (seperti produksi atau penjualan) dilaksanakan dengan baik. Pengendalian atas proyek ditujukan untuk memastikan, bahwa hasil akhir yang diperinci telah tercapai (seperti pengembangan produk baru).

Pusat tanggung jawab, dimana manajer bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan yang dilakukan satuan (unit) organisasi atau fungsional yang dipimpinnya. Semua pusat pertanggungjawaban menggunakan sumber-sumber (input atau biaya) untuk menghasilkan sesuatu yang lain (output atau penghasilan). Ada 4 macam pusat pertanggung jawaban, yaitu: *4

- 1) Pusat penghasilan (revenue Centers) adalah satuan organisasi dimana keluaran diukur dalam bentuk moneter tetapi tidak secara langsung dibandingkan dengan biaya-biaya masukan.
- 2) Pusat biaya (Expense Centers) yang diukur hanya masukannya saja dalam ukuran moneter. Jadi budget dirancang hanya untuk bagian input dari pusat-pusat pengelolaan. Ada dua kategori pusat biaya yaitu bersifat teknis dan direksi. Biaya teknis adalah biaya yang dapat dikalkulasi atau yang dapat diperkirakan dengan cermat, misalnya biaya langsung. Biaya Direksi adalah biaya yang sukar diperkirakan secara tepat sebelumnya (seperti biaya riset), sehingga untuk sebagian besar tergantung kepada kebijaksanaan manajer.
- 3) Pusat Penghasilan (Profit Center), prestasi kerja diukur dengan perbedaan angka antara hasil (output) dan pengeluaran (input). Hal ini dapat menentukan apakah secara ekonomis pusat bekerja dengan baik dan apakah manajer bertanggung jawab dengan baik atas pelaksanaan tugasnya.
- 4) Pusat investasi (investment center), Sistem pengawasan tidak hanya menghitung nilai moneter input dan output, akan tetapi juga menghitung perbandingan output dengan aktiva yang dipergunakan untuk produksi.

*4 James A.F.Stoner,op.cit. hal 620-621

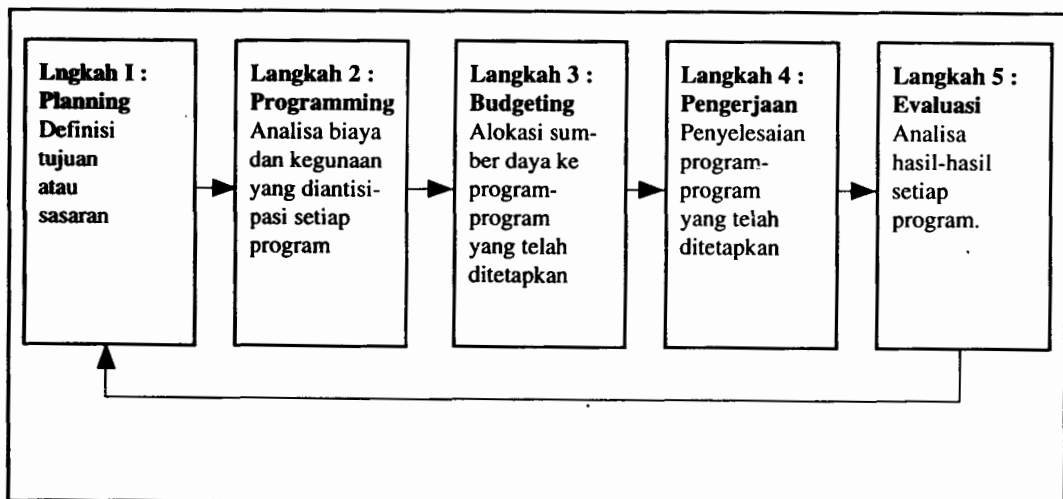
1.2. JENIS-JENIS ANGGARAN:

Ada dua kelompok jenis anggaran yaitu anggaran operasional dan anggaran finansial. **Anggaran operasional** menunjukkan barang dan jasa yang diperkirakan akan dikonsumsi oleh organisasi dalam periode anggaran biasanya dengan bentuk (ukuran) fisik dan biaya. **Anggaran finansial** memuat perincian jumlah uang yang akan dikeluarkan organisasi dalam periode yang sama dan dari mana uang tersebut akan didapat.

J. METODE-METODE PENGAWASAN ANGGARAN KHUSUS: *5

J.1. PLANNING-PROGRAMMING-BUDGETTING SYSTEM (PPBS).

PPBS dikembangkan untuk membantu manajemen dalam melakukan indentifikasi dan penghapusan program-program yang memakan biaya dan menyalin program-program lain serta memberikan sesuatu peralatan analisa benfis dan cost setiap program atau kegiatan



Gambar 54 Langkah-langkah implementasi PPBS

*5 T.Hani Handoko, Manajemen (2), BPFE UGM Yogya, 1984 hal 386

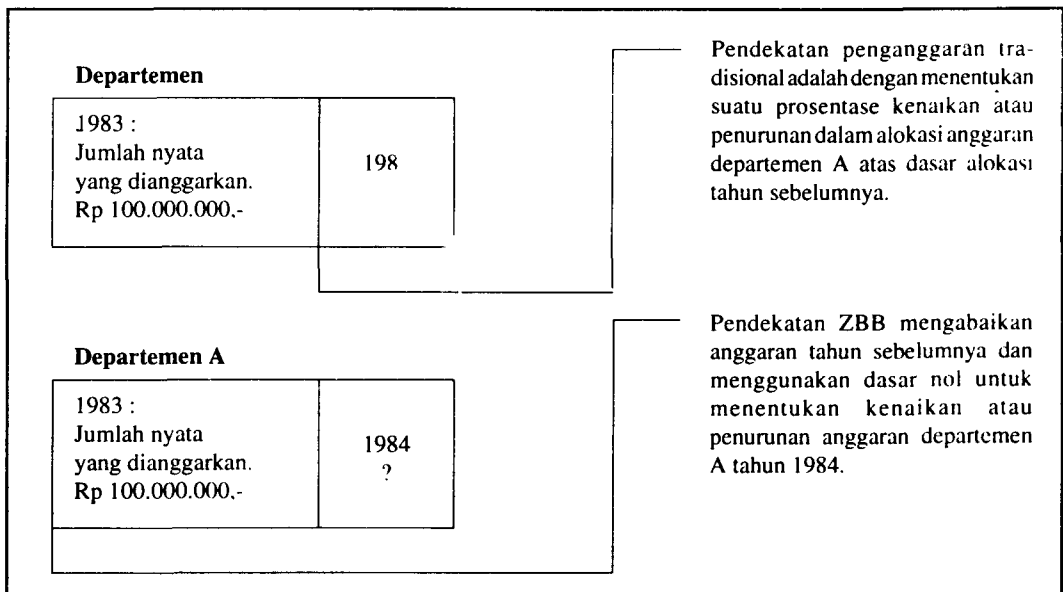
J.2. ZERO-BASE BUDGETTING (ZBB):

Membagi program-program suatu organisasi menjadi "paket keputusan". yang terdiri dari tujuan, kegiatan dan sumber daya yang dibutuhkan, biaya dihitung "dari permulaan", seperti bila program belum pernah ada. Ada tiga segi utama ZBB. yaitu:

1. Perumusan paket keputusan yang menguraikan kegiatan, biaya dan kegunaan setiap satuan organisasi secara individual.
2. Penyusunan rangking kegiatan dalam urutan prioritas.
3. Pengalokasian sumber daya atas dasar rangkin kegiatan.

J.3. AKUTANSI SUMBER DAYA MANUSIA (HUMAN RECOURCE ACCOUNTING):

HRA menunjukkan dan menekankan pada pentingnya sumber daya manusia. Karyawan yang berpengetahuan tinggi, terlatih dan loyal dalam suatu proses pencapaian penghasilan dan total aktiva perusahaan. Konsep ini mengatakan bahwa sumber daya manusia sebagai suatu aktiva, penentuan biaya investasi dan pemeliharaan atas nilai ekonomis manusia dalam organisasi.



Gambar 55 Perbandingan anggaran tradisional dan ZBB.

K. RINGKASAN:

1. Antara pengawasan dan perencanaan merupakan hal yang sangat erat sekali. Langkah awal proses pengawasan sebenarnya langkah perencanaan, penetapan tujuan dan standar pelaksanaan kegiatan.
2. Ada tiga jenis bentuk pengawasan, yaitu pengawasan pendahuluan, pengawasan bersama dan pengawasan umpan balik.
3. Sistem informasi manajemen merupakan sistem pengadaan, pemrosesan, penyimpanan dan penyebaran informasi yang telah di rencanakan agar dapat dibuat keputusan yang efektif.
4. Pengawasan sebenarnya mengandung arti penjagaan stabilitas dan keseimbangan, untuk mencapainya manajer harus selalu merubah apa yang dikerjakan atau standar yang digunakan. Metode pengawasan ada dua yaitu kuantitatif dan bukan kuantitatif.
5. Metode pengawasan anggaran khusus terdiri atas tiga yaitu Planning programming budgetting system; zero base budgetting dan human resources accounting.

PEMECAHAN MASALAH (SOLVE PROBLEM)

1. Jelaskan apa yang dimaksud pengertian pengawasan !

JAWAB:

Pengawasan (controlling) yaitu kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan agar kegiatan yang dilakukan terlaksana sesuai dengan jadwal dan perencanaan sebelumnya.

2. Bagaimana hubungan antara fungsi pengawasan dengan fungsi manajemen lainnya !

JAWAB:

Perencanaan, penetapan tujuan dan standar merupakan langkah awal dalam pengawasan. Pengawasan membantu fungsi-fungsi manajemen lainnya yang ada dalam organisasi, sebab tidak bisa lepas segala tindakan dan keputusan yang diambil lepas dari faktor pengawasan, oleh karena itu fungsi pengawasan selalu melekat dengan fungsi lainnya, dan juga fungsi pengawasan juga tidak lepas dari pengawasan, dimana diharapkan fungsi pengawasan memberikan informasi yang tepat dan akurat serta mencukupi interval waktu.

3. Sebutkan langkah-langkah utama dalam fungsi pengawasan !

JAWAB:

Langkah-langkah utama dalam fungsi pengawasan yaitu:

- a. Membuat standar pokok.
 - b. Mengadakan perhitungan terhadap kegiatan yang telah dikerjakan.
 - c. Membandingkan kenyataan dengan standar bakunya.
 - d. Mengadakan perbaikan dan penyesuaian-penyesuaian.
4. Apa keuntungan dan kelemahan dari pengawasan pendahuluan dan pengawasan concurrent !

JAWAB:

Kedua jenis pengawasan tersebut di atas memungkinkan manajer dan manajemen membuat tindakan koreksi yang tepat untuk mencapai tujuan. Hal yang harus dipertimbangkan atas kedua jenis pengawasan di atas yaitu besarnya biaya yang harus ditanggung, tidak semua kegiatan dapat termonitor secara kontinue dan pengawasan yang berlebihan menurunkan produktivitas pekerja.

5. Mengapa pengawasan semakin diperlukan dalam setiap organisasi ? Faktor-faktor apa saja yang membuat pengawasan itu penting sekali.

JAWAB:

Bahwa organisasi akan berjalan terus dan semakin kompleks dari waktu ke waktu, banyaknya orang yang berbuat kesalahan dan guna mengevaluasi atas hasil kegiatan yang telah dilakukan, inilah yang membuat fungsi pengawasan semakin penting dalam setiap organisasi. Tanpa adanya pengawasan yang baik tentunya akan menghasilkan tujuan yang kurang memuaskan, baik bagi organisasinya itu sendiri maupun bagi para pekerjanya.

Adapun faktor-faktor yang membuat pengawasan penting yaitu:

- a. Perubahan lingkungan.
 - b. Peningkatan kompleksitas organisasi.
 - c. Kesalahan-kesalahan.
 - d. Kebutuhan pendelegasian.
 - e. Komunikasi.
6. Bidang-bidang strategik apa yang membuat organisasi meraih sukses dengan efektif !

JAWAB:

Bidang strategik yang membuat organisasi secara keseluruhan mencapai sukses yaitu:

- a. Transaksi keuangan.
 - b. Hubungan manajer dan bawahan.
 - c. Operasi-operasi produktif
7. Sebutkan tiga jenis biaya harus dipertimbangkan bila menyusun anggaran variabel !

JAWAB:

- a. Biaya Variabel, yaitu biaya yang berubah sesuai dengan perubahan kuantitas yang diproduksi. Contoh biaya bahan baku, Biaya listrik, Biaya bahan pembantu dan lain-lain.
- b. Biaya Tetap, yaitu biaya yang harus tetap dikeluarkan walaupun tidak melakukan proses produksi, seperti biaya gaji manajer, biaya penyusutan mesin, gedung, kantor dan lain-lain.

-
- c. Biaya Semi Variabel, yaitu biaya yang berubah sesuai dengan aktivitas kegiatan dengan proporsi yang berbeda. Jadi biaya ini bersifat variabel dan tetap.
8. Sebutkan tiga cara untuk memisahkan antara biaya variabel dan biaya tetap serta biaya semi variabel.

JAWAB:

Tiga cara pemisahan biaya. yaitu:

- a. Metode titik tertinggi dan terendah dengan membandingkan antara dua jenis anggaran, dimana selisihnya dibagi dengan selisih volume produksi yang menghasilkan biaya variabel.
- b. Metode korelasi, dengan mengumpulkan data-data sebelumnya yang selanjutnya diproyeksikan ke dalam suatu rumus.
- c. Perkiraan langsung, dengan memperkirakan unsur-unsur biaya variabel yang berdasarkan pada pengalaman atau ketetapan.

SOAL LATIHAN:

1. Sebutkan fungsi apa yang dimiliki oleh fungsi pengawasan ?
2. Bagaimanakah hubungan antara pengawasan dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya. Sampai seberapa jauh kegunaan dari fungsi pengawasan dalam organisasi yang dihubungkan dengan fungsi-fungsi manajemen yang ada.
3. Faktor-faktor apa saja yang membuat fungsi pengawasan diperlukan ?
4. Karakteristik apa sehingga pengawasan merupakan sistem yang efektif ? Di antara karakteristik yang saudara tahu mana yang dianggap paling penting
5. Sebutkan alat-alat pengawasan yang ada. Bagaimana kaitan antara metode pengawasan dengan jalannya organisasi.

DAFTAR GAMBAR

1.	TINGKATAN MANAJER DALAM SUATU ORGANISASI	5
2.	HUBUNGAN MANAJER FUNGSIONAL DAN MANAJER UMUM	6
3.	PERBEDAAN MASING-MASING TINGKATAN MANAJER	6
4.	MODEL DASAR ORGANISASI SEBAGAI SUATU SISTEM	32
5.	PENDEKATAN KONTINGENSI MENKOMBINASIKAN ANTARA PENDEKATAN KLASIK DAN HUBUNGAN MANUSIAWI	33
6.	LINGKUNGAN EKSTERNAL ORGANISASI	41
7.	PEMBAGIAN PERENCANAAN DALAM SETIAP ESELON	53
8.	HIRARKI RENCANA ORGANISASI	56
9.	PROSES MANAJEMEN BY OBJECTIVE	63
10.	STRUKTUR ORGANISASI BENTUK PIRAMIDAL	87
11.	STRUKTUR ORGANISASI BENTUK VERTIKAL	87
12.	STRUKTUR ORGANISASI BENTUK HORIZONTAL	88
13.	STRUKTUR ORGANISASI BENTUK MELINGKAR	88
14.	STRUKTUR ORGANISASI GARIS	89
15.	STRUKTUR ORGANISASI GARIS DAN STAF	91
16.	STRUKTUR ORGANISASI FUNGSIONAL	92
17.	STRUKTUR ORGANISASI PANITIA	93
18.	ORGANISASI FUNGSIONAL PADA TINGKATAN MANAJEMEN PUNCAK SUATU PERUSAHAAN MANUFAKTURING	95
19.	BAGAN ORGANISASI DIVISIONAL ATAS DASAR PRODUK	96
20.	BAGAN ORGANISASI DIVISIONAL ATAS DASAR WILAYAH	96
21.	BAGAN ORGANISASI DIVISIONAL ATAS DASAR LANGGANAN	97
22.	BAGAN ORGANISASI DIVISIONAL ATAS DASAR PROSES	98
23.	BAGAN ORGANISASI MENURUT DEPARTEMENTASI PROYEK	99
24.	TIGA KETERGANTUNGAN SATUAN ORGANISASI	101
25.	TIGA PENDEKATAN KOORDINASI YANG EFEKTIF	103
26.	HUBUNGAN ANTAR RENTANG MANAJEMEN DAN STRUKTUR ORGANISASI	106
27.	SUMBER-SUMBER KEKUASAAN MANAJERIAL	109
28.	BATASAN-BATASAN WEWENANG DAN KEKUASAAN	110
29.	ORGANISASI LINI DAN STAF	112
31.	LINI ASISTEN	114

32. BAGAN ORGANISASI DENGAN WEWENANG FUNGSIONAL STAF	115
33. FUNGSI PENYUSUNAN PERSONALIA	121
34. SUMBER PENAWARAN PERSONALIA	122
35. TEORI KEBUTUHAN MASLOW DAN PENERAPANNYA	153
36. MODEL PROSES KOMUNIKASI	157
37. JARINGAN KOMUNIKASI	159
38. SALURAN-SALURAN KOMUNIKASI FORMAL DALAM ORGANISASI	161
39. HILANGNYA INFORMASI DALAM RANTAI PERINTAH	164
40. KISI-KISI MANAJERIAL	170
41. KUADRAN KEPEMIMPINAN OHIO STATE	172
42. HUBUNGAN ANTARA PEMIMPIN, BAWAHAN DAN SITUASI	172
43. FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEPEMIMPINAN	173
44. RANGKAIAN KESATUAN PERILAKU KEPEMIMPINAN	174
45. KEKUATAN-KEKUATAN PERUBAHAN EKSTERNAL DAN INTERNAL	176
46. EFEKTIFITAS ORGANISASI SEBAGAI HASIL PENGUBAHAN STRUKTUR, TEKNOLOGI DAN ORANG	182
47. TIGA PENDEKATAN PERUBAHAN	185
48. KONFLIK DAN PERFORMANCE ORGANISASI	188
49. HUBUNGAN PENGAWASAN DENGAN FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN LAINNYA	210
50. PROSES PENGAWASAN	213
51. UNSUR-UNSUR DALAM SIKLUS PENGAWASAN	214
52. MANAGEMENT BY EXCEPTION	215
53. BAGAIMANA ANGGARAN MENGHUBUNGKAN PERENCANAAN DAN PENGAWASAN	218
54. LANGKAH-LANGKAH IMPLEMENTASI PPBS	220
55. PERBANDINGAN ANGGARAN TRADISIONIL DAN ZBB	221

DAFTAR PUSTAKA

1. Allen, Louis A, *Karya Manajemen*, terjemahan J.M.A. Tahuteru, PT Pembangunan, Jakarta, 1963.
2. Allen, Louis A, *Management and Organization*, McGraw-Hill Book Company, New York, 1958.
3. Bedein, Arthur G. *Organizations: Theory and Analysis*, The Dryden Press, Hinsdale, Illinois, 1980.
4. Barnard, Cester I. *The Function of the Executive*, Cambridge, Harvard University, 1964.
5. Beishline, John Robert, *Perencanaan, organisasi, Komando, dan kontrol dalam Pertahanan Nasional*, diterjemahkan Dana Yahya dan Mohammad Said B.B.A, Indira, Jakarta, 1957.
6. Bellows, Roger, *Psychology of Personnel in Business and Industry*, third Edition, Prentice Hall Inc, Englewood Cliffs, N.J., 1961.
7. Scanlan, Burt & Keys, Bernard, *Management and Organizational Behavior*, Hohn Wiley & Sons, Inc., Canada, 1979.
8. Buffa, Elwood S. & Tregoe James S. *Essentials of Management Science/Operations Research*, John Wiley & Sons, Inc. Canada, 1978.
9. Dale, Ernest, *Planning and Developing the Company Organization Structure*, A.M.A. New York.
10. Dessler, Gary. *Organization and Management: A Contingency approach*, Prentice-Hall, Inc. Homewood, Illinois, 1980.
11. Drucker, Peter F. *Pengantar Manajemen (terjemahan)*, PT. Binaman Pressindo-LPPM, Jakarta, 1982
12. Drucker, Peter F. *The Practice of Management*, Harper & Row, Publiser, Inc, New York, 1954.
13. Fayol, Henry, *General and Industrial Management*, Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd, London, 9165
14. Gie, The liang, *Organisasi dan administrasi Kantor Modern*, Per cetakan Negara, Yogyakarta, 1962.
15. Gie, The Liang, *Cara Bekerja Efisien*, Percetakan Republik In-donesia, Yogyakarta, 1962.

-
16. Gutenberg, Arthur W., ichman, Eugene, *Dinamics of Management*, International Texbook Company, 1969.
 17. Handoko, T.Hani, *Manajemen*, BPFE Yogyakarta,1986.
 18. Hodges, Henry G.,*Management Principles Practices and Problems*, Houghton Mifflin, Coy. Boston, 1956.
 19. Husnan, Suad, *Manajemen Keuangan: Alat-alat Pengendalian dan Analisa keuangan*,Penerbit Liberti, Yogyakarta, 1983.
 20. H. Siagian, *Manajemen Suatu Pengantar*, Alumni, Bandung, 1977.
 21. Kononts, Harold & Cyril O'Donnel, *Management : A book of Readings*, McGraw-Hill, Inc, Homewood, Illinois, 1980.
 22. Koonts, Harold, Cyril O'Donnel & Heinz Wehrich, *Management*, Edisi tujuh, McGraw-Hill Kogakusha,Ltd., Tokyo, 1980.
 23. Lee, Oey Liang, *Pengantar Manajemen*, BPA UGM, Bulletin no.1
 24. Luthans, Fred, *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, Inc, New york, 1977.
 25. Loomba, N.Paul, *Management-A Quantitative Perspective*, Mac-miillan Publishing Co., Inc, New York, 1978.
 26. Likert, Rensis, *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, Inc New York, 1961.
 27. Manullang, M, *Dasar-dasar Manajemen*, Ghalia Indonesia, Jakar ta, 1983.
 28. McGraww-Hill, *Library of Business Management*, New York, 1949.
 29. Meggison Leon C. dkk., *Management, Concept and Application*, harper & Row, Publishers, Inc, New York, 1983.
 30. Newman, William H. *Administrative Action: The Techniques of Organization and Management*, Prentice-Hall, Inc, New York, 1951.
 31. Newman, William H, E. Kirbiy W. dkk, *The Process of Management: Strategy, Action, Result*, Prentice-hall, inc, New York, 1982.
 32. Reksodiprodjo, Sukanto & T: Hani Handoko, *Organisasi Perusahaan: Teori dan Perilaku*, BPFE-Yogyakarta, 1983
 33. Reksohadiprodjo, Sukanto & T. Hani Handoko & Siswanto, *Kebijaksanaan Perusahaan: Konsep dasar dan Studi Kasus*, BPFE-Yogyakarta, 1984.
 34. Stoner, James A.F, *Management edisi dua*, Prentice-hall inter national, Inc, Englewood Cliffs, New York, 1982