

## **PERAN DAN TEKNIK PENGENDALIAN DALAM MANAJEMEN PERIKANAN**

**Muawanah<sup>1</sup>, Sasanti Sihsubekti<sup>2</sup>, Anjas Sasana Bahri<sup>3</sup>**  
[muawanahboutique@gmail.com](mailto:muawanahboutique@gmail.com)<sup>1</sup>, [sasanti03@gmail.com](mailto:sasanti03@gmail.com)<sup>2</sup>, [anjassasanabahri@gmail.com](mailto:anjassasanabahri@gmail.com)<sup>3</sup>  
**Sekolah Tinggi Ilmu Perikanan Malang**

### **Abstrak**

Sistem pengendalian manajemen adalah realitas sosial perusahaan yang diciptakan melalui pengalaman manusia. Konsep tersebut menyatakan bahwa tujuan dari perancangan sistem pengendalian manajemen adalah untuk menerapkan strategi-strategi perusahaan untuk mengoptimalkan sistem perusahaan, kontrol manajemen, dan informasi-informasi didalam suatu kegiatan usaha ataupun organisasi, agar dapat berjalan secara efektif dan efisien. Ada 4 fungsi manajemen yaitu, perencanaan, kepemimpinan, pengendalian & pengawasan. Keempat metode tersebut saling berkaitan dan berhubungan, karena dapat membentuk implementasi strategi guna kelancaran suatu usaha. Dengan adanya sistem pengendalian manajemen diharapkan dapat meminimalisir penyimpangan – penyimpangan dalam suatu usaha. Pelaksanaan kegiatan ini diharapkan dapat menggali masalah yang ada di dalam unit bisnis tersebut, yang terkait dengan perhitungan cost biaya, pengendalian biaya, analisis bop, pendelegasian dan perancangan sistem dan lainnya. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, kualitatif, dan wawancara informan untuk mencari permasalahan yang muncul dalam unit bisnis dan memberikan solusi. Oleh karena itu, kepemimpinan yang baik dapat membentuk sistem pengendalian manajemen yang efektif dan efisien, sehingga dapat menghasilkan produktivitas yang baik pula. Produktivitas merupakan rasio output dalam hal sumber daya yang digunakan dalam proses produksi. Jika sistem pengendalian manajemen yang diterapkan sudah efektif, maka dalam bekerja karyawan akan merasa nyaman sehingga tidak menutup kemungkinan loyalitas karyawan akan meningkat. Serta dengan adanya pendelagasian wewenang dari seorang pemimpin yang baik, maka dapat membuat strategi yang tepat, seperti meningkatkan produktifitas yang maksimal dengan biaya yang minimal.

**Kata Kunci:** Fungsi Manajemen, Penyimpangan, Produktivitas.

### **1. PENDAHULUAN**

Kegiatannya dengan melakukan proses perencanaan dilakukan melalui aktivitas yang melibatkan individu-individu. Aktivitas inidividu ini diarahkan mencapai tujuan organisasi. Yang sering dilakukan adalah kesadaran individu juga mempunyai keinginan. Tujuan pribadi seseorang bisa selaras dengan tujuan organisasi, bisa juga tidak selaras. Ketidakselarasan tujuan mengakibatkan organisasi atau individu tidak tercapai. Untuk itu diperlukan suatu pengendali kerja sehingga tujuan individu bisa selaraskan dalam organisasi. Salah satu alat untuk mencapai hal tersebut adalah adanya sistem pengendalian manajemen yang baik. Pokok pembahasan pada makalah ini membahas peran dan teknik pengendalian dalam manajemen. Pengendalian internal merupakan istilah penting yang digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pelanggaran dalam persiapan dan pemeriksaan manajemen perusahaan atau instansi. Pengendalian tidak hanya mencari kesalahan, tetapi juga mengoreksinyasehingga dapat diambil langkah-langkah agar semua implementasi sesuai dengankonten yang telah direncanakan sebelumnya. Melalui pengendalian, perusahaan/ lembaga akan menggunakan dana tersebut secara lebih efektif untuk menutupi kegiatan operasional organisasi sehingga dapat meminimalkan pemborosan. Ada banyak organisasi di sekitar kita, aktivitas dan area bisnis mereka berbeda, dan produk mereka juga berbeda. Secara umum, tujuan masing-masing lembaga adalah untuk menjaga

kelangsungan hidup lembaga, perkembangan lembaga, dan untuk mencapai tujuan pengembangannya dengan cara mengendalikan biaya operasional lembaga dengan baik. Saat menyiapkan laporan laba rugi untuk perusahaan kecil, perusahaan besar atau instansi dengan jenis aktivitas dan aktivitas berbeda, biaya operasional menjadi salah satu bagian terpenting. Di perusahaan kecil, jumlah dan jenis kegiatan yang dilakukan terbatas dan oleh karena itu mudah dikendalikan, tetapi tidak demikian halnya untuk perusahaan atau instansi besar. Keberhasilan pengendalian juga bergantung pada beberapa faktor, seperti struktur organisasi, prosedur kerja, dan pelaksanaan pekerjaan yang baik. Selain itu, pencatatan dan pelaporan biaya operasional sangat penting sebagai umpan balik untuk pelaksanaan fungsi pengendalian, karena tanpa laporan ini akan sulit untuk mengukur hasil kegiatan usaha. Bentuk kontrol yang penting ditemukan dalam anggaran (budget). Oleh karena itu, dalam penyusunan anggaran, manajemen perusahaan harus memperhatikan dan menyelidiki faktor-faktor yang mempengaruhi anggaran. Setiap perusahaan / agen terlepas dari sifat aktivitasnya, selalu terkait dengan biaya operasional termasuk biaya penjualan dan biaya manajemen umum. h karena itu, pengeluaran bisnis sangat penting untuk kelangsungan instansi, sehingga perlu adanya pengendalian biaya bisnis secara akurat. Pengendalian beban operasional ini harus dilakukan dengan benar, dan perusahaan harus dapat memperkirakan serta dampaknya terhadap perusahaan, karena jika perkiraan perusahaan salah maka akan mempengaruhi aktivitas bisnis.

## **2. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **A. Pengertian Pengendalian**

Diantara beberapa fungsi manajemen, fungsi perencanaan dan fungsi pengendalian (controlling) mempunyai peran yang sangat penting. Dalam fungsi perencanaan, manajer menetapkan tentang apa yang ingin dicapai pada periode tertentu. Sedangkan dalam pengendalian berusaha untuk mengevaluasi apakah tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai, dan kalau tidak dapat dicapai maka dicari faktor penyebabnya sehingga dapat dilakukan tindakan perbaikan (corrective action). Kita dapat mengumpamakan pengendalian ini sebagai tindakan introspeksi diri bagi seseorang.

Kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan dalam proses manajemen tidak akan membawa hasil yang berarti kalau tidak segera diikuti dengan tindakan pengendalian. Dengan demikian bisa kita katakan bahwa fungsi ini memiliki kedudukan penting dalam kegiatan manajemen karena dengan pengendalian yang baik atau efektif merupakan jaminan bahwa tujuan yang telah ditetapkan dalam rencana akan tercapai.

Pengertian pengendalian sebenarnya berkisar pada kegiatan memberikan pengamatan, pemantauan, penyelidikan dan pengevaluasian keseluruhan kegiatan manajemen agar tujuan yang sudah ditetapkan dapat dicapai secara tepat. Berikut ini diuraikan beberapa pengertian yang dikemukakan oleh para ahli tentang pengendalian:

1. Robbins dan Coulter (1999), mengartikan pengendalian sebagai suatu proses memantau kegiatan-kegiatan untuk memastikan bahwa kegiatan-kegiatan itu diselesaikan sebagaimana telah direncanakan dan proses mengoreksi setiap penyimpangan yang berarti. Sebuah sistem pengendalian yang efektif menjamin kegiatan-kegiatan diselesaikan dengan cara-cara yang membawa pada tercapainya tujuan-tujuan organisasi itu. Kriteria yang menentukan efektivitas sebuah sistem

pengendalian adalah seberapa baik sistem itu memperlancar tercapainya tujuan. Semakin sistem itu membantu para manajer untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi mereka, semakin baiklah sistem pengendalian itu.

2. Stoner, Freeman, dan Gilbert (1996), mendefinisikan pengendalian manajemen sebagai suatu proses untuk memastikan bahwa aktivitas sebenarnya sesuai dengan aktivitas yang direncanakan. Dikatakannya, Pengendalian manajer memonitor keefektifan aktivitas perencanaan, pengorganisasian, dan kepemimpinan mereka. Sedangkan bagian terpenting dari proses pengendalian itu sendiri adalah mengambil tindakan korektif yang diperlukan.
3. Robert J. Mokler, memberikan pengertian pengendalian yang menekankan elemen esensial proses pengendalian dalam beberapa langkah. Pengendalian didefinisikan sebagai suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar prestasi dengan sasaran perencanaan, merancang sistem umpan balik informasi, membandingkan prestasi aktual dengan standar yang telah ditetapkan itu, menentukan apakah terdapat tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan yang sedang digunakan sedapat mungkin secara lebih efisien dan efektif guna mencapai sasaran perusahaan.
4. Schermerhorn (2002), pengendalian / pengawasan adalah proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan tersebut. Controlling is the process of measuring performance and taking action to ensure desired results. (Schermerhorn, 2002)

Berdasarkan batasan tersebut, Mokler melihat terdapat empat langkah dalam pengendalian, yaitu:

- a. Menetapkan standar dan metode untuk pengukuran prestasi (establish standard and methods for measuring performance).
- b. Mengukur prestasi (measure the performance).
- c. Membandingkan prestasi, sesuai dengan standar (compare the performance match the standart).
- d. Mengambil tindakan perbaikan (take corrective action).

Kalua secara konseptual, pengendalian sebenarnya merupakan suatu kehidupan interaktif antar hasil pekerjaan dengan perencanaan yang telah disusun. Jika digambarkan, maka konsepsi ini dapat terlihat sebagai berikut:

Dengan melihat gambar tersebut kita dapat mengatakan bahwa pengendalian yang dilakukan melibatkan 4 aspek, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan aspek sasaran yang akan dicapai (tujuan). Keempat aspek itu saling berkaitan dan berhubungan dalam melaksanakan pengendalian.

Tujuan utama dari pengawasan adalah untuk mencegah adanya penyimpangan atau setidaknya memperkecil kesalahan yang mungkin akan terjadi. Sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik.

Ada sejumlah alasan atau latar belakang mengapa pengendalian itu penting. Adapun alasan melakukan pengendalian/pengawasan adalah sebagai berikut:

- a) Kemungkinan adanya pelanggaran dalam pelaksanaan perencanaan.
- b) Kemungkinan terjadinya kesalahan pemahaman pihak perencana dan pelaksana.
- c) Kemungkinan kurangnya penjabaran pekerjaan.
- d) Kemungkinan bawahan kurang menguasai pekerjaan.

Mekanisme pengendalian/pengawasan secara umum dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Penetapan standar kegiatan.
- b) Menyusun umpan balik (feedback).
- c) Perbandingan kegiatan dengan standar.
- d) Mengukur penyimpangan.
- e) Melakukan tindakan perbaikan yang diperlukan.

## **B. Jenis-jenis Pengendalian**

Terdapat beberapa klasifikasi pengendalian yang harus dilakukan oleh seorang manajer. Klasifikasi tersebut bias dilihat dari fokus pengendalian dan objek maupun subjek pengendalian. Gambar 15.2 menunjukkan jenis-jenis pengendalian yang berdasarkan fokus, objek maupun subjek pengendalian. Ditinjau dari fokusnya, pengendalian dapat diklasifikasikan menjadi pengendalian pendahuluan, pengendalian bersamaan, dan pengendalian umpan balik.

### **1. Pengendalian pendahuluan (preliminary control)**

Pengendalian ini memastikan bahwa sebelum kegiatan dimulai, maka sumber daya manusia, bahan dan modal yang diperlukan sudah dianggarkan. Sehingga bilamana kegiatan dilakukan, maka sumber daya tersebut tersedia, baik menyangkut jenis, kualitas, kuantitas, maupun tempat sesuai dengan kebutuhan. Anggaran biasanya dipergunakan untuk kepentingan ketenagakerjaan maupun menyangkut penunjang sarana produksi tertentu.

Prosedur pengendalian pendahuluan meliputi seluruh upaya manajemen untuk meningkatkan kemungkinan perbandingan yang menguntungkan antara hasil-hasil nyata dengan hasil-hasil yang direncanakan. Adapun instrumen penting untuk melaksanakan pengendalian ini adalah kebijakan. Beberapa Teknik pengendalian yang bisa digunakan dalam pengendalian pendahuluan meliputi; pemilihan dan penempatan karyawan, penarikan staf, pemeriksaan material, penganggaran modal, dan penganggaran keuangan.

### **2. Pengendalian Bersamaan (concurrent control)**

Sementara pengendalian pendahuluan memastikan ketersediaan sumber daya manusia, modal, dan bahan pengendalian Bersama memantau operasi yang berjalan untuk memastikan bahwa berbagai tujuan tengah direalisasikan. Pengendalian Bersamaan terutama diimplementasikan melalui kegiatan kepenyeliaan dari para manajer. Dengan melakukan pengamatan pribadi secara langsung, para manajer menentukan apakah pekerjaan berlangsung dalam cara yang ditetapkan oleh kebijakan dan prosedur perusahaan. Dalam hal ini manajer melakukan fungsi pengarahan kepada pekerjaan bawahannya. Pengarahan yang dimaksud yaitu dengan melalui tindakan ketika mereka memberikan instruksi kepada bawahan dalam berbagai metode dan prosedur yang layak serta mengawasi pekerjaan bawahan untuk menjamin supaya pekerjaan dikerjakan dengan baik.

### **3. Pengendalian Umpan Balik (feedback control)**

Sistem pengendalian umpan balik biasanya berfokus pada hasil-hasil akhir sebagai dasar perbaikan berbagai tindakan masa depan. Misalnya, laporan keuangan dari sebuah perusahaan digunakan untuk menilai kelayakan hasil-hasil historis dan untuk menetapkan keinginan membuat perubahan dalam perolehan sumber daya atau kegiatan operasional di masa depan. Pengendalian umpan balik dapat juga digunakan sebagai dasar untuk membuat berbagai keputusan lainnya, termasuk keputusan yang berhubungan dengan harga yang dibebankan untuk produk atau jasa,

pematalan produk atau program, pengurangan atau penambahan karyawan, dan lain-lain.

Metode umpan balik yang dipakai dalam bisnis meliputi analisa laporan keuangan (*financial statement analysis*), analisa biaya standar (*standard cost analysis*), pengendalian kualitas (*quality control*), dan evaluasi kinerja karyawan (*employee performance evaluation*).

Jika pengendalian dilihat dari objeknya, maka dapat dibagi menjadi dua bagian:

- 1) Pengendalian administrasi; yaitu pengendalian yang dilakukan pada bidang atau bagian pekerjaan yang fungsinya dikategorikan sebagai tugas administrasi dalam suatu organisasi, misalnya pada bagian keuangan, bagian personalia.
- 2) Pengendalian operatif; yaitu pengendalian yang dilakukan pada bidang atau bagian yang fungsinya melaksanakan pekerjaan operatif dalam suatu organisasi, misalnya bagian pabrik, bagian pemasaran, maintenance dan lain-lain.

Berdasarkan subjek pengendaliannya, maka jenis pengendalian dapat dibagi menjadi dua bagian:

- 1) Pengendalian intern; yaitu pengendalian yang dilakukan khusus ditujukan pada pelaku-pelaku dari fungsi-fungsi yang berada didalam organisasi.
- 2) Pengendalian ekstern; yaitu pengendalian yang dilakukan khusus ditujukan pada subjek atau faktor-faktor dan fungsi-fungsi yang berada diluar organisasi.

### **C. Proses Pengendalian**

Sebelum kita mempertimbangkan langkah-langkah atau proses dari pengendalian, ada baiknya kita mengkaji terlebih dahulu apa yang harusnya dipersiapkan agar proses pengendalian itu dapat dipahami dengan baik. Suatu asumsi utama yang dipergunakan dalam proses pengendalian adalah bahwa standar-standar kinerja sudah ditentukan. Standar-standar yang dimaksud itu berupa rencana yang komprehensif.

Dalam kenyataanya rencana sangat bervariasi, seperti rencana pemasaran, rencana produksi, rencana investasi dan lain-lain. Karena rencana sangat bervariasi maka penetapan standar yang berupa rencana menjadi sulit bagi pimpinan atau para manajer. Standar yang baku diperlukan, yaitu berupa standar prestasi. Standar prestasi sebaiknya dipilih dari kriteria yang dapat dipergunakan untuk membandingkan dan untuk evaluasi. Contoh standar prestasi misalnya standar moneter (Rp, \$, dll), standar fisik (m, km, kg, ton dll), standar abstrak (baik, bagus, efektif, memuaskan dll).

Secara umum proses pengendalian terdiri dari tiga langkah: 1) mengukur kinerja yang sebenarnya, 2) membandingkan kinerja sebenarnya dengan standar, 3) mengambil tindakan manajerial untuk memperbaiki penyimpangan atau standar yang tidak memadai.

#### **1. Pengukuran kinerja (measure the performance)**

Pengukuran kinerja yaitu perbandingan antara standar dengan pelaksanaan. Perbandingan tersebut hendaknya berdasarkan pandangan ke depan. Dengan pandangan ke depan berarti jika ada penyimpangan maka penyimpangan ini dapat diperbaiki didalam pelaksanaan nanti. Terdapat dua persoalan penting yang menyangkut pengukuran prestasi; a) bagaimana kita mengukur kinerja itu, b) apa saja yang kita ukur.

Untuk dapat mengukur kinerja aktual, seorang manajer dapat mempergunakan empat sumber informasi yang mencakup mengamati pribadi laporan statistik, laporan lisan, dan laporan-laporan tertulis. Masing-masing sumber informasi tersebut memiliki kekuatan maupun kelemahannya. Namun, apabila keempat sumber informasi itu dapat dipadukan maka akan dapat meningkatkan baik jumlah sumber masukan maupun kemungkinan menerima informasi yang andal.

Pengamatan pribadi dipergunakan manajer untuk memperoleh pengetahuan mendalam tentang kegiatan-kegiatan sesungguhnya. Pendekatan ini memungkinkan pula liputan yang intensif karena kegiatan yang kecil dan besar dapat diamati, dan pendekatan ini menyajikan peluang-peluang bagi seorang manajer untuk mengetahui hal-hal yang tidak tersurat. Sebagai contoh, para manajer dapat melakukan inspeksi keliling untuk melihat secara langsung kegiatan-kegiatan yang dilakukan bawahan. Jika terjadi penyimpangan, manajer dapat mengetahui seberapa besar penyimpangan itu. Langkah ini menimbulkan kecurigaan bagi bawahan karena mereka dianggap tidak dipercaya.

Penggunaan laporan-laporan statistik untuk mengukur kinerja bawahan menjadi semakin disenangi ketika komputer dipergunakan secara meluas. Laporan statistik yang ditunjukkan dengan grafik, diagram batang, dan peragaan angka-angka dalam bentuk apapun dapat digunakan manajer untuk menilai kinerja. Perlu diingat, bahwa kelemahan dalam laporan statistik adalah bahwa laporan itu hanya melaporkan beberapa bidang utama yang dapat diukur secara numerik dan sering kali mengabaikan faktor-faktor penting lain yang sering kali subjektif.

Informasi dapat pula diperoleh melalui laporan-laporan lisan, artinya melalui konferensi, rapat, percakapan tatap muka atau panggilan telepon. Keunggulan dan kelemahan dari pendekatan ini hampir sama dengan pendekatan pengamatan pribadi. Salah satu kekurangan besar laporan ini adalah masalah pendokumentasian informasi untuk rujukan dikemudian hari. Kinerja aktual dapat juga diukur melalui laporan-laporan tertulis. Sama seperti laporan-laporan statistik, laporan tertulis lebih lambat namun lebih formal dibanding laporan lisan yang pertama atau lisan kedua.

Pengetahuan tentang bagaimana kita mengukur memang perlu di ketahui oleh setiap manajer, tetapi akan lebih penting lagi untuk mengetahui apa yang kita ukur. Hal itu disebabkan oleh pemilihan kriteria pengukuran yang keliru dapat menimbulkan konsekuensi disfungsi yang serius. Sejumlah kriteria pengendalian dapat diterapkan pada setiap situasi manajemen. Misalnya, manajer produksi akan mengukur kinerja bagiannya dengan menggunakan tingkat output per individu atau waktu. Bagian penjualan biasanya mengukur kinerja dengan tingkat penjualan dalam kurun waktu tertentu, dan lain-lain.

## 2. Membandingkan prestasi dengan standar (compare the performance match the standard)

Langkah ini dimaksudkan untuk membandingkan hasil-hasil yang telah diukur dengan target atau standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Apabila prestasi ini sesuai dengan standar, manajer berasumsi bahwa segala sesuatunya telah berjalan secara terkendali. Oleh karena itu manajer tidak perlu campur tangan secara aktif dalam organisasi. Sebaliknya, manajer perlu mempertimbangkan tindakan korektif apabila prestasi yang diperoleh jauh dari standar atau target yang ditetapkan.

Kesalahan yang perlu dihindari dalam membandingkan prestasi dengan standar adalah menetapkan standar yang terlalu rendah. Sehingga prestasi itu dianggap belum optimal apabila standar yang ditetapkan terlalu rendah. Untuk itu,

perencanaan dalam menetapkan standar atau target harus betul-betul memperhatikan kondisi internal dan eksternal dari organisasi.

### 3. Memanggil tindakan korektif (take corrective action)

Langkah ketiga dan terakhir dalam proses kontrol adalah mengambil tindakan manajerial. Tindakan ini dilakukan manakala prestasi rendah di bawah standar dan analisis menunjukkan perlunya diambil tindakan. Para manajer dapat memilih diantara tiga tindakan yang memungkinkan:

- a) tidak melakukan apa-apa,
- b) mengoreksi kinerja yang sesungguhnya itu, dan
- c) manajer dapat merevisi standar.

Apabila keputusan manajer adalah mengoreksi kinerja sesungguhnya, maka pertanyaan-pertanyaan yang harus di jawab adalah; haruskah diambil tindakan perbaikan yang segerah atau tindakan perbikan mendasar? Tindakan perbaikan mendasar menanyakan bagaimana sumber penyimpangan itu.

Penyimpangan-peyimpangan yang terjadi mungkin saja disebabkan oleh standar kinerja yang tidak realistis. Artinya, tujuan itu barangkali terlampau tinggi atau terlampau rendah. Dalam hal itu, standarnya adalah yang membutuhkan perhatian untuk dikoreksi, bukan kinerjanya. Sebagai contoh, standar nilai kelulusan ujian bagi seorang mahasiswa adalah B, namun bagi mahasiswa yang bersangkutan standar tersebut terlalu tinggi mengingat mata ujiannya terlalu sulit. Tindakan yang dilakukan dalam hal ini adalah merasionalisasikan standar nilai kelulusannya.

## **D. Karakteristik Pengendalian Yang Efektif**

Pengendalian yang efektif berarti pengendalian yang tepat sesuai dengan proses yang harus dilaluinya, tanpa penyimpangan dari sistem yang dianut, sehingga tahapan yang dilaluinya benar. Pengendalian sebagai suatu sistem, seperti halnya sistem-sistem yang lain mempunyai karakteristik tertentu. Namun demikian arti penting karakteristik itu pun berbeda pula. Pada kondisi yang sama karakteristik tersebut berlaku sama.

Sistem pengendalian yang efektif mempunyai karakteristik sebagai berikut:

### 1. Akurat (accurate)

Informasi dari prestasi yang akan diukur haruslah akurat. Ketidakakuratan data akan menyebabkan kesalahan dalam menarik kesimpulan, bahkan dapat menimbulkan kesalahan yang tidak perlu. Pengujian keakuratan data atau informasi merupakan salah satu tugas penting bagi seorang manajer atau pimpinan. Dalam hal ini, manajer dapat mempergunakan komputer sebagai alat bantu untuk menyediakan informasi yang akurat maupun untuk menguji keakuratan informasi tersebut.

### 2. Secara Ekonomi Realistic (economically realistic)

Pengeluaran biaya untuk implementasi pengendalian harus ditekan seminimum mungkin, sehingga terhindar dari pemborosan yang tak berguna. Usaha untuk meminimumkan pengeluaran yang tidak produktif adalah dengan cara mengeluarkan biaya yang paling minimum yang diperlukan, untuk memastikan bahwa aktivitas yang dipantau akan mencapai tujuan yang ditetapkan.

### 3. Tepat Waktu (timely)

Sistem pengendalian akan efektif jika dilakukan dengan cepat disaat penyimpangan diketahui. Jika terjadi kelambatan dalam reaksi terhadap penyimpangan, kerugian yang dihadapi akan semakin besar. Untuk menghindari hal ini, maka sebaiknya pengendalian dilakukan secara rutin, tetapi untuk hal-hal yang sangat penting perlu juga dilakukan pengendalian rutin.

4. Realistik Secara Organisasi (organizationally realistic)

Sistem pengendalian harus dapat digabungkan dengan realitas organisasi. Misalkan, individu harus dapat melihat hubungan antara tingkat prestasi yang harus dicapainya dan imbalan yang akan menyusul kemudian. Selain itu semua standar untuk prestasi harus realistic. Perbedaan status di antara individu harus dihargai juga.

5. Dipusatkan Pada Pengendalian Strategis (focused on strategic control points)

Pengendalian hendaknya diarahkan pada titik-titik kunci (yang memiliki nilai strategis) sehingga penyimpangan di bidang ini cepat diketahui dan dapat dihindarkan timbulnya kegagalan pencapaian tujuan. Selain itu sistem pengendalian strategis sebaiknya dipusatkan pada tempat di mana tindakan perbaikan dapat dilaksanakan.

6. Teerorganisasi Dengan Arus Kerja Organisasi (coordinated with the organization's work flow)

Memperhatikan bahwa satu kegiatan akan selalu terkait dengan kegiatan lain (misal, kegiatan produksi akan berkaitan dengan kegiatan penjualan), maka sistem pengendaliannya juga harus dikoordinasikan dengan kegiatan lain yang erat hubungannya dengan kegiatan yang dikendalikan tersebut.

7. Objektif dan Komprehensif (objective and comprehensible)

Informasi dalam suatu sistem pengendalian harus mudah dipahami dan dianggap objektif oleh individu yang menggunakannya. Makin objektif sistem pengendalian, makin besar kemungkinannya bahwa individu dengan sadar dan efektif akan merespon informasi yang diterima, demikian sebaliknya. Sistem informasi yang sukar dipahami akan mengakibatkan bias yang tidak perlu dan kebingungan atau frustrasi diantara para karyawan.

8. Fleksibel (flexible)

Mengingat situasi dan kondisi terus berubah dengan cepat, maka sistem pengendalian harus memiliki tingkat keluwesan yang tinggi, sehingga standar-standar pengendalian tetap dapat dipergunakan meskipun situasi dan kondisi berubah.

9. Diterima Para Anggota Organisasi (accepted by organization members)

Idealnya, setiap sistem pengendalian dapat diterima dan dimengerti oleh semua anggota organisasi, sehingga mereka masing-masing akan merasa ikut bertanggung jawab terhadap usaha pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, sistem pengendalian hendaknya dijelaskan terlebih dahulu kepada semua anggota organisasi.

Selain Sembilan karakteristik pengendalian efektif di atas, perlu diperhatikan bahwa standar yang ditetapkan harus diterima oleh para anggota organisasi sebagai bagian integral dan adil dari pekerjaan mereka. Demikian pula bahwa sistem pengendalian harus konsisten dengan kultur organisasi yang bersangkutan.

**E. Perancangan Sistem Pengendalian Manajemen Perikanan**

Ada banyak pengertian tentang sistem pengendalian manajemen yang diuraikan oleh para pakar. Marciariello & Kirby mendefinisikan Sistem Pengendalian Manajemen sebagai perangkat struktur komunikasi yang saling berhubungan yang memudahkan pemrosesan informasi dengan maksud membantu manajer mengkoordinasikan bagian-bagian yang ada dan pencapaian tujuan organisasi secara terus menerus.

Hongren, Foster, dan Datar mendefinisikan Sistem Pengendalian Manajemen sebagai pemerolehan dan penggunaan informasi untuk membantu mengkoordinasikan proses pembuatan perencanaan dan pembuatan keputusan melalui organisasi dan untuk memandu perilaku karyawan.

Tujuan dari sistem ini adalah untuk meningkatkan keputusan-keputusan kolektif di dalam sebuah organisasi. Dengan demikian, pengertian pengendalian manajemen berbeda-beda, tergantung pada pemahaman atas pengertian pengendalian manajemen. Namun demikian, dari tujuan sistem semua identik untuk keputusan-keputusan kolektif sehingga pada akhirnya bermuara pada hal yang sama yaitu pencapaian tujuan organisasi.

Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen perikanan didasarkan pada pendapat Anthony dan Govindarajan yakni sebagai suatu alat dari alat-alat lainnya untuk mengimplementasikan strategi dalam bidang perikanan, yang berfungsi untuk memotivasi anggota-anggota organisasi guna mencapai tujuan organisasi.

Untuk memahami suatu sistem dibutuhkan suatu pengetahuan tentang lingkungan dimana sistem itu berada. Dua unsur yang penting dalam sistem pengendalian manajemen perikanan adalah lingkungan pengendalian dan proses pengendalian.

a) Lingkungan Pengendalian Manajemen perikanan

Pengendalian manajemen perikanan sebenarnya merupakan suatu proses. Dalam proses tersebut dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan. Dua aspek penting dari lingkungan tersebut adalah eksternal dan internal. Faktor internal dalam hal ini adalah struktur organisasi, struktur program, struktur rekening, faktor administratif, faktor perilaku, dan faktor budaya. Satu faktor penting adalah baik lingkungan internal maupun eksternal bervariasi pada setiap organisasi sehingga pengaruhnya terhadap proses pengendalian manajemen juga akan berbeda.

b) Proses Pengendalian Manajemen perikanan

Suatu proses pengendalian manajemen terutama berkaitan dengan perilaku dalam hal ini para pelaku yang terkait dalam bidang perikanan. Proses ini melibatkan interaksi antarmanajer dan manajer dengan bawahannya. Manajer tersebut berbeda dalam hal kemampuan teknis, gaya kepemimpinan, kemampuan interpersonal, pengalaman, pendekatan yang dilakukan dalam pembuatan suatu keputusan, sikap mereka ke arah kesatuan, dan lain-lain. Proses pengendalian manajemen formal meliputi kegiatan-kegiatan:

- 1) perencanaan strategi dalam perikanan
  - 2) penyusunan anggaran sektor perikanan
  - 3) pelaksanaan kegiatan perikanan
  - 4) evaluasi bidang perikanan
1. Perencanaan Strategi. Perencanaan strategi (pemrograman) adalah proses memutuskan program-program utama yang akan dilakukan suatu organisasi dalam rangka implementasi strategi dan menaksir jumlah sumber daya yang akan dialokasikan untuk tiap-tiap program jangka panjang beberapa tahun yang akan datang. Keluaran dari proses perencanaan strategi berbentuk dokumen yang dinamakan strategic plan (atau sering juga disebut program). Informasi tentang program meliputi beberapa tahun yang akan datang, biasanya meliputi tiga atau lima tahun. Dalam perusahaan yang berorientasi laba, setiap produk utama atau lini produk disebut sebagai program. Sedangkan dalam organisasi nirlaba, bentuk utama jasa organisasi yang ditawarkan merupakan suatu program.
  2. Penyusunan Anggaran. Penyusunan anggaran adalah proses pengoperasionalan rencana dalam bentuk pengkuantifikasian, biasanya dalam unit moneter, untuk kurun waktu tertentu. Hasil dari penyusunan anggaran adalah anggaran. Anggaran merupakan rencana yang diungkapkan secara kuantitatif, biasanya dalam unit moneter, meliputi periode waktu tertentu, biasanya satu tahun.

3. Pelaksanaan selama tahun anggaran manajer melakukan program atau bagian dari program yang menjadi tanggung jawabnya. Laporan yang dibuat hendaknya menunjukkan dapat menyediakan informasi tentang program dan pusat pertanggung jawaban. Laporan pusat pertanggung jawaban juga harus menunjukkan informasi tentang anggaran dan realisasinya baik itu informasi untuk mengukur kinerja keuangan maupun non keuangan, informasi internal maupun informasi eksternal.
4. Evaluasi Kinerja. Kegiatan terakhir dari proses pengendalian manajemen adalah menilai kinerja manajer pusat pertanggung jawaban. Prestasi kerja pada intinya bisa dilihat dari efisien dan efektif tidaknya suatu pusat pertanggung jawaban menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Evaluasi dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi anggaran dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

#### **F. Pengendalian Keuangan dalam bidang perikanan**

Pengendalian keuangan merupakan aspek yang kompleks, melibatkan pikiran dan tindakan manusia secara langsung dalam upaya mengatur investasi, alokasi biaya, dan perolehan laba berjalan sesuai dengan rencana organisasi. Pengendalian keuangan berada dalam setiap tahap kegiatan yang menyangkut implementasi kegiatan keuangan dari proses awal hingga tercapainya tujuan organisasi. Tujuannya adalah menjamin terealisasinya sebuah perencanaan. Manajer menggunakan berbagai cara dan pendekatan untuk melaksanakan pengendalian keuangan. Untuk mempermudah pelaksanaan pengendalian keuangan yang baik, maka standar pun harus ditetapkan sebelumnya, dengan harapan keuangan mudah dikendalikan.

#### **Definisi pengendalian keuangan**

##### **a. Umpan Balik Mekanikal versus Respons Perilaku**

Fokus utama dalam subsistem pengendalian keuangan adalah perilaku dari orang-orang yang ada dalam organisasi dan bukan pada mesin. Oleh sebab itu, pengendalian keuangan dapat dipahami secara baik melalui penekanan pada pentingnya asumsi-asumsi keperilakuan. Namun, tidak semua desain pengendalian fokus pada perilaku manusia. Aplikasi mekanikal dari pengendalian, seperti termometer yang mengendalikan temperature tubuh, lebih menekankan pada sifat mekanikal dibandingkan dengan sifat perilaku. Peralatan-peralatan dari metode mekanikal serta kelistrikan tentu juga dapat digunakan untuk memengaruhi perilaku. Misalnya, suatu sistem absensi yang berfungsi sebagai pengaman untuk mencegah keterlambatan atau suatu sistem komputer yang membatasi kebebasan akses dalam mengoperasikan komputer merupakan contoh-contoh dari pemanfaatan mekanikal yang dapat memengaruhi perilaku seseorang. Karena menekankan pada aspek-aspek perilaku manusia, subsistem dari pengendalian keuangan juga didasarkan pada asumsi-asumsi keperilakuan manusia.

##### **b. Perluasan Konsep-konsep Tradisional**

Konsep-konsep pengendalian tradisional dalam akuntansi sering kali berarti hasil dari informasi akuntansi adalah langkah akhir dari peran akuntan. Dalam pendekatan perilaku, menghasilkan informasi bukanlah akhir dari keterlibatan akuntan sehingga informasi dapat dipandang sebagai suatu intermediasi dari langkah akhir. Informasi akuntansi adalah bagian dari proses penandaan yang dirancang untuk meningkatkan manfaat dari organisasi awal dengan memengaruhi perilaku anggota-anggotanya. Tujuan pengendalian didasari oleh keinginan untuk memilih suatu inisiatif yang akan mengubah kemungkinan pencapaian hasil keperilakuan yang diharapkan. Dengan demikian, informasi akuntansi dapat dipandang sebagai suatu

pertanda dan bukan suatu akhir. Ketika sistem pengendalian dirancang secara tepat untuk menghasilkan informasi akuntansi yang akurat dan andal, fokus sistem pengendalian secara tradisional terletak pada tujuh faktor berikut:

1. Memperkerjakan karyawan yang akan melaksanakan tanggung jawabnya dengan kompeten dan penuh integritas.
2. Menghindari fungsi-fungsi yang tidak harmonis dengan memisahkan tugas dan tanggung jawab.
3. Mendefinisikan wewenang yang terkait dengan suatu posisi sehingga kesesuaian dari suatu transaksi dilaksanakan dan dapat dievaluasi.
4. Menetapkan metode yang sistematis guna memastikan bahwa transaksi telah dicatat dengan akurat.
5. Memastikan bahwa dokumentasi memadai.
6. Menjaga asset dengan mendesain prosedur yang membatasi akses terhadap asset tersebut.
7. Mendesain pengecekan independen untuk meningkatkan akurasi.

Prinsip-prinsip yang berhubungan dengan desain pengendalian internal mencerminkan pengalaman dari profesi audit. Pengalaman yang tidak ternilai tersebut dapat digunakan untuk merancang dan mengimplementasikan sistem pengendalian keuangan melalui perluasan seperangkat tujuan yang dimiliki melalui informasi akuntansi guna mencakup proses administratif. Istilah “pengendalian administratif” telah dihubungkan dengan pengamanan asset dan peningkatan akurasi serta keandalan akuntansi. Sementara, istilah “pengendalian administratif” dihubungkan dengan peningkatan efisiensi operasi dan kepatuhan pada kebijakan-kebijakan manajemen. Salah satu contoh pengendalian akuntansi adalah pemisahan antara tugas pencatatan dengan tugas penjagaan fisik asset.

#### **G. Metode Pengendalian Anggaran (Budgetary Goal Characteristics)**

Sistem penganggaran merupakan komponen-komponen yang berperan serta dalam mewujudkan tersusunnya suatu rencana keuangan baik rencana jangka pendek maupun jangka panjang. Dengan penggunaan anggaran secara terus-menerus maka fungsi anggaran sebagai alat pengendalian akan tercapai. Kenis (1979) mengemukakan lima Budgetary Goal Characteristics (BGC), yaitu:

- a. Partisipasi Penyusunan Anggaran (Budgetary Participation).
  - b. Kejelasan Sasaran Anggaran (Budget Goal Clarity).
  - c. Evaluasi Anggaran (Budgetary Evaluation).
  - d. Umpan Balik Anggaran (Budgetary Feedback).
  - e. Kesulitan Sasaran Anggaran (Budget Goal Difficulty).
- a. Partisipasi Penyusunan Anggaran (Budgetary Participation)

Menurut Brownell (1982), partisipasi anggaran adalah tingkat keterlibatan dan pengaruh individu dalam penyusunan anggaran, sedangkan Chong (2002) menyatakan sebagai proses dimana bawahan atau pelaksana anggaran diberikan kesempatan untuk terlibat dalam dan mempunyai pengaruh dalam proses penyusunan anggaran. Partisipasi manajer dalam proses penganggaran mengarah kepada seberapa besar tingkat keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran serta pelaksanaannya untuk mencapai target anggaran (Kenis, 1979).

Partisipasi anggaran menunjukkan pada luasnya partisipasi bagi aparat pemerintah daerah dalam memahami anggaran yang diusulkan oleh unit kerjanya dan pengaruh tujuan pusat pertanggung jawaban anggaran. Partisipasi memungkinkan terjadinya komunikasi yang makin baik, interaksi satu sama lain, serta bekerja sama dalam tim untuk mencapai tujuan. Dengan menyusun anggaran

secara partisipatif, diharapkan kinerja aparat pemerintah akan meningkat. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa ketika suatu tujuan atau standar yang dirancang secara partisipatif disetujui, pegawai akan menginternalisasikan tujuan atau standar yang ditetapkan dan juga memiliki rasa tanggung jawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut serta terlibat dalam penyusunannya (Milani, 1975). Makin tinggi tingkat keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran, akan makin meningkatkan kinerja (Indriantoro, 2000).

b. Kejelasan Sasaran Anggaran (Budget Goal Clarity)

Kejelasan sasaran anggaran menggambarkan luasnya sasaran anggaran yang dinyatakan secara luas dan spesifik dan dimengerti oleh pihak yang bertanggung jawab terhadap pencapaiannya (Kenis, 1979). Penelitian Ivancevich (1976) menunjukkan hasil bahwa kejelasan dari spesifikasi sasaran anggaran mempunyai dampak yang positif terhadap komitmen pencapaian sasaran dan timbulnya kepuasan terhadap pegawai.

Locke (1968) menyatakan bahwa mencantumkan sasaran anggaran secara spesifik adalah lebih produktif dibandingkan dengan tidak adanya sasaran yang spesifik dan hanya mendorong pegawai untuk melakukan yang terbaik. Sasaran yang tidak jelas dapat menyebabkan kebingungan, tekanan, dan ketidakpuasan dari pegawai.

Kenis (1979) menemukan bahwa manajer member reaksi positif dan secara relatif sangat kuat untuk meningkatkan kejelasan tujuan anggaran. Manajemen tingkat atas dapat meningkatkan kepuasan kerja, menurunkan ketegangan kerja, dan memperbaiki anggaran yang dihubungkan dengan sikap, kinerja anggaran, dan efisiensi biaya manajer tingkat bawah secara signifikan meningkatkan kejelasan dan ketegasan tujuan anggaran mereka.

c. Evaluasi Anggaran (Budgetary Evaluation)

Evaluasi anggaran adalah tindakan yang dilakukan untuk menelusuri penyimpangan atas anggaran ke departemen yang bersangkutan dan digunakan sebagai dasar untuk penilaian kinerja departemen (Kenis, 1979). Hal ini akan memengaruhi tingkah laku, sikap, dan kinerja manajer. Punitive approach dapat mengakibatkan rendahnya motivasi dan sikap yang negative, sedangkan supportive approach dapat mengakibatkan sikap dan perilaku yang positif. Evaluasi secara mendasar memiliki 4 tujuan, yaitu:

- 1) Meyakinkan bahwa kinerja yang sesungguhnya sesuai dengan kinerja yang diharapkan.
- 2) Memudahkan untuk membandingkan antar kinerja individu satu dengan yang lainnya.
- 3) Sistem evaluasi kinerja dapat memicu suatu isyarat tanda bahaya dan memberi sinyal mengenai masalah-masalah yang mungkin terjadi.
- 4) Menilai pembuatan keputusan manajemen..

d. Umpan Balik Anggaran (Budgetary Feedback)

Kenis (1979) menyatakan bahwa umpan balik terhadap sasaran anggaran yang dicapai adalah variabel penting yang memberikan motivasi kepada manajer. Jika anggota organisasi tidak mengetahui hasil yang diperoleh dari upayanya untuk mencapai sasaran, ia tidak akan mempunyai dasar untuk merasakan kesuksesan atau kegagalan dan tidak ada insentif untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik dan pada akhirnya menjadi tidak puas (Becker dan Green, 1962), Steers (1975) mengemukakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara umpan balik anggaran dengan kinerja. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Hackman dan Lawler (1971)

memperoleh hasil yang berbeda, yaitu tidak adanya hubungan antara umpan balik anggaran dengan kinerja.

e. Kesulitan Sasaran Anggaran (Budget Goal Difficulty)

Kenis (1979) mengemukakan bahwa kesulitan sasaran anggaran mempunyai rentang sasaran dari sangat longgar dan mudah dicapai sampai sangat ketat dan tidak dapat dicapai. Muslimah (1998) menyatakan bahwa sasaran anggaran yang lebih ketat menimbulkan motivasi yang lebih tinggi, tetapi jika melewati batas limitnya pengetatan sasaran anggaran justru akan mengurangi motivasi. Locke (1986) menyimpulkan bahwa sasaran anggaran yang lebih sulit akan mengakibatkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan sasaran anggaran yang lebih mudah. Carroll dan Tosi (1970) menemukan hubungan yang positif dan signifikan antara kesulitan sasaran anggaran dan kinerja. Namun, penelitian yang dilakukan Steers.

**H. Manajemen pengelolaan bisnis perikanan**

Manajemen pengelolaan bisnis perikanan meliputi berbagai aspek yang harus dikelola dengan baik untuk mencapai tujuan bisnis yang diinginkan. Berikut ini adalah beberapa aspek penting dalam manajemen pengelolaan bisnis perikanan: 1. Perencanaan Perencanaan merupakan tahapan awal dalam manajemen pengelolaan bisnis perikanan. Pada tahap ini, dilakukan penentuan visi dan misi bisnis, pengembangan strategi bisnis, penetapan target dan sasaran bisnis, dan pengembangan rencana kerja untuk mencapai tujuan bisnis yang diinginkan. 2. Pengorganisasian Pengorganisasian meliputi pembagian tugas dan tanggung jawab, penentuan struktur organisasi, dan pembentukan tim kerja yang efektif. Pengorganisasian yang baik akan membantu mengoptimalkan kinerja tim kerja dalam mencapai tujuan bisnis. 3. Pelaksanaan Pelaksanaan meliputi implementasi rencana kerja dan strategi bisnis yang telah disusun pada tahap perencanaan. Pada tahap ini, diperlukan pengelolaan produksi dan pemasaran yang efektif, pengelolaan keuangan yang tepat, serta pemenuhan standar kualitas dan keamanan produk perikanan yang dihasilkan. 4. Pengawasan Pengawasan merupakan tahapan terakhir dalam manajemen pengelolaan bisnis perikanan. Pada tahap ini, dilakukan evaluasi dan pemantauan terhadap kinerja bisnis, kepatuhan terhadap peraturan dan regulasi, serta peningkatan kualitas produk perikanan. Dengan melakukan pengawasan secara rutin, bisnis perikanan dapat terus ditingkatkan dan dikembangkan.

**I. Tantangan bisnis perikanan**

Bisnis perikanan dihadapkan pada berbagai tantangan, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Berikut ini adalah beberapa tantangan yang dihadapi dalam bisnis perikanan:

1. Perubahan Iklim Perubahan iklim menyebabkan perubahan suhu dan salinitas air, serta meningkatkan tingkat keasaman laut. Hal ini dapat mempengaruhi pertumbuhan dan reproduksi ikan, sehingga mengurangi produksi perikanan dan mengurangi profitabilitas bisnis perikanan.
2. Penurunan Stok Ikan Penangkapan ikan yang berlebihan dan praktik-praktik penangkapan yang tidak berkelanjutan telah menyebabkan penurunan stok ikan di banyak wilayah perairan. Penurunan ini berdampak pada berkurangnya produksi perikanan dan pengurangan ketersediaan jenis ikan tertentu.
3. Persaingan Bisnis Persaingan bisnis yang ketat dapat membuat bisnis perikanan sulit untuk bertahan dan berkembang. Persaingan yang ketat di antara bisnis perikanan dapat mengurangi margin keuntungan, meningkatkan biaya operasional, serta memperkecil pasar untuk produk perikanan.

4. Regulasi dan Peraturan Bisnis perikanan diatur oleh berbagai regulasi dan peraturan yang berbeda di setiap negara. Kepatuhan terhadap peraturan dan regulasi ini dapat menambah biaya operasional bisnis perikanan, serta mengurangi fleksibilitas dalam memproduksi dan memasarkan produk.

### 3. KESIMPULAN

Dari paparan di atas adalah pengendalian itu kegiatan yang dilaksanakan dalam proses manajemen tidak akan membawa hasil yang berarti kalau tidak segera diikuti dengan tindakan pengendalian. Dengan demikian bisa kita katakan bahwa fungsi ini memiliki kedudukan penting dalam kegiatan manajemen karena dengan pengendalian yang baik atau efektif merupakan jaminan bahwa tujuan yang telah ditetapkan dalam rencana akan tercapai. Pengelolaan bisnis perikanan yang baik adalah kunci untuk mencapai keberhasilan jangka panjang dan menjaga keberlanjutan sumber daya perikanan. Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam pengelolaan bisnis perikanan termasuk keberlanjutan sumber daya perikanan, penggunaan teknologi yang tepat, pengelolaan risiko yang baik, kepatuhan terhadap regulasi, peningkatan kualitas produk, pemasaran yang tepat, dan pengembangan sumber daya manusia.

### DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah, 2015, Pengantar Manajemen, Mitra Wacana Media, Jakarta
- Dessler, Gary 2011, Human Resource Management, twelfth edition; global edition, London, Pearson Education
- Erni Tisnawati Sule & Kurniawan Saefullah, 2008, Pengantar Manajemen, edisi pertamas, Jakarta, Penerbit Kencana Prenada Media Group
- Fajriansyah M. Rizki, 2019, Manajemen Strategik, CV. ANDI OFFSET, Yogyakarta
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Robert Konopaske, (2012), Organizations, Behavior, Structure Process, Fourteenth Edition, Boston, USA McGraw Hill Inc.
- Ginnet C. Robert, Hughes L., Robert, Curphy J. Gordon, 2012, Leadership Inhancing The Lessons of Experience, New York, McGraw.
- Gomiero, A., & Mazzarol, T. (2015). Success factors for small business in the Australian seafood industry. *Marine Policy*, 60, 214-221.
- Hair, Jr, Joseph, Ferdinand, Ralph E. Anderson, Ronald L. Tothan and William, C. Black, 2010, *Multivariate Analysis*, Fifth Edition, Saddle River, New Jersey Prentice Hall Inc.
- Halim Abdul, 2019, Sistem Pengendalian Manajemen, UPP STIM YKPN, Yogyakarta
- Jentoft, S. (2015). Fisheries co-management: Delegating government responsibility to fishermen's organizations. *Marine Policy*, 58, 42-52.
- Karpova, E. P., Karpov, A. V., & Kaluzhsky, M. L. (2017). Efficient and sustainable business models for the seafood industry. *Marine Policy*, 83, 14-22.
- Koné, T., & Nguyen, T. L. (2019). The role of social capital in fisheries management: a case study of smallscale fishing communities in Senegal. *Marine Policy*, 103, 117- 126.
- Le Gallic, B., & Doyen, L. (2015). Fishermen behavior under uncertainty: Empirical evidence from the French Bay of Biscay anchovy fishery. *Marine Policy*, 51, 420-427.
- Pitcher, T. J., Kalikoski, D., Pramod, G., & Short, K. (2019). Not honouring the code. *Nature*, 569(7755), 33-35.