

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.



## BAB XI FUNGSI PENGENDALIAN

### Tujuan Pembelajaran

#### Tujuan Umum.

Setelah mengikuti materi ini, mahasiswa diharapkan mampu menjelaskan fungsi pengendalian, tujuan pengendalian, asas-asas pengendalian, jenis-jenis pengendalian, proses dan cara-cara pengendalian, sifat dan waktu pengendalian, macam-macam pengendalian dan alat-alat pengendalian.

#### Tujuan Khusus

Setelah mempelajari pembahasan ini, diharapkan mahasiswa dapat:

1. Menjelaskan pengertian pengendalian.
2. Menjelaskan asas-asas pengendalian pengendalian.
3. Menjelaskan jenis-jenis pengendalian.
4. Menjelaskan proses dan cara-cara pengendalian.
5. Menjelaskan sifat dan waktu pengendalian, macam-macam pengendalian dan alat-alat pengendalian.

### 1. PENGERTIAN DAN TUJUAN PENGENDALIAN

Fungsi pengendalian (*controlling*) adalah fungsi terakhir dan proses manajemen. Fungsi ini sangat penting dan sangat menentukan pelaksanaan proses manajemen, karena itu harus dilakukan dengan sebaik-baiknya. Pengendalian ini berkaitan erat sekali dengan fungsi perencanaan dan kedua fungsi ini merupakan alat yang saling mengisi, karena:

1. Pengendalian harus terlebih dahulu direncanakan.
2. Pengendalian baru dapat dilakukan jika ada rencana.
3. Pelaksanaan rencana akan baik, jika pengendalian dilakukan dengan baik.
4. Tujuan baru dapat diketahui tercapai dengan baik atau tidak setelah pengendalian atau penilaian dilakukan.

Dengan demikian peranan pengendalian ini sangat menentukan baik atau buruknya pelaksanaan suatu rencana.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.

## B. ASAS-ASAS PENGENDALIAN

Harold Koontz dan Cyril O'Donnel mengemukakan asas-asas pengendalian yaitu:

1. Asas tercapainya tujuan (*principle of assurance of objective*), artinya pengendalian harus ditujukan ke arah tercapainya tujuan yaitu dengan mengadakan perbaikan untuk menghindari penyimpangan-penyimpangan dan rencana.

2. Asas efisiensi pengendalian (*principle of efficiently of control*), artinya pengendalian itu efisiensi, jika dapat menghindari penyimpangan dan rencana, sehingga tidak menimbulkan hal-hal lain yang di luar dugaan.

3. Asas tanggung jawab pengendalian (*principle of control responsibility*), artinya pengendalian hanya dapat dilaksanakan jika manajer bertanggung jawab terhadap pelaksanaan rencana.

4. Asas pengendalian terhadap masa depan (*principle of future control*), artinya pengendalian yang efektif harus ditujukan ke arah pencegahan penyimpangan-penyimpangan yang akan terjadi, baik pada waktu sekarang maupun masa yang akan datang.

5. Asas pengendalian langsung (*principle of direct control*), artinya teknik control yang paling efektif ialah mengusahakan adanya manajer bawahan yang berkualitas baik.

Pengendalian itu dilakukan oleh manajer, atas dasar bahwa manusia itu sering berbuat salah.

6. Asas refleksi rencana (*principle of reflection plans*), artinya pengendalian harus disusun dengan baik, sehingga dapat mencerminkan karakter dan susunan rencana.

7. Asas penyesuaian dengan organisasi (*principle of organization suitability*), artinya pengendalian harus dilakukan sesuai dengan struktur organisasi.

8. Asas pengendalian individual (*principle of individual of control*), artinya pengendalian dan teknik pengendalian harus sesuai dengan kebutuhan manajer.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.

9. Asas standar (*principle of standard*), artinya pengendalian yang efektif dan efisien memerlukan standar yang tepat akan dipergunakan sebagai tolok ukur pelaksanaan tujuan yang akan dicapainya.
10. Asas pengendalian terhadap strategis (*principle of strategic point control*), artinya pengendalian yang efektif dan efisien memerlukan adanya perhatian yang ditujukan terhadap faktor-faktor yang strategis dalam perusahaan.
1. Asas kekecualian (*the exception principle*), artinya efisiensi dalam pengendalian membutuhkan adanya perhatian yang ditujukan terhadap faktor kekecualian.
2. Asas pengendalian fleksibel (*principle of flexibility of control*), artinya pengendalian harus luwes untuk menghindari kegagalan pelaksanaan rencana.
3. Asas peninjauan kembali (*principle of review*), artinya sistem pengendalian harus ditinjau berkali-kali, agar sistem yang digunakan berguna untuk mencapai tujuan.
4. Asas tindakan (*principle of action*), artinya pengendalian dapat dilakukan, apabila ada ukuran-ukuran untuk mengoreksi penyimpangan-penyimpangan rencana, organisasi, staffing dan directing.

### JENIS-JENIS PENGENDALIAN

Pengendalian karyawan (*personnel control*)

Pengendalian ini ditujukan kepada hal-hal yang ada hubungannya dengan kegiatan karyawan.

Pengendalian keuangan (*financial control*)

Pengendalian ini ditujukan kepada hal-hal yang menyangkut keuangan, tentang pemasukan dan pengeluaran, biaya-biaya perusahaan termasuk pengendalian anggarannya.

Pengendalian produksi (*production control*)

Pengendalian ini ditujukan untuk mengetahui kualitas dan kuantitas produksi yang dihasilkan, apakah sesuai dengan standard atau rencananya.

Pengendalian waktu (*time control*)

Pengendalian ini ditujukan kepada pengguna waktu, artinya apakah waktu untuk mengerjakan suatu pekerjaan sesuai atau tidak dengan rencana.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.

#### 5. Pengendalian teknis (*technical control*)

Pengendalian ini ditujukan kepada hal-hal yang bersifat fisik, yang berhubungan dengan tindakan dan teknis pelaksanaan.

#### Pengendalian kebijaksanaan (*policy control*)

Pengendalian ini ditujukan untuk mengetahui dan menilai, apakah kebijaksanaan organisasi telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah digariskan.

#### Pengendalian penjualan (*sales control*)

Pengendalian ini ditujukan untuk mengetahui, apakah produksi atau jasa yang dihasilkan terjual sesuai dengan target yang ditetapkan.

#### Pengendalian inventaris (*inventory control*)

Pengendalian ini ditujukan untuk mengetahui, apakah inventaris perusahaan masih ada semuanya atau ada yang hilang

#### Pengendalian pemeliharaan (*maintenance control*)

Pengendalian ini ditujukan untuk mengetahui, apakah semua inventaris perusahaan dan kantor dipelihara dengan baik atau tidak, dan jika ada yang rusak apakah bisa diperbaiki atau tidak.

### D. PROSES DAN CARA-CARA PENGENDALIAN

Proses pengendalian dilakukan secara bertahap melalui langkah-langkah berikut:

1. Menentukan standar-standar yang akan digunakan dasar pengendalian.
2. Mengukur pelaksanaan atau hasil yang telah dicapai.
3. Membandingkan pelaksanaan atau hasil dengan standar dan menentukan penyimpangan jika ada.
4. Melakukan tindakan perbaikan, jika terdapat penyimpangan agar pelaksanaan dan tujuan sesuai dengan rencana.

Rencana juga perlu dinilai ulang dan dianalisis kembali, apakah sudah benar-benar realistis atau tidak. Jika belum benar atau realistis maka rencana itu harus diperbaiki.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.

### Cara-cara pengendalian

Seorang manajer harus mempunyai berbagai cara untuk memastikan bahwa semua fungsi manajemen dilaksanakan dengan baik. Hal ini dapat diketahui melalui proses kontrol atau pengawasan. Cara-cara pengendalian atau pengawasan ini dilakukan sebagai berikut:

1. Pengawasan langsung
2. Pengawasan tidak langsung
3. Pengawasan berdasarkan kekecualian

*Pengawasan langsung*, adalah pengawasan yang dilakukan sendiri secara langsung oleh seorang manajer. Manajer memeriksa pekerjaan yang sedang dilakukan untuk mengetahui apakah dikerjakan dengan benar dan hasil-hasilnya sesuai dengan dikehendakinya.

*Pengawasan tidak langsung*, adalah pengawasan jarak jauh, artinya dengan melalui tulisan laporan yang diberikan oleh bawahan. Laporan ini dapat berupa lisan atau tulisan tentang pelaksanaan pekerjaan dan hasil-hasil yang telah dicapainya.

Pengawasan berdasarkan kekecualian, adalah pengendalian yang dikhususkan untuk kesalahan-kesalahan yang luar biasa dari hasil atau standar yang diharapkan. Pengendalian semacam ini dilakukan dengan cara kombinasi langsung dan tidak langsung oleh manajer.

### SIFAT DAN WAKTU PENGENDALIAN

Sifat dan waktu pengendalian/kontrol dibedakan atas:

*Preventive control*, adalah pengendalian yang dilakukan sebelum kegiatan dilakukan untuk menghindari terjadinya penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaannya.

*Preventive control* ini dilakukan dengan cara:

1. Menentukan proses pelaksanaan pekerjaan.
2. Membuat peraturan dan pedoman pelaksanaan pekerjaan itu.
3. Menjelaskan dan atau mendemostrasikan cara pelaksanaan pekerjaan itu.
4. Mengorganisasi segala macam kegiatan.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.



- e. Menentukan jabatan, *job description*, *authority*, dan *responsibility* bagi setiap individu karyawan.
  - Menetapkan sistem koordinasi pelaporan dan pemeriksaan.
  - Menetapkan sanksi-sanksi bagi karyawan yang membuat kesalahan.
  - Responsive control*, adalah pengendalian yang dilakukan setelah terjadi kesalahan dalam pelaksanaannya, dengan maksud agar tidak terjadi pengulangan kesalahan, sehingga hasilnya sesuai dengan yang diinginkan.
  - Responsive control* ini dilakukan dengan cara sebagai berikut:
    - Membandingkan antara hasil dengan rencana.
    - Menganalisis sebab-sebab yang menimbulkan kesalahan dan mencari tindakan perbaikannya.
    - Memberikan penilaian terhadap pelaksanaannya, jika perlu dikenakan sanksi hukuman kepadanya.
    - Menilai kembali prosedur-prosedur pelaksanaan yang ada.
    - Mengecek kebenaran laporan yang dibuat oleh petugas pelaksanaan.
    - Jika perlu meningkatkan keterampilan atau kemampuan pelaksanaan melalui *training* atau *education*.
    - Pengendalian saat proses dilakukan, jika terjadi kesalahan segera diperbaiki.
    - Pengendalian berkala, adalah pengendalian yang dilakukan secara berkala, misalnya per bulan, per semester, dan lain-lain.
    - Pengendalian mendadak (*sidak*), adalah pengawasan yang dilakukan secara mendadak untuk mengetahui apa pelaksanaan atau peraturan-peraturan yang ada dilaksanakan atau tidak dilaksanakan dengan baik.
    - Pengamatan melekat (*waskat*), adalah pengawasan/pengendalian yang dilakukan secara integratif mulai dari sebelum, pada saat, dan sesudah kegiatan dilakukan.

## MACAM-MACAM PENGENDALIAN

Pengendalian ini dikenal atas beberapa macam, yaitu:

- Internal control* (pengendalian intern)
- External control* (pengendalian ekstern)
- Formal control* (pengendalian resmi)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.

4. *Informal control* (pengendalian konsumen)

1. *Internal control*, adalah pengendalian yang dilakukan oleh seorang atasan kepadabawahannya.

*External control*, adalah pengendalian yang dilakukan oleh pihak luar.

*Formal control*, adalah pemeriksaan yang dilakukan oleh instansi atau pejabat resmidan dapat dilakukan secara intern maupun ekstern.

*Informal control*, adalah penilaian yang dilakukan oleh masyarakat atau konsumen, baik langsung maupun tidak langsung.

#### 4. ALAT-ALAT PENGENDALIAN

Alat-alat pengendalian yang dipergunakan suatu perusahaan atau organisasi, yaitu:

1. Budget

2. *Non-Budget*

##### **Budget**

Budget (anggaran) adalah suatu ikhtisar hasil yang akan diharapkan dan pengeluaranyang disediakan untuk mencapai hasil tersebut. Pengendalian budget (*budgetary control*) dapat diketahui (diawasi), apakah hasil yang diharapkan dan penerimaan atau pengeluaran itu sesuai dengan yang diinginkan atau tidak. Hal ini dapat diketahui dengan cara membandingkan dengan budget, karena dalam budget telah ditetapkan jumlah penerimaan, jumlah pengeluaran dan hasil yang akan diperoleh untuk masa yang akan datang.

*Budgetary control*, biasanya digunakan sehubungan dengan kontrol basis yang bersifat fungsional yaitu : penjualan, produksi dan pembelian, dan tidak terhadap kontrol basis yang bersifat faktural, misalnya kualitas, biaya dan waktu.

Tipe-tipe Budget Pada dasarnya tipe-tipe budget dibedakan atas 2 golongan, yaitu: *constant budget* dan *variabel budget*.

Tipe-tipe budget itu adalah:

1. *Sales budget*

2. *Production budget*

3. *Cost Production budget*





Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.

- d. *Step budget*, berhubungan dengan *production budget* dan menunjukkan bermacam-macam tingkat produksi.

*Purchasing budget*

*Labor budget/personnel budget* adalah suatu budget yang berhubungan dengan jumlahburuh yang ada dalam perusahaan.

*Cash and financial budget*

*Master budget* (budget keseluruhan)

Non-Budget

alat pengendalian nonbudget yaitu sebagai berikut:

*Personal observation*

*Report*

*Financial statement*

*Statistic*

*Break even point*

*Internal audit*

*Personal observation*, yaitu pengawasan langsung secara pribadi oleh pimpinanperusahaan terhadap para bawahan yang sedang bekerja.

*Report* (laporan). Laporan yang dibuat oleh para manajer bawahan, misalnya manajerproduksi, manajer pemasaran membuat laporan-laporan pemasaran.

*Financial statement*, adalah daftar laporan keuangan yang biasanya terdiri dari *Balance Sheet* dan *Income Statement* (neraca dan daftar rugi laba).

*Statistic*, merupakan pengumpulan data, informasi, dan kejadian yang telah berlalu.

*Break even point* (titik pulang pokok), yaitu suatu titik atau keadaan ketika jumlahpenjualan tertentu tidak mendapat laba ataupun rugi. Jadi jumlah biaya sama denganjumlah penjualan.

*Internal audit*, yaitu pengendalian yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahan yangmeliputi bidang-bidang kegiatan secara menyeluruh yang menyangkut masalahkeuangan, apakah sesuai dengan prosedur dan praktek yang telah ditetapkan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan Universitas Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Riau.



## H. RANGKUMAN

1. Pengendalian adalah bagaimana pimpinan organisasi mengendalikan bawahannya, agar bawahan tidak melakukan kesalahan dan penyimpangan dalam pelaksanaan tugasnya.
2. Asas-asas pengendalian meliputi: asas tujuan, asas efesiensi, asas tanggungjawab, asas pengendalian, asas refleksi rencana, asas penyesuaian dengan organisasi, asas pengendalian individual, asas standar, asas strategis, asas kekecualian, asas fleksibel, asas peninjauan kembali dan asas tindakan.
3. Jenis-jenis pengendalian, meliputi: pengendalian karyawan, keuangan, produksi, waktu, teknis kebijaksanaan, penjualan inventaris dan pengendalian pemeliharaan.
4. Proses dan cara-cara pengendalian meliputi: penentuan standar yaitu dengan memandingkan hasil dengan standar yang telah ditetapkan, cara-cara pengendalian yaitu dengan pengawasan langsung maupun tidak langsung.
5. Sifat dan waktu pengendalian meliputi: repretif control dan represif control.
6. Macam-macam pengendalian meliputi: pengendalian interen, pengendalian eksteren, pengendalian resmi dan pengendalian konsumen.
7. Alat-alat pengendalian meliputi: *budget non budget*.

## SOAL LATIHAN

1. Jelaskan pengertian dan tujuan pengendalian, asas-asas pengendalian dan jenis-jenis pengendalian!
2. Jelaskan proses dan cara-cara pengendalian!
3. Jelaskan sifat dan waktu pengendalian!
4. Jelaskan macam-macam pengendalian!
5. Jelaskan alat-alat pengendalian!