

# Karakteristik Sistem Pengendalian Manajemen

Dra. Primanita Setyono, M.B.A, Akt.



## PENDAHULUAN

---

Setelah Anda mengenal dan mempelajari Akuntansi Manajemen, maka Anda dapat mulai mengikuti Sistem Pengendalian Manajemen. Pembahasan modul ini diawali dengan pengertian satu per satu tentang apa yang dimaksud dengan: sistem, pengendalian, dan manajemen. Kemudian akan dibahas definisi secara menyeluruh tentang sistem pengendalian manajemen. Pembahasan selanjutnya adalah membedakan pengendalian manajemen dengan fungsi perencanaan dan pengendalian lainnya, yaitu formulasi strategi (*strategy formulation*) dan pengendalian tugas (*task control*). Terakhir, pembahasan mengenai gambaran umum lingkungan/struktur dan proses pengendalian manajemen dalam suatu organisasi.

Dengan mempelajari modul ini, Anda diharapkan dapat memahami konsep dasar sistem pengendalian manajemen, baik pengertian secara parsial (sistem, pengendalian, dan manajemen) maupun secara utuh serta menghubungkan pengendalian manajemen dengan aktivitas perencanaan dan pengendalian lainnya, yaitu dengan formulasi strategi dan juga pengendalian tugas. Lebih dari itu, Anda akan mampu memahami gambaran umum atau garis besar mengenai lingkungan/struktur dan proses pengendalian manajemen.

Modul 1 ini terdiri dari 2 kegiatan belajar, yaitu (1) Kegiatan Belajar 1: Konsep Dasar Sistem Pengendalian Manajemen, (2) Kegiatan Belajar 2: Lingkungan/Struktur dan Proses Pengendalian Manajemen. Setelah mempelajari modul ini, Anda diharapkan mampu menjelaskan:

1. konsep dasar : Sistem Pengendalian Manajemen.
2. batasan pengendalian manajemen dengan membedakan:
  - a. Penetapan Sasaran (*objective setting*) vs Formulasi Strategi (*Strategy Formulation*),

- b. Formulasi Strategi vs Pengendalian Manajemen (*management control*),
  - c. Pengendalian Tugas (*task control*) vs Pengendalian Manajemen.
3. gambaran umum lingkungan/struktur pengendalian manajemen, mencakup struktur organisasi, pusat pertanggungjawaban, dan perilaku organisasi.
  4. gambaran umum proses pengendalian manajemen secara keseluruhan, yaitu mencakup perencanaan strategik, penyiapan anggaran, pengukuran kinerja, dan manajemen kompensasi.

**KEGIATAN BELAJAR 1**

# Konsep Dasar: Sistem Pengendalian Manajemen

## A. PENGERTIAN SISTEM, PENGENDALIAN, DAN MANAJEMEN

Sebelum membahas tentang pengertian utuh sistem pengendalian manajemen, maka perlu dipahami dahulu beberapa konsep dasar, yaitu sistem, pengendalian, dan manajemen. Konsep tersebut menjadi acuan dasar bagi pembahasan selanjutnya di modul ini. Satu per satu penjelasan tentang sistem, pengendalian, dan manajemen adalah sebagai berikut.

### 1. Sistem

*Sistem adalah prosedur melaksanakan serangkaian aktivitas yang biasanya dilakukan secara berulang.* Karakteristik suatu sistem adalah runtut, terpola, terkoordinasi, dan terdiri dari beberapa langkah yang terkoordinasi untuk mencapai tujuan tertentu. Sistem disusun untuk menyelesaikan permasalahan yang mempunyai karakteristik yang sistematis. Manajemen, disisi lain diperlukan untuk menyelesaikan permasalahan yang tidak sistematis. Peran manajemen dibutuhkan pada kondisi dimana lingkungan tidak memiliki aturan jelas atau pada situasi yang sangat tidak umum, misalnya: pabrik yang proses produksinya terotomatisasi tiba-tiba mengalami kegagalan sistem. Maka manajemen harus masuk dengan mengambil kebijakan terbaik. Efektivitas tindakan manajemen bergantung dari keahliannya menghadapi orang dan bukan hanya perannya dalam sistem tersebut. Artinya ketepatan sistem itu sendiri tergantung pada kemampuan manajer mengatur seseorang dan tidak lagi berdasarkan aturan yang ditentukan oleh sistem tersebut.

Sistem terdiri dari dua bentuk, yaitu sistem formal dan sistem informal. Sistem formal adalah sistem yang memungkinkan pendelegasian otoritas dimana sistem formal memperjelas struktur kebijakan dan prosedur, yang harus diikuti oleh anggota organisasi. Sistem dengan struktur, prosedur, dan respons yang terpola membantu manajemen dalam merencanakan dan mengelola strategi untuk mencapai tujuan organisasi dengan tetap memperhatikan lingkungan yang ada. Sedangkan sistem informal adalah

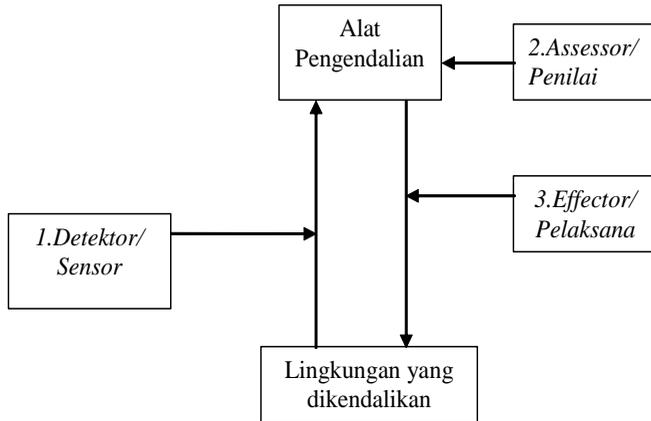
sistem yang berdimensi hubungan antar pribadi yang tidak ditunjukkan dalam sistem formal. Biasanya organisasi memiliki kedua bentuk sistem.

## 2. Pengendalian

Dalam suatu sistem pengendalian akan ditemukan minimal 4 (empat) elemen proses pengendalian, yaitu:

- a. *Detector / Sensor*  
adalah alat untuk mengidentifikasi apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses pengendalian dalam organisasi.
- b. *Assessor / Penilai*  
adalah alat untuk menilai signifikansi apa yang sedang terjadi (peristiwa actual) dalam proses pengendalian. Pada umumnya yang dilakukan adalah membandingkan apa yang sedang terjadi dengan yang seharusnya terjadi (standar).
- c. *Effector / Pelaksana*  
adalah alat yang mendorong perilaku atau tindakan tertentu jika *assessor* menyatakan bahwa realitas tidak sesuai dengan ketentuan atau standar. Elemen tersebut kadang disebut “*feedback*” atau umpan balik.
- d. *Communication Network / Jaringan komunikasi*  
adalah transmisi informasi dari *detector* dan *assessor* atau *assessor* dan *effector*.

Keempat elemen tersebut dapat digambarkan seperti tampak di Gambar 1.1. Dari gambar tersebut tampak bagaimana lingkungan yang dikendalikan oleh *detector* diidentifikasi untuk apa saja yang terjadi, kemudian informasi tersebut dibawa ke *assessor* untuk dibandingkan dengan standar atau ketentuan yang berlaku. Jika sesuai dengan standar atau harapan, maka *effector* bertindak sesuai prosedur yang ditentukan. Transmisi informasi dari *detector* ke *assessor* lalu ke *effector* membutuhkan jaringan komunikasi yang baik agar menghasilkan pengendalian yang efektif.



4. *Communication Network/ Jaringan Komunikasi*

Gambar 1.1.  
Elemen Proses Pengendalian

Sumber: Anthony dan Govindarajan, *Management Control System*, 11<sup>th</sup> Ed., (Chicago: Irwin, 2004), hal : 3

Jika keempat elemen pengendalian diterapkan dalam suatu organisasi, maka seorang *detector* mempunyai tugas melakukan pengamatan atas apa yang terjadi, kemudian *assessor* membandingkan apa yang terjadi dengan standar atau aturan yang berlaku. Kalau apa yang terjadi tidak sesuai dengan standar maka *effector* akan melakukan tindakan tertentu agar sesuai yang diharapkan. Tentunya ketiga elemen tersebut harus dihubungkan dengan jaringan komunikasi yang baik.

Pengendalian yang sederhana jika dianalogikan ke proses pengendalian yang kompleks maka contoh aplikasinya (berdasarkan urutan kompleksitasnya) sebagai berikut.

Alat	Detector	Assessor	Effector	Communication Network
AC	Termometer	Termostat	Sistem Pendingin Udara	Jaringan Kabel
Suhu Tubuh	Simpul Syaraf	Kelenjar Hypothalmus	Otot dan Organ Tubuh	Jaringan Syaraf
Pengendara Mobil	Mata	Otak	Kaki, Tangan	Jaringan Syaraf

### 3. Manajemen

*Organisasi adalah sekelompok orang yang bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan (goals) organisasi, yaitu mencapai hasil tertentu.* Tujuan organisasi sangat beragam, misalnya mencari laba, produktivitas, moralitas tinggi, memberikan jasa ke publik, dan sebagainya. Dengan demikian, tidak semua organisasi bertujuan mencari laba. Terdapat banyak organisasi *non-profit* di Indonesia yang tidak bertujuan mencari laba, misalnya: Palang Merah Indonesia, Lembaga Bantuan Hukum, Yayasan Kanker Indonesia, Rumah Sakit, Perguruan Tinggi, dan lain-lain.

Manajemen adalah pimpinan dari organisasi, dan memiliki hierarki tertentu. Hierarki manajemen adalah pembagian manajemen menjadi beberapa lapisan. Semakin kompleks organisasi maka semakin banyak lapisan manajemen yang dibentuk. Secara garis besar hierarki manajemen dibagi menjadi tiga level (Gambar 1.2), yaitu:

- a. Manajemen Atas (*Top Management*),
- b. Manajemen Tengah (*Middle Management*)
- c. Manajemen Level Bawah (*Lower Level Management*).

Dikenal manajemen atas atau *top management* sebagai CEO (*Chief Executive Officer*), kemudian dibawahnya adalah manajer bisnis unit, departemen, seksi, dan subunit lain yang berada dibawahnya sesuai struktur organisasi perusahaan. CEO menentukan strategi yang hendak dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi, sedangkan manajer bisnis unit memformulasikan strategi unitnya untuk mencapai tujuan. Tentunya dengan pengesahan CEO.

Selanjutnya perlu dikaji: Apa fungsi manajemen? Secara garis besar fungsi manajemen adalah:

- a. Perencanaan (*planning*),
- b. Pengarahan (*directing*),
- c. Pengorganisasian (*organizing*),
- d. Penyusunan staf (*staffing*),
- e. Pengendalian (*controlling*), dan
- f. Pengambilan keputusan (*decision making*).

Jadi manajemen mempunyai tanggung jawab atas kegiatan perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan operasional perusahaan.

Pembagian tanggung jawab tampak jelas pada Gambar 1.2, yaitu manajemen atas melakukan aksi: “*Do the right things*” dan manajemen level bawah/operasional melakukan aksi: “*Do things right*” (istilah Peter Drucker). Yang dimaksud dengan “*Do the right things*” adalah tanggungjawab manajemen atas untuk menentukan strategi yang tepat bagi organisasi untuk masa yang akan datang. Manajemen level bawah atau operasional bertanggung jawab untuk “*Do things right*”, yaitu melaksanakan tugas tepat waktu seperti terjadwal. Manajemen tengah, tentunya berdiri di bawah manajemen atas dan di atas manajemen bawah/operasional, yaitu melakukan fungsi koordinasi.

Hubungan antarmanajemen dalam organisasi ditunjukkan dalam format Struktur Organisasi. Dengan adanya struktur organisasi, maka anggota organisasi diatur hubungan satu dengan lainnya. Manajemen level bawah/operasional memiliki karakteristik tidak bekerja sendirian, tetapi dengan tanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan melalui supervisi langsung dengan usaha bersama orang lain.



Gambar 1.2.  
Hierarki Manajemen - Tiga Level

Contohnya adalah kepala cabang suatu bank, untuk tentara setara letnan dua, serta kepala pabrik. Fokus manajemen level tersebut adalah menyelesaikan tugas saat ini. Manajemen tengah adalah seorang yang mensupervisi manajer lain dan bukan bagian suatu kelompok kerja. Cara pandang kelompok tersebut dalam perencanaan biasanya untuk 3 – 12 bulan ke depan. Mereka juga mempunyai otoritas atas anggaran, namun demikian tanggung jawabnya adalah menyesuaikan aktivitas dengan anggaran dibandingkan menetapkan anggaran. Manajemen atas, misalnya Presiden Direktur dan Wakil Direktur. Mereka memiliki cakrawala pandangan perencanaan tiga sampai dengan lima tahun ke depan, untuk industri. Untuk segmen bisnis pakaian, cakupan perencanaannya bisa kurang dari satu tahun. Namun akan berbeda untuk perusahaan farmasi, bisa sepuluh tahun atau lebih perencanaan ke depan.

Perusahaan dapat diumpamakan sebagai sebuah piramid. Seorang di posisi puncak akan melihat secara jelas ke bawah, demikian pula bagi yang berada di posisi bawah hanya mengenal fungsi spesialis saja. Seperti dalam bisnis, seorang yang memiliki kelebihan atau spesialisasi fungsi, seperti

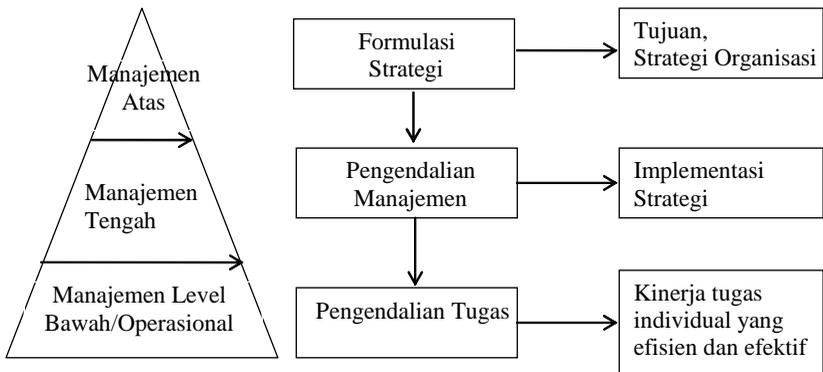
keuangan, *marketing*, produksi, dan teknik cenderung melihat persoalan dari sisi bidang spesialisasinya. Hanya ketika orang tersebut mencapai posisi puncak, baru dapat melihat gambaran keseluruhan persoalan.

**B. BATASAN PENGENDALIAN MANAJEMEN**

Pengendalian manajemen adalah kegiatan perencanaan dan pengendalian dalam organisasi, yang berada di antara dua kegiatan yaitu perumusan atau formulasi strategi yang dilakukan manajemen atas dan pengendalian tugas yang dilakukan manajemen level bawah/operasional (Gambar 1.3). Untuk dapat memahami pengertian pengendalian manajemen, terlebih dahulu harus dapat dibedakan dari dua aktivitas lainnya yaitu formulasi strategi dan pengendalian tugas. Selanjutnya dengan melihat perbedaan antara aktivitas formulasi strategi dengan penetapan sasaran (*objective setting*), pengendalian manajemen dengan perencanaan strategik maupun dengan pengendalian tugas.

Beberapa karakteristik dari masing-masing aktivitas adalah:

1. Formulasi Strategi merupakan kegiatan yang jauh dari sistematis, sedangkan pengendalian tugas merupakan kegiatan paling sistematis.
2. Formulasi strategi mencakup periode jangka panjang, sedangkan pengendalian tugas lebih pada cakupan waktu jangka pendek.
3. Aktivitas formulasi strategi lebih berkaitan dengan perencanaan, sedangkan pengendalian tugas lebih pada pengendalian.



Gambar 1.3.  
Hubungan hierarki manajemen aktivitas perencanaan dan pengendalian dengan produk akhir

## 1. Formulasi Strategi

Formulasi strategi adalah proses menentukan tujuan organisasi dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan (*goal*) adalah apa yang hendak dicapai oleh seluruh organisasi sedangkan strategi menjelaskan langkah spesifik untuk mencapai tujuan dalam kurun waktu tertentu. Tujuan biasanya untuk jangka panjang, dan jarang sekali dirubah. Banyak perusahaan menetapkan tujuannya seperti: pencapaian laba tertentu, mencapai pangsa pasar luas atau untuk bisnis non-profit: memberikan pelayanan maksimum.

Strategi adalah rencana besar organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Strategi biasanya untuk jangka pendek. Apa yang tertuang dalam strategi adalah arah organisasi yang dikehendaki oleh manajer senior sebagai responnya atas hambatan atau kesempatan yang dihadapi organisasi.

Hambatan, misalnya pada kasus terjadinya perubahan selera konsumen, adanya regulasi pemerintah yang berubah atau tuntutan baru sebagai akibat aksi pesaing. Kesempatan, misalnya adanya persepsi baru konsumen, inovasi produk, ataupun inovasi teknologi. Manajemen atas biasanya berpijak pada hambatan dan kesempatan untuk menentukan strategi. Oleh karena itu sering kali terjadi perubahan strategi organisasi secara besar ketika diangkat seorang manajer atas (*top manager*) baru.

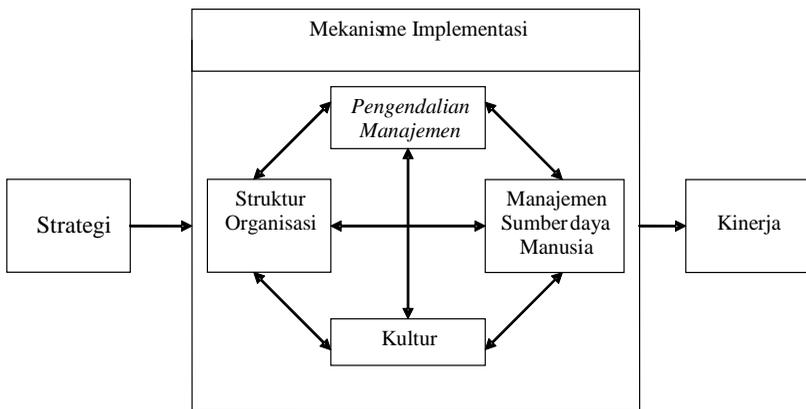
## 2. Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen adalah proses dimana manajemen mempengaruhi anggota organisasi untuk mengimplementasikan strategi organisasi yang telah ditetapkan. Aktivitasnya meliputi:

- a. *Perencanaan*, apa yang seharusnya dilakukan
- b. *Koordinasi*, atas berbagai bagian dalam organisasi
- c. *Komunikasi*, informasi
- d. *Evaluasi*, informasi
- e. *Mengambil Keputusan*, atas tindakan tertentu
- f. *Mempengaruhi*, orang untuk merubah perilaku orang

Fokus utama pengendalian manajemen ada pada pelaksanaan strategi atau eksekusi, dan merupakan salah satu alat dalam implementasi strategi. Alat lainnya adalah struktur organisasi, manajemen sumber daya manusia, dan kultur (Gambar 1.4). Struktur Organisasi meliputi peran spesifik dalam organisasi, hubungan pelaporan, dan pembagian tanggungjawab, sedangkan

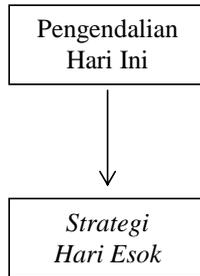
manajemen sumber daya manusia adalah proses seleksi, pelatihan, evaluasi, promosi, dan penghentian karyawan untuk membangun keahlian dan kompetensi yang dibutuhkan organisasi untuk mengimplementasikan strategi. Variabel lain adalah kultur, mencakup norma, kepercayaan, perilaku yang secara implisit atau eksplisit digunakan untuk melandasi segala keputusan manajemen. Jadi, agar strategi bisa menghasilkan kinerja terbaik, maka alat seperti struktur organisasi, manajemen sumber daya manusia, kultur dan pengendalian manajemen harus dirancang secara harmonis.



Gambar 1.4.  
Kerangka Implementasi strategi

Sumber: Anthony dan Govindarajan, *Management Control System*, 11<sup>th</sup> Ed., (Chicago: Irwin, 2004), hal : 8

Sistem pengendalian manajemen membantu manajer menggerakkan organisasi ke sasaran strategik, sedangkan pengendalian manajemen berfokus pada implementasi strategi. Dalam industri yang lingkungannya bergerak cepat, maka pengendalian manajemen dapat memberikan dasar untuk menentukan strategi baru. Terutama menyangkut dimensi *non-finansial*, seperti kualitas produk, pangsa pasar, kepuasan pelanggan, ketepatan waktu pengiriman, dan moral karyawan. Fungsi ini dinamakan *interactive control* (Gambar 1.5).



Gambar 1.5.  
*Interactive Control*

*Sumber:* Anthony dan Govindarajan, *Management Control System*, 11<sup>th</sup> Ed., (Chicago: Irwin, 2004), hal : 9

### 3. Pengendalian Tugas

Pengendalian tugas adalah proses memastikan bahwa tugas tertentu telah dikerjakan secara efisien dan efektif. Tugas tersebut harus mematuhi aturan atau standar yang berlaku. Bahkan kadang kehadiran manusia sama sekali tidak dibutuhkan karena tugas 100% dikendalikan oleh mesin dan teknologi. Hampir semua informasi di organisasi adalah informasi pengendalian tugas, misalnya : jumlah produk selesai, jumlah produk terjual, jumlah produk cacat, bahan baku dipakai, jam kerja karyawan, kas dikeluarkan, dan sebagainya. Banyak aktivitas organisasi di pusat merupakan sistem pengendalian tugas, seperti: penjadwalan, logistik, sistem penerimaan barang, manajemen kas, dan lain-lain.

#### a. *Penetapan Sasaran (objective) vs Formulasi Strategi*

Pemahaman atas sasaran (*objective*) menjadi syarat untuk merancang pengendalian apapun dalam sistem pengendalian manajemen. Sasaran tidak perlu kuantitatif maupun bersifat keuangan, seperti 20% *Return on Investment* atau 10% *Average Rate of Return*. Organisasi yang non-profit mungkin menetapkan sasaran seperti penyediaan tempat tinggal bagi anak terlantar atau penyediaan bahan pangan bagi daerah bencana. Contoh lainnya seperti pada Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1.  
Contoh Sasaran Organisasi (Perusahaan manufaktur)

Kinerja	Alternatif Sasaran
1. Posisi Pasar	Menjadikan merk perusahaan nomor satu di kelompoknya dari sisi pangsa pasar.
2. Inovasi	Menjadi pemimpin dalam memperkenalkan produk baru dengan mengeluarkan tidak lebih dari 7% untuk penelitian dan pengembangan.
3. Produktivitas	Memproduksi semua produk secara efisien yang diukur dari produktivitas pekerja.
4. Fisik dan sumber daya	Mengamankan dan mengelola semua sumber daya, peralatan, gedung, persediaan, dan dana.
5. Profitabilitas	Mencapai kembalian investasi rata-rata paling tidak 15%.
6. Prestasi dan tanggung jawab manajer	Mengidentifikasi area kritis manajemen
7. Prestasi dan perilaku pekerja	Mempertahankan kepuasan karyawan yang konsisten dengan tuntutan segmen industrinya.
8. Tanggung jawab sosial	Menanggapi secara tepat harapan masyarakat dan kebutuhan lingkungan

Dalam setiap organisasi, karyawan harus memiliki pemahaman atas apa yang ingin dicapai organisasi. Untuk hampir di setiap organisasi, karyawan mengerti sasaran organisasi, akan tetapi karyawan mungkin tidak setuju atas bagaimana organisasi meletakkan skala prioritas sasaran kepada para *stakeholder* (pemilik, debitur, karyawan, supplier, dan konsumen).

Strategi adalah suatu rencana organisasi tentang bagaimana organisasi menggunakan sumber daya untuk mencapai sasaran (*objectives*). Atau dapat dilihat dari sisi lain, bagaimana manajemen memberi batasan atas aktivitas yang harus difokuskan sehingga organisasi dapat melaksanakan usaha terbaiknya, khususnya dalam menghadapi pesaing. Untuk organisasi yang kompleks, strategi dibagi menjadi dua level, yaitu strategi level korporat dan level bisnis unit. Kedua strategi memfokuskan pada bagaimana organisasi melakukan yang terbaik.

Formulasi strategi adalah proses untuk menentukan strategi dalam mencapai tujuan organisasi. Tujuan organisasi menjelaskan secara luas apa yang ingin dicapai organisasi sedangkan sasaran (*objective*) menjelaskan

setiap langkah untuk mencapai tujuan organisasi dalam kurun waktu tertentu. Contoh tujuan organisasi adalah laba yang memuaskan, mencapai pangsa pasar dominan, memberikan servis secara maksimal, dan sebagainya.

*b. Formulasi Strategi vs Pengendalian Manajemen*

Jika melihat hierarki manajemen-tiga level (Gambar 1.2.) maka manajemen dibagi menjadi tiga level yaitu manajemen atas, manajemen tengah, dan manajemen level bawah/operasional. Jika aktivitas perencanaan dan pengendalian dikaitkan dengan level manajemen maka manajemen atas melakukan aktivitas formulasi strategi, manajemen tengah melakukan aktivitas pengendalian manajemen, dan manajemen level bawah melakukan aktivitas pengendalian tugas (Gambar 1-3).

Secara luas, sistem pengendalian dapat dilihat dari dua fungsi yaitu: pengendalian strategik dan pengendalian manajemen.

Pengendalian strategik, melibatkan manajer dalam menjawab pertanyaan:

- 1) Apakah strategi perusahaan valid?
- 2) Lingkungan bisnis yang mana yang berubah cepat?
- 3) Apakah strategi perusahaan masih valid?
- 4) Apakah strategi tidak sebaiknya diubah?

Pengendalian manajemen, melibatkan manajer dalam menjawab pertanyaan:

Apakah karyawan perusahaan berperilaku seperti yang diinginkan perusahaan?

Pertanyaan seperti ini dapat di urai menjadi pertanyaan seperti:

- 1) Apakah karyawan mengetahui apa yang diharapkan perusahaan dari mereka?
- 2) Apakah karyawan akan melakukan tugasnya secara konsisten seperti yang diharapkan?
- 3) Apakah karyawan mampu melaksanakan tugas dengan baik?

Jika jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tersebut: “tidak” maka manajemen harus memutuskan apa yang harus dilakukan untuk menyelesaikan persoalan pengendalian manajemen.

Cara manajemen menyelesaikan persoalan pengendalian strategik akan berbeda dengan pengendalian manajemen. Penyelesaian persoalan pengendalian strategik akan memfokuskan diri pada lingkungan eksternal organisasi, bisa menyangkut industri atau lingkungan organisasi, sedangkan persoalan pengendalian manajemen dengan memfokuskan diri pada lingkungan internal, misalnya bagaimana mempengaruhi perilaku karyawan agar bergerak sesuai dengan keinginan organisasi.

Salah satu bagian dari pengendalian strategik adalah formulasi strategi. Formulasi strategi adalah proses menentukan strategi baru, sedangkan pengendalian manajemen adalah proses implementasi strategi. Jadi formulasi strategi sangat tidak sistematis karena keputusan strategik yang berhadapan dengan ancaman, kesempatan, dan ide baru tidak terjadi pada interval rutin di samping melibatkan kebijakan estimasi angka yang kasar. Berlawanan dengan pengendalian manajemen, di mana prosesnya melibatkan langkah-langkah teratur dengan menggunakan estimasi angka yang lebih pasti. Keterlibatan pada analisis strategik melibatkan sedikit orang sebagai penyumbang ide (staf kantor pusat, manajemen senior, dan lain-lain) dibandingkan pengendalian manajemen yang melibatkan staf pada berbagai level dalam organisasi.

### c. *Pengendalian Tugas vs Pengendalian Manajemen*

Perbedaan utamanya adalah bahwa pengendalian tugas sangat *scientific* sedangkan pengendalian manajemen tidak. Pada pengendalian manajemen manajer berinteraksi dengan manajer lain, pada pengendalian tugas kadang malah tidak berhubungan sama sekali dengan manusia, sehingga pertimbangan manajer menjadi bagian dari pengendalian manajemen namun sedikit atau hampir sama sekali tidak pada pengendalian tugas.

Tabel 1.2. mengidentifikasi perbedaan keputusan antara formulasi strategi, pengendalian manajemen, dan pengendalian tugas melalui contoh nyata. Perhatikan hubungan antara keputusan formulasi strategi dengan pengendalian manajemen dan pengendalian tugas. Keputusan strategi baru: Membeli bisnis yang tidak berhubungan dengan bisnis utama membawa konsekuensi bagi manajer tengah untuk memperkenalkan produk baru dalam *product line* dan selanjutnya manajer level bawah/operasional untuk melakukan koordinasi order masuk. Contoh lain adalah keputusan strategi baru: Membeli bisnis baru membawa konsekuensi bagi manajer tengah untuk melakukan ekspansi pabrik dan selanjutnya manajer level bawah/operasional

untuk melakukan penjadwalan produksi. Penjadwalan produksi dilakukan agar tidak mengganggu produksi utama meskipun dilakukan ekspansi pabrik.

Tabel 1.2.  
Contoh keputusan formulasi strategi, pengendalian manajemen,  
dan pengendalian tugas.

Formulasi Strategi	Pengendalian Manajemen	Pengendalian Tugas
Membeli bisnis yang tidak berhubungan dengan bisnis utama	Memperkenalkan produk baru pada lini produk	Koordinasi pesanan masuk
Membeli bisnis baru	Ekspansi pabrik	Penjadwalan Produksi
Merubah DER ( <i>Debt Equity Ratio</i> )	Mengeluarkan Obligasi	Mengatur arus kas
Menambah penjualan langsung ( <i>direct selling</i> )	Menentukan anggaran pemasaran	Pesan iklan di media masa
Perencanaan kebijakan spekulasi persediaan	Menentukan tingkat persediaan	Pemesanan kembali persediaan
Mengambil keputusan mengenai besaran dan arah penelitian	Pengendalian organisasi penelitian	Menjalankan proyek penelitian individu

Sumber: Anthony dan Govindarajan, *Management Control System*, 11<sup>th</sup> Ed., (Chicago: Irwin, 2004), hal : 12

### C. SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

Menurut R.N. Anthony dan Vijay Govindarajan, *sistem pengendalian manajemen adalah suatu sistem yang dipergunakan manajemen untuk mengendalikan organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai*. Sistem Pengendalian Manajemen berbeda dengan pengendalian sederhana. Proses pengendalian yang dipergunakan manajemen menggunakan elemen dasar pengendalian, yaitu *detector*, *assessor*, *effector* dan *communication network*. *Detector* melaporkan apa yang sedang terjadi di organisasi, *assessor* membandingkan antara apa yang terjadi (aktual) dengan standar, *effector* melakukan tindakan jika ada perbedaan antara apa yang terjadi (aktual) dengan apa yang diharapkan (standar). Namun ada perbedaan signifikan antara pengendalian manajemen dengan proses pengendalian sederhana (thermostat, suhu tubuh, pengendara mobil).

**Adapun perbedaannya sebagai berikut:**

1. *Standar pengendalian manajemen tidak dapat ditetapkan di muka.* Standar lebih ditentukan oleh hasil dari proses perencanaan yang berkesinambungan.
2. *Pengendalian manajemen tidak otomatis,* karena berkaitan dengan faktor manusia.
3. *Pengendalian manajemen membutuhkan koordinasi antar individual.*
4. *Hubungan antara tindakan yang harus dilakukan dengan perilaku yang diharapkan tidak tegas.*
5. *Pengendalian yang optimal adalah pengendalian oleh diri sendiri (self control).*

**Dampak Internet pada Pengendalian Manajemen**

Revolusi informasi dimulai sejak ditemukan pesawat telephone oleh Alexander Graham Bell tahun akhir abad 19. Akhir tahun 1990, terjadi akselerasi informasi sebagai akibat perpaduan teknologi telephone dan komputer yang berhasil melahirkan internet. Manfaat yang muncul dari internet adalah : akses instant, *multi-targeted communication*, komunikasi biaya murah, memunculkan gambar, dan pengendalian berpusat pada individu. Sehingga manfaat tersebut merubah aturan main dan permainan bisnis ke konsumen (*individual*) – B to C (*business to customer*). Contoh: Amazon.com, toko buku online yang menawarkan buku lewat internet. Toko tersebut memberikan kenyamanan, pilihan yang lebih baik, harga lebih kompetitif. Kemudian Amazon bekerjasama dengan toko mainan Toys “R” Us, Target (*retail*), dan pihak lainnya untuk mengatur referensi ketersediaan barang.

– B to B (*business to business*). Contoh: Cisco.com, perusahaan yang bergerak di *communication network* (jaringan komunikasi). Website perusahaan memungkinkan konsumen merangkai produk menggunakan “*intelligent configurator*” sehingga dapat menolak rangkaian yang tidak sama (*compatible*). Untuk Cisco, internet berhasil mempercepat jasa, siklus produksi yang lebih cepat dan penghematan.

Dampak internet signifikan terhadap sistem pengendalian manajemen, karena internet menyangkut informasi, dan organisasi membutuhkan infrastruktur untuk memproses informasi tersebut. Internet memfasilitasi pengendalian dan koordinasi informasi secara efisien dan efektif. Akan tetapi internet tidak dapat mengganti proses dasar yang menyangkut pengendalian

manajemen. Hal ini karena tidak semua proses dapat diotomatiskan karena menyangkut kebijakan individu.



## LATIHAN

---

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Apakah yang dimaksud dengan sistem?

*Jawaban:*

Sistem adalah prosedur melaksanakan serangkaian aktifitas yang biasanya dilakukan secara berulang. Karakteristik suatu sistem adalah runtut, terpola, terkoordinasi, dan terdiri dari beberapa langkah yang terkoordinasi untuk mencapai tujuan tertentu

- 2) Elemen pengendalian apa saja yang harus dimiliki oleh suatu sistem pengendalian?

*Jawaban:*

Terdapat 4 (empat) elemen proses pengendalian, yaitu: *Detector* (Sensor), *Assessor* (Penilai), *Effector* (Pelaksana) dan *Communication Network* (Jaringan komunikasi).

- 3) Apakah yang dimaksud dengan manajemen?

*Jawaban:*

Manajemen adalah pimpinan dari organisasi. Organisasi adalah sekelompok orang yang bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan (*goals*) organisasi.

- 4) Jelaskan hierarki manajemen dan jelaskan level manajemen mana yang seharusnya melakukan aksi "*Do the right things*" dan "*Do things right*"?

*Jawaban:*

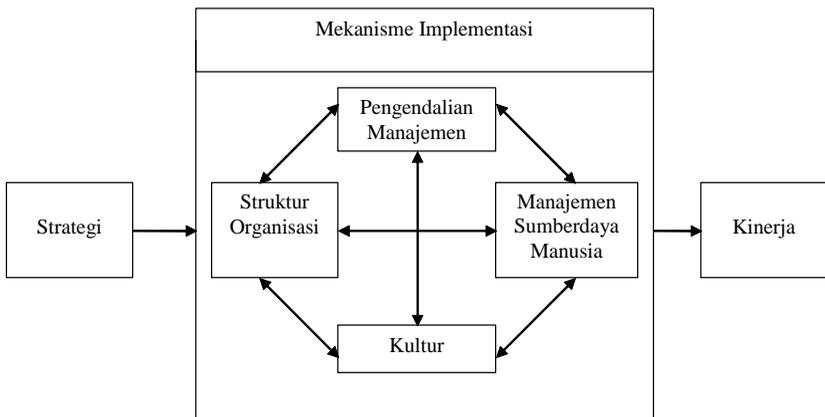
Manajemen dibagi menjadi tiga level yaitu: Manajemen Atas (*Top Management*), Manajemen Tengah (*Middle Management*), dan Manajemen Level Bawah (*Lower Level Management*). Manajemen atas melakukan aksi: "*Do the right things*" dan manajemen level bawah/operasional melakukan aksi: "*Do things right*". Yang dimaksud dengan "*Do the right things*" adalah tanggungjawab manajemen atas untuk menentukan strategi yang tepat untuk organisasi untuk masa yang

akan datang, sedangkan manajemen level bawah atau operasional bertanggungjawab untuk *“Do things right”* , yaitu melaksanakan tugas tepat waktu seperti terjadwal.

- 5) Gambarkan kerangka implementasi strategi serta alat lainnya yang mendukung mekanisme implementasi.

*Jawaban:*

Kerangka Implementasi Strategi



Sistem yang dipergunakan oleh manajemen untuk mengendalikan organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai disebut sistem pengendalian manajemen (R.N. Anthony dan Vijay Govindarajan). Tujuan organisasi menjelaskan secara luas apa yang ingin dicapai organisasi sedangkan sasaran (*objective*) menjelaskan setiap langkah untuk mencapai tujuan organisasi dalam kurun waktu tertentu. Untuk mencapai tujuan organisasi, maka dibutuhkan strategi. Strategi adalah suatu rencana organisasi tentang bagaimana organisasi menggunakan sumber daya untuk mencapai sasaran (*objectives*).

Terdapat tiga aktivitas pada tiga level manajemen, yaitu formulasi strategi, pengendalian manajemen, dan pengendalian tugas. Pengendalian manajemen adalah proses mempengaruhi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi, dan produk akhir dari proses tersebut adalah implementasi strategi. Formulasi strategi adalah

proses menentukan strategi baru, sedangkan pengendalian tugas adalah proses memastikan bahwa tugas tertentu telah dikerjakan secara efisien dan efektif.

Formulasi strategi sangat tidak sistematis karena keputusan strategik yang berhadapan dengan ancaman, kesempatan, dan ide baru tidak terjadi pada interval rutin di samping melibatkan kebijakan, estimasi angka yang kasar. Berlawanan dengan pengendalian manajemen, di mana prosesnya melibatkan langkah-langkah teratur dengan menggunakan estimasi angka yang lebih pasti. Pengendalian tugas sangat *scientific* sedangkan pengendalian manajemen tidak. Pada pengendalian manajemen manajer berinteraksi dengan manajer lain, pada pengendalian tugas kadang malah tidak berhubungan sama sekali dengan manusia.



#### TES FORMATIF 1

---

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Salah satu perbedaan antara pengendalian sederhana dengan pengendalian manajemen adalah ....
  - A. standar pengendalian manajemen dapat ditetapkan di muka.
  - B. pengendalian manajemen otomatis.
  - C. pengendalian manajemen membutuhkan koordinasi antar individu.
  - D. pengendalian yang optimal adalah pengendalian manajemen.
  
- 2) Tujuan organisasi menjelaskan ....
  - A. secara luas apa yang ingin dicapai organisasi
  - B. langkah untuk mencapai tujuan organisasi dalam kurun waktu tertentu.
  - C. rencana organisasi tentang bagaimana organisasi menggunakan sumber daya untuk mencapai sasaran (*objectives*).
  - D. proses menentukan strategi baru
  
- 3) Salah satu contoh keputusan manajemen yang berkaitan dengan pengendalian manajemen adalah ....
  - A. Mengatur arus kas
  - B. Penjadwalan Produksi
  - C. Mengeluarkan Obligasi
  - D. Membeli bisnis baru

- 4) Contoh sasaran perusahaan berorientasi pada kinerja inovasi adalah ....
  - A. mempertahankan kepuasan karyawan yang konsisten dengan tuntutan segmen industrinya
  - B. menjadi pemimpin dalam memperkenalkan produk baru dengan mengeluarkan tidak lebih dari 7% untuk penelitian dan pengembangan
  - C. menjadikan merk perusahaan nomor satu di kelompoknya dari sisi pangsa pasar
  - D. mengamankan dan mengelola semua sumber daya, peralatan, gedung, persediaan, dan dana
  
- 5) Berikut pernyataan yang benar adalah ....
  - A. tujuan organisasi menjelaskan secara detil apa yang ingin dicapai organisasi
  - B. strategi adalah suatu rencana organisasi tentang bagaimana organisasi menggunakan sumber daya untuk mencapai sasaran (*objectives*)
  - C. sasaran perlu ditetapkan secara kuantitatif dan bersifat keuangan, seperti 20% *return on investment* atau 10% *average rate of return*
  - D. formulasi strategi adalah proses untuk menentukan strategi untuk mencapai tujuan organisasi
  
- 6) Sistem pengendalian dapat dilihat dari dua fungsi yaitu pengendalian strategik dan pengendalian manajemen. Pengendalian strategik melibatkan manajer dalam menjawab pertanyaan berikut, *kecuali* ....
  - A. apakah karyawan perusahaan berperilaku seperti yang diinginkan perusahaan?
  - B. apakah strategi perusahaan valid?
  - C. lingkungan bisnis yang mana yang berubah cepat?
  - D. apakah strategi tidak sebaiknya dirubah?
  
- 7) Perbedaan pengendalian manajemen dengan pengendalian tugas adalah ....
  - A. pengendalian tugas sangat *scientific* sedangkan pengendalian manajemen tidak.
  - B. pengendalian manajemen manajer tidak berinteraksi dengan manajer lain, sedangkan pada pengendalian tugas lebih berhubungan dengan manusia

- C. penyelesaian persoalan pengendalian tugas lebih fokus pada lingkungan eksternal organisasi, sedangkan persoalan pengendalian manajemen pada lingkungan internal.
  - D. pengendalian manajemen dilaksanakan oleh manajer level atas, sedangkan pengendalian tugas oleh manajer bawah/operasional.
- 8) Sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang ....
- A. pelaksanaannya hanya oleh manajemen atas
  - B. mengendalikan bisnis unit
  - C. dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi
  - D. hanya dipakai dalam jangka pendek
- 9) Perbedaan antara formulasi strategi dengan pengendalian manajemen adalah berikut, *kecuali* ....
- A. formulasi strategi sistematis, pengendalian manajemen kurang sistematis
  - B. formulasi strategi adalah proses menentukan strategi baru, pengendalian manajemen proses implementasi strategi
  - C. formulasi strategi berhadapan dengan ancaman, kesempatan, dan ide baru yang tidak terjadi pada interval rutin, pengendalian manajemen melibatkan langkah teratur dengan estimasi angka lebih pasti
  - D. formulasi strategi melibatkan staf pada berbagai level, pengendalian manajemen melibatkan orang yang lebih terbatas
- 10) Perbedaan antara pengendalian tugas dengan pengendalian manajemen adalah sebagai berikut ....
- A. pengendalian manajemen *scientific*, pengendalian tugas tidak
  - B. pengendalian manajemen berinteraksi dengan manajer lain, pengendalian tugas kadang tidak berhubungan dengan manusia
  - C. pengendalian manajemen lebih merupakan kegiatan pengendalian dibandingkan pengendalian tugas
  - D. pengendalian manajemen tidak melibatkan pertimbangan manajer lain sedangkan pengendalian tugas sebaliknya

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

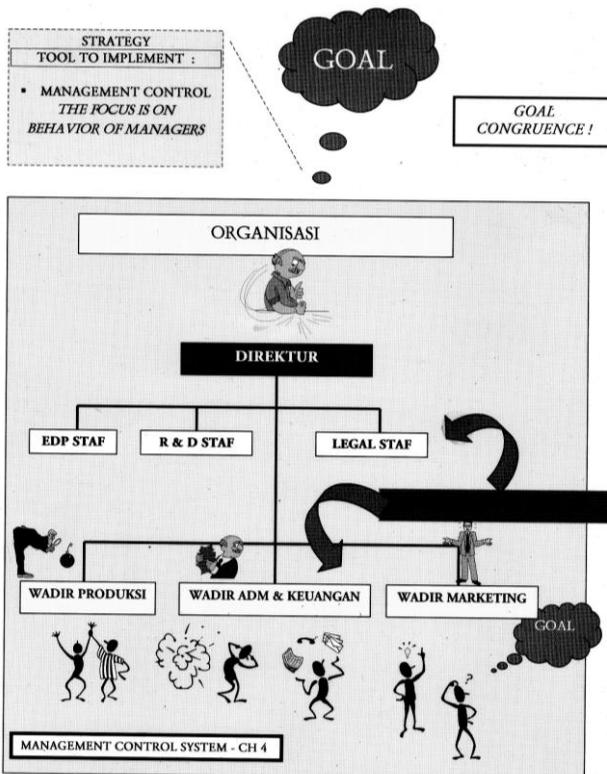
Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

## KEGIATAN BELAJAR 2

## Lingkungan/Struktur dan Proses Pengendalian Manajemen

### A. LINGKUNGAN/STRUKTUR PENGENDALIAN MANAJEMEN

Pengendalian manajemen dilakukan melalui lingkungan/struktur. Pengendalian tersebut mencakup pengendalian atas lingkungan organisasi, meliputi strategi yang menjadi latar belakangnya, struktur organisasi, pusat pertanggungjawaban, dan perilaku organisasi. Sebagai gambaran umum tentang pengendalian lingkungan/struktur maka dapat digambarkan dalam Gambar 1.6.



Gambar 1.6.  
Pengendalian Lingkungan/Struktur

Dari Gambar 1.6, sebuah organisasi dikepalai oleh seorang manajer yang mengendalikan lingkungan/struktur organisasi dengan mengatur : struktur organisasi agar jelas tanggung jawab dan wewenang anggota organisasi, penetapan pusat pertanggungjawaban agar tanggung jawab manajer pusat pertanggungjawaban menjadi lebih jelas dan fokus yaitu apakah manajer bertanggung jawab atas pendapatan, biaya, laba atau laba dan investasi. Juga mengatur perilaku dalam organisasi, yaitu aspek perilaku individu atau manusia dalam sebuah organisasi.

Sistem pengendalian manajemen yang baik akan mempengaruhi perilaku yang mengarah pada konsep keselarasan tujuan (*goal congruence*), di mana memastikan bahwa perilaku anggota organisasi untuk mencapai tujuan individualnya selaras dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Tiga hal, yaitu struktur organisasi, pusat pertanggungjawaban, dan perilaku organisasi harus selaras dengan tujuan (*goals*) organisasi keseluruhan. Penjelasan secara ringkas tentang struktur organisasi, pusat pertanggungjawaban dan perilaku dalam organisasi pada bagian selanjutnya.

## **1. Struktur Organisasi**

Strategi perusahaan akan berpengaruh besar terhadap struktur organisasi. Sebaliknya tipe struktur organisasi akan mempengaruhi rancangan sistem pengendalian manajemen. Meskipun struktur organisasi dapat diwujudkan dalam berbagai ragam. Pada dasarnya ada tiga kelompok besar struktur organisasi yaitu: fungsional, bisnis unit, dan matriks. Walaupun ketiga struktur menjanjikan manfaat ekonomis, akan tetapi sistem yang bagus adalah yang sesuai atau cocok dengan kondisi perusahaan. Diskusi dengan manajemen atas/puncak juga merupakan hal penting sebelum memutuskan struktur organisasi bagi perusahaan. Penjelasan detil mengenai struktur organisasi terdapat di Modul 3.

## **2. Pusat Pertanggungjawaban**

Pusat pertanggungjawaban adalah suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas unit tersebut. Bentuk pusat pertanggungjawaban adalah pusat pendapatan, pusat biaya, pusat laba, dan pusat investasi dengan menyesuaikan tanggung jawab yang diemban. Tanggung jawab manajer pusat pertanggungjawaban dapat mencakup pendapatan, biaya, laba, dan investasi.

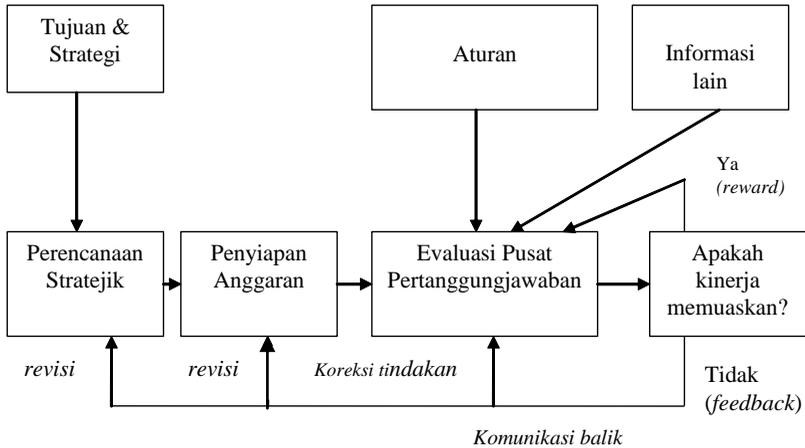
Organisasi sebenarnya merupakan kumpulan dari banyak pusat pertanggungjawaban yang digambarkan dalam bentuk kotak di struktur organisasi. Pusat pertanggungjawaban ini membentuk hierarki. Level yang paling bawah adalah seksi, sub-bagian atau unit-unit kecil dalam organisasi. Departemen, Bisnis Unit, Divisi atau Bagian memiliki hierarki yang lebih tinggi daripada unit sebelumnya. Dari pandangan manajer senior atau BOD (*Board of Directors*) perusahaan secara keseluruhan merupakan pusat pertanggungjawaban, meskipun terminologi tersebut lebih sering dipakai untuk menunjukkan unit dalam organisasi. Penjelasan detil tentang pusat pertanggungjawaban terdapat dalam Modul 4, 5 dan 6.

### 3. Perilaku Organisasi

Salah satu karakteristik organisasi, misalnya aspek manusia akan mempengaruhi lingkungan dan proses pengendalian. Sehingga titik sentral Sistem Pengendalian Manajemen adalah memastikan terjadinya keselarasan antara tujuan individu (*personal goals*) dengan tujuan perusahaan keseluruhan, baik untuk organisasi yang mencari laba atau tidak (*non-profit* atau nirlaba). Karena keselarasan tujuan sangat dipengaruhi oleh sistem informal, maka faktor tersebut perlu mendapat perhatian bagi perancang Sistem Pengendalian Manajemen suatu organisasi. Faktor informal sebagian berasal dari eksternal dan sebagian internal organisasi. Selain faktor informal, faktor formal juga berpengaruh. Sistem formal dalam melakukan pengendalian terbagi ke dalam dua bentuk, pertama adalah melalui peraturan (*rules*) dan kedua, melalui metode perencanaan dan pengendalian secara sistematis. Peran seorang kontroler menjadi bagian penting dalam organisasi karena ia mengawasi keberhasilan sistem pengendalian manajemen melalui kegiatan ke arah pencapaian tujuan organisasi. Penjelasan detil terdapat dalam Modul 3.

## B. PROSES PENGENDALIAN MANAJEMEN

Di samping pengendalian lingkungan/struktur dilakukan pula pengendalian melalui proses, yaitu pengendalian atas segala aktivitas yang dilakukan manajemen untuk mencapai tujuan organisasi, mulai dari perencanaan strategik, penyiapan anggaran, operasional, evaluasi, dan manajemen kompensasi. Adapun diagramnya dapat dilihat pada Gambar 1.7.



Gambar 1.7.  
Proses Pengendalian secara Formal

Sumber: Anthony dan Govindarajan, *Management Control System*, 11<sup>th</sup> Ed., (Chicago: Irwin, 2004), hal :

Adapun bagian dari proses pada Gambar 1.7 dapat dijelaskan sebagai berikut:

### 1. Tujuan Organisasi

Tujuan organisasi adalah apa yang hendak dicapai oleh organisasi. Tujuan merupakan hasil akhir dari perumusan strategi, sedangkan perumusan strategi adalah suatu proses memutuskan langkah yang mau diambil untuk mencapai tujuan organisasi.

### 2. Strategi Organisasi

Strategi adalah hasil suatu proses evaluasi kekuatan dan kelemahan yang ada pada suatu perusahaan yang dilakukan pimpinan puncak dengan melihat kesempatan dan hambatan (*strengths and weaknesses*) dengan kesempatan yang ada di lingkungan bisnis (Kenneth R Andrews). Rencana besar organisasi yang hendak dilaksanakan untuk jangka panjang tertuang dalam strategi organisasi.

### 3. Perencanaan Strategik

Adalah proses menentukan program yang hendak dilaksanakan organisasi dan alokasi sumber daya yang hendak dialokasikan untuk setiap program untuk masa yang akan datang. Pernyataan formal perencanaan strategik adalah Rencana Strategik dan prosesnya disebut Perencanaan Strategik.

### 4. Penyiapan Anggaran

Adalah proses penyiapan rencana yang diungkapkan secara kuantitatif dalam unit moneter dalam satu tahun dengan produk akhir anggaran.

Dari satu sisi, anggaran berfungsi sebagai alat untuk perencanaan (*planning*), dan dari sisi lain sebagai alat untuk pengendalian (*control*) untuk jangka pendek bagi sebuah organisasi.

### 5. Evaluasi Pusat Pertanggungjawaban

Adalah suatu proses menilai kinerja pusat pertanggungjawaban. Kinerja dapat dilihat dari membandingkan anggaran dan realisasi. Jika terjadi penyimpangan maka harus dianalisis penyebabnya dan dicari solusi untuk masa yang akan datang.

### 6. Aturan

Adalah semua jenis instruksi dan pengendalian yang formal, termasuk deskripsi pekerjaan, SOP (*Standard Operating procedures*), manual, kode etik, dan sebagainya. Beberapa aturan adalah pedoman (*guidelines*), yang berisi apa saja yang diperkenankan dan diharapkan. Penyimpangan pada kondisi tertentu dari panduan sedapatmungkin berlandaskan kebijakan terbaik organisasi. Aturan yang lain dapat menyangkut aturan yang tidak boleh dilanggar, misalnya alat pengendalian secara fisik : satpam, gembok, *password*, dan lain-lain. Secara manual; *security system; task control system*.

### 7. Informasi lain

Pada Gambar 1.7. ditunjukkan bahwa suatu sistem dimulai dengan menetapkan tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi maka perlu disusun rencana strategik. Semua informasi dipergunakan untuk menyusun rencana strategik. Kemudian rencana strategik tersebut dikonversi ke anggaran tahunan yang memfokuskan pada perencanaan pendapatan dan biaya untuk masing-masing pusat pertanggungjawaban. Pusat

pertanggungjawaban di atur dengan peraturan (*rules*) dan informasi formal lainnya. Pada setiap pusat pertanggungjawaban akan ada komparasi (pembandingan) antara aktual dengan anggaran dan ditentukan apakah kinerjanya memuaskan atau tidak. Jika tidak maka akan ada umpan balik (*feedback*) atau imbalan (*reward*) apabila yang terjadi sebaliknya. Adapun Gambar 1-7 hanya suatu sketsa yang sangat umum, dalam praktek terdapat yang jauh lebih ringkas daripada gambar tersebut.

## 8. Manajemen Kompensasi

Manajemen kompensasi mencakup mekanisme pemberian kompensasi bagi anggota organisasi dalam rangka pemberian penghargaan bagi anggota organisasi serta mendorong motivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Kebanyakan anggota organisasi akan mencurahkan kemampuannya secara maksimal apabila dihargai dan sebaliknya jika tidak ada penghargaan yang memadai atas kemampuan yang diberikan. Manajemen kompensasi berkaitan erat dengan motivasi anggota organisasi. Motivasi anggota organisasi menentukan kesuksesan strategi dalam mencapai tujuan organisasi. Penjelasan detail dapat Anda baca dalam Modul 9.



### LATIHAN

---

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan yang dimaksud dengan lingkungan/struktur pengendalian manajemen!

Jawaban:

Pengendalian yang mengatur struktur organisasi agar jelas tanggung-jawab dan wewenang anggota organisasi, penetapan pusat pertanggungjawaban agar tanggung jawab manajer pusat pertanggung-jawaban menjadi lebih jelas dan fokus yaitu apakah manajer bertanggung jawab atas pendapatan, biaya, laba dan investasi. Juga mengatur perilaku dalam organisasi, yaitu aspek perilaku individu atau manusia dalam sebuah organisasi.

- 2) Jelaskan apa yang dimaksud dengan *goal congruence* sebagai bagian dari perilaku organisasi yang menyangkut faktor manusia!

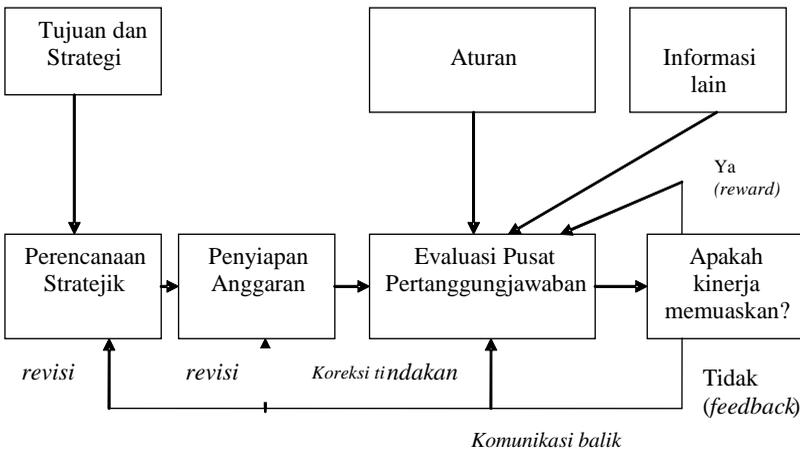
Jawaban:

Perilaku individu seharusnya selaras dengan harapan perusahaan keseluruhan.

- 3) Gambarkan proses pengendalian secara formal yang biasa diterapkan dalam suatu organisasi!

Jawaban:

Proses Pengendalian secara Formal



- 4) Apakah fungsi aturan dalam proses evaluasi kinerja pusat pertanggung jawaban? Sebutkan apa saja yang termasuk!

Jawaban:

Aturan termasuk semua jenis instruksi dan pengendalian yang formal, seperti deskripsi pekerjaan, SOP (*Standard Operating Procedures*), manual, kode etik, dan sebagainya. Aturan tersebut berguna dalam melandasi kebijakan manajemen dalam pengambilan keputusan. Beberapa aturan adalah pedoman (*guidelines*), yang berisi apa saja yang diperkenankan dan diharapkan. Aturan yang lain dapat menyangkut aturan yang tidak boleh dilanggar, misalnya alat pengendalian secara fisik: satpam, gembok, *password*, dan sebagainya; sedangkan secara manual; *security system*; *task control system*.

- 5) Jelaskan apa yang terjadi pada proses pengendalian manajemen jika hasil evaluasi kinerja pusat pertanggungjawaban tidak memuaskan!

Jawaban:

Ada koreksi ke langkah-langkah sebelumnya, evaluasi pusat pertanggungjawaban, koreksi anggaran bahkan koreksi rencana strategis.



## RANGKUMAN

---

Pengendalian lingkungan/struktur dilakukan manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Pengendalian lingkungan/struktur mencakup pengendalian dalam bentuk struktur organisasi, pusat pertanggungjawaban dan perilaku organisasi, sedangkan pengendalian proses mencakup perencanaan strategis, penyiapan anggaran, operasional, evaluasi, dan manajemen kompensasi.

Tujuan merupakan hasil akhir dari perumusan strategi, sedangkan perumusan strategi adalah suatu proses memutuskan langkah yang mau diambil untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk dapat mencapai tujuan organisasi, maka proses pertama yang dikendalikan adalah perencanaan strategis, yaitu memastikan bahwa terdapat proses penentuan strategi baru. Selanjutnya penyiapan anggaran, yaitu menentukan program yang hendak dilaksanakan organisasi dan alokasi sumber daya yang hendak dialokasikan untuk setiap program untuk masa yang akan datang. Setelah berjalan, maka dilakukan proses penilaian kinerja pusat pertanggungjawaban dengan membandingkan anggaran dengan realisasinya. Terakhir adalah manajemen kompensasi, yaitu mencakup mekanisme pemberian kompensasi bagi anggota organisasi dalam rangka pemberian penghargaan bagi anggota organisasi serta mendorong memotivasi anggota organisasi mencapai tujuan organisasi.



## TES FORMATIF 2

---

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Pernyataan formal dari proses menentukan program yang hendak dilaksanakan organisasi dan alokasi sumber daya yang hendak dialokasikan untuk setiap program untuk masa yang akan datang disebut ....
- A. strategi organisasi
  - B. formulasi strategi

- C. perencanaan strategik
  - D. rencana strategik
- 2) Produk akhir dari proses penyiapan rencana yang diungkapkan secara kuantitatif dalam unit moneter dalam satu tahun adalah ....
- A. rencana strategik
  - B. tujuan organisasi
  - C. anggaran
  - D. laporan keuangan
- 3) Pernyataan di bawah ini yang tidak benar adalah ....
- A. tujuan organisasi merupakan hasil akhir dari perumusan strategi.
  - B. rencana besar organisasi yang hendak dilaksanakan untuk jangka panjang tertuang dalam strategi organisasi.
  - C. rencana strategik adalah hasil akhir dari perencanaan strategik.
  - D. anggaran berfungsi sebagai alat untuk perencanaan (*planning*) dan bukan sebagai alat untuk pengendalian (*control*).
- 4) Aturan yang isinya tidak boleh dilanggar, adalah sebagai berikut, *kecuali* ....
- A. manual
  - B. pedoman
  - C. *password* komputer
  - D. *alarm system*
- 5) Sistem formal melakukan pengendalian dalam dua bentuk, pertama adalah melalui peraturan (*rules*) dan kedua, melalui ....
- A. peran seorang kontrolir
  - B. struktur organisasi
  - C. anggaran
  - D. perencanaan dan pengendalian secara sistematis
- 6) Unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas unit tersebut, yaitu .....
- A. Bisnis unit
  - B. Manajemen
  - C. Perusahaan
  - D. Pusat pertanggungjawaban
- 7) Peran seorang kontrolir adalah ....
- A. mengawasi implementasi sistem pengendalian manajemen
  - B. mengevaluasi tugas individu

- C. menyusun laporan keuangan
  - D. memformulasikan strategi
- 8) *Goal congruence* adalah .....
- A. proses memutuskan langkah yang mau diambil untuk mencapai tujuan organisasi
  - B. proses menentukan program yang hendak dilaksanakan organisasi dan alokasi sumber daya yang hendak dialokasikan untuk setiap program untuk masa yang akan datang
  - C. keselarasan antara tujuan individu (*personal goals*) dengan tujuan perusahaan keseluruhan (*organization's goal*)
  - D. proses evaluasi kekuatan dan kelemahan yang ada pada suatu perusahaan yang dilakukan pimpinan puncak dengan melihat kekuatan dan kelemahan (*strenghts and weaknesses*) dengan kesempatan yang ada di lingkungan bisnis
- 9) Lingkungan atau struktur organisasi diatur melalui pusat pertanggung-jawaban dengan tujuan ....
- A. agar jelas tugas manajer dan wewenang anggota organisasi
  - B. agar tanggung jawab manajer unit organisasi menjadi lebih jelas dan fokus
  - C. mengatur perilaku dalam organisasi
  - D. untuk memutuskan langkah yang mau diambil untuk mencapai tujuan organisasi
- 10) Proses evaluasi kekuatan dan kelemahan yang ada pada suatu perusahaan yang dilakukan pimpinan puncak dengan melihat kesempatan dan hambatan (*strenghts and weaknesses*) dengan kesempatan yang ada di lingkungan bisnis pada aktivitas ....
- A. perencanaan strategik
  - B. penyiapan anggaran
  - C. formulasi strategi
  - D. analisis selisih

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

## Kunci Jawaban Tes Formatif

### *Tes Formatif 1*

- 1) C
- 2) A
- 3) C
- 4) B
- 5) D
- 6) A
- 7) B
- 8) C
- 9) D
- 10) D

### *Tes Formatif 2*

- 1) B
- 2) C
- 3) C
- 4) B
- 5) D
- 6) D
- 7) A
- 8) C
- 9) B
- 10) C

## Daftar Pustaka

- Anthony dan Govindarajan. (2004). *Management Control Systems*. Chicago: Irwin
- Beam, Henry H. (1993). *Strategy Formulation for General Managers*. Kendall/Hunt Publishing Company.
- Charles, T. Hongren. (2004). *Introduction to Management Accounting*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Halim, Abdul, Cahyono, Ahmad dan Fukhri, M Husin. (2003). *Sistem Pengendalian Manajemen*. UPP AMP YKPN.
- Marcariello dan Kirby. (1994). *Management Control Systems, Using Adaptive Systems to Attain Control*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.