

**Dr.Murhaban, SE.,MSi.,Ak**

**Dr.Adnan, SE.,M.Si**

# ***SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN***

**Editor:**

**Dr. Rusydi, S.E., M.Si**

**Diterbitkan Oleh:**



**CV. SEFA BUMI PERSADA - ACEH**

**2020**

# **SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN**

**Penulis : Dr.Murhaban, SE.,MSi.,Ak**

**Dr.Adnan, SE.,M.Si**

Hak Cipta © 2020 pada Penulis

**Editor: Dr. Rusydi, S.E., M.Si**

*Hak Cipta dilindungi undang-undang.Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronik maupun mekanis, termasuk memfotokopi, merekam atau dengan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit*

Penerbit:

**SEFA BUMI PERSADA**

**Anggota Ikapi Aceh N0.021/DIA/2018**

Jl. Malikussaleh No. 3 Bayu Aceh Utara - Lhokseumawe

email: [www.sefabumipersada.com](http://www.sefabumipersada.com)

Telp. 085260363550

Cetakan I : September 2020 – Lhokseumawe

**ISBN: 978-623-7648-74-1**

Halaman. 268

Ukuran 16,8 x 23 cm

## KATA PENGANTAR

AssalamualaikumWr, Wb.

Syukur Alhamdulillah kami panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberi nikmat kesejahteraan dan kesempatan yang memungkinkan kami menyelesaikan buku dengan judul Sistem Pengendalian Manajemen dihadapan sidang pembaca yang budiman. Sholawat dan salam juga kita sampaikan kepada junjungan kitaNabi besar Muhammad SAW.

Buku ini menguraikan secara lengkap bagaimana merancang system pengendalian manajemen perusahaan dalam rangka mengimplementasikan strategi bisnis yang telah ditetapkan.Pembahasan system pengendalian manajemen men cakup tiga hal yaitu lingkungan pengendalian manajemen, proses pengendalian manajemen, dan variasi-variasi dari system pengendalian manajemen. Buku ini diharapkan dapat menjadi pelengkap bahan ajar untuk mata kuliah system pengendalian manajemen, dan di samping itu juga dapat digunakan oleh praktisi bisnis dalam merancang system pengendalian manajemen organisasi.

Dalam menyelesaikan buku ini bantuan dari semua pihak sangatlah besar.Sehingga tidak berlebihan apabila penulis mengucapkan terimakasih dan penghargaan yang tinggi, kepada semua pihak yang ikut memberikan saran dan masukan dalam penyelesaian buku ini .

Kami menyadari bahwa buku masih jaug dari kesempurnaan, untuk itu saran dan masukkan tetap kami harapkan untuk penyempurnaan di masa mendatang. Akhirnya semoga buku ini bisa memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu

pengetahuan khususnya yang terkait dengan system pengendalian manajemen.

Penulis,

Murhaban

# DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>Kata Pengantar</b> .....	<b>i</b>
<b>Daftar Isi</b> .....	<b>ii</b>
<b>Bab II Hakikat Sistem Pengendalian Manajemen</b>	
2.1. Manajemen dan Pengendalian .....	1
2.2. Konsep Dasar Pengendalian .....	8
2.3. Struktur dan Proses Sistem Pengendalian Manajemen .....	10
2.4. Keterkaitan SPM dengan Strategi Formulation dan Task Control .....	12
2.5. Hubungan SPM dengan Management Accounting.....	14
2.6. Batasan-Batasan Pengendalian Manajemen .....	17
2.7. Latihan.....	19
2.8. Referensi .....	19
<b>Bab III Sistem Pengendalian Manajemen</b>	
3.1. Pengertian Pengendalian .....	21
3.2. Definisi Sistem Pengendalian Manajemen .....	24
3.3. Karakteristik Sistem Pengendalian.....	27
3.4. Struktur Sistem Pengendalian Manajemen.....	29
3.5. Elemen-elemen Sistem Pengendalian .....	34
3.6. Hubungan Sistem Pengendalian Manajemen dengan Manajemen.....	36
3.7. Referensi .....	37
<b>Bab IV Perancangan Struktur Sistem Pengendalian Manajemen</b>	
4.1. Definisi Struktur Sistem Pengendalian .....	38
4.2. Tujuan Organisasi dan Keselarasan Tujuan.....	42
4.3. Faktor Informal yang Mempengaruhi <i>Goals Congruence</i> .....	42
4.4. Faktor Formal yang Mempengaruhi <i>Goals Congruence</i> .....	45
4.5. Tipe-Tipe Struktur Organisasi .....	47
4.6. Latihan dan Pertanyaan.....	49

4.7. Referensi.....	49
---------------------	----

## **Bab V Biaya dan Ketatnya Sistem Pengendalian**

5.0. Pengertian Biaya.....	50
5.1. Biaya Langsung ( <i>Direct Cost</i> ).....	51
5.2. Biaya Tidak Langsung ( <i>Indirect Cost</i> ).....	51
5.3. Ketatnya Sistem Pengendalian Hasil.....	51
5.4. Ketatnya Sistem Pengendalian Tindakan .....	54
5.5. Ketatnya Pengendalian Personal/Kultural.....	61
5.6. Pertanyaan Dan Latihan .....	62
5.7. Referensi.....	63

## **Bab VI Pusat Pertanggungjawaban Pendapatan dan Biaya Serta Laba**

6.0. Definisi Pusat Pertanggungjawaban .....	65
6.1. Definisi Pendapatan .....	66
6.2. Definisi Laba dan Biaya.....	68
6.3. Pengukuran Kinerja Pusat Pertanggungjawaban .....	69
6.4. Pusat Biaya.....	70
6.5. Pusat Pendapatan.....	72
6.6. Pusat Laba .....	75
6.7. Latihan.....	83
6.8. Referensi.....	84

## **Bab VII Jejaring Informasi dalam Kerangka Sistem Pengendalian Manajemen**

7.0. Defenisi Jejaring.....	86
7.1. Faktor yang Mempengaruhi Intensitas Penggunaan Situs.....	91
7.2. Jejaring Sosial.....	92
7.3. Definisi Laba dan Biaya.....	96
7.4. Soal Latihan dan Pertanyaan .....	102
7.5. Referensi.....	102

## **Bab VIII Memahami Strategi**

8.0. Definisi Strategi Pengendalian Manajemen .....	103
8.1. Konsep Strategi Tingkat Corporate.....	107
8.2. Konsep Strategi Unit Bisnis.....	107
8.3. Keunggulan Kompetitif Unit Bisnis.....	109
8.4. Implikasi Strategi Terhadap Sistem Pengendalian .....	110
8.5. Metode Penentuan Harga Transfer.....	112
8.6. Pertanyaan.....	119
8.7. Referensi.....	119

## **Bab IX Penetapan Harga Transfer (Transfer Pricing)**

9.0. Definisi Harga Transfer.....	120
9.1. Tujuan Penentuan Harga Transfer.....	124
9.2. Metode Penentuan Harga Transfer.....	125
9.3. Harga Transfer Berdasarkan Biaya.....	130
9.4. Penentuan Harga Jasa Corporate.....	130
9.5. Biaya Tetap Dan Laba Hulu.....	132
9.6. Latihan dan Pertanyaan.....	134
9.7. Referensi.....	138

## **Bab X Perilaku dalam Organisasi**

10.0. Definisi Perilaku dalam Organisasi.....	139
10.1. Sistem Pengendalian Formal.....	148
10.2. Sistem Pengendalian Non Formal.....	149
10.3. Jenis-Jenis Organisasi.....	151
10.4. Keselarasan Tujuan Sistem Pengendalian.....	151
10.5. Komplikasi Perilaku Organisasi Terhadap Spm.....	154
10.6. Latihan dan Pertanyaan.....	155
10.7. Referensi.....	155

## **Bab XI Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan, Strategi Organisasi & Organisasi Nirlaba pada Sistem Pengendalian**

11.0. Definisi Ketidakpastian Lingkungan.....	158
11.1. Strategi Organisasi.....	161

11.2. Multinasionalitas .....	164
11.3. Perbedaan Organisasi Laba dan Nirlaba.....	167
11.4. Kesulitan dalam Mengukur Kinerja.....	173
11.5. Pengawasan Eksternal.....	183
11.6. Latihan dan Pertanyaan .....	184
11.7. Referensi .....	184

## **Bab XII Perencanaan dan Penganggaran dan System Insentif**

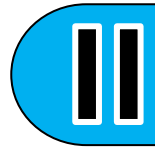
12.1. Tujuan Perencanaan, Penganggaran dan System Insentif .....	186
12.2. Siklus Perencanaan .....	190
12.3. Praktek Perencanaan dan Penganggaran.....	191
12.4. Penentuan Target dari Perencanaan, Penganggaran, dan Sistem Insentif.....	196
12.5. Insentif Keuangan.....	198
12.6. System Insentif .....	200
12.7. Latihan dan Pertanyaan .....	203
12.8. Refrensi.....	203

## **Bab XIII Analisis Laporan Kinerja Keuangan dan Penilaian Kerjanya**

13.1. Defenisi Pengukuran Kinerja Keuangan .....	205
13.2. Penciptaan Nilai .....	205
13.3. Kinerja Tindakan Pasar .....	208
13.4. Pengukuran Akuntansi Kerja .....	210
13.5. Operasi Pengukuran Laba Residual.....	212
13.6. Operasi Myopia dan Perbaikan Masalah myopia .....	224
13.7. Ukuran Kinerja ROI.....	226
13.8. Latihan dan Pertanyaan .....	229
13.9. Daftar Pustaka.....	229



# HAKIKAT SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN



## Tujuan Intruksional Khusus

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan mampu memahami dan menguasai dengan baik tentang materi yang ada di dalam bab ini :

- 2.1 Manajemen dan pengendalian
- 2.2 Konsep dasar pengendalian
- 2.3 Struktur dan proses pengendalian manajemen
- 2.4 Keterkaitan SPM dengan strategi formulation dan task Control
- 2.5 Hubungan SPM dengan management accounting
- 2.6 Batasan-batasan pengendalian manajemen
- 2.7 Latihan
- 2.8 Referensi

## 2.1 Manajemen dan pengendalian

Manajemen merupakan sebuah proses untuk mengatur sesuatu yang dilakukan oleh sebuah organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tertentu dengan cara bekerja sama memanfaatkan sumber daya yang seadanya.

Sedangkan Pengendalian (Controlling) adalah salah satu fungsi manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, dan mengarahkan. Mengendalikan merupakan fungsi yang sangat penting karena membantu untuk memeriksa kesalahan dan mengambil sebuah tindakan sehingga meminimalkan penyimpangan dari standar dan mengatakan bahwa tujuan organisasi telah tercapai dengan cara yang baik. Jadi, Manajemen Pengendalian adalah sesuatu yang mengatur yang di lakukan oleh sekelompok orang atau sebuah organisasi yang memiliki fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, dan mengarahkan, untuk mencapai tujuan organisasi tertentu dengan cara bekerja sama memanfaatkan sumber daya manusia.

### **1) Faktor yang mempengaruhi sistem pengendalian manajemen**

#### **a. Ukuran dan Penyebaran Enterprise**

Sudah jelas, ukuran suatu perusahaan yang besar, sangat berbeda dengan perusahaan kecil sehingga hal tersebut merupakan penentuan dari isi dan sifat sistem kontrol pada setiap organisasi.

#### **b. Struktur Organisasi, Delegasi dan Desentralisasi**

Yaitu, anggaran dasar/modal dasar yang melakukan pengaturan struktur dan sejauh mana desentralisasi dan delegasi pada setiap perusahaan. Contohnya, struktur atau filosofi manajemen dari State Bank of India pasti berbeda dengan Negara Trading Corporation sehingga perusahaan memiliki tingkat desentralisasi maupun delegasi dalam perusahaan merupakan perubahan dari satu titik waktu yang lain dalam memenuhi tantangan lingkungan yang terus berubah dan peluang tersebut akan hadir. Sehingga system control ini sangat berpengaruh besar terhadap manajemen dalam melaksanakan sebuah organisasi.

c. Sifat dan Pembagian Operasi

Merupakan system yang sangat berpengaruh terhadap sistem pengendalian manajemen. Contohnya seperti dalam industri minyak, pada bagian-bagian unit tidak dibuat atas dasar produk. Pada banyak perusahaan perdagangan besar, divisi dapat dibuat atas dasar produk.

d. Jenis Pusat Tanggung Jawab

Jika sebuah sistem tidak sama, maka diperlukan untuk berbagai pusat tanggung jawab atau pembagian sistem dalam suatu organisasi yang sedang berjalan. Apakah kinerja pusat tanggung jawab harus dilakukan pengukuran dalam segi biaya, keuntungan/laba terhadap investasi bergantung jenis pusat tanggung jawab.

e. Persepsi Orang

Merupakan sebuah organisasi mengenai dampak apa yang mungkin terjadi dari sistem kontrol kerja di hidup mereka, kepuasan kerja, keamanan kerja, promosi dan kesejahteraan umum bisa berbeda pada semua organisasi. Sehingga pertimbangan menjadi pengaruh baik dari sisi sifat maupun dari sisi sistem pengendalian manajemen yang diperlukan dalam organisasi dan harus menjadi pertimbangan saat merancang sistem kontrol manajemen.

## **2) Proses pengendalian manajemen**

a. Perencanaan strategis

Bertujuan untuk menentukan strategi atau arahan, serta mengambil keputusan untuk mengalokasikan sumber daya nya (termasuk

modal dan sumber daya manusia) untuk mencapai strategi ini.

b. Persiapan anggaran/modal

Sebuah proses penyusunan kembali baik pendapatan yang di dapatkan dan biaya kedalam tabel-tabel terkini ke pusat pertanggung jawaban sehingga menunjukkan beban oleh masing-masing manajer diperkirakan akan terjadi.

c. Pelaksanaan

Adalah proses dimana masing-masing manajer melaksanakan suatu atau sebagian atau seluruh program yang menjadi tanggung jawab mereka dan juga melaporkan apa yang telah terjadi sebagai tanggung jawabnya. Dan juga Secara sederhana pelaksanaan bisa diartikan sebagai penerapan.

d. Evaluasi Kinerja

Adalah proses mengadakan perbandingan antara beban aktual dan yang seharusnya terjadi dalam keadaan tersebut. Tujuannya yakni untuk menjamin pencapaian atau sasaran dan tujuan perusahaan dan juga untuk mengetahui posisi perusahaan dan tingkat pencapaian sasaran perusahaan, terutama untuk mengetahui bila terjadi keterlambatan atau penyimpangan supaya cepat diperbaiki, sehingga sasaran atau tujuan tercapai dengan baik.

### **3) Fungsi pengendalian manajemen**

Maksudnya berarti sistem pengendalian manajemen memiliki fungsi yaitu berperan untuk mendeteksi kelemahan dalam perbaikan terhadapnya menjadi umpan balik dari suatu kegiatan yang dimulai dari tahap perencanaan hingga tahap

pelaksanaan. Sehingga hal ini mencakup fungsi pengawasan yaitu menciptakan standar atau kriteria, membandingkan hasil monitoring dengan standar, melakukan perbaikan atas deviasi atau penyimpangan, merevisi dan menyesuaikan metode pengendalian sebagai respon terhadap hasil dari pengendalian dan perubahan disuatu kondisi, serta mengkomunikasikan dan penyesuaian tersebut ke seluruh proses manajemen.

Adapun fungsi pengendalian yaitu sebagai berikut:

- a. Perencanaan
- b. Koordinasi antar berbagai sub-sub dalam organisasi
- c. Komunikasi informasi
- d. Pengambilan keputusan
- e. Pengendalian
- f. Penilaian kinerja
- g. Meningkatkan nilai kerja
- h. Merangsang kepatuhan pada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan, dan ketentuan yang berlaku pada sebuah organisasi
- i. Melindungi asset atau pendapatan organisasi
- j. Pencapaian kegiatan yang ekonomis dan efisien

#### **4) Karakteristik sistem pengendalian manajemen**

Adapun beberapa karakteristik sistem pengendalian manajemen antara lain sebagai berikut:

- a. Sistem pengendalian manajemen diharuskan selaras dengan strategi dan tujuan dari sebuah organisasi.
- b. Sistem kontrol manajemen harus dibuat dengan sesuai struktur organisasi dan bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan manajer individual.
- c. Sistem pengendalian manajemen harus efektif yang memotivasi seorang manajer dan karyawan

untuk berusaha ke arah pencapaian tujuan dari sebuah organisasi dengan cara berbagai penghargaan berhubungan dengan pencapaian tujuan tersebut.

### **5) Tujuan sistem pengendalian manajemen**

Di era globalisasi ekonomi yang sekarang ini, perusahaan telah memasuki lingkungan bisnis yang sangat berbeda dengan lingkungan bisnis sebelumnya. Disini pasar tidak hanya di masuki oleh orang-orang lokal, namun telah didatangi oleh pesaing-pesaing mancanegara yang membawa produk dan jasa. Kita dapat menilai secara positif, globalisasi ekonomi ternyata membawa permasalahan yaitu perusahaan-perusahaan yang tidak mempunyai struktur sistem pengendalian manajemen yang baik sehingga semuanya kemungkinan akan tersisih/tersingkirkan. Tidak hanya sedikit perusahaan yang tidak mampu beradaptasi dengan arus perubahan dalam globalisasi ekonomi. Pada dasarnya sistem pengendalian manajemen merupakan suatu sistem yang digunakan oleh manajemen untuk membangun masa depan organisasi, sehingga terlebih dahulu menentukan bisnis apa yang akan di buat oleh sebuah organisasi. Jawaban atas pertanyaan tersebut dengan demikian misi organisasi merupakan dengan mewujudkan masa depannya. Diharapkan dengan dilaksanakannya struktur sistem manajemen akan tercipta visi dan misi organisasi pada perusahaan kemudian mengimplementasikannya.

Jika perusahaan tidak dapat memberlakukan susunan sistem pengendalian manajemen yang baik maka dampak yang terjadi yakni organisasi perusahaan akan kesulitan dalam menghadapi berbagai perubahan yang bersifat radikal, konstan,

pesat, serentak sehingga perputaran roda organisasi tidak akan berjalan dengan baik dan tidak dapat membuat berbagai macam perencanaan, tidak dapat memprediksi target organisasi dimasa yang akan datang. Sehingga Permasalahan yang akan timbul yaitu susunan sistem pengendalian manajemen yang dapat diidentifikasi atau dapat di teliti sekarang ini adalah terletak pada kelemahan struktur dan kelemahan proses, dan system ini kemungkinan tidak dapat mewujudkan tujuan sistemnya karena strukturnya tidak pas dengan lingkungan yang dihadapi oleh sebuah perusahaan, dapat juga terjadi tujuan sistem pengendalian manajemen tidak tercapai karena proses sistem pengendalian manajemennya sangat lemah. Pengendalian di laksanakan untuk mencari sebuah kesalahan yang ada tetapi juga berusaha untuk menghindari terjadinya kesalahan-kesalahan serta memperbaikinya jika terdapat kesalahan.

Pengendalian dilakukan sebelum proses terjadi, saat proses sedang terjadi, dan setelah proses terjadi, yaitu untuk mengetahui hasil akhir. Permasalahan struktur sistem pengendalian manajemen sangat penting untuk ditelusuri karena memberikan harapan yaitu kemampuan bagi manajemen perusahaan untuk memetakan secara komprehensif dalam lingkungan yang akan dimasuki oleh organisasi perusahaan di masa depan, melakukan perubahan dengan cepat perjalanan tersebut sesuai dengan tuntutan perubahan yang diperkirakan akan terjadi dan melipatgandakan kinerja perusahaan sebagai suatu untuk menciptakan sebuah kekayaan, sehingga perusahaan memiliki kemampuan yang luar biasa besarnya untuk senantiasa melakukan perubahan yang diperlukan.

Menurut Siti dan Ely (2010:312) “Pengendalian intern yakni suatu proses yang dijalankan oleh dewan komisaris, manajemen, dan personil lainnya dalam suatu entitas yang dirancang untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian tujuan berikut ini :

- a. Keandalan pelaporan keuangan.
- b. Menjaga kekayaan dan catatan organisasi.
- c. Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan.
- d. Efektivitas dan efisiensi operasi.

## **2.2 Konsep dasar pengendalian**

### **1) Pengertian Pengendalian**

Pengendalian (Controlling) adalah salah satu fungsi manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, dan mengarahkan. Mengendalikan yaitu fungsi penting karena membantu untuk memeriksa kesalahan dan mengambil tindakan yang bijak dan tegas sehingga meminimalkan penyimpangan dari standar dan mengatakan bahwa tujuan organisasi telah tercapai dengan cara yang baik.

Pengendalian adalah fungsi manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, dan mengarahkan. Sehingga pengendalian yakni suatu proses pemantauan, penilaian dan pelaporan rencana atas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan untuk tindakan korektif guna penyempurnaan lebih lanjut. Beda pengawasan dengan pengendalian adalah pada wewenang dari pengembangan kedua istilah tersebut. Pengendalian memiliki hak atau kewajiban wewenang turun tangan yang tidak dimiliki oleh pengawas. Pengawas hanya sebatas memberi saran, sedangkan tidak lanjutnya apa yang mau dilakukan oleh pengendali.

### **2) Asas-asas dari fungsi pengendalian**



- a. Asas tercapainya tujuan (Principle of assurance of Objective).

Maksudnya adalah pengendalian harus tertuju kearah tercapainya tujuan dengan melaksanakan perbaikan untuk menghindari suatu penyimpangan-penyimpangan dari perencanaan.

- b. Asas efisiensi pengendalian (principle of efficiency of control).

Artinya pengendalian itu efisien atau bersifat mudah, bila dapat menghindari penyimpangan dari suatu rencana, sehingga tidak menimbulkan hal lain yang di luar dugaan.

- c. Asas tanggung jawab pengendalian (principle of control responsibility).

Artinya pengendalian hanya dapat di laksanakan jika seorang manajer dapat bertanggung jawab terhadap pelaksanaan rencana.

- d. Asas pengendalian terhadap masa depan organisasi (principle of future control).

Artinya pengendalian yang efektif harus tertuju kearah pencegahan penyimpangan-penyimpangan yang bakal terjadi, baik sekarang maupun yang akan datang.

- e. Asas pengendalian langsung (principle of direct control).

Artinya teknik control yang paling efektif ialah mengusahakan adanya seorang manajer bawahan yang berkualitas baik. Pengendalian ini dilakukan oleh seorang manajer, atas dasar bahwa manusia itu sering berbuat khilaf/salah. Cara yang paling cepat untuk menjamin adanya pelaksanaan yang sesuai dengan rencana adalah mengusahakan semaksimal mungkin kepada para petugas yang memiliki rencana yang baik.

- f. Asas refleksi rencana (principle of reflection plans).

Artinya perusahaan harus tersusun dengan baik sesuai dengan karakternya.

- g. Asas penyesuaian dengan organisasi (principle of organization suitability).

Artinya pengendalian harus di lakukan dengan struktur organisasi. Manajer dengan bawahnya merupakan sarana untuk melaksanakan rencana. Pengendalian yang mudah di sesuaikan besarnya oleh kekuasaan manajer, sehingga mencerminkan struktur organisasi.

- h. Asas pengendalian individual (principle of individual control).

Teknik pengendalian harus sesuai dengan kebutuhan dari seorang manajer. Teknik pengendalian di tunjukan kepada kebutuhan kebutuhan akan informasi disetiap manajer.

### **2.3 Struktur dan proses sistem pengendalian manajemen**

Struktur adalah kerangka pola pekerjaan dan kelompok tugas atau fungsi bagian-bagian organisasi yang akan dipakai untuk mencapai tujuan organisasi. Bentuk struktur organisasi berdasarkan fungsi adalah Struktur organisasi Fungsional, Divisional, dan Matrik.

#### **a) Struktur organisasi Fungsional**

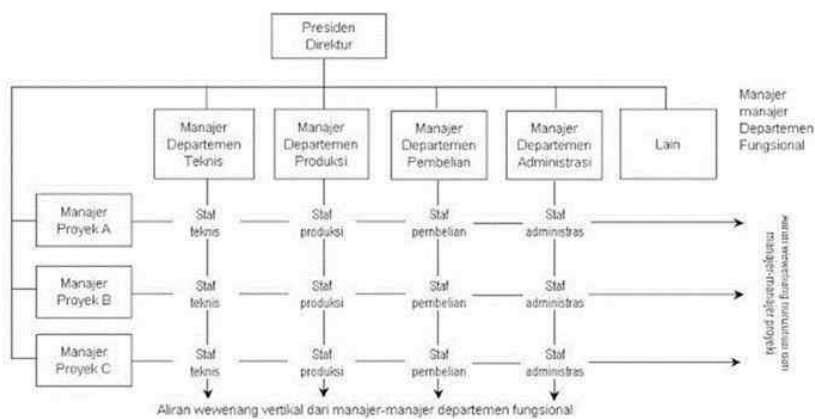
Yaitu Struktur Organisasi yang sering digunakan oleh suatu organisasi yaitu pembagian kerja dalam bentuk struktur organisasi fungsional ini dilakukan berdasarkan fungsi manajemennya seperti keuangan, produksi, pemasaran dan sumber daya manusia. Dalam struktur organisasi sangat cocok diterapkan pada organisasi atau perusahaan yang hanya menghasilkan beberapa jenis produk maupun layanan. Struktur organisasi bentuk ini

dapat menekan kepada biaya operasional namun agak mengalami kesulitan dalam berkomunikasi antar unit kerja.

### b) Struktur Organisasi Divisional

Struktur organisasi yang dikelompokkan atau dibuat berdasarkan kesamaan produk, layanan, pasar dan letak geografis. Organisasi bentuk divisional ini biasanya diterapkan di perusahaan yang bertingkat menengah keatas. Hal ini dikarenakan biaya operasional akan lebih tinggi jika dibandingkan dengan bentuk organisasi fungsional. Adapun kelebihan serta kekurangan struktur organisasi divisional memiliki kelebihan yaitu lebih mudah dalam pengelolannya karena memecah organisasi menjadi divisi yang lebih kecil, sedangkan kelemahannya timbulnya masalah alokasi sumber daya dan distribusi biaya-biaya perusahaan.

### c) Struktur Organisasi Matrik



Struktur matriks yakni susunan organisasi yang mengkaitkan garis wewenang antara vertikal dan horizontal . Struktur ini terjadi jika pembentukan departemen produk ditimpahkan pada organisasi yang membentuk departemennya dilakukan secara fungsional. Dalam organisasi ini, didelegasikan baik kebawah maupun mendatar sejajar. Struktur matriks ini pada umumnya berkembang melalui 4 tahap. Pertama perusahaan

diorganisasikan sebaik mungkin oleh sebuah struktur fungsional. Lalu di bentuk departemen kecil, untuk dipekerjakan pada proyek penting tertentu. Selanjutnya dibuat lebih banyak susunan kelompok lagi dan menjadi bagian perusahaan yang penting dan integral.

Terakhir, perusahaan menjadi matriks yang mapan. Dalam matriks mapan, manager proyek dan manager fungsional mempunyai wewenang yang sama. Sementara karyawan pindah dari satu kelompok ke kelompok lain tanpa terikat pada departemen fungsional tertentu. Sehingga akhirnya aktivitas tim proyek menjadi fokus terutama terhadap perusahaan. Struktur Organisasi Matriks (Matrix Structure Organization) merupakan kombinasi dari Struktur Organisasi Fungsional dan Struktur Organisasi Divisional memiliki tujuan yaitu agar menutupi segala kekurangan yang terdapat pada kedua struktur tersebut tidak terlihat. Struktur Organisasi Matriks ini sering juga disebut dengan Struktur Organisasi Proyek karena karyawan yang berada di unit kerja fungsional juga harus mengerjakan kegiatan.

## 2.4

### **Keterkaitan SPM dengan Strategi Formulation dan Task control**

#### a) SPM (Sistem Pengendalian Manajemen)

Untuk mengetahui informasi ataupun sumber berita yang telah didapatkan dan digunakan untuk organisasi dengan mudah dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Dengan kata lain pengendalian manajemen dapat diartikan sebagai proses untuk menjamin bahwa sumber telah dialokasikan, seperti manusia, fisik, dan teknologi.

#### b) Formulasi strategi (Strategi Formulation)

Yang dimaksudkan formulasi strategi adalah membuat suatu langkah untuk membangun sebuah visi dan misi organisasi, sehingga tujuan organisasi berjalan dengan

baik serta menetapkan tujuan strategis dan keuangan perusahaan, serta merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebut dalam rangka menyediakan nilai konsumen yang terbaik.

c) Pengendalian operasional (Task Control)

Adalah proses untuk meyakinkan tugas (kegiatan operasional) dilakukan secara efektif dan efisien (mudah), ataupun aktivitas yang menetapkan kemampuan dari sumber-sumber yang digunakan dalam memenuhi rencana, kemampuan produksi berjalan sesuai dengan apa yang telah direncanakan serta melakukan perbaikan rencana. Bertujuan agar perusahaan dapat menguasai pasar dengan jangkauan yang luas.

Keterkaitan Sistem Pengendalian Manajemen dengan Formulasi Strategi dan Pengendalian operasional yaitu mengenai implementasi strategi dalam suatu organisasi. Secara khusus memberikan pengetahuan mengenai kemampuan analitis yang berkaitan dengan peran dari seorang manajer dalam merancang dan mengimplementasikan sistem yang digunakan untuk perencanaan dan pengendalian suatu badan usaha. Elemen sistem pengendalian manajemen meliputi suatu perencanaan strategis, penganggaran, alokasi sumber daya, pengukuran kinerja, evaluasi dan kompensasi, alokasi pusat pertanggung jawaban dan harga transfer, dalam hal ini meliputi beberapa konsep mengenai strategi, perilaku organisasi, sumber daya manusia dan akuntansi manajemen. Kesimpulannya, SPM berfungsi dalam pengendalian organisasi sedangkan Strategis formulation adalah proses untuk mengimplementasikan strategi dan Pengendalian operasional (task control) adalah proses untuk meyakinkan tugas (kegiatan operasional) dilakukan secara efektif dan efisien.

## **2.5 Hubungan SPM dengan management accounting**

### a. Akuntansi

Yaitu seni, seni yang mengumpulkan, mengklasifikasikan, dan mencatat laporan, yaitu laporan keuangan yang dapat digunakan oleh pihak-pihak yang berkepentingan (STAKE HOLDERS) baik pihak didalam perusahaan maupun diluar perusahaan.

### b. Sistem

Yaitu suatu kumpulan atau sub-sub kesatuan dan perangkat hubungan satu sama lain. Kriteria dalam sistem adalah :

1. Sistem harus dirangkaikan untuk mencapai tujuan.
2. Elemen dari sistem harus mempunyai rencana yang ditetapkan
3. Elemen dalam sistem harus berhubungan dan berkaitan dalam pencapaian tujuan organisasi pada umumnya dan pencapaian divisi atau departemen pada khususnya
4. Unsur dasar dari proses lebih penting daripada elemen sistem
5. Tujuan organisasi lebih penting dari pada tujuan divisi atau tujuan dari sebuah departemen.

### c. Manajemen

Yaitu seni yang memproses atau melakukan sebuah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan atau sasaran kinerja.

d. Pengendalian

Pengendalian sendiri dapat diartikan sebagai hubungan antara prosedur dan sistem yang berkaitan dengan pencapaian tujuan perusahaan. Pengendalian akuntansi meliputi :

1. Penyusunan dari anggaran ataupun pendapatan dan perencanaan berfungsi sebagai alat untuk mencapai tujuan dan sebagai alat untuk mengukur kinerja perusahaan.
2. Pelaksanaan rencana
3. Pemantauan kinerja
4. Mengevaluasi kinerja actual terhadap rencana
5. Memperbaiki pengendalian terhadap hal yang terjadi diluar situasi.

e. Sistem Pengendalian Manajemen

Yaitu suatu rangkaian/susunan tindakan dan aktifitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan secara terus menerus. Committee of Sponsoring Organization (COSO) memperkenalkan 5 element kebijakan dan prosedur yang didesain dan dibuat untuk memberikan jaminan bahwa setiap tujuan pengendalian manajemen yang dijalankan akan dapat dicapai. 5 element pengendalian tersebut adalah :

1. Lingkungan pengendalian atau (control environment).
2. Penilaian risiko manajemen atau (management risk assessment).
3. Sistem komunikasi dan informasi atau (information and communication sistem)
4. Aktifitas pengendalian atau (control activities).
5. Monitoring.

f. Keterbatasan Sistem Manajemen

Ada beberapa keterbatasan sistem manajemen yang dapat diidentifikasi antara lain :

1. Kurang matangnya suatu perkembangan yang
2. Kegagalan menjalankan suatu perintah.
3. Pengabaian manajemen.
4. Adanya kelusi.

g. Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen

Tujuan perancangan suatu sistem pengendalian manajemen adalah :

1. Diperolehnya keandalan dan integritas informasi.
2. Kepatuhan pada setiap kebijakan organisasi, rencana, prosedur, peraturan dan ketentuan yang berlaku.
3. Melindungi harta perusahaan.
4. Pencapaian kegiatan yang ekonomis dan efisien.

h. Unsur-unsur Sistem Pengendalian Manajemen

Suatu sistem pengendalian manajemen harus memenuhi unsur-unsur berikut :

1. Keahlian karyawan (pegawai) sesuai dengan tanggung jawabnya.
2. Pemisahan tugas.
3. Pengendalian terhadap penggunaan harta dan dokumen serta formulir yang penting pada setiap organisasi.
4. Periksa fisik harta dengan catatan-catatan harta dan utang, atau yang benar-benar ada dan mengadakan tindakan koreksi jika dijumpai adanya perbedaan.

i. Controller



Controller harus melakukan kegiatan akuntansi dan mengolah data keuangan menjadi informasi yang bermanfaat bagi pemimpin perusahaan untuk membuat keputusan yang tepat dan mengumpulkan organisasi. Fungsi-fungsi dari controller adalah sebagai berikut :

1. Menyusun dan mengawasi semua catatan akuntansi perusahaan.
2. Menganalisis biaya produksi.
3. Menganalisis biaya penjualan, administrasi dan umum.
4. Menyusun anggaran perusahaan.
5. Memastikan bahwa semua harta perusahaan telah diasuransikan.
6. Menyusun laporan yang berhubungan dengan pemerintah.
7. Memastikan bahwa penilaian persediaan barang dagang sesuai dengan kebijakan.
8. Melakukan cek fisik persediaan.
9. Melakukan cek fisik aktiva tetap.
10. Memberikan nomor pada setiap aktiva tetap.
11. Memastikan dan mengotorisasi pengeluaran yang nilainya relatif tinggi.
12. Memperbaiki sistem dan standar prosedur perusahaan.
13. Mengembangkan dan mengontrolisasi kebijakan dan prosedur akuntansi.

## **2.7 Batasan-batasan pengendalian manajemen**

### 1) Kegiatan Pengendalian Manajemen

#### a. Merencanakan

Berarti menentukan hal-hal yang mau di laksanakan agar dapat mencapai tujuan dengan baik. Perencanaan atau merencanakan merupakan salah satu fungsi dari manajemen yang paling penting dimana di dalamnya terdapat aktivitas

mendefinisikan tujuan organisasi yaitu untuk membuat atau melakukan strategi, serta mengembangkan rencana kerja organisasi. Perencanaan adalah tahap awal dalam kegiatan suatu organisasi terkait dengan pencapaian tujuan organisasi tersebut.

b. Mengkoordinasikan

Yaitu mengarahkan upaya pemupukan kesadaran akan tanggung jawab bersama dalam sebuah organisasi agar mencapai tujuan dengan baik.

c. Mengkomunikasikan

Menyampaikan hasil pengamatan yang berhasil dikumpulkan atau menyampaikan hasil dari tujuan sebuah organisasi.

d. Mengevaluasi

suatu proses identifikasi untuk mengukur/menilai apakah suatu kegiatan atau program yang akan dilaksanakan sesuai dengan perencanaan atau tujuan yang ingin dicapai. Sehingga evaluasi sendiri sangat dibutuhkan dalam berbagai bidang di kehidupan manusia sehingga meningkatkan efektivitas dan produktivitas, baik dalam lingkup individu, kelompok, maupun dalam lingkungan pekerjaan.

e. Memutuskan tindakan apa yang harus diambil jika terjadi kesalahan.

f. Mempengaruhi Orang-orang Untuk Mengubah sifat ataupun perilaku mereka.

2) Keselarasan Tujuan

Merupakan tujuan anggota organisasi yang konsisten dengan tujuan organisasi yang telah dibuat. Bagaimana mempengaruhi suatu individu didalam organisasi untuk bertindak tegas demi pencapaian pribadi mereka, sehingga juga membantu pencapaian organisasi dengan baik.

3) Perangkat penerapan Strategi

Sistem pengendalian manajemen sangat membantu seorang manajer untuk menjalankan suatu organisasi ke

arah tujuan atau strategi yang telah di tentukan. Dengan demikian, manajemen pengendalian memfokuskan pada pelaksanaan strategi yang diinginkan dengan di nilai struktur organisasi.

## 2.7

### LATIHAN

1. Apa tujuan perancangan sistem pengendalian manajemen?
2. Sebutkan 4 persyaratan sistem pengendalian manajemen!
3. Dalam Sistem Organisasi ada yang namanya Pengendalian Intern. Jelaskan apa yang di maksud dari pengendalian intern menurut Siti dan ely!
4. Sistem pengendalian yang baik harus mempertimbangkan aspek, jelaskan yang di maksud dari aspek tersebut!
5. Di era globalisasi ekonomi yang sekarang ini, perusahaan Memasuki lingkungan bisnis yang sangat berbeda dengan lingkungan bisnis sebelumnya. Pasar tidak lagi hanya dimasuki oleh pesaing-pesaing domestik, namun telah didatangi oleh pesaing-pesaing mancanegara yang membawa produk dan jasa yang syarat dengan kandungan persaingan. Menurut anda, bagaimana cara Bersaingdalam bisnis di Era globalisasi yang sekarang?

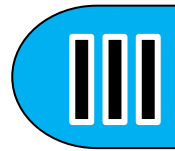
## 2.8

### Referensi

- Jemmy Esrom, 2017, Sistem Pengendalian Formal, Jakarta.
- Stoner, J dan Freeman Edward, R (1994)Manajemen. Jakarta: Intermedia
- Santoso. 2016. Sistem Pengendalian Manajemen. Jakarta: Erlangga
- Tiluk Wahyono. 2017. Implikasi Strategi Terhadap Sistem Pengendalian. Jakarta: Graha Ilmu.

Edy Soekarno, 2002, Sistem Pengendalian Manajemen.  
Singaraja, 2016, Jenis Organisasi, Jakarta.  
Serika & Galih, 2001, Ilmu Keselarasan Tujuan Sistem  
Pengendalian, Jakarta.

# SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN



## Tujuan Instruksional Khusus

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan mampu memahami dan menguasai dengan baik tentang materi yang ada di dalam bab ini :

- 3.1 Pengertian pengendalian
- 3.2 Definisi sistem pengendalian manajemen
- 3.3 Karakteristik sistem pengendalian
- 3.4 Struktur Sistem Pengendalian Manajemen
- 3.5 Elemen-elemen Sistem Pengendalian
- 3.6 Hubungan Sistem Pengendalian Mananajemen dengan Manajemen
- 3.7 Referensi

## 3.1 Pengertian Pengendalian

Pengendalian ialah fungsi dari proses manajemen. Fungsi ini sangatlah penting dan sangat menentukan keberlangsungannya proses manajemen, karena harus di laksanakan dengan sebaik baiknya. Pengendalian sangat erat kaitannya dengan fungsi perencanaan dan keduanya merupakan hal yang paling dibutuhkan. Fungsi

pengendalian tidak hanya digunakan untuk mencari kesalahan, tetapi untuk menghindari terjadinya sebuah kesalahan yang mendasar serta memperbaiki jika terdapat kesalahan-kesalahan. Pengendalian adalah sebuah proses penetapan standar, dengan menerima umpan balik yang berupa kinerja sesungguhnya dalam sebuah manajemen, serta mengambil sebuah tindakan dan keputusan yang diperlukan jika kinerja sesungguhnya berbeda secara signifikan dengan apa yang telah direncanakan.

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.

Sistem Pengendalian Manajemen Menurut Para Ahli:  
Menurut Earl P. Strong

Pengendalian ialah suatu proses pengaturan beberapa faktor-faktor dalam sebuah perusahaan, sehingga

suatu pelaksanaan sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam suatu perencanaan.

Menurut Henry Fayol

Pengendalian ialah pertama kontrol karena berkaitan dengan manajemen pengendalian sebuah usaha terdiri dari melihat bahwa segala sesuatu yang sedang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah diadopsi, perintah yang telah diberikan, dan prinsip-prinsip yang telah ditetapkan.

Menurut Suadi

Sistem Pengendalian Manajemen adalah: salah satu sistem yang terdiri dari beberapa bagian sistem yang saling berhubungan, yaitu: pemrograman, penganggaran, akuntansi dan pelaporan serta sebuah pertanggungjawaban untuk membantu manajemen mempengaruhi orang lain dalam sebuah perusahaan, sehingga mencapai tujuan perusahaan melalui strategi tertentu secara efektif dan efisien.

Menurut Kurniawan

Sistem Pengendalian Manajemen adalah sebuah sistem yang digunakan oleh manajemen untuk mengendalikan aktivitas suatu organisasi dalam mencapai suatu tujuan organisasinya.

Menurut Abdul Halim, Achmad T. Jahjono, dan Muh. Fakhri Husein

Sistem Pengendalian Manajemen adalah sebuah proses dimana manajer mempengaruhi anggotanya untuk melaksanakan suatu strategi dalam organisasi untuk mencapai suatu tujuan organisasinya.

Menurut R.A. Supriyono

Sistem Pengendalian Manajemen adalah sebuah sistem yang digunakan oleh manajemen untuk mempengaruhi suatu anggota dalam sebuah organisasinya untuk dapat melaksanakan strategi dan kebijakan dalam

organisasinya secara efisien dan efektif untuk mencapai suatu tujuan organisasinya, sistem pengendalian manajemen terdiri atas beberapa struktur dan proses.

Menurut Anthony dan Govindarajan

Sistem Pengendalian Manajemen adalah suatu proses dalam memotivasi dan memberikan inspirasi kepada seseorang dalam sebuah organisasi untuk melakukan aktivitas didalam sebuah organisasi tersebut yang akan dapat mendorong kepada pencapaian tujuan organisasi sehingga organisasi tersebut berjalan dengan maksimal.

### **3.2 Definisi sistem pengendalian manajemen**

Sistem Pengendalian Manajemen yaitu suatu proses yang menjamin sumber-sumber yang diperoleh dan dipergunakan secara maksimal dalam mencapai sebuah tujuan organisasi sehingga organisasi dapat berkembang pesat. Pengendalian manajemen dapat diartikan sebagai proses untuk menjamin bahwa sumber daya manusia, fisik dan teknologi dialokasikan untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Pengendalian manajemen berhubungan dengan kegiatan manajemen sesuai dengan pedoman yang telah ditentukan dalam sebuah proses perencanaan strategi. Sistem Pengendalian Manajemen yaitu sebuah kesatuan pemikiran yang berasal dari sebuah metode akuntansi manajemen untuk mengumpulkan dan melaporkan data-data dalam mengevaluasi kinerja suatu perusahaan. Suatu Sistem Pengendalian Manajemen mengarahkan pada berbagai usaha yang akan dilaksanakan dan dikembangkan oleh semua unit terkecil dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan organisasi sehingga organisasi tersebut meningkat secara pesat. Sebuah Sistem Pengendalian Manajemen yang baik dan benar bisa membuat sebuah organisasi dalam proses pembentukan sebuah keputusan sehingga individu-individu dalam suatu



organisasi dapat melakukan seluruh konsep yang telah ditetapkan secara maksimal dalam suatu organisasi sehingga organisasi berjalan dengan baik.

Sistem Pengendalian Manajemen merupakan sebuah alat dari alat yang lain sebagai pandangan dan penilaian strategi yang fungsinya sebagai motivasi anggota-anggota dalam sebuah organisasi sehingga mereka bisa untuk meraih tujuan organisasi. Sebuah sistem menginginkan adanya suatu pengendalian, fungsinya agar sistem tersebut dapat berjalan secara maksimal sesuai dengan tujuan organisasi. Terdapat beberapa cara yang bisa dilakukan organisasi untuk mengendalikan sebuah sistem, salah satunya yaitu dengan sistem pengendalian manajemen yang penerapannya didalam manajemen.

Sistem Pengendalian Manajemen memiliki pedoman pada desain, instalasi dan operasi dari sebuah rencana manajemen dan juga sistem kontrol manajemen sehingga dapat membuat sebuah organisasi berkembang secara pesat. Dalam istilah Sistem Pengendalian Manajemen, ada tekanan di dua subdivisi yang tidak sama, tetapi saling berhubungan satu dengan yang lain dan terkadang sulit untuk dibedakan.

Kegiatan pengendalian ini bisa dikelompokkan menjadi dua jenis pengendalian yaitu, pengendalian manajemen dan pengendalian operasional. Pengendalian manajemen mengarah pada pengendalian kegiatan secara keseluruhan dalam mendapatkan kepercayaan bahwa strategi perusahaan bisa dijalankan secara efektif dan efisien dalam sebuah perusahaan. Sedangkan pengendalian operasional hanya berhubungan dengan tugas-tugas tertentu yang telah dilaksanakan secara efektif dan efisien dalam sebuah perusahaan.

Pada umumnya dalam sebuah perusahaan kecil, pimpinan perusahaan bisa melaksanakan pengelolaan kegiatan suatu perusahaannya secara langsung. Perencanaan suatu kegiatan usahanya dan pengendalian

pelaksanaan rencana tersebut bisa dilakukan secara langsung oleh pimpinan tersebut. Sehingga dengan perkembangan usaha yang semakin besar dalam suatu perusahaan tersebut, pimpinan itu tidak sanggup lagi melaksanakan kegiatan usahanya seorang diri. Dia memerlukan bantuan manajer lain untuk menjalankan perusahaan agar berkembang secara maksimal dan menjalankan sebagian fungsi perusahaannya, sehingga dia mengelompokkan beberapa tugas kepada manajer tersebut.

Dalam perencanaan suatu kegiatan dalam usahanya tersebut, dia tidak lagi hanya mengandalkan pada kemampuan dirinya untuk membuat rencana secara informal, namun dia membutuhkan kemampuan para manajer lain untuk menyusun atau merancang rencana secara formal dalam perusahaannya.

Dalam pelaksanaan rencananya tersebut, dia tidak dapat lagi untuk mengharapkan sebuah pengamatan secara langsung yang biasanya dilakukannya pada waktu perusahaan masih kecil dan masih belum berkembang. Sehingga dia memerlukan suatu sistem yang formal untuk mengendalikan pelaksanaan rencana yang telah disusunnya dalam menjalankan perusahaan tersebut. Sistem untuk membantu manajemen puncak dalam melaksanakan dan menjalankan fungsi dari perencanaan dan pengendalian tersebut disebut sebagai Sistem Pengendalian Manajemen.

Adapun aktivitas dari suatu Sistem Pengendalian Manajemen ini meliputi sebuah aktivitas perencanaan sebagai petunjuk anggota organisasi tersebut, sehingga dalam melaksanakan tugasnya mengarah kepada tujuan yang akan dicapai serta dapat menjalankan dan mengendalikan sebuah operasi dalam organisasi tersebut sesuai dengan rencana dan tujuan organisasi itu. Sehingga tujuan organisasi tersebut dapat atau bisa tercapai sesuai rencana yang telah ditetapkan dan dijalankan oleh organisasi itu.

Jadi Sistem Pengendalian Manajemen merupakan sebuah sistem yang dirancang dan dibuat untuk menjamin semua operasi dalam sebuah organisasi melaksanakan kebijakan dan prosedur secara efektif dan efisien sehingga organisasi itu berjalan dengan lancar. Selain itu, Sistem Pengendalian Manajemen terdiri dari beberapa unsur-unsur yang terorganisasi secara sistematis dan digunakan oleh manajemen untuk mengendalikan dan menjalankan aktivitas petugas dalam pelaksanaan tugas-tugasnya supaya tujuan organisasi dapat mencapai sasaran ataupun target yang tepat sehingga membuat organisasi tersebut berjalan dengan lancar.

### **3.3 Karakteristik sistem pengendalian**

Sistem Pengendalian Manajemen dibentuk dalam sebuah organisasi, untuk itu harus mempunyai beberapa karakteristik berikut ini:

1. Sistem-sistem pengendalian yang bisa diharapkan mendukung tujuan organisasi dan yang efektif mempunyai karakteristik tertentu yang sama dalam sebuah organisasi. Arti penting dari karakteristik itu akan membuat perbedaan menurut keadaan masing-masingnya, tetapi sebagian besar sistem pengendalian diperkuat oleh kehadirannya dalam menjalankan organisasi.
2. Akurat, informasi tentang hasil prestasi harus akurat.
3. Tepat waktu.
4. Informasi harus dikumpulkan, ditujukan dan akan diperiksa kembali jika akan diambil tindakan yang lebih tepat pada waktu yang tepat pula untuk menghasilkan perbaikan dalam organisasi.
5. Objektif dan Komprehensif, informasi dalam sistem pengendalian harus dapat dipahami dan dianggap objektif oleh individu yang menggunakannya.

6. Dipusatkan pada tempat-tempat pengendalian strategis sehingga dapat mencapai tujuan. Sebuah Sistem Pengendalian sebaiknya dipusatkan pada bidang-bidang yang paling banyak akan terjadi penyimpangan dari standar atau yang akan menimbulkan kerugian yang paling besar.
7. Dari segi ekonomi yang nyata, biaya untuk mengimpletasi sistem pengendaliannya sebaiknya lebih sedikit atau maksimal sama dengan keuntungan yang diperoleh dari sistem itu supaya dapat memperoleh keuntungan ataupun membuat biayanya semakin sedikit.
8. Realistis dari segi organisasi.
9. Dikoordinasikan dengan arus pekerjaan organisasi.
10. Bebas. Sistem pengendalian harus mengandung sifat bebas, sehingga organisasi tersebut dapat segera bertindak untuk mengatasi perubahan-perubahan yang dapat merugikan organisasi itu atau memanfaatkan peluang-peluang baru untuk bisa mencapai tujuan organisasi sebelumnya.
11. Perseptif dan Operasional. Sistem pengendalian yang efektif dapat mengamati atau memeriksa, setelah terjadi suatu penyimpangan dari standar, sehingga akan memerlukan tindakan perbaikan yang harus diambil.
12. Diterima oleh para anggota organisasi. Pengendalian harus berhubungan dengan tujuan yang mengandung arti dan bisa diterima oleh nalar sehingga para anggota organisasi setuju dalam hal itu.

## Aktivitas Pengendalian Manajemen



### 3.4 Struktur Sistem Pengendalian Manajemen

Struktur pengendalian manajemen terdiri dari :

#### 1. Struktur Organisasi

Strategi perusahaan mempunyai pengaruh terhadap pemilihan jenis struktur organisasi. Struktur organisasi yang dipakai akan mempengaruhi semua rancangan sistem pengendalian manajemennya. Pertumbuhan dan perubahan lingkungan organisasi mempengaruhi struktur organisasi tersebut khususnya pada bagian pembentukan departemen-departemen di dalam organisasi. Untuk tujuan akuntansi manajemen, penyusunan departemen-departemen dalam suatu struktur organisasi dapat digolongkan ke dalam tiga cara utama, yaitu :

##### a) Struktur organisasi fungsional

Dalam struktur organisasi fungsional, setiap manajer bertanggungjawab terhadap salah satu dari beberapa fungsi yang ada dalam organisasi. Semua fungsi dalam

organisasi secara kolektif dilibatkan dan dimasukkan dalam sebuah pencapaian tujuan organisasi itu sendiri.

Bentuk struktur organisasi fungsional mempunyai potensi yang besar untuk bekerja secara efisien. Organisasi ini mengarah pada operasi skala besar dan spesialisasi kegiatan, sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan keahlian. Struktur organisasi fungsional dapat mendorong kualitas supervisi dan pelayanan teknis yang lebih baik. Kualitas tersebut dapat dicapai karena dalam organisasi fungsional melibatkan karyawan yang keahliannya lebih terspesialisasi. Setiap manajer pada organisasi fungsional dapat memberikan sebuah mengkoordinasi untuk beberapa kegiatan kepada bawahannya agar lebih efektif dan maksimal lagi, karena garis pertanggung jawaban lebih tegas dibandingkan dengan organisasi divisional dan matriks. Kelemahan struktur ini adalah bahwa efektivitas fungsi-fungsi yang terpisah tidak dapat ditentukan secara pasti dan kurang efektifnya pembuat keputusan karena sulitnya koordinasi antar bagian.

#### b) Struktur organisasi divisional

Dalam susunan sebuah organisasi divisional, manajer divisi bisa mengembangkan atau memperluas strategi bisnisnya dari masing-masing setiap divisi dalam kemungkinan menghadapi persaingan yang berbeda dibanding dengan divisi lain sehingga kedepannya sudah memiliki basic dalam hal itu. Untuk itu setiap divisi memerlukan strategi yang berbeda pula dibanding divisi lain.

Untuk tujuan pengendalian dan pertanggungjawaban, suatu divisi pada organisasi divisional dapat diperlukan sebagai kesatuan usaha yang independen. Manajer divisi harus bertanggung jawab terhadap semua bisnis atau line produk tertentu supaya perusahaan berjalan dengan lancar. Mereka mempunyai wewenang untuk mengubah

kebijaksanaan produksi dan pemasaran dalam bisnisnya. Kondisi ini memungkinkan mereka memberikan tanggapan yang cepat atas perubahan lingkungan.

Manajer divisi bertanggung jawab atas semua pengendalian pendapatan dan biaya divisi yang ada didalam perusahaannya, sehingga setiap manajer divisi dapat dimintai pertanggung jawaban atas keuntungan yang didapat oleh semua divisinya agar perusahaan berjalan dengan lancar dan tidak menimbulkan kerugian. Manager divisi hanya dimintai pertanggungjawaban atas pendapatan dan biaya yang terkendalikan olehnya.

c) Struktur organisasi matrik

Dalam struktur organisasi matrik terdapat struktur organisasi yang bertanggung jawab terhadap fungsi-fungsi kegiatan dan struktur organisasi lainnya bertanggungjawab atas proyek-proyek. Proyek adalah setiap tugas atau sekelompok tugas yang dilakukan dalam rangka mencapai sasaran tertentu.

Manajer fungsional dan manajer proyek harus mampu mengkoordinasikan kegiatan fungsi-fungsi dengan proyek-proyek yang dilaksanakan, sehingga tujuan proyek dapat tercapai. Manajer proyek menggunakan personel, bahan-bahan, dan jasa dan berbagai unit fungsional dalam rangka mencapai tujuan proyek.

Manajer proyek bertanggung jawab atas transaksi-transaksi dengan para langganan, sehingga bagian organisasi matrik ini dinamakan dimensi transaksi. Unit-unit fungsional yang bertanggungjawab atas penyediaan sumber-sumber yang diperlukan oleh manajer proyek dinamakan dimensi fungsional.

2. Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab

Setiap pusat pertanggung jawaban harus mempunyai suatu wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh organisasi yang

bersangkutan sehingga tidak akan ada yang akan melanggarnya. Desentralisasi atau pendelegasian wewenang oleh pimpinan kepada bawahannya harus jelas, pada umumnya dalam suatu organisasi yang cukup besar sehingga para bawahannya tahu batasan ataupun tugas mereka. Desentralisasi berarti pula pembagian tugas dan tanggung jawab kepada tingkatan manajemen yang lebih rendah. Desentralisasi dimaksudkan pula untuk mempercepat proses pengambilan keputusan yang dapat dilakukan oleh manajer yang lebih rendah sesuai dengan batas wewenang yang dimilikinya.

### 3. Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban adalah setiap bagian atau unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab kepada unit yang dipimpinnya supaya perusahaan berjalan dengan lancar. Suatu pusat pertanggungjawaban dapat dilihat sebagai suatu sistem yang mengolah masukan menjadi keluaran ddalam suatu perusahaan.

Ada sebagian ciri-ciri masukan dan keluarannya serta hubungan diantara keduanya, pusat pertanggungjawaban dibagi menjadi 4 (empat) macam, yaitu :

- a. Pusat Biaya
- b. Pusat Pendapatan
- c. Pusat Laba
- d. Pusat Investasi.

### 4. Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban adalah sebuah sistem akuntansi yang dibuat dan dirancang sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan pendapatan yang diperoleh dan didapatkan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi



yang ada dalam suatu perusahaan sehingga perusahaan itu berkembang dan mencapai tujuannya secara lancar.

#### 5. Harga Transfer

Pengertian secara luas harga transfer adalah nilai suatu barang ataupun jasa yang diperoleh dan didapatkan dari setiap pusat pertanggungjawaban di dalam perusahaan. Sedangkan dalam arti sempit harga transfer adalah nilai suatu barang ataupun jasa yang diperoleh dan didapatkan antar dua pusat laba atau lebih dalam sebuah perusahaan. Harga transfer dapat ditentukan dengan menggunakan empat metode sebagai berikut:

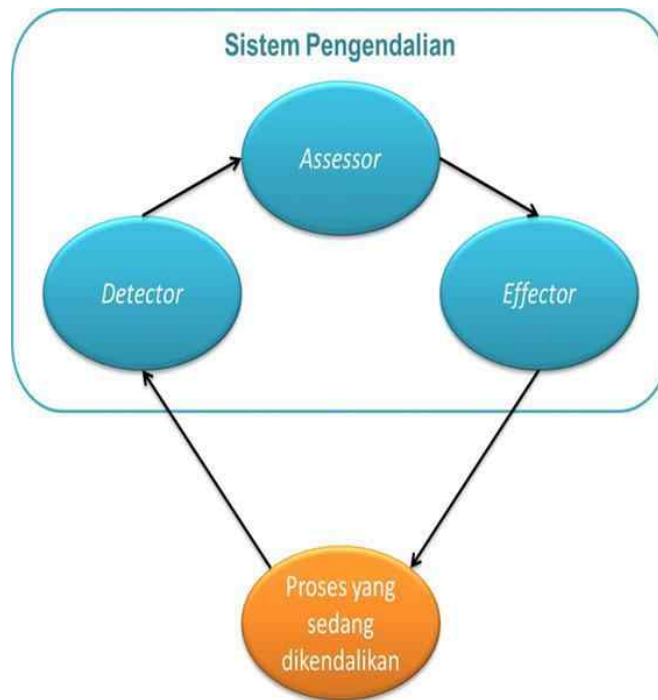
- a. Metode Harga Pasar
- b. Metode Harga Pokok
- c. Metode Negoisasi
- d. Metode Arbitrasi

#### 6. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah sebuah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian-bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan tujuan, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya dalam suatu perusahaan. Tujuan pokok dari penilaian kinerja adalah agar dapat memotivasi setiap karyawan dalam mencapai tujuan organisasinya dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan oleh perusahaan sebelumnya sehingga perusahaan itu berjalan dengan lancar, dan menghasilkan sebuah tindakan berupahal yang diinginkan dalam memperoleh keuntungan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam sebuah anggaran perusahaan sehingga perusahaan berjalan dengan lancar.

### 3.5 Elemen-elemen Sistem Pengendalian

1. Pelacak atau sensor (Detector) adalah sebuah perangkat yang mengukur apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses yang sedang dikendalikan.
2. Penaksiran yaitu suatu perangkat yang menentukan hal-hal penting dari peristiwa aktual dengan membandingkannya dengan beberapa standar atau ekspektasi dari apa yang seharusnya terjadi.
3. Effector yaitu suatu perangkat yang megubah prilaku jika assessor mengindikasikan kebutuhan yang perlu dipenuhi.
4. Jaringan komunikasi (communication network) yaitu perangkat yang meneruskan informasi antara detector dan assesor dan antara assesor dengan effector.



→ Arus informasi yang disalurkan melalui *communication network*

Contoh Pada Lingkungan Sekitar

Alat thermostat adalah alat yang berguna untuk mengatur suhu pada suatu ruangan. Berikut ini adalah elemen-elemen pengendalian dari alat ini:

1. Detector

Termometer yang bertugas untuk mengukur suhu ruangan.

2. Assessor

Program di dalam sebuah thermostat yang membandingkan atau mencocokkan suhu aktual dan suhu seharusnya dalam elemen-elemen tersebut.

3. Effector

Program di dalam thermostat yang menyalakan pemanas jika suhu seharusnya lebih panas dari suhu aktual atau menyalakan pendingin jika suhu seharusnya lebih dingin dari suhu aktual atau mematikan pemanas dan pendingin jika suhu seharusnya telah sama dengan suhu aktual.

4. Communication network

Jaringan data yang menyalurkan informasi di dalam thermostat.

Contoh Pada Perusahaan

1. Detector

Pelaporan atas kondisi yang sedang terjadi pada perusahaan.

2. Assessor

Rapat eksekutif senior yang membahas tentang kondisi yang sedang terjadi dan kondisi yang seharusnya terjadi.

3. Effector

Keputusan eksekutif atas apa yang harus dilakukan untuk menindaklanjuti kondisi yang sedang terjadi didalam perusahaan sehingga perusahaan bisa berkembang.

4. Communication network

Sistem informasi di dalam sebuah perusahaan yang menyampaikan dan membuat pelaporan dan keputusan

yang sudah dibuat sehingga perusahaan itu berkembang dan berjalan dengan lancar.

### **3.6 Hubungan Sistem Pengendalian Manajemen dengan Manajemen**

Sistem adalah rangkaian yang saling berhubungan antar beberapa bagian dari yang terkecil, apabila satu bagian / sub bagian bermasalah maka bagian lainnya juga ikut bermasalah.

Pengendalian ialah fungsi dari proses manajemen. Fungsi ini sangatlah penting dan sangat menentukan keberlangsungannya proses manajemen, karena harus dilaksanakan dengan sebaik baiknya. Pengendalian sangat erat kaitannya dengan fungsi perencanaan dan keduanya merupakan hal yang paling dibutuhkan.

Sistem Pengendalian Manajemen yaitu suatu sistem yang mengarah pada pengendalian kegiatan dalam suatu perusahaan dengan mendominasi tinggi dan menyeluruh untuk memperoleh kepercayaan bahwa strategi dan kinerja perusahaan sudah dilakukan berjalan dengan maksimal sehingga perusahaan berkembang pesat.

Manajemen adalah suatu proses untuk mengatur sesuatu yang dilakukan oleh sekelompok orang atau organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut dengan cara bekerja sama dalam memanfaatkan secara maksimal sumber daya yang dimiliki sehingga mencapai hasil yang diinginkan oleh suatu organisasi dan organisasi itu berkembang pesat.

Peranan sistem pengendalian manajemen sangat signifikan dalam peningkatan kinerja perusahaan yang tergantung pada bentuk maupun tujuan suatu organisasi. Jadi hubungan Sistem Pengendalian Manajemen dengan manajemen sangatlah erat dikarenakan dalam suatu perusahaan dibutuhkan sebuah sistem dan manajemen yang bagus sehingga perusahaan tersebut bisa berkembang dengan pesat. Sistem Pengendalian Manajemen tidak

terlepas dari manajemen dikarenakan suatu rangkaian tindakan dan aktifitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi itu didalamnya terdapat manajemen.

### **3.7 Referensi**

- Robert N. Anthony, Management Control System. Sistem pengendalian manajemen (BUKU 1); Jakarta: Salemba Empat.
- Keneeth A. Merchand. Wim A. Van Der Stede. 2014. Sistem pengendalian manajemen, Pengukuran kinerja, evaluasi dan insetif edisi 3. Jakarta: Salemba Empat.
- Kurniawan dkk. 2005. Pengantar Manajemen Jakarta: Prenada Media.
- Sri. Sp Wilujeng. 2007. Pengantar manajemen edisi pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Mulyadi. (2001). Sistem Akuntansi (edisi III). Jakarta : Salemba Empat

# PERANCANGAN STRUKTUR SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN



## Tujuan Instruksional Khusus

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan mampu memahami dan menguasai dengan baik tentang materi yang ada di dalam bab ini :

- 4.1 Definisi struktur sistem pengendalian
- 4.2 Tujuan organisasi dan keselarasan tujuan
- 4.3 Faktor informal yang mempengaruhi *goals congruence*.
- 4.4 Faktor formal yang mempengaruhi *goals congruence*
- 4.5 Tipe-tipe struktur organisasi.
- 4.6 Latihan dan pertanyaan
- 4.7 Referensi

### 4.1 Definisi Struktur sistem pengendalian

Struktur sistem pengendalian manajemen yaitu suatu komponen yang memiliki kaitan dengan suatu hal yang secara bersama-sama membentuk sistem. Komponen-komponen tersebut berfungsi untuk mencapai tujuan sistem. Struktur yang benar adalah struktur yang setiap

komponennya di desain sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis yang akan diterapi dalam sistem tersebut.

Ketika ingin membangun struktur organisasi, maka hal itu akan dibangun berdasarkan fungsi yang dituntut dari organisasi yang bersangkutan, jika organisasi tersebut hanya dibangun untuk memasuki lingkungan bisnis yang menuntut kecepatan pengambilan keputusan, maka yang memegang kendali bisnis di dalamnya adalah customer. struktur organisasi yang pas dengan fungsi organisasi tersebut adalah struktur yang memiliki karakteristik, cepat respon, fleksibel dan inovatif.

Struktur sistem pengendalian manajemen diperlukan oleh suatu organisasi adalah karena hal tersebut akan menuntut semua perusahaan yang memasuki lingkungan bisnis untuk memiliki kekuatan lebih dalam bersaing. Agar usaha tersebut dapat dipilih oleh customer, maka produk barang dan jasa yang dihasilkan perusahaan harus memiliki keunggulan bertahan lama, karena pesaing dari perusahaan lain akan mencari berbagai cara untuk menghasilkan value terbaik bagi customer. Oleh karena itu, supaya dapat tetap bertahan dan berkembang dilingkungan bisnis yang kompetitif, perusahaan dituntut harus memiliki keunggulan daya saing yang hebat. Organisasi perusahaan tidak cukup hanya mampu menjadi pencipta kekayaan (*wealth-creating institution*). Namun, perusahaan itu dituntut untuk memiliki kemampuan jauh lebih dari itu, perusahaan dituntut untuk menjadi institusi pelipatgandaan kekayaan (*wealth-multiplying institution*). Untuk dapat membangun kemampuan perusahaan yang menjadi pelipatgandaan kekayaan, maka manajemen perlu memanfaatkan sistem manajemen yang khusus dirancang untuk tujuan pelipatgandaan kekayaan.

Sistem pengendalian manajemen yang efektif adalah suatu sistem yang memiliki dan diarahkan kepada dua penyebab. Diperlukannya pengendalian ketidakmampuan personel dalam mencapai suatu tujuan organisasi melalui

perilaku yang baik, ketidakmampuan personel didalam bekerja dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pendidikan, serta penyediaan teknologi cukup memadai, ketidakmampuan personel telah mencapai tujuan organisasi melalui perilaku yang diharapkan dapat dikurangi atau dihilangkan melalui:

1. Perumusan Misi personel, Visi personel, Keyakinan dasar organisasi kepada personel.
2. Pengkomunikasian misi personel, visi personel, dan keyakinan dasar organisasi kepada personel perusahaan melalui personal behaviors para pemimpin organisasi dan operasional behavior.

Melalui hal tersebut yaitu proses internalisasi, misi personel, visi personel, dan keyakinan dasar organisasi kepada personel dapat tertanam didalam diri seluruh personal menjadi shared personel mission, shared personel vision, dan shared beliefs. Hal tersebut menjadikan karyawan berdaya saing untuk menciptakan dan mengendalikan perilakunya sesuai dengan yang diharapkan oleh suatu perusahaan didalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sistem pengendalian struktur manajemen juga menyediakan berbagai sistem untuk melaksanakan proses perencanaan (planing) dan implementasi rencana. Melalui sistem pengendalian manajemen, semua hal yang menjadi kegiatan utama personel dalam menjadikan perusahaan sebagai institusi pencipta kekayaan dan pelipatgandaan kekayaan dapat dilaksanakan secara terstruktur (teratur), terkoordinasi (mengatur), terjadwal dan terpadu (tersatukan) sehingga dapat menjadikan tercapainya tujuan perusahaan-perusahaan dan bertambahnya kekayaan perusahaan dalam jumlah yang memadai.



**Struktur pengendalian manajemen terdiri dari:**

**6) Struktur organisasi**

Struktur organisasi dapat dikategorikan ke dalam 3 cara yaitu: struktur organisasi fungsional, divisional, dan matrik.

**7) Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab**

Setiap pusat pertanggungjawaban mempunyai tanggung jawab dan wewenang sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh suatu organisasi yang bersangkutan. Desentralisasi adalah pembagian tugas dan tanggung jawab kepada tingkatan manajemen yang memiliki jabatan lebih rendah.

**8) Pusat pertanggung jawaban**

Pusat pertanggung jawaban adalah suatu bagian atau unit dari suatu organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer dan bertanggung jawab terhadap unit yang dipimpinnya. Suatu pusat dari pertanggungjawaban dapat dipandang sebagai suatu sistem yang mengolah hal masukan menjadi hal keluaran.

**9) Akuntansi pertanggungjawaban**

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang disusun dengan sangat teliti sehingga pengumpulan data, pelaporan biaya dan pendapatan yang di peroleh dicatat dengan sesuai oleh suatu organisasi.

**10) Harga transfer**

Harga transfer dapat digolongkan menjadi 4 metode, yaitu: metode harga pasar, metode harga pokok, metode negoisasi, dan metode arbitrase.

**11) Penilaian kinerja**

Penilaian kinerja adalah penentuan atau perbandingan secara periodik dari efektivitas operasional suatu organisasi, bagian dari organisasi, dan karyawannya berdasarkan suatu sasaran (target), standar (standard), dan kriteria (criteria)

yang telah ditetapkan sebelumnya oleh suatu perusahaan.

#### **4.2 Tujuan Organisasi Dan Keselarasan Tujuan**

Tujuan utama dari sistem pengendalian manajemen adalah untuk memastikan sejauh mana tingkat goal congruence yang diperoleh dan harus memiliki pencapaian yang tinggi. Goal congruence yaitu keselarasan tujuan, yang memiliki definisi bahwa suatu tindakan individu yang dilakukan untuk meraih tujuan pribadi akan sangat membantu untuk mencapai tujuan yang tepat dalam suatu organisasi. Dalam proses yang sejajar dengan kepentingan pribadi yang mereka miliki, yang sekaligus juga merupakan kepentingan dari suatu perusahaan.

Manajemen senior menginginkan supaya organisasi tersebut mencapai tujuan organisasi. Tetapi banyak anggota individual organisasi yang mempunyai tujuan pribadi, dan memiliki tujuan masing-masing yang tidak selalu konsisten dengan tujuan dari suatu organisasi. Dengan demikian, tujuan utama dari sistem pengendalian manajemen adalah untuk mendapatkan dan memastikan tingkat keselarasan yang tinggi dan suatu perusahaan. Sistem pengendalian yang memadai dalam perusahaan tidak akan mendorong individu atau personal untuk bertindak melawan kepentingan dari suatu organisasi. Misalnya, bila sistem menekankan pada pengurangan biaya kepada manajer dan manajer merespon hal tersebut dengan cara menuruti dan mengurangi biaya dalam unitnya sendiri dengan cara mengalokasikan atau mengalihkan jumlah yang lebih besar ke unit lain, maka manajer telah melakukan hal kecurangan, dan berpandangan tetap kearah yang keliru.

#### **4.3 Faktor Informal Yang Mempengaruhi *Goals Congruence***

Baik dalam sistem formal maupun dalam proses informal, keselarasan mempengaruhi perilaku personal atau

karyawan dalam organisasi perusahaan. konsekuensi dari sistem formal dan sistem informal, kedua hal tersebut akan sangat berpengaruh terhadap tingkat pencapaian dalam keselarasan tujuan. Namun ada hal lain yang juga harus diperhatikan oleh para perancang sistem pengendalian formal yaitu segala hal yang berkaitan dengan proses informal, seperti etos kerja (work ethic), gaya dari suatu manajemen (management style, dan budaya (culture) yang tercakupi, karena untuk dapat menjalankan strategi organisasi yang secara efektif, mekanisme formal harus berjalan beriringan dengan mekanisme informal. Oleh karena itu, sebelum sistem ini didiskusikan, akan diuraikan terlebih dahulu berbagai faktor informal, baik faktor yang bersifat internal maupun yang bersifat eksternal, dengan tujuan meraih keselarasan organisasi.

### **1) Faktor-faktor eksternal**

Faktor-faktor eksternal adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan norma dan mengenai perilaku personal yang diharapkan dalam masyarakat, dimana organisasi tersebut akan menjadi bagian dari dalam dirinya. Hal ini mencakup berbagai aturan-aturan norma, yang sering disebut etos kerja (work ethic), yang diwujudkan melalui kesetiaan pegawai terhadap organisasi, keterampilan, kesemangatan, dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan suatu tugas secara benar dan tepat waktu. Beberapa sikap diatas sangat penting ketika seseorang beroperasi dalam suatu organisasi.

### **2) Faktor-faktor internal**

#### **a) Budaya**

Faktor ini merupakan faktor yang paling penting dalam suatu organisasi. Artinya bagaimana kebiasaan personal tersebut didalam organisasi itu sendiri, yang meliputi perbedaan

keyakinan antara personal, bagaimana nilai-nilai yang tertanam dalam pribadinya, aturan atau tindakan perilaku serta asumsi-asumsi yang mungkin diterima dalam suatu organisasi. Aturan-aturan budaya sangatlah penting dalam suatu organisasi karena hal tersebut bisa menjelaskan mengapa dari 2 perusahaan yang memiliki sistem pengendalian formal yang sama, namun bervariasi dalam hal pengendalian aktual.

#### **b) Gaya Manajemen**

Faktor internal yang satu ini memiliki pengaruh paling kuat terhadap pengendalian sistem manajemen. Biasanya, sikap atau perilaku bawahan mencerminkan dari apa yang mereka teladani dari atasannya, jika atasannya melakukan hal yang kurang berkenan, maka bukan hal yang mustahil bagi bawahannya untuk dapat melakukan hal yang sama. Para manajer memiliki kualitas dan gaya yang beragam. Beberapa diantaranya ada yang membantu bawahannya dengan kemampuannya yang mumpuni, ada yang hanya duduk santai, dan sebagainya.

#### **c) Organisasi informal**

Hal-hal dalam organisasi tersebut menunjukkan hubungan-hubungan formal yaitu, pemegang jabatan resmi akan bertanggung jawab terhadap tugasnya. Arti penting dari hubungan yang terjalin dalam suatu organisasi didapat dari segala sesuatu kejadian-kejadian yang dialami selama terjadinya proses pengendalian suatu sistem manajemen dalam suatu perusahaan. Hubungan-hubungan tersebut terjalin ketika para personal berinteraksi langsung dengan organisasi informal.

#### d) Persepsi dan Komunikasi

Dalam hal untuk meraih segala tujuan dari suatu organisasi, para manajer operasi harus mengetahui berbagai perilaku dan tindakan-tindakan yang harus diambil untuk mencapai tujuan tersebut. Informasi yang didapat oleh mereka merupakan dari berbagai sumber, yaitu dari dokumen-dokumen anggaran dan lain sebagainya.

#### 4.4 Faktor formal yang mempengaruhi *goals congruence*

*Goals congruence* adalah kesamaan antara semua tindakan seorang individu agar dapat meraih sebuah tujuan pribadi yang berguna untuk membantu tercapainya tujuan dari sebuah organisasi. Istilah dari *goals congruence* (keselarasan tujuan) diterapkan di sebuah organisasi untuk dapat memastikan bahwa semua operasi dan kegiatan ditetapkan agar mendukung tujuan dari organisasi tersebut. Organisasi harus selalu meninjau kembali setiap operasi dan kegiatan yang dilakukan agar tidak ada dari mereka bekerja dengan cara membatasi waktu ataupun menghambat kemampuan dari organisasi untuk mencapai semua tujuannya dalam bentuk apapun.

**Faktor formal yang mempengaruhi *goals congruence* ada dua yaitu:**

##### 1) Aturan

Aturan adalah sekumpulan tulisan dan kata yang memuat seluruh atau semua arahan, patokan, pedoman, perintah yang di buat dan pengendalian. Dimana didalamnya memuat arahan tentang pembagian kerja, jabatan, panduan standar operasi serta tuntunan etis. Bukan hanya itu aturan juga bisa berisi sesuatu yang sederhana dan rumit. Pada dasarnya aturan adalah hasil keputusan bersama yang harus ditaati dan di jalankan. Aturan berkaitan langsung dengan nilai norma dan adat. Aturan ada

yang bersifat tertulis dan tidak tertulis. Selain itu aturan dibedakan menurut berlakunya, yakni aturan khusus dan aturan umum. Fungsi dari aturan adalah pedoman hidup bagi seluruh manusia yang ada di muka bumi ini. Dan jenis-jenis aturan dapat berupa :

✚ **Pengendalian fisik terhadap semua aktiva organisasi.**

Pengendalian fisik disini adalah dimana semua aktifitas yang ada di dalam suatu organisasi harus di kendalikan dengan sebaik-baiknya agar semua kesalahan dapat juga.

✚ **Panduan manual yang ditinjau secara berkala.**

Panduan manual adalah arahan secara manual tentang semua tata cara penggunaan sesuatu didalam organisasi tersebut.

✚ **Pengalaman terhadap sistem informasi.**

Pada jenis aturan ini, pengalaman yang dimaksud adalah pengalaman cara membuat program/aplikasi pada suatu organisasi.

✚ **Sistem pengendalian tugas**

Sistem pengendalian tugas adalah proses untuk menjamin bahwa pekerjaan yang dilakukan yaitu dengan cara efektif dan efisien.

## **2) SPM ( Sistem Pengendalian Manajemen )**

Sistem Pengendalian Manajemen (SPM ) adalah proses dimana menjamin bahwa semua sumber yang diperoleh dan dipergunakan dengan cara yang efektif dan efisien agar tercapainya tujuan dari organisasi. Pengendalian manajemen sangat berkaitan dengan arah kegiatan manajemen. Sistem ini mengarahkan semua usaha yang dilaksanakan oleh unit organisasi untuk mencapai tujuan

organisasi serta tujuan semua manajer. Semua hasil dari perencanaan yaitu objektif, anggaran operasional dan misi semuanya disertai oleh sistem pengendalian. Sistem pengendalian manajemen yang di anggap baik harus bisa membantu semua proses pengambilan keputusan dan harus dapat memotivasi semua individu dalam sebuah organisasi agar dapat menjalankan semua konsep yang telah di tentukan.

#### **4.5 Tipe-tipe struktur organisasi.**

##### **a) Struktur Tradisional**

Struktur tradisional yaitu struktur yang tertutup. Ciri-ciri struktur tradisional adalah dengan mencantumkan semua garis otoritas yang jelas pada setiap level manajemen di suatu organisasi.

**Jenis-jenis struktur organisasi yaitu :**

##### **➤ Struktur Lini**

Struktur lini/garis adalah seluruh wewenang organisasi di serahkan secara langsung dan sepenuhnya kepada pemimpinnya terhadap semua bawahannya. Struktur ini juga sering di sebut struktur lurus atau jalur. Struktur lini merupakan struktur paling tua dan selalu digunakan secara luas pada saat masa perkembangan industri pertama.

##### **➤ Struktur Lini dan Staff**

Struktur lini dan staff merupakan kombinasi dari pada struktur lini dan struktur fungsional. Dimana wewenang pada struktur ini dilakukan secara vertikal dari pimpinan ke bawahannya, guna untuk kelancaran serta membantu mengelola suatu organisasi tersebut. Tugas dari staf yaitu memberikan saran, nasehat, data serta informasi dan pelayanan untuk atasan.

### ➤ **Struktur Fungsional.**

Struktur ini selalu mengelompokkan orang berdasarkan jenis fungsinya dalam melakukan profesinya. Maka dari itu orang yang bekerja di struktur ini sesuai dengan keahliannya. Jenis struktur ini tidak hanya terbatas pada bisnis saja namun juga dapat dipergunakan untuk organisasi ataupun perusahaan yang memproduksi kecil ataupun berupa jasa saja. Struktur fungsional dimana kekuasaan di limpahkan kepada para pejabat yang memimpin suatu badan dalam organisasi itu. Awal adanya struktur ini yaitu dari konsep adanya pimpinan yang tidak ada bawahan yang jelas dan setiap atasan mempunyai hak untuk memberi perintah kepada bawahannya.

### **b) Struktur divisional**

Struktur divisional yaitu struktur yang akan membahas sesuatu menurut divisi yang berbeda antara satu perusahaan dengan perusahaan yang lain. Struktur divisional bersifat kompleks dan selalu menghindari semua masalah yang berkaitan langsung dengan struktur fungsional. Struktur ini selalu mengelompokkan menurut jenis produk yang sama, proses, pelayan yang melayani pelanggan yang sama serta yang berlokasi di era zona geografis. Struktur – struktur ini dibagi kedalam:

#### ✚ **Struktur Produk**

Struktur produk yaitu susunan hirarki dari semua komponen pembentuk suatu produk akhir pada suatu proses. Produk akhir selalu diletakkan pada level 0.

#### ✚ **Struktur Pasar**



Struktur pasar ini digunakan untuk mengelompokkan karyawan berdasarkan pasar yang diinginkan oleh suatu perusahaan. Sebuah pasar dapat memiliki 3 pangsa pasar.

#### **Struktur Geografis**

Struktur geografis disini akan membahas tentang tempat kantor yang berbeda yaitu berdasarkan zona wilayah.

### **4.6 Latihan dan Pertanyaan**

- 1) Kenapa struktur sistem pengendalian manajemen diperlukan oleh organisasi ?
- 2) Bagaimana yang dimaksud dengan sistem pengendalian yang efektif ?
- 3) Sebutkan apa saja struktur pengendalian manajemen ?
- 4) Apa tujuan utama sistem pengendalian manajemen?
- 5) Sebutkan dan jelaskan tipe-tipe struktur organisasi?

### **4.7 Referensi**

- Stoner, J dan Freeman Edward, R (1994)Manajemen. Jakarta: Intermedia
- Anthony , Robert N. Govindarajanvijay. (2005 ). Management Control System. Jakarta : Salemba Empat
- Mohrman. S. A. ( 1995 ). Designing Team Based Organizations. San Fransisco : Jossey Bass
- Robbins, Stephen P.,;Judge, Timothy A. (2008) Perilaku Organisasi Buku 2, Jakarta : Salemba Empat

## BIAYA DAN KETATNYA SISTEM PENGENDALIAN



### Tujuan Intruksional Khusus

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan mampu memahami dan menguasai dengan baik tentang materi yang ada di dalam bab ini :

- 5.0 Pengertian Biaya
- 5.1 Biaya Langsung (Direct Cost)
- 5.2 Biaya Tidak Langsung (Indirect Cost)
- 5.3 Ketatnya Sistem Pengendalian Hasil
  - 5.3.1 Permasalahan Dalam Pengendalian Hasil
- 5.4 Ketatnya Sistem Pengendalian Tindakan
  - 5.4.1 Beradaptasi Terhadap Perubahan
  - 5.4.2 Tetap Fokus Terhadap Perilaku
  - 5.4.3 Mempertahankan Pengendalian Yang Baik
- 5.5 Ketatnya Pengendalian Personal/Kultural
- 5.6 Pertanyaan Dan Latihan
- 5.7 Referensi

### 5.0 Pengertian Biaya

Biaya (cost) adalah suatu proses atau kewajiban yang dikeluarkan untuk suatu kegiatan produksi, yang dinyatakan

dengan satuan uang di dalam harga pasar yang berlaku, yang sudah terjadi maupun yang akan terjadi

### **5.1 Biaya Langsung (*Direct Cost*)**

Biaya langsung adalah biaya yang dapat dibebankan atau biaya yang terlibat secara langsung kepada objek biayanya atau biaya proses produksi di pabrik. Contoh biaya langsung seperti biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya-biaya lainnya.

Biaya langsung biasanya mencakup seluruh biaya yang dikeluarkan secara langsung digunakan untuk kegiatan sistem pengendalian manajemen. Biaya ini juga dapat mempengaruhi manfaat yang didapat dari sistem pengendalian manajemen dengan cara memilah milih mana biaya yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan dalam pengendalian manajemen.

### **5.2 Biaya Tidak Langsung (*Indirect Cost*)**

Biaya tidak langsung adalah biaya yang tidak dapat diidentifikasi atau dibebankan secara langsung ke objeknya atau proses produksi secara keseluruhan. contoh biaya tidak langsung seperti biaya overhead pabrik ( biaya listrik, biaya administrasi pabrik dan biaya-biaya lainnya).

### **5.3 Ketatnya Sistem Pengendalian Hasil**

Pengendalian hasil adalah tipe pengendalian yang melibatkan pemberian imbalan pada karyawan untuk hasil kinerja yang bagus atau disebut juga insentif atau bonus atas kinerja karyawan. Tentunya sistem pengendalian mempunyai tujuan untuk mencapai pengendalian dengan hasil yang ketat. Tujuan ini bergantung kepada karakteristik-karakteristik yang dapat dilakukan untuk sistem pengendalian yaitu sebagai berikut:

#### **1. Definisi atas hasil yang diharapkan**

Untuk mencapai ketatnya pengendalian hasil harus dilakukan dengan beberapa cara yaitu :

**a. Kesesuaian (*Congruence*)**

Sesuai artinya tujuan yang telah direncanakan oleh organisasi untuk sistem pengendalian harus sesuai prosedur dengan yang telah ditentukan.

**b. Spesifikasi**

Artinya tujuan yang telah direncanakan harus mencapai target kinerja yang spesifik.

**c. Komunikasi dan internalisasi**

Artinya target kinerja yang telah direncanakan harus dikomunikasikan secara efektif dan efisien dan tanggung jawab diberikan kepada mereka yang mempunyai keahlian dibidangnya sesuai dengan prestasi yang mereka miliki.

**d. Kelengkapan**

Artinya area hasil yang didefinisikan sistem pengendalian manajemen melibatkan semua area dimana organisasi diharapkan berkinerja dengan baik dan karyawan ikut berpengaruh dalam pencapaian tujuan organisasi.

**2. Pengukuran kinerja**

Pengukuran kinerja adalah elemen yang sangat penting dalam sistem pengendalian hasil. Pengendalian hasil akan tercapai apabila tujuannya yang telah direncanakan diawal terikat pada pengukuran kinerja yang tepat artinya karyawan harus bekerja dengan tepat, objektif, tepat waktu/timely dan mudah dipahami oleh semua kalangan baik internal maupun eksternal organisasi.

**3. Insentif**

Pengendalian hasil akan lebih ketat dan tercapai apabila reward atau bonus yang diberikan terhadap karyawan secara langsung dihubungkan dengan pencapaian kerjanya (atau tidak tercapainya) hasil yang diinginkan oleh organisasi. Hubungan langsung/direct link berarti

pencapaian hasil kinerja yang bagus dan tepat waktu secara otomatis langsung diberikan kepada karyawan yang berprestasi agar kinerja yang bagus akan terus dilakukannya sampai organisasi tersebut mencapai puncak kejayaannya.

**Insentif atau imbalan dibagi menjadi 2 yaitu :**

- a. Imbalan instrinsik yaitu imbalan yang dihasilkan secara internal melalui adanya rasa puas atas pencapaian hasil kinerja yang bagus.
- b. Imbalan ekstrinsik yaitu imbalan berupa uang atau non uang seperti penghargaan kepada karyawan terbaik.

**4. Pengaturan target kinerja.**

Target kinerja dapat mempengaruhi tindakan dalam dua cara yaitu :

- a. Meningkatkan motivasi dengan menyediakan tujuan yang jelas dengan karyawan.
- b. Target kinerja membuat karyawan dapat menilai kualitas kinerja diri sendiri.

### **5.3.1 Permasalahan Dalam Pengendalian Hasil**

Pengendalian hasil bersifat preventif dalam mengatasi berbagai masalah pengendalian yaitu :

1. Pemahaman karyawan tentang apa yang mereka kerjakan dan hasilkan.
2. Memotivasi karyawan untuk harus bekerja keras demi pencapaian yang memuaskan.
3. Keterbatasan individu yaitu mengharuskan karyawan memiliki kemampuan keahlian dibidang tertentu.
4. Feedback atas peendalian yang sedang dijalani untuk menilai strategi apa yang digunakan organisasi dalam pencapaian hasil yang memuaskan.

**✚ Kondisi yang efektif dalam pengendalian hasil :**

1. organisasi harus mengetahui hasil yang seperti apa yang harus dicapai dalam organisasi.

2. Kemampuan dapat mempengaruhi hasil artinya organisasi harus dapat meningkatkan kinerja karyawan agar dapat mencapai hasil yang telah direncanakan.
3. Kemampuan mengukur hasil yang dapat dikendalikan secara efektif dan efisien.

## **5.4 Ketatnya Sistem Pengendalian Tindakan**

Sistem pengendalian tindakan yang dianggap ketat apabila besar kemungkinan karyawan untuk terus-menerus terlibat dalam semua tindakan yang penting untuk keberhasilan kegiatan operasi dan tidak akan terlibat tindakan yang akan merugikan banyak pihak.

Karyawan berperan penting dalam pengendalian ini. ada banyak cara lain yang memengaruhi ketatnya pengendalian manajemen, baik dengan bentuk pengendalian yang lain maupun dengan memperkuat kombinasi tipe pengendalian.

Secara konseptual, dalam implementasi yang efektif padapengendalian ketat manajemen diperlukan pemahaman yang baik bagaimana satu atau lebih objek pengendalian-hasil, tindakan, dan personel/kultural-berhubungan dan memberikan kontribusi pada seluruh tujuan organisasi.

### **1. Pembatasan perilaku**

Pembatasan perilaku baik fisik maupun administrasi dapat menciptakan pengendalian yang ketat dalam beberapa bidang suatu organisasi. Pembatasan perilaku fisik akan semakin mahal biaya yang dikeluarkan apabila kita ingin semakin ketat (menggunakan teknologi yang canggih dan terbaru).

Pembatasan administratif melalui pembatasan otoritas keputusan kepada tingkatan personal yang lebih tinggi akan menimbulkan pengendalian lebih ketat apabila :

- A. Dapat diasumsikan tingkat personal lebih tinggi membuat pengambilan keputusan yang lebih efektif, cepat dan andal.
- B. Dapat dijamin bahwa orang yang memiliki otoritas untuk melakukan tindakan tertentu tidak melanggar batasan yang telah ditentukan. Pemisahan tugas atau pemberian tugas pada bidang-bidangnya juga dapat menciptakan pengendalian tindakan yang lebih ketat.

## **2. Review pratindakan**

Review pratindakan dapat membuat sistem pengendalian manajemen lebih ketat apabila review sering dilakukan secara mendetail dan dilaksanakan oleh pengkaji yang rajin dan berwawasan yang luas.

## **3. Akuntabilitas tindakan**

Jumlah pengendalian yang dapat ditimbulkan dari pengendalian akuntabilitas tindakan bergantung kepada yaitu :

### **a. Definisi tindakan**

Untuk mencapai pengendalian yang ketat, definisi tindakan harus sesuai , tepat dan cepat, spesifikasi dengan prosedur yang telah direncanakan spesifik, dan dapat dikomunikasi kepada organisasi baik internal maupun eksternal dengan baik, santun, dan lengkap.

### **b. Pelacakan tindakan**

Pengendalian akuntabilitas tindakan dapat dilakukan dengan lebih ketat apabila organisasi dapat meningkatkan efektivitas sistem pelacakan tindakan. Karyawan harus yakin bahwa dengan pengawasan yang lebih ketat, berpengaruh kepada

Pengendalian akuntabilitas tindakan. Contoh bentuk sistem pelacakan tindakan : supervise langsung mengawasi secara mendetail dan terus-

menerus karyawannyadalam berbagai tindakan seperti mengaudit laporan keuangannya.

**c. Penguatan tindakan**

Pengendalian dapat dibuat lebih ketat dengan membuat imbalan atau hukuman menjadi lebih signifikan terhadap karyawan yang terlibat. Hukuman merupakan hal umum dalam penetapan pengendalian tindakan arena hukuman sering melibatkan pelanggaran karyawan terhadap peraturan/prosedur.

**4. Redudansi**

Redudansi dilakukan dengan memberi lebih banyak pekerjaan kepada karyawan untuk mengerjakan tugas melebihi yang ditargetkan atau dibutuhkan atau dengan menyediakan karyawan cadangan dengan tujuan meningkatkan pekerjaan secara memuaskan apabila tidak dapat dikerjakan oleh karyawan tetapnya.

**5.4.1 Beradaptasi Terhadap Perubahan**

Berbagai macam perusahaan mewajibkan pada satu bentuk sistem pengendalian manajemen pada waktu tertentu, tetapi seringkali juga akan menekankan ke bentuk lain karena kebutuhan, kemampuan dan lingkungan yang berubah.

Perubahan terjadi setiap harinya, baik perubahan skala besar dan skala kecil. jadi beradaptasi terhadap perubahan yg terjadi sangatlah penting untuk berjalan nya suatu perusahaan

Ada beberapa tips untuk meningkatkan adaptasi diri terhadap perubahan:

1. Melepaskan cara lama.
2. Menerima perubahan.
3. Berpikir ya bukannya tidak.
4. Menetapkan sasaran baru.



5. Mengendalikan diri sendiri.

Apabila tips itu terlaksanakan kita dapat lebih bisa nyaman atas perubahan yang terjadi.

#### 5.4.2 Tetap Fokus pada Perilaku

Analisis pengendalian manajemen tidak mudah karena manfaat dan efek sampingnya tergantung pada bagaimana karyawan akan bereaksi terhadap pengendalian yang sedang digunakan. Perilaku setiap orang berbeda-beda dan unik sehingga sulit dianalisis. Perbedaan ini sering membuat implementasi sistem pengendalian manajemen menjadi menantang dan penting untuk menekankan bahwa tidak ada satu pun bentuk pengendalian yang optimal pada semua jenis keadaan. Manfaat pengendalian manajemen berasal dari pengaruh lingkungan yang mengubah perilaku seseorang.

#### 5.4.3 Mempertahankan Pengendalian yang Baik

➤ **Penyebab kegagalan pengendalian tindakan yaitu:**

1. Tidak dapat memahami pengendalian yang sempurna mengenai penentuan dan pengaruh pengendalian manajemen.
2. Kecenderungan melakukan penundaan membuat pengendalian manajemen untuk mengerjakan permintaan bisnis lain yang dianggap lebih penting dan utama. Penundaan implementasi juga dapat disebabkan gaya personal manajer dalam memimpin perusahaan, karena tidak mau beradaptasi dengan lingkungan yang berubah.

➤ **Timbul dari efek samping yang merugikan, seperti :**

**1. Perubahan perilaku**

- a. Perubahan perilaku dan pengendalian hasil.
- b. Perubahan perilaku dan pengendalian tindakan.
- c. Perubahan perilaku dan pengendalian personel/budaya.

**2. Gamesmanship**

Adalah tindakan yang dilakukan pegawai agar kinerjanya terlihat tinggi meskipun secara ekonomis tidak ada efek yang ditimbulkan pada organisasi. Ini efek buruk yang dapat ditemui pada pengendalian hasil dan tindakan.

**a. Menciptakan sumber daya slack**

Slack berarti adanya konsumsi sumber daya organisasi melebihi yang dibutuhkan. Contoh: karyawan dievaluasi atas pencapaian anggaran akan berusaha menciptakan budget slack yaitu menegosiasikan anggaran yang mudah dicapai agar aman dari hukuman dan mendapat reward. Sumber daya slack sering muncul karena adanya informasi yang tidak akurat yaitu pimpinan biasanya tidak mengetahui tingkatan yang tepat yang dapat dicapai bawahannya dan area mana saja yang bawahan boleh ikut menentukan targetnya.

**b. Manipulasi data**

Merupakan salah satu penyebab dari sistem pengendalian berjenis akuntabilitas (hasil dan tindakan). Karyawan berusaha memanipulasi data agar terlihat bagus kinerjanya. Dapat berupa 2 jenis bentuk dasar:

- ✚ Klasifikasi; melaporkan data yang salah.
- ✚ Data manajemen; mengubah hasil yang dilaporkan.

### **3. Operating delay/penundaan pekerjaan**

Timbul karena adanya konsekuensi dari review prakajian atau pembatasan perilaku. Contoh: delay dalam pekerjaan karena pembatasan akses ke ruangan membutuhkan persetujuan atasan, atau memerlukan password, sehingga menambah waktu yang diperlukan dalam melakukan satu pekerjaan. Yang tadinya akan cepat terselesaikan menjadi tidak tepat waktu dalam pengerjaannya karena menunggu persetujuan atasan atau ada hal lain yang mengakibatkan penundaan pekerjaan.

### **4. Perilaku negative**

Pengendalian biasanya menimbulkan perilaku yang negative seperti: tertekan dengan pekerjaan, konflik, frustrasi dan resistensi.

- a. Perilaku negatif yang disebabkan oleh pengendalian tindakan kebanyakan orang bereaksi negatif pada pengendalian tindakan. Perilaku ini membuat karyawan frustrasi jika karyawan yang sedang di review tidak memahami bahwa review tersebut untuk tujuan yang berguna dan penting dalam organisasi.
- b. Perilaku negatif yang ditimbulkan pengendalian hasil.
- c. Pengendalian hasil dapat menciptakan perilaku negatif, disebabkan:
  1. Kurangnya komitmen pegawai untuk mencapai target yang telah disepakati dalam sistem pengendalian manajemen. Tidak menjaga komitmen sering kali menyebabkan target yang terlalu sulit dicapai, tidak berarti, tidak terkendali, tidak bijaksana, ilegal atau tidak etis.

2. Masalah dalam sistem pengukuran : tidak adil karena dinilai berdasarkan hal yang tidak dapat dikendalikan mereka sendiri.
3. Imbalan/hukuman yang tidak sesuai; imbalan yang terlalu kecil atau hukuman yang terlalu berat membuat karyawan tidak nyaman dalam menjalankan segala pekerjaannya.

➤ **Kondisi yang menentukan efektifitas pengendalian tindakan yaitu:**

1. Suatu organisasi harus dapat menentukan tindakan yang diinginkan atau tidak. Wawasan pengetahuan tentang tindakan yang ingin diperoleh ada dua dasar yaitu:
  - a. Menganalisis pola pikir tindakan atau hasil pada situasi tertentu untuk mempelajari tindakan apa yang menghasilkan hasil kinerja yang terbaik.
  - b. Mendapatkan informasi dari orang lain tentang tindakan mana yang diinginkan, terutama untuk keputusan strategis. Contoh : pengambilan keputusan konsultan.
2. Suatu organisasi dapat memastikan bahwa tindakan yang tidak diinginkan oleh organisasi tidak akan terjadi.
  - a. Efektivitas membatasi perilaku dan review pratindakan bergantung kepada kecanggihan alat-alat atau prosedur administratif yang dipasang oleh perusahaan untuk memastikan tindakan yang tidak diinginkan perusahaan tidak akan terjadi.
  - b. Efektifitas akuntabilitas memerlukan tindakan yang tepat. Untuk mengetahui tindakan yang dilakukan harus melakukan beberapa kriteria sebagai berikut:

1. Precision : jumlah kesalahan pada indikator yang digunakan untuk memberitahu tindakan apa yang telah terjadi.
2. Objectivity : laporan atas tindakan yang telah terjadi bebas dari biasa.
3. Timeliness : tindakan dilakukan dengan tepat waktu sehingga intervensi dapat dilakukan sebelum hal yang tidak diinginkan terjadi.
4. Understandbility : tindakan harus lebih diperhatikan agar mudah dipahami oleh semua kalangan.

### **5.5 Ketatnya Pengendalian Personal/Kultural**

Untuk lebih ketatnya pengendalian personel/kultural perlu kepastian dan stabilitas agar mencapai pengendalian yang personel. mencapai pengetahuan yang menghubungkan karakteristik personel/kultural dengan tindakan yang diinginkan. Dalam organisasi sosial dan volunter, biasanya pengendalian personel biasanya menyediakan pengendalian yang signifikan, karena kebanyakan volunter puas hanya dengan melakukan pekerjaan yang baik sehingga mudah dalam memotivasi mereka. Pengendalian personel/kultural juga ada bisnis yang berorientasi kepada laba, biasanya ada dalam perusahaan yang dijalankan bersama keluarga karena adanya rasa saling melengkapi atau kesesuaian antara keinginan organisasi dengan individu.

Pengendalian personel berusaha untuk membangun kecenderungan karyawan untuk mengendalikan atau memotivasi dirinya sendiri untuk semangat dalam melakukan berbagai kerjaan. Tujuan dari pengendalian personel adalah :

- a. Memastikan karyawan mengetahui apa yang diinginkan oleh organisasi.

- b. Memastikan tiap karyawan dapat bekerja dengan baik, benar dan memiliki kemampuan (pengalaman, pengetahuan) yang luas dan sumberdaya (informasi, waktu) yang cukup untuk melaksanakan pekerjaan mereka dengan baik.
- c. Meningkatkan pengawasan kepada karyawan untuk melaksanakan pengawasan kerja pada dirinya sendiri (self monitoring).
- d. Pengendalian personel dapat diimplementasikan melalui :

#### **A. Seleksi dan penempatan**

Dalam seleksi dan penempatan biasanya yang lebih diutamakan yang berpendidikan, berpengalaman dalam bekerja dan kepribadian serta mampu bersosialisasi.

#### **B. Pelatihan**

Menyediakan informasi yang berguna mengenai tindakan atau hasil apa yang diekpektasikan dan bagaimana tugas harus dikerjakan.

#### **C. Desain pekerjaan dan menyediakan sumber daya yang diperlukan**

Desain pekerjaan harus sesuai dengan spesifikasi karyawan yang telah direkrut. pekerjaan tertentu harus tersedia dalam berbagai bidangnya. Contoh: informasi, peralatan, persediaan, dukungan staff, pengambilan keputusan, atau kebebasan dari interupsi.

### **5.6 Pertanyaan Dan Latihan**

1. Jelaskan apa yang di maksud sistem pengendalian manajemen?
2. Sebutkan apa saja elemen pengendalian hasil, dan jelaskan?

3. Apa itu pengukuran kinerja? Jelaskan pula tujuan pengukuran kinerja
4. Sebutkan perbedaan sistem pengendalian internal dengan sistem pengendalian manajemen?
5. Sebutkan dan jelaskan hal yang dapat memfokuskan fungsi pengendalian manajemen?
6. Apa saja perbedaan yang terdapat dalam sistem pengendalian manajemen dengan sistem pengendalian strategis?
7. Sebutkan hal-hal yang menyebabkan masalah dalam pengendalian manajemen?
8. Hal-hal apa saja yang dapat mencegah masalah dalam pengendalian manajemen?
9. Jelaskan apakah penekanan perilaku di butuhkan dalam sistem pengendalian manajemen?
10. Jelaskan apakah prestasi karyawan dapat memperbaiki kinerja karyawan?

## **5.7 Referensi**

- Basu Swastha dan Irawan. (2000). *Manajemen Pemasaran Modern* (edisi II, Get. VHI). Yogyakarta : Liberty.
- Mulyadi. (2001). *Sistem Akuntansi* (edisi III). Jakarta : Salemba Empat
- Kotler, Philip dan Keller Kevin Lane. (2009). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta : PT Macanan Jaya Cemerlang
- Kenneth A. Merchant dan Wim A. Van Der Stede (2014) *Sistem Pengendalian Manajemen* (edisi III). Jakarta : Salemba Empat

# **PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN PENDAPATAN DAN BIAYA SERTA LABA**



## **Tujuan Instruksional Khusus**

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan mampu memahami dan menguasai dengan baik tentang materi yang ada di dalam bab ini :

6.0 Definisi Pusat Pertanggungjawaban

6.1 Definisi Pendapatan

6.2 Definisi Laba Dan Biaya

6.3 Pengukuran Kinerja Pusat Pertanggungjawaban

6.4 Pusat Biaya

6.5 Pusat Pendapatan

6.6 Pusat Laba

6.7 Pertanyaan

6.8 Referensi



## 6.0 Definisi Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban adalah suatu unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab. Suatu pusat pertanggungjawaban dapat dipandang sebagai suatu sistem yang mengolah masukan menjadi keluaran. Pusat pertanggungjawaban ialah suatu segmen bisnis manajemen yang bertanggungjawab terhadap pengaturan kegiatan-kegiatan yang tertentu. Sedangkan pusat pertanggungjawaban ialah Pusat Pertanggungjawaban yang organisasinya dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab dalam aktivitas yang dilakukannya”.

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa setiap Pusat Pertanggungjawaban ialah suatu unit yang di pimpin oleh seorang manajer yang memiliki jiwa bertanggung jawab dalam aktivitas yang ia lakukan dalam unit yang di kelola olehnya. yang bertujuan untuk mengukur atau mendorong kinerja unit organisasi atau manajer unit yang bersangkutan. Contoh: Direktur Utama Perusahaan holding atau anak perusahaannya atau Direktur pada anak perusahaan kepala unit-unit di dalam suatu perusahaan tersebut.

### 1. Manfaat Adanya Pusat Pertanggungjawaban

Manfaat adanya pusat pertanggungjawaban adalah sbb:

- a) Sebagai basis perencanaan, pengendalian, atau penilai kinerja manajer dan unit organisasi yang dipimpin oleh nya.
- b) Untuk memudahkan anda dalam mencapai tujuan organisasi tersebut.
- c) Memfasilitasi anda yang terbentuknya goal congruence.

- d) Mendelegasikan tugas atau wewenang ke unit-unit yang memiliki kompetensi sehingga mengurangi beban tugas manajer pusat tersebut.
- e) Mendorong kreativitas atau daya inovasi bawahan.
- f) Sebagai alat untuk melaksanakan strategi organisasi secara efektif atau efisien.
- g) Sebagai alat pengendalian anggaran yang baik dan benar.

## 6.1 Definisi Pendapatan

Pendapatan adalah seluruh penerimaan yang berupa uang atau berupa barang yang berasal dari pihak lain atau hasil industri yang dinilai atas dasar sejumlah uang dari harta yang berlaku saat itu. Pendapatan ialah sumber penghasilan seseorang atau anda untuk memenuhi kebutuhan sehari – hari anda atau sangat penting dalam kelangsungan hidup anda dan kelangsungan hidup seseorang secara langsung maupun pun tidak langsung.

Untuk memahami arti dari pendapatan tersebut, maka akan saya jelaskan apa itu pengertian dari pendapatan?. pendapatan adalah: Arus masuk bruto dari manfaat ekonomi yang timbul dari aktivitas normal perusahaan anda selama satu periode, jika arus masuk anda itu mengakibatkan kenaikan ekuitas, yang bukan berasal dari kontribusi penanaman modal tersebut. Dan pengertian pendapatan adalah Pendapatan sebagai inflow of asset kedalam perusahaan yang sebagai akibat penjualan barang atau jasa tersebut.

Menurut pendapat lainnya, pendapatan adalah kenaikan kotor dalam asset anda dan penurunan dalam lialibilitas anda dan gabungan dari keduanya selama periode yang anda pilih oleh pernyataan pendapatan yang berakibat dari investasi yang halal, keuntungan, seperti manajemen rekening investasi terbatas tersebut.

Pendapatan merupakan suatu unsur yang harus dilakukan untuk melakukan suatu usaha karena dalam melakukan suatu usaha tentu anda ingin mengetahui nilai dan jumlah pendapatan anda yang anda peroleh selama anda melakukan usaha. Pendapatan merupakan jumlah barang dan jasa yang memenuhi tingkat hidup masyarakat, yang dimana dengan adanya pendapatan yang dimiliki oleh setiap jiwa disebut dengan pendapatan perkapita dimana pendapatan perkapita menjadi tolok ukur kemajuan atau perkembangan ekonomi anda. Pendapatan sangat berpengaruh dalam kelangsungan suatu usaha anda, semakin besar pendapatan yang anda peroleh maka semakin besar kemampuan suatu usaha untuk membiayai segala pengeluaran dan kegiatan-kegiatan yang anda segera lakukan. Kondisi seseorang dapat diukur dengan menggunakan konsep pendapatan yang menunjukkan jumlah seluruh uang yang diterima oleh anda atau seseorang atau rumah tangga selama jangka waktu ada definisi lain mengenai pendapatan yaitu pendapatan dikatakan sebagai jumlah penghasilan yang diperoleh dari hasil pekerjaan atau biasanya pendapatan anda dihitung dari setiap tahun atau setiap bulan.

**pendapatan dapat dihitung melalui tiga cara yaitu:**

1. Cari pengeluaran, cara ini pendapatan dihitung dengan menjumlahkan nilai pengeluaran atau perbelanjaan ke atas barang – barang atau jasa.
2. Cara produksi, cara ini pendapatan dihitung dengan menjumlahkan nilai barang dan jasa yang dihasilkan tersebut.
3. Cara pendapatan, di dalam perhitungan ini pendapatan diperoleh dengan cara menjumlahkan seluruh pendapatan yang diterimanya.

## 6.2 Definisi Laba Dan Biaya

Definisi laba yang disebutkan bahwa laba merupakan kelebihan total pendapatan dibandingkan total bebannya. Laba disebut juga pendapatan bersih atau net earnings. bahwa laba atau laba bersih merupakan laba operasi dikurangi pajak, biaya bunga, biaya riset, atau pengembangan. Laba bersih disajikan dalam laporan laba-rugi dan menyandingkan antara pendapatan dan biaya.

Setelah pengertian laba, beranjak pada unsur laba. Unsur – unsur laba dapat dibedakan menjadi yaitu:

### 1. Pendapatan

Pendapatan merupakan suatu hasil dari apa yang dikerjakan oleh seseorang, pendapatan juga dapat dipahami sebagai gaji atau hal yang didapatkan setelah bekerja dan setelah melakukan suatu bisnis.

### 2. Beban

Beban merupakan hal yang harus dikeluarkan dan apa yang harus dipertanggungjawabkan nya untuk mendapatkan sebuah hasil yang diharapkannya. Beban akan sangat penting untuk dipenuhi sehingga Anda akan mendapatkan keuntungan dan laba yang Anda cari.

### 3. Biaya

Biaya adalah suatu yang harus dikorbankan dalam suatu bisnis atau usaha, biaya dapat diartikan sebagai hal yang harus menjadi kas dalam suatu bisnis. Biyalah yang digunakan sebagai alat penggerak bisnis agar tetap berjalan dengan baik atau memberikan keuntungan yang sesuai dengan anda harapan.

### 4. Untung-rugi

Keuntungan atau kerugian dipahami oleh orang banyak bahkan oleh orang-orang yang tidak berkecimpung di dunia ekonomi. Keuntungan merupakan suatu hal yang akan didapatkan oleh anda yang melakukan bisnis. Hal ini akan membuat anda mendapatkan pendapatan anda. Selain itu, kerugian adalah suatu hal yang dihindari oleh semua pemilik usaha.

## **5. Penghasilan**

Penghasilan merupakan hasil akhir dari bisnis. Penghasilan inilah yang dapat digunakan dalam kehidupan anda. Tidak ada hal yang tidak dapat dilakukan untuk memberikan penghasilan yang tinggi untuk anda. Segala macam cara dapat dilakukan sehingga suatu bisnis dapat memperoleh laba yang tinggi.

Demikian sekilas mengenai pengertian laba secara umum. Lebih tepatnya mengacu kepada definisi mengenai laba atau unsur-unsur dalam laba. Jika diambil intisarinnya, laba memang merupakan sebuah hasil yang didapat yang sudah dikurangi dengan modal produksi maupun biaya lain. Laba ini biasanya juga di distribusikan dalam kegiatan-kegiatan ekonomi berikutnya.

## **6.3 pengukuran Kinerja Pusat Pertanggungjawaban**

### **Pengukuran Kinerja**

Manajemen menerima dua jenis laporan mengenai kegiatan-kegiatan litbang. Jenis laporan pertama membandingkan prefiksi terakhir mengenai total biaya dengan jumlah yang disetujui dalam masing-masing proyek atau jenis laporan kedua terdiri dari perbandingan antara pengeluaran yang dianggarkan dengan pengeluaran aktual

di masing-masing pusat tanggung jawab. Kedua jenis pelaporan tersebut tidak memberikan informasi mengenai efektivitas dari kegiatan penelitian kepada manajemen tersebut.

## 6.4 Pusat Biaya

### A. Konsep Pusat Pertanggungjawaban dan Pusat Biaya

Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban oleh sistem pengendalian manajemen masukannya diukur dalam satuan moneter, sedangkan keluarannya tidak diukur dalam satuan moneter. Sebagai contoh yaitu pada bagian produksi. Selain bertanggungjawab atas kualitas output, bagian produksi juga bertanggungjawab atas biaya produksi, akan tetapi tidak bertanggungjawab atas nilai keluaran. Contoh halnya bagian keuangan, bagian akuntansi, bagian personalia dan bagian penelitian dan pengembangan.

### B. Jenis Biaya Pusat

Ditinjau dari sudut pengendalian, biaya dibagi menjadi dua, yaitu :

1) Biaya teknis

Merupakan biaya yang jumlahnya ada hubungan erat dengan volume kegiatan. Misalnya, biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung.

2) Biaya kebijakan

Merupakan biaya yang jumlahnya tidak ada hubungan dengan besarnya volume kegiatan.

Berdasarkan jenis biaya diatas, pusat biaya dibagi menjadi dua, yaitu :

1) Pusat biaya teknis.

2) Pusat biaya kebijakan.

### **1. Pusat Biaya Teknis**

Pusat biaya teknis merupakan pusat biaya yang sebagian besar biayanya dapat ditentukan dengan pasti karena berhubungan erat dengan volume kegiatan pusat biaya tersebut. Contohnya seperti bagian produksi dan bagian pengiriman.

Efisiensi pusat biaya diukur dengan cara menghitung jumlah masukan yang diperlukan untuk menghasilkan satu unit keluaran. Efektifitas pusat biaya tercermin oleh kualitas keluaran pada tingkat produksi yang direncanakan, dan ketepatan waktu dalam mencapai tingkat produksi yang direncanakan.

### **2. Pusat Biaya Kebijakan**

Pusat biaya kebijakan adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya tidak berhubungan erat dengan volume kegiatan pusat biaya tersebut. Contohnya yaitu bagian akuntansi, bagian personalia, dan bagian penelitian dan pengembangan. Contoh biaya yang tidak erat berhubungan dengan volume kegiatan adalah gaji pegawai, dan biaya depresiasi berbagai alat kantor atau laboratorium.

Oleh karena itu dalam pusat biaya kebijakan sebagian besar yang biayanya tidak berhubungan erat dengan volume kegiatan, maka efisiensinya sulit diukur. Efektivitas bagian penelitian dan pengembangan dapat diukur dengan cara membandingkan antara realisasi dengan rencana menciptakan produk baru atau peningkatan teknologi.

#### **a) Masalah dalam pusat biaya kebijakan**

Di dalam pusat biaya kebijakan terjadi ketidakseimbangan antara tujuan perusahaan dengan tujuan pribadi. Sebagai contoh misalnya akan diadakan perlengkapan yang diperlukan

departemen akuntansi. Oleh karena manajer akuntansi mempunyai hobi komputer, sehingga dia menginginkan hardware komputer dengan spesifikasi yang tinggi, komputer berkecepatan tinggi, dan laser printer beresolusi tinggi, sehingga dia dapat menghasilkan laporan berpenampilan canggih. Jika keinginan manajer dipenuhi, dia akan memperoleh kepuasan pribadi, tetapi sesungguhnya perusahaan tidak memerlukan laporan berpenampilan canggih.

### **C. Pengendalian Pusat Biaya**

Pengendalian pusat biaya dilakukan melalui anggaran dan pelaporan. Penggunaan anggaran sebagai alat pengendali pusat biaya teknis tidak menimbulkan kesulitan karena memiliki hubungan erat antara masukan dan keluarannya. Sebagai contoh, kalau untuk memproduksi sebuah produk, bagian produksi memerlukan biaya variabel Rp. 1.000,- maka untuk menghasilkan 100 buah produk, biaya variabel bagian produksi tersebut seharusnya Rp. 100.000,-.

## **6.5 Pusat Pendapatan**

### **A. Konsep Pusat Pendapatan**

Pusat pendapatan merupakan pusat pertanggungjawaban yang keluarannya diukur dalam rupiah, sedangkan masukannya tidak dihubungkan dengan keluarannya. Contohnya yaitu bagian pemasaran. Contoh biaya yang sulit dihubungkan dengan pendapatan adalah biaya penelitian pemasaran, pengumpulan informasi tentang pesaing, iklan dan hubungan masyarakat.

### **B. Biaya Di Bagian Pemasaran Dan Pengendaliannya**

Biaya yang terjadi di bagian pemasaran, yaitu :



1. Biaya untuk memperoleh pesanan  
Contohnya, biaya kebijakan.
2. Biaya untuk memenuhi pesanan  
Contohnya, biaya untuk pengambilan barang yang dipesan dari gudang, pengepakan, pengangkutan, pengiriman, pembuatan faktur dan penagihan.

### **C. Biaya Penelitian Pemasaran**

Dalam penelitian pemasaran, bagian pemasaran harus bekerja sama dengan bagian penelitian dalam menentukan masalah dan tujuan penelitian. Biaya penelitian pemasaran merupakan biaya kebijakan.

Untuk mengendalikan pusat biaya penelitian dan pengembangan, maka manajemen harus mengikuti tahap perencanaan penelitian. Daftar pertanyaan di bawah ini dapat dijadikan bahan untuk meneliti apakah informasi yang akan dikumpulkan melalui penelitian memang layak.

Keputusan apa yang saudara lakukan secara rutin? Informasi apa yang saudara perlukan untuk mengambil keputusan tersebut? Informasi apa yang saudara peroleh secara rutin? Penelitian khusus apa yang secara periodik saudara minta? Informasi apa yang saudara ingini tetapi selama ini tidak saudara peroleh? Informasi apa yang saudara perlukan setiap hari, minggu, bulan dan tahun? Jurnal dan laporan industri apa yang ingin saudara terima secara teratur? Topik apa yang saudara selalu ingin tahu perkembangannya? Apakah saudara memerlukan program komputer untuk menganalisis data? Sebutkan empat perbaikan penting yang perlu dilakukan terhadap sistem informasi pemasaran!

### **D. Biaya Pengamatan Pesaing**

Pengetahuan tentang apa yang dilakukan pesaing diperlukan manajemen. Cara yang dilakukan untuk mengetahui pesaing ada beberapa macam dari yang legal

sampai yang tidak legal. Cara lain yaitu membeli produk pesaing untuk dibongkar agar diketahui desainnya dan taksiran harganya. Informasi mengenai pesaing juga dapat diperoleh dari pemasok pesaing atau terbitan resmi pesaing.

Ada cara tidak etis yang dapat dilakukan untuk mengetahui pesaing, yaitu dengan pura-pura menawarkan kesempatan kerja yang sebetulnya tidak ada, dengan imbalan yang menarik. Pegawai pesaing mungkin sangat tergoda untuk melamar dan memberi kesan bahwa dia adalah amat penting untuk diterima, sehingga dia bersedia untuk membuka rahasia perusahaan tempat dia bekerja. Biaya untuk mengumpulkan informasi ini merupakan biaya kebijakan.

#### **E. Biaya Iklan**

Ada 4 hal yang perlu dipikirkan dalam pembuatan program iklan, yaitu :

- 1) Tujuan iklan
- 2) Anggaran iklan
- 3) Pesan
- 4) Media penyampaian pesan

Dengan mengetahui empat hal tersebut, manajemen dapat melakukan evaluasi untuk menentukan keberhasilan program iklan.

#### **F. Biaya Promosi Penjualan**

Promosi penjualan merupakan insentif jangka pendek untuk menaikkan penjualan. Dari segi pengendalian manajemen, promosi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu promosi yang pengurangan harga jual produk dan promosi pemberian hadiah.

Oleh karena itu, promosi penjualan dimaksudkan sebagai insentif jangka pendek, maka kalau promosi tersebut berhasil, akan segera diikuti dengan kenaikan

penjualan. Akan tetapi, karena di dalam pusat pendapatan masukan (biaya) tidak dikaitkan dengan pendapatan, maka biaya promosi penjualan dapat dijadikan sebagai pengurangan penjualan.

### **G. Biaya Hubungan Masyarakat**

Tujuan hubungan masyarakat adalah menciptakan hubungan yang baik antara perusahaan dengan masyarakat. Manfaat atas biaya untuk hubungan masyarakat tidak dapat segera terlihat dalam penjualan. Walaupun manfaat tersebut ada, akibatnya baru terasa dalam waktu jangka panjang. Oleh karena itu, biaya hubungan masyarakat tidak dapat dihubungkan dengan pendapatan. Biaya hubungan masyarakat merupakan biaya kebijakan.

### **H. Biaya Memenuhi Pesanan**

Biaya memenuhi pesanan merupakan biaya untuk memenuhi dan mengirimkan pesanan kepada pembeli. Yang termasuk dalam biaya ini adalah pengambilan barang pesanan dari gudang, pengepakan, penggudangan, pengiriman, pembuatan faktur dan penagihan. Seluruh biaya ini besarnya sesuai dengan volume barang yang ditangani sehingga biaya memenuhi pesanan ini merupakan biaya teknis.

## **6.6 Pusat Laba**

Pada saat kinerja financial sebuah pusat pertanggungjawaban di ukur dalam ruang lingkup laba, maka pusat tersebut dianggap sebagai pusat laba. Laba merupakan suatu kinerja yang sangat berguna, karena laba dapat lebih memungkinkan manajer senior untuk menggunakan indikator yang komprehensif daripada harus menggunakan beberapa indikator lainnya.

## **A. Pertimbangan umum**

Suatu organisasi fungsional merupakan organisasi dimana fungsi produksi atau pemasaran utamanya dilakukan oleh unit organisasi yang terpisah. Ketika sebuah organisasi diubah menjadi organisasi yang setiap unit utamanya dapat bertanggungjawab atas produksi dan pemasaran, maka proses ini dikenal dengan istilah divisionalisasi. Untuk aturannya, perusahaan membuat unit-unit bisnis karena telah memutuskan memberi wewenang yang lebih luas kepada manajer-manajer operasi.

### **1. Kondisi-kondisi dalam mendelegasikan tanggung jawab laba.**

Keputusan manajemen banyak memberikan usulan untuk meningkatkan beban agar dapat menghasikan pendapatan dan penjualan yang meningkat.. Keputusan ini disebut sebagai pertimbangan biaya/pendapatan. Dua kondisi yang harus dipenuhi dalam pusat laba.

- a) Dalam membuat keputusan manajer harus memiliki akses informasi yang relevan.
- b) Manajer harus memiliki cara untuk mengukur efektivitasnya suatu trade-off.

### **2. Kelaziman suatu pusat laba.**

Sistem–sistem pengendalian financial juga mendapat banyak kritikan selama lebih dari 20 tahun. Meskipun seperti itu, perusahaan tetap menggunakannya sebagai alat untuk mengimplementasikan suatu srategi.Pada waktu yang bersamaan, perusahaan juga menyadari adanya kelemahan. Sehingga membuat banyak diantaranya menggunakan scorecard dengan kombinasi ukuran kinerja finansial dan nonfinansial.

### **3. Manfaat pusat laba.**

- a) Kualitas keputusan dapat meningkat karena keputusan tersebut dibuat oleh para manajer yang paling dekat dengan titik keputusan.
- b) Dapat meningkatkan kecepatan dalam pengambilan keputusan operasional karena tidak harus menunggu persetujuan dari kantor pusat.
- c) Pusat laba sangat responsif terhadap tekanan peningkatan kinerja kompetitifnya, karena output yang dihasilkan telah siap pakai.
- d) Pusat laba juga dapat memberikan informasi yang siap pakai bagi manajemen puncak tentang profitabilitas dan komponen-komponen individual perusahaan.

### **4. Kesulitan dengan pusat laba.**

- a) Pengambilan keputusan yang terdesentralisasi akan memaksa manajemen puncak agar tidak menggunakan wawasannya untuk suatu operasi yang mengakibatkan hilangnya pengendalian, tapi lebih mengandalkan laporan pengendalian manajemen.
- b) Dapat meningkatkan perselisihan karena adanya argument-argumen mengenai harga transfer yang sesuai, pengalokasian biaya umum yang tepat, dan kredit untuk pendapatan sebelumnya dihasilkan bersama oleh dua atau lebih unit bisnis.
- c) Adanya biaya tambahan yang diakibatkan oleh divisionalisasi karena bertambahnya manajemen, pegawai, pembukuan yang dibutuhkan, dan duplikasi tugas di setiap pusat laba.
- d) Tidak ada sistem yang memuaskan untuk memastikan bahwa masing-masing optimalisasi dari pusat laba dapat mengoptimalkan laba perusahaan secara keseluruhan.

## **B. Unit Bisnis Sebagai Pusat Laba.**

Hampir semua unit bisnis diciptakan sebagai unit laba, karena manajer yang menciptakannya memiliki kendali dan bertanggungjawab atas pengembangan produk, proses produksi, dan pemasaran unit tersebut. Para manajer sangat berperan untuk pendapatan dan beban sehingga dapat dikatakan bertanggung jawab atas laba bersih.

### **1. Batas atas wewenang unit bisnis.**

Perusahaan akan kehilangan manfaat dari sinergi dan ukuran yang ada apabila perusahaan membagi unit-unit yang sepenuhnya independen. Apalagi jika wewenang yang diberikan oleh dewan direksi kepada CEO didelegasikan ke manajer unit bisnis, maka manajer senior akan melepaskan tanggungjawabnya sendiri.

### **2. Batasan dari unit-unit bisnis**

Ketika suatu unit bisnis harus berurusan dengan unit bisnis lainnya, maka sangatlah berguna untuk memikirkan pengelolaan suatu pusat laba dalam pengendalian tiga keputusan, yaitu keputusan produk, keputusan pemasaran, dan keputusan perolehan. Ketika manajer bisnis mengendalikan aktivitas tersebut biasanya tidak akan ada kesulitan dalam melaksanakan tanggung jawab laba dan mengukur kinerja.

### **3. Batasan dari manajemen korporat**

Batasan-batasan yang dikenakan oleh manajemen korporat dikelompokkan menjadi tiga bagian :pertamabatasan yang timbul dari pertimbangan-pertimbangan strategis,keduabatasan yang timbul karena ada keseragaman yang diperlukan, dan batasan yang timbul dari nilai ekonomis sentralisasi.

## **C. Pusat Laba Lainnya**

### **1. Unit-unit fungsional**

Perusahaan multibisnis biasanya terbagi kedalam unit-unit bisnis. Dimana setiap unit di perlukan sebagai unit penghasil laba yang independe. Akan tetapi, subunit unit yang ada dalam unit bisnis tersebut dapat saja terorganisasi secara fungsional.

#### **a) Pemasaran**

Membebaskan biaya produk yang terjual sebagai pusat laba dapat dijadikan sebagai aktivitas pemasaran. Harga transfer ini dapat memberikan informasi yang relevan bagi manajer pemasaran dalam membuat trade-off pedapatan atau pengeluaran yang optimal, dan praktik standar untuk mengukur manajer pusat laba berdasarkan profitabilitasnya akan memberikan evaluasi terhadap trade-off yang dibuat.

#### **b) Manufaktur**

Aktivitas manufaktur merupakan pusat beban. Dimana manajemen dini berdasarkan kinerja versus biaya standar dan anggaran overhead. Akan tetapi, ukuran dapat menimbulkan masalah. Karena ukuran tersebut tidak tidak mengindikasikan sejauh mana kinerja manajemen atas seluruh aspek dari pekerjaannya. Oleh sebab itu, untuk membuat evaluasi yang terpisah atas aktivitas-aktivitas pengendalian mutu, penjadwalan produk dan keputusan buat atau beli dianjurkan untuk kinerja proses manufaktur terhadap biaya standar.

### **2. Unit pendukung dan pelayanan**

Menjadikan unit-unit pemeliharaan, teknologi informasi, transportasi, teknik, konsultan, layanan konsumen dan aktivitas pendukung sebagai pusat laba. Hal ini dapat dioperasikan oleh kantor pusat

dan divisi pelayanan perusahaan atau dapat dipenuhi dalam unit bisnis itu sendiri. Unut bisnis tersebut membebankan biaya pelayanan yang diberikan, dengan tujuan financiall dapat menghasilkan bisnis yang mencukupi sehingga pendapatan dan pengeluaran dapat seimbang.

### **3. Organisasi lainnya.**

Suatu perusahaan dengan operasi cabang yang bertanggung jawab atas pemasaran produk perusahaan di wilayah geografis tertentu sering menjadi pusat laba secara alamiah. Walaupun manajer cabang tidak bertanggungjawab atas manufaktur atau pembelian, profitabilitasnya juga sering menjadi satu-satunya ukuran kinerja yang paling baik. Terlebih lagi pengukuran laba merupakan suatu alat motivasi yang sempurna. Oleh sebab itu, toko-toko dalam rantai ritel, restoran-restoran pada rantai makanan cepat saji dan hotel-hotel pada rantai hotel merupakan pusat-pusat laba.

### **D. Mengukur Profitabilitas**

Terdapat dua jenis pengukuran yang digunakan dalam mengevaluasi suatu pusat laba, sama halnya seperti dalam mengevaluasi perusahaan secara keseluruhan. Pertama yaitu pengukuran kinerja manajemen, yang memiliki fokus pada bagaimana hasil kerja para manajer. Pengukuran ini digunakan untuk perencanaan, koordinasi, dan pengendalian kegiatan sehari-hari dari pusat laba, dan sebagai alat untuk memberikan motivasi yang tepat bagi manajer. Yang kedua adalah ukuran kinerja ekonomis, yang memiliki fokus pada bagaimana kinerja pusat laba sebagai suatu entitas ekonomi.



## **1. Jenis-jenis ukuran kinerja.**

### **a) Margin kontribusi**

Para manajer harus memaksimalkan margin kontribusi untuk memusatkan perhatian. Karena beban berada di luar kendali manajer, maka margin kontribusi yang rentang antara pendapatan dengan beban variable.

### **b) Laba langsung**

Laba langsung mencerminkan laba perusahaan dengan pusat laba terhadap overhead umum. Ukuran ini dilakukan dengan menggabungkan seluruh pengeluaran pusat laba, baik yang dikeluarkan atau ditelusuri langsung ke pusat laba, tanpa memperdulikan pos-pos tersebut dalam kendali pusat laba atau tidak. Tidak memasukkan unsur manfaat dari biaya-biaya kantor pusat merupakan suatu kelemahan dalam pengukuran ini.

### **c) Laba yang dapat dikendalikan**

Dua teori pengeluaran-pengeluaran kantor pusat yaitu dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan. Pengeluaran-pengeluaran yang dikendalikan dapat dikelompokkan dalam kategori pertama, contohnya pada manajer unit bisnis layanan informasi.

### **d) Laba sebelum pajak**

Berdasarkan jumlah relative dari beban yang dikeluarkan oleh pusat laba, dalam pengukuran ini seluruh overhead korporat dialokasikan ke pusat laba. Jika pusat laba dibebankan dengan sebagian overhead korporat, maka harus dihitung berdasarkan biaya yang telah dianggarkan dan bukan biaya actual. Kolom anggaran dan aktual dalam laporan kinerja pusat laba menunjukkan jumlah yang hampir sama untuk pos khusus ini.

### **e) Laba bersih**

Perusahaan mengukur kinerja pusat laba domestic berdasarkan laba bersih yaitu laba setelah pajak. Dua argument utama yang menentang metode ini, yaitu persentase laba setelah pajak merupakan persentase yang konstan atas laba sebelum pajak, tidak memiliki manfaat dengan memasukkan unsur pajak pengendalian dalam kasus, dan

- 1) Tidak tepat jika para manajer laba harus menanggung konsekuensi dari banyaknya keputusan yang mempengaruhi pajak penghasilan dibuat kantor pusat.

## **2. Pendapatan**

Sangat penting memilih metode ini. Selain keputusan, ada hal-hal lain tentang pendapatan yang membutuhkan pertimbangan. Dalam beberapa kasus, dua atau lebih pusat laba dapat berpartisipasi dalam suatu penjualan yang sukses. Karena pusat laba harus diberikan nilai yang sesuai dengan bagiannya dalam transaksi tersebut. Contoh seorang penjual dari unit A mungkin merupakan penghubung utama antara perusahaan dengan konsumen, tetapi barang yang dipesan konsumen melalui orang tersebut mungkin saja diproduksi oleh unit B. Penjual dari unit A tersebut mungkin tidak terlalu termotivasi untuk menerima pesanan semacam ini, jika seluruh pendapatan yang dihasilkan merupakan nilai bagi unit B.

## **3. Pertimbangan manajemen**

Mengukur para manajer berdasarkan pos-pos yang dapat mereka kendalikan, walaupun mereka tidak memiliki pengendalian penuh terhadap pos tersebut. Pada umumnya, di dalam perusahaan pos-pos ini mungkin meliputi seluruh biaya yang

dikeluarkan oleh pusat laba jika para manajer dapat mempengaruhi jumlah pajak yang dibayarkan oleh unit mereka, maka mereka harus dinilai dari penghasilan unit setelah pajak, dan pos-pos tidak jelas yang dipengaruhi harus dieliminasi, seperti fluktuasi dalam nilai tukar mata uang.

## 6.7 Latihan

1. Beban merupakan hal yang harus dikeluarkan atau apa yang harus dipertanggungjawabkan seseorang untuk mendapatkan sebuah hasil yang diharapkan, adalah pengertian dari....
  - a. biaya
  - b. pendapatan
  - c. beban
  - d. untung rugi
2. Ditinjau dari sudut pengendalian, biaya ada dua, yaitu....
  - a. biaya teknis dan biaya kebijakan
  - b. biaya teknis dan biaya pengeluaran
  - c. biaya pengeluaran dan biaya pemasukan
  - d. biaya kebijakan dan biaya pemasukan
3. Berikut ini biaya yang sulit dihubungkan dengan pendapatan, kecuali....
  - a. biaya penelitian pemasaran
  - b. pengumpulan informasi tentang pesaing
  - c. iklan
  - d. biaya pembelian
4. Promosi penjualan adalah insentif jangka pendek untuk menaikkan penjualan. Dari segi....
  - a. pengawasan manajemen
  - b. pengendalian manajemen
  - c. pembinaan manajemen
  - d. penerapan manajemen

5. Ketika suatu organisasi diubah menjadi organisasi dimana setiap unit utama bertanggung jawab baik atas produksi maupun

- a. distribusi
- b. divisionalisasi
- c. distiminasi
- d. Divikasi

## 6.8 Referensi

- Rizky mahira, 2013. *Kaitan pusat pertanggungjawaban dengan sistim pengendalian manajemen*. Gagas Media. Makasar.
- Kho Yunita's publish. 2012. *Konsep pusat pertanggungjawaban dan pusat biaya*. Grasindo. Jakarta
- Suroto. 2000. *Devinisi pendapatan.graha ilmu*. Jakarta.
- Horngren.1997. *Devinisi laba dan Biaya*. Salemba Empat.jakarta.
- Abdul Halim, Achmad Tjahjono, Muh. Fakhri Husein, *Sistem Pengendalian Manajemen*, UPP AMP YPKN Yogyakarta, Cetakan Kedua 2003

# JEJARING INFORMASI DALAM KERANGKA SISTEM PENGENDALIAN

---

## VII



### Tujuan Instruksional Khusus

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan mampu memahami dan menguasai dengan baik tentang materi yang ada di dalam bab ini :

7.0 Definisi Jejaring

7.1 Faktor yang Mempengaruhi Intensitas Penggunaan Situs Jejaring Sosial

7.2 Jejaring Sosial

7.3 Definisi Laba Dan Biaya

7.4 Soal Latihan dan Pertanyaan

7.5 Referensi

Pengendalian manajemen ialah proses untuk memberikan semangat orang-orang dan memotivasi yang melaksanakan kegiatan-kegiatan demi mencapai tujuan organisasi. Sedangkan sistem pengendalian manajemen ialah suatu proses dan struktur yang tertata secara sistematis yang digunakan manajemen dalam pengendalian manajemen Menurut Marciariello dan Kirby (1994) SPM

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.

Sistem pengendalian manajemen berfokus pada bagaimana tujuan perancangannya serta bagaimana strategi organisasi secara efektif dan efisien dapat tercapai. Sistem pengendalian manajemen ini pada hakikatnya harus didukung dengan perangkat lain berupa struktur organisasi yang sesuai dengan tipe pengendalian manajemen yang digunakan, manajemen sumber daya manusia, serta lingkungan yang mendukung. Sistem pengendalian manajemen diawali dari perencanaan startegik, perencanaan strategik adalah proses penentuan program-program, aktivitas, atau proyek yang akan dilaksanakan oleh suatu organisasi dan penentuan jumlah alokasi sumber daya yang akan dibutuhkan.

Perbedaan dengan perumusan strategi adalah perumusan strategi merupakan proses untuk menentukan strategi, sedangkan perencanaan strategic berupa rencana-rencana strategi. Dalam proses perumusan strategi, manajemen memutuskan visi, misi, dan tujuan organisasi serta strategi untuk mencapai tujuan organisasi. Perencanaan strategi untuk mencapai tujuan organisasi. Perencanaan strategi merupakan proses menurunkan strategi dalam program-program. Suatu sistem memerlukan adanya pengendalian, gunanya tidak lain agar sistem tersebut dapat berjalan sesuai dengan tujuan. Ada banyak cara yang bisa kita lakukan untuk mengendalikan suatu sistem, salah satunya adalah dengan sistem pengendalian manajemen yang diterapkan dalam manajemen.

## 7.0

### Defenisi Jejaring

Jejaring adalah pola hubungan secara fungsional diantara komponen-komponen yang diarahkan untuk mencapai tujuan bersama. Secara sederhana, jejaring (networks) dapat diartikan sebagai garafik keterkaitan yang mencerminkan hubungan yang simetris maupun asimetris antarobjek yang terpisah. Objek (disebut vertex atau nodes) saling terhubung satu sama lain melalui saluran yang disebut edge atau ties. Studi tentang jejaring sebenarnya telah banyak diterapkan pada beragam bidang seperti fisika, ilmu computer, teknik elektro, biologi, klimatologi, sosiologi, hingga ekonomi dan keuangan.

Dari sisi kualitas proses objek-objek dalam jejaring dapat memilih jalur keterhubungan sendiri (discretionary), mengelompokkan berdasarkan biar kesamaan karakter antarobjek (assortative mixing) maupun membentuk hubungan timbal balik yang mutual (reciprocity). Dalam sebuah organisasi, kita bias dengan mudah melihat bagaimana para anggotanya menjalin hubungan, bagaimana mereka mengelompok, serta apakah hubungan yang terbentuk saling timbal balik. Selain itu, teori jejaring juga memaparkan sejumlah konsep yang menarik seperti misalnya sentralitas (centrality), derajat (degree) keantaraan (betweenness), modularitas (modularity), hingga efisiensi (efficiency).

1. Sentralisasi (centrality) mengidentifikasi objek yang paling penting dalam sebuah jejaring, ia juga mencerminkan kohesifitas jejaring tersebut.
2. Derajat (degree) menggambarkan tingkatan keterhubungan antarobjek.
3. Keantaraan (betweenness) menggambarkan jalur terpendek yang menghubungkan keseluruhan objek terluar dari sebuah jejaring.

4. Modularitas (modularity), merupakan indikasi seberapa integral sebuah struktur dalam jejaring.
5. Efisiensi (efficiency), mengukur seberapa baik pertukaran informasi didalam jejaring.

Perspektif jejaring yang terinternalisasi dalam diri kita mampu menolong kita melihat dalam memprediksi dinamika kompleksitas dunia dengan lebih arif. Kita bias memetakan penyebaran kebenaran maupun kebohongan (hoax), pandangan politik dan kepentingan, hingga kekayaan serta pengaruh social dengan lebih tercerahkan.

### **Cara Cerdas Membangun Jejaring**

Membangun jejaring bagi manusia modern seperti saat ini amat penting nilainya, tanpa jejaring sejumlah hal akan kesulitan kita lakukan. Jejaring ini menjadi vital bagi kita secara personal maupun kolektif karena kompleksitas persoalan kehidupan kini memaksa kita selalu berhubungan dengan pihak lain. Sukses membangun jejaring tak bias diukur dengan sejumlah transaksi jangka pendek. Suksesnya jejaring yang terawat justru ada pada bagaimana kualitas hubungan kita secara organisasi dengan mitra-mitra kita. Kebanyakan orang membangun jejaring ketika membutuhkan sesuatu, tetapi idealnya diperukan tiga hal dalam membuat jejaring yaitu:

#### **1. Mulailah dengan membangun kepercayaan**

Membangun jejaring pada dasarnya membangun kepercayaan. Karena sekuat apapun sebuah jaringan yang terjalin tanpa kepercayaan, ia laksana serang laba-laba rapuh tak memiliki kekuatan apa-apa.

#### **2. Tetapkanlah tujuan**

Tujuan dalam membangun sebuah jejaring amat penting. Sebelum memulainya, ada baiknya kita dengan yakin membuat dan menetapkan sebuah tujuan. Tujuan



yang kita miliki haruslah dibuat dengan smart (Specific, Muesurable, Achevable, Realistic, dan Timed).

### **3. Seleksi kontak yang kita miliki**

Dalam kaitan membangun jejaring kita tidak bisa tidak bersentuhan dengan kontak kita, baik yang bersetatus teman-teman, kolega kerja, anggota keluarga, dan berbagai kontak lainnya. Dari daftar seperti itulah kita akan memulai melakukan kontak.

Jejaring informasi merupakan salah satu komponen struktur pengendalian manajemen yang harus dibangun dengan pemanfaatan teknologi digital agar perusahaan dapat bersaing dilingkungan bisnis digigatal. Adapun ciri lingkungan bisnis global pada awal millennium yaitu pengendalian manajemen memanfaatkan teknologi digital agar perusahaan mampu bersaing dan didominasi oleh lalu lintastransaksi secara elektronik. Pandangan terhadap teknologi informasinya. Sudut Pandang Deduktif Pandangan ini dimulai dengan perumusan masalah yang dihadapi oleh perusahaansaat ini, kemudian dilakukan pemecahan masalah melalui pemanfaatan kemampuan teknologi informasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa teknologi informasi hanya dipandang sebagai teknologi yang bisa memecahkan masalah. Sudut Pandang Induktif Pandangan ini dimulai dengan pengeksploasian berbagai kemampuan potensial yang terkandung dalam teknologi informasi, kemudian dilakukan pencarian berbagai peluang yang dapat diraih dengan menggunakan kemampuan potensial tersebut. Berbicara tentang jejaring informasi dizaman teknologi informasi ini tidak bias lepas dari teknologi informasi itu sendiri. Jejaaring informasi yang secara ekstensif dan intensif memanfaatkan tekologi informasi merupakan salah satu sarana untuk melakukan transaksi bisnis dizaman teknologi informasi ini.

## **Pandangan terhadap teknologi informasi**

### **a) Sudut Pandang Deduktif**

Ini dimulai dengan perumusan masalah yang dihadapi oleh perusahaan saat ini, kemudian dilakukan pemecahan masalah melalui pemanfaatan kemampuan teknologi informasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa teknologi informasi hanyadipandang sebagai teknologi yang bisa memecahkan masalah.

### **b) Sudut Pandang Induktif**

Pandangan ini dimulai dengan pengeksploasian berbagai kemampuan potensial yang terkandung dalam teknologi informasi, kemudian dilakukan pencarian berbagai peluang yang dapat diraih dengan menggunakan kemampuan potensial tersebut.

Kelebihan dan Kekurangan Jejaring Sosial Situs jejaring sosial saat ini menjadi sumber komunikasi dan bertujuan untuk menemukan teman yang telah lama menghilang dan keluarga bersama-sama. Saat ini banyak situs yang telah membuat platform jejaring sosial untuk orang-orang dari berbagai belahan dunia. Situs ini juga diperlukan sebagai tahap untuk mendirikan berbagai macam usaha dari usaha kecil sampai usaha besar atau bahkan mempromosikan merek dagang untuk mendapatkan calon pembeli yang 12 potensial. Namun, kecenderungan menjadi bagian dari situs ini lebih terlihat di kalangan remaja dan pemuda. Anak-anak remaja setiap saat asyik dalam dunia jejaring sosial, tanpa benar-benar mengetahui manfaat serta bahayanya. Sama seperti bentuk jejaring sosial memiliki kelebihan dan juga memiliki kekurangan (Agung Pribadi, 2011).

#### **1. Keunggulan jejaring sosial**

Keberadaan situs jejaring sosial ini memudahkan kita semua untuk berinteraksi dengan mudah kepada orang-orang dari seluruh penjuru dunia dengan biaya yang relatif lebih murah

dibandingkan menggunakan telepon. Selain itu, dengan adanya situs jejaring sosial, penyebaran informasi dapat berlangsung secara cepat dan luas. Selain itu itu jejaring sosial mempunyai kelebihan interaksi yang lebih jujur di dalam dunia maya dibandingkan dengan dunia nyata. Maksudnya disini adalah pengguna jejaring sosial cenderung lebih mudah untuk menunjukkan segala pendapat dan luapan emosional yang dimilikinya. Hal ini yang menjadikan dunia maya menciptakan banyak intrik sosial termasuk juga masalah sosial empati (Agung Pribadi, 2011).

## **2. Kelemahan jejaring sosial**

Kemunculan situ jejaring sosial ini menyebabkan interaksi interpersonal secara tatap muka (face-to-face) cenderung menurun. Masyarakat lebih memilih untuk menggunakan situs jejaring sosial karena lebih hemat dan juga praktis. Di lain sisi, kemunculan situs jejaring sosial ini secara tidak langsung membawa dampak negatif, seperti laju informasi yang cepat bahkan luas hingga tak terbendung. Informasi yang beredar bukan hanya tepat pada sasaran melainkan meluber ke berbagai elemen pengguna.

### **7.1**

#### **Faktor yang Mempengaruhi Intensitas Penggunaan Situs Jejaring Sosial**

Faktor-faktor yang mempengaruhi intensitas penggunaan situs jejaring sosial adalah suasana emosional (mood), skema kognitif, suasana terpaan, predisposisi individual, dan tingkat identifikasi khalayak dengan tokoh dalam situs jejaring sosial (Andarwati dan Sankarto, 2005).

#### **Unsur-Unsur Intensitas Penggunaan Situs Jejaring Sosial**

Dari pengertian intensitas diatas dapat diambil beberapa unsur dalam intensitas penggunaan situs jejaring sosial, yaitu:

- a. mengetahui perihal situs jejaring sosial
- b. pemakaian fasilitas situs jejaring sosial. Adanya proses, mengolah atau mengaplikasikan fitur-fitur yang disediakan oleh situs jejaring social.
- c. frekuensi serta durasi penggunaan situs jejaring social

## 7.2 Jejaring Sosial

Jejaring sosial adalah struktur sosial yang terdiri dari elemen-elemen individual atau organisasi. Jejaring ini juga memperlihatkan jalan dimana mereka berhubungan karena kesamaan sosialitas, mulai dari mereka yang dikenal sehari-hari sampai dengan keluarga. Istilah ini diperkenalkan oleh profesor J.A. Barnes di tahun 1954. Jejaring sosial adalah suatu struktur sosial yang dibentuk dari simpul-simpul (yang umumnya adalah individu atau organisasi) yang diikat dengan satu atau lebih tipe relasi spesifik seperti nilai, visi, ide, teman, keturunan, dll.

### 1. Macam- macam jejaring sosial

- a. Facebook
- b. Blog
- c. Twiter
- d. Web
- e. YM

2. Manfaat atau fungsi Jejaring Sosial Sebagian orang berpendapat bahwa jejaring sosial di kaitkan dengan pengaruh yang negatif. Jejaring social ini dapat bermanfaat jika kita menggunakannya untuk hal-hal yang positif.

## **Dampak positif :**

### **1. Mempelopori Gerakan Reformasi dan Revolusi**

Baca Lebih Lengkapnya yang berjudul "Facebook dan Twitter Mempermudah Revolusi dan Reformasi." Memang kedua yang diatas ini adalah saran/solusi terbaik dalam berpendapat.

### **2. Menjadikan Orang Lebih Percaya Diri**

Sebuah penelitian di Inggris membuktikan. Para user jejaring sosial itu memiliki level kepercayaan diri yang lebih tinggi daripada yang tidak menggunakannya. Karena mereka pastinya lebih sering mengupload foto-foto yang begitu narsisi dengan tingkat kepercayaan dirinya yang tinggi.

### **3. Mempermudah Komunikasi**

Kalau sudah yang namanya jejaring sosial itu identik dengan tempat untuk berkomunikasi. Tapi berkomunikasi lewat sebuah media yang bernama internet.

### **4. Mempermudah Menyampaikan Informasi**

Bisa saja kedepannya Masa Depan itu adalah Masa dimana masyarakat serba Online dan serba internet. Maka dengan itu, solusi untuk mempermudah menyampaikan informasi itu wajib menyampaikannya via jejaring sosial, karena jejaring sosial itu memiliki grafik kunjungan yang besar.

### **5. Bisa Mendapatkan Uang dari Bisnis Online**

Dengan jejaring sosial kita juga bisa mendapatkan uang. Misalnya, anda memiliki Twitter yang difollow oleh 100 orang. Saya sarankan para pengguna itu harus menguangkan Twitter anda dengan cara menjadi publisher di retweet. Karena

retweet akan membayar per klik dari link yang anda promosikan dari tweet anda.

#### **6. Bisa Mempelajari Bahasa Asing**

Yang dinamakan Jejaring Sosial itu biasanya berskala internasional dan menggunakan Bahasa Internasional yaitu konseko Bahasa Inggris. Dengan menggunakan jejaring sosial kita secara tidak langsung akan mempelajari bahasa asing.

#### **7. Bisa Berekspresi Sebebas-bebasnya**

Maksudnya kita dapat memiliki hak dan kewajiban untuk menyampaikan pendapat

#### **8. Menyelamatkan Kita dari Aksi Kriminal**

##### **Dampak Negatif :**

1. Walaupun jejaring sosial memiliki banyak manfaat, tetapi jejaring sosial mempunyai dampak negatif. Adapun dampak negatif dari jejaring sosial, yaitu: Banyak orang yang menggunakan jejaring sosial dengan waktu yang tidak sebentar, sehingga waktu kita terbuang dengan sia-sia.
2. Menghabiskan banyak uang untuk pergi ke warnet atau membeli pulsa telpon untuk facebook via hp.

#### **Layanan Jejaring Sosial**

Banyak layanan jejaring sosial berbasis web yang menyediakan kumpulan cara yang beragam bagi pengguna untuk dapat berinteraksi seperti chat, messaging, email, video, chat suara, share file, blog, diskusi grup, dan lain-lain. Pada umumnya jejaring sosial memberikan layanan untuk membuat biodata dirinya. Pengguna dapat meng-upload foto dirinya dan dapat menjadi teman dengan pengguna lainnya. Beberapa jejaring sosial memiliki fitur tambahan seperti pembuatan grup untuk dapat saling sharing didalamnya. Macam-macamnya sebagai berikut:

**a. Facebook**

Pengertian facebook menurut wikipedia berbahasa indonesia adalah sebuah situs web jejaring sosial populer yang diluncurkan pada 4 Februari 2004. Facebook didirikan oleh Mark Zuckerberg, seorang mahasiswa Harvard kelahiran 14 Mei 1984 dan mantan murid Ardsley High School.

**b. Twitter**

Setelah kita mengenal Friendster, Facebook, Myspace dan situs jejaring sosial lainnya, Twitter seakan menyeruak hadir dengan format yang berbeda. Konsep yang dikemukakan oleh pemilik Twitter adalah menyebarkan informasi pesan secara singkat, padat, jelas dan real time di dalam kalimat kurang dari 140 karakter kepada pembacanya diseluruh dunia. Untuk urusan bisnis, Twitter bisa dijadikan alat untuk mengumumkan kabar terbaru atau posting blog terbaru dari sebuah perusahaan bahkan berinteraksi dengan konsumen. Twitter juga memudahkan kolaborasi internal dan komunikasi dalam sebuah kelompok.

**c. Friendster**

Friendster adalah sebuah situs untuk melihat seluruh orang secara manual, dimana di situs itu berguna untuk melihat melihat teman-teman seperkenalan kita, baik yang pernah bertemu atau tidak. Dan juga friendster itu bisa meletakkan profile ( bioadata, photo, dsb )

**d. Mig33**

Mig33 adalah Aplikasi penyampai pesan(chat)yang Berbasis Java. Mig33 juga merupakan komunitas mobile yang menyediakan berbagai fasilitas komunikasi baik dari teman-teman ke keluarga maupun sebaliknya melalui berbagai macam layanan online di dalam handphone, PC. Dengan memanfaatkan mig33,Kita bisa Dapat chatting, mengirim sms, email,menelpon ke luar negeri dengan

murah, tukeran foto, komunikasi dengan teman lama dan bahkan saling bertemu.

#### **e. Skype**

Skype merupakan sebuah aplikasi messenger yang diciptakan sama dengan halnya Yahoo Messenger, MSN Messenger dll, tetapi Skype lebih difokuskan pada layanan voice messenger ketimbang teks sehingga Skype lebih dikenal sebagai aplikasi VoIP (Voice over Internet Protocol) yaitu komunikasi suara melalui protokol Internet.

### **7.3 Definisi Laba dan Biaya**

#### **Definisi Laba**

Menurut Statement of Financial Accounting Concept (SFAC) No. 1, informasi laba memiliki fungsi dalam menilai sistem kinerja manajemen, membantu mengestimasi kemampuan laba yang representatif dalam jangka panjang, memprediksi laba dan menaksir risiko dalam investasi. Menurut Suwardjono (2005; 464) menjelaskan definisi laba adalah:

“Laba didefinisikan sebagai imbalan atas upaya perusahaan menghasilkan barang dan jasa. Ini berarti laba merupakan kelebihan pendapatan di atas biaya (biaya akhir yang melekat dalam kegiatan produksi dan penyerahan barang/jasa)”.

Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa laba adalah imbalan atas kegiatan yang dilakukan perusahaan dari proses memproduksi sampai menjual barang dan jasa setelah dikurangi segala biaya yang digunakan dalam kegiatan operasi dan penyerahan barang/jasa.

Menurut Riahi dan Belkaoui (2001; 126) menjelaskan definisi laba adalah: “Laba ialah suatu pos dasar dan penting dari ikhtisar keuangan yang memiliki berbagai kegunaan dalam berbagai konteks. Laba pada umumnya dilihat sebagai poin utama bagi suatu perpajakan, determinan pada



kebijakan pembayaran dividen, pedoman investasi, dan pengambilan keputusan dan unsur prediksi”.

Financial Accounting Standard Board (FASB), seperti dikutip oleh Suwardjono (2005; 463), menjelaskan definisi laba komprehensif adalah: “Comprehensive income is the change in equity of a the business enterprise during period from transactions and other events and circumstances from nonowner sources. It includes all changes in equity during a period except those resulting from investment by owners and distributions to owners”.

Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa laba komprehensif adalah perubahan ekuitas sebuah perusahaan bisnis selama suatu periode dari transaksi dan kejadian lain dan keadaan yang bukan bersumber dari pemilik.

Hal ini termasuk dalam perubahan ekuitas selama suatu periode kecuali perubahan yang diakibatkan oleh investasi dan distribusi kepada pemilik.

Menurut Ikatan Akuntansi Indonesia (2004), definisi laba rugi adalah: “Laba rugi ialah laporan utama untuk melaporkan kinerja dari suatu perusahaan selama satu periode tertentu. Informasi tentang kinerja suatu perusahaan, terutama tentang profitabilitas dibutuhkan untuk mengambil keputusan berdasarkan sumber ekonomi yang akan dikelola oleh suatu perusahaan di masa yang akan datang. Informasi tersebut juga seringkali digunakan untuk menghasilkan kas dan aktiva disamakan dengan kas di masa yang akan datang. Informasi tentang kemungkinan perubahan kinerja juga penting dalam hal ini”.

Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa laporan laba rugi merupakan laporan yang digunakan untuk melihat kinerja suatu

perusahaan, seperti profitabilitas yang digunakan untuk mengambil keputusan mengenai sumber ekonomi yang akan digunakan perusahaan pada periode mendatang.

Laba mengandung makna bersih atau neto yaitu sebagai net income atau penghasilan bersih untuk suatu

periode. Laba atau keuntungan yang diperoleh perusahaan juga tercantum dalam laporan laba rugi. Laporan laba rugi ialah laporan yang menunjukkan pendapatan dan biaya-biaya dari suatu unit usaha untuk periode tertentu. Selisih antara pendapatan-pendapatan dan biaya-biaya merupakan laba yang diperoleh atau rugi yang diderita oleh perusahaan. Secara umum, informasi keuangan yang tercantum dalam laporan laba rugi bermanfaat untuk (1) menilai keberhasilan atau kegagalan operasi perusahaan dan juga efisiensi manajemen, (2) membuat taksiran jumlah laba di masa yang akan datang, (3) menilai rentabilitas atau profitabilitas modal yang ditanamkan oleh pemilik.

## **Unsur-unsur Laba**

### **1. Pendapatan**

Pendapatan yang artinya adalah peningkatan aset perusahaan atau arus masuk yang terjadi dalam satu periode akuntansi, yang berasal dari kegiatan operasi dalam hal ini penjualan barang (kredit) yang merupakan unit satuan bisnis utama perusahaan.

### **2. Beban**

Biaya diartikan sebagai arus keluar atau penggunaan aset atau peningkatan kewajiban dalam satu periode akuntansi yang terjadi dalam aktivitas operasi.

Menurut IAI (1994) yang dikutip dari Chariri dan Ghozali (2001)

Beban/expense yaitu selama satu periode akuntansi terjadi penurunan manfaat ekonomi dalam bentuk arus keluar atau berkurangnya aset atau terjadinya kewajiban yang mengakibatkan penurunan ekuitas yang tidak melibatkan distribusi kepada investor.

### **3. Biaya**

Biaya adalah uang tunai atau nilai setara dari uang tunai yang dikorbankan untuk barang atau jasa yang

diharapkan membawa manfaat bagi masa kini dan masa depan bagi organisasi.

Biaya kadaluarsa disebut sebagai biaya, setiap periode biaya yang dikurangkan dari pendapatan dalam laporan laba rugi untuk menentukan satu laba periode.

Menurut FASB (1980) yang dikutip dari Chariri dan Ghozali (2001)

Biaya adalah arus keluar (outflows) atau penggunaan aset atau munculnya hutang (kombinasi keduanya) untuk satu periode yang berasal dari penjualan atau produksi barang, atau penyampaian layanan atau aktivitas lain yang merupakan aktivitas utama suatu entitas.

#### **4. Untung-rugi**

Keuntungan adalah aktiva bersih atau peningkatan ekuitas yang berasal dari transaksi insidental yang terjadi di perusahaan dan semua transaksi atau peristiwa yang mempengaruhi perusahaan dalam satu periode akuntansi, Terlepas dari orang-orang dari pendapatan investasi pemilik.

#### **5. Pendapatan**

Pendapatan adalah hasil akhir dari perhitungan pendapatan dan laba dikurangi dengan biaya dan kerugian pada satu periode itu.

#### **2.1 Pengertian Biaya**

Biaya dapat dipandang sebagai suatu nilai tukar yang dikeluarkan atau suatu pengorbanan sumber daya yang dilakukan untuk mendapatkan manfaat di masa datang. Pengorbanan tersebut dapat berupa uang atau materi lainnya yang setara nilainya kalau diukur dengan uang. Dalam pengertian lebih jauh lagi, biaya (cost) dapat dipisahkan menjadi aktiva atau assets dan biaya. Biaya dianggap sebagai "Assets" apabila biaya tersebut belum digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa atau belum

habis digunakan, sedangkan biaya dianggap sebagai "Expenses" jika biaya tersebut habis digunakan untuk operasional yang menghasilkan pendapatan dalam suatu periode akuntansi. Biaya sebagai assets dicantumkan dalam neraca, sedangkan biaya sebagai expenses dicantumkan dalam laporan laba-rugi.

Pengertian biaya telah mengalami perkembangan, sekarang biaya ditentukan oleh nilai yang dikorbankan untuk mencapai sasaran sedangkan sebelumnya biaya diartikan sebagai seluruh pengeluaran yang dikeluarkan oleh perusahaan. Istilah biaya mempunyai arti yang sangat luas, karna adanya perbedaan tujuan biaya maka pengertian biaya juga berbeda pula.

Adapun pengertian biaya yang didefinisikan oleh Hansen et al (2013:47) adalah kas atau nilai setara kas yang dikorbankan untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan dapat memberi manfaat saat ini atau dimasa yang akan datang bagi organisasi.

Menurut Horngen et al (2009:31) biaya (cost) adalah sebagian sumber daya yang dikorbankan atau dilepaskan untuk mencapai tujuan tertentu. Suatu biaya diukur dengan jumlah uang yang harus dibayarkan dalam rangka mendapatkan barang atau jasa.

Menurut Carter et al (2004 : 29) " biaya merupakan suatu nilai tukar prasyarat atau pengorbanan yang dilakukan guna memperoleh manfaat". Pengorbanan yang dimaksudkan dapat berupa pengeluaran kas maupun modal.

Biaya menurut Bustami et al (2009 : 7 ) yaitu " pengorbanan sumber ekonomisyang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu". Biaya ini belum habis masa pakainya, dan digolongkan sebagai aktiva yang dimasukkan dalam neraca.

Istilah biaya dalam akuntansi, didefinisikan sebagai pengorbanan yang dilakukan untuk mendapatkan barang

atau jasa, pengorbanan mungkin diukur dalam kas, aktiva yang ditransfer, jasa yang diberikan dan lain-lain, hal ini diperkuat oleh pendapat Witjaksono (2006:6) bahwa: "Biaya adalah suatu pengorbanan sumber daya untuk mencapai suatu tujuan tertentu". Berdasarkan definisi-definisi di atas tentang biaya maka digunakan akumulasi data biaya untuk keperluan penilaian persediaan dan untuk penyusunan laporan-laporan keuangan di mana data biaya jenis ini bersumber pada buku-buku dan catatan perusahaan.

Tetapi, untuk keperluan perencanaan analisis dan pengambilan keputusan, sering harus berhadapan dengan masa depan dan berusaha menghitung biaya terselubung(imputed cost), biaya deferensial, biaya kesempatan (opportunity cost) yang harus didasarkan pada sesuatu yang lain dari biaya masa lampau.

Dalam kehidupan sehari-hari, banyak orang yang menyamakan pengertian biaya dengan beban. Namun dalam akuntansi dibedakan antara pengertian biaya dan beban. Setiap beban bisa disebut dengan biaya, tapi tidak setiap biaya bisa disebut beban. Definisi beban menurut Bustami et al (2009:8) adalah biaya yang telah memberikan manfaat dan sekarang telah habis. Biaya yang belum dinikmati yang dapat memberikan manfaat dimasa akan datang dikelompokkan sebagai harta. Biaya ini diinput kedalam Laporan Laba-Rugi, sebagai bagian pengurangan dari pendapatan". Carter et al (2006:30) mendefinisikan beban sebagai, "aliran keluar terukur dari barang atau jasa, yang kemudian ditandingkan dengan pendapatan untuk menentukan laba".

Dari uraian diatas tampak perbedaan antara biaya dan beban. Biaya (cost) ditunjukkan untuk memperoleh barang dan jasa, serta masih memberikan manfaat di waktu mendatang dan merupakan asset dalam neraca. Sedangkan beban(expense) adalah biaya yang telah habis manfaatnya dan akan dimasukkan sebagai beban kedalam perhitungan Laba-Rugi serta bertujuan untuk penciptaan pendanaan.

Dari uraian diatas maka ada 3 unsur pokok dalam biaya, yaitu :

1. Biaya merupakan pengorbanan sumber ekonomi
2. Biaya diukur dengan satuan uang
3. Pengorbanan untuk tujuan tertentu

#### 7.4 Soal Latihan dan Pertanyaan

1. Apa yang dimaksud dengan sistem pengendalian manajemen?
2. Jelaskan apa yang dimaksud dengan jejaring !
3. Sebutkan dan jelaskan konsep-konsep dari jejaring?
4. Sebutkan macam- macam jejaring sosial?
5. Apa saja dampak positif dan negatif dari jejaring sosial?
6. Seberapa penting jejaring menurut anda, Jelaskan !
7. Jelaskan Unsur-unsur Laba !
8. Uraikan Definisi Biaya yang anda ketahui !

#### 7.5 Referensi

- Marciariello dan Kirby . 1994. *Jejaring Informasi dalam Kerangka Sistem Pengendalian Manajemen*. Surabaya.
- Halim, Abdul dkk. 2003. *Sistem Pengendalian Manajemen Edisi Revisi*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN
- Boyd, & Ellison. 2007. *Social network sites: Definition, history, and scholarship*.
- Parawiyati dkk, 1968. *Kemampuan informasi keuangan dalam memprediksi laba dan arus kas di pasar modal*. Widya Wiwaha Yogyakarta: Graha ilmu

## MEMAHAMI STRATEGI

## VIII



### Tujuan Instruksional Khusus

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan mampu memahami dan menguasai dengan baik tentang materi yang ada di dalam bab ini :

- 8.0 Definisi Strategi Pengendalian Manajemen
- 8.1 Konsep Strategi Tingkat Corporate
- 8.2 Konsep Strategi Unit Bisnis
- 8.3 Keunggulan Kompetitif Unit Bisnis
- 8.4 Implikasi Strategi Terhadap Sistem Pengendalian
- 8.5 Metode Penentuan Harga Transfer
- 8.6 Pertanyaan
- 8.7 Referensi

### 8.0 Definisi Strategi Pengendalian Manajemen

Strategi adalah pendekatan secara menyeluruh yang berhubungan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi dari suatu aktifitas dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

Pengertian strategi secara khusus yaitu tindakan yang bersifat *incremental* (selalu meningkat) dan terus

menerus, dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang sesuatu yang diinginkan oleh para konsumen.

Berikut adalah pengertian strategi menurut para ahli :

**1. Sianggan**

Strategi adalah serangkaian keputusan serta tindakan yang mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diterapkan ke semua jajaran dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

**2. Craig dan Grant**

Strategi adalah penetapan sasaran dan tujuan dalam jangka panjang.

**3. Pearce**

Strategi adalah suatu rencana dari suatu perusahaan, yang mencerminkan kesadaran perusahaan mengenai kapan, dimana serta bagaimana harus bersaing dalam menghadapi lawan dengan maksud dan tujuan tertentu.

**4. Carl Von Clausewitz**

Strategi adalah suatu pengetahuan terhadap penggunaan pertempuran agar dapat memenangkan sebuah peperangan. Dan perang itu sendirilah kelanjutan dari politik.

**5. Morrisey**

Strategi adalah suatu proses untuk menentukan arah yang harus dituju oleh perusahaan agar bisa tercapai segala misinya.

**6. Rangkuti**

Strategi adalah alat untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

**7. Kaplan dan Norton**

Strategi adalah seperangkat hipotesis dalam model hubungan cause dan effect yaitu hubungan yang bisa diekspresikan dengan hubungan antara if dan then.

Pengendalian adalah satu dari fungsi manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian, pengaturan, dan pengarahan.



Pengertian pengendalian menurut para ahli :

**1. Agung Praptapa**

Pengendalian adalah suatu proses penjaminan dimana perusahaan dan orang-orang yang berada di dalam perusahaan tersebut dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

**2. Randy R Wrihatnolo dan Riant Nugroho Dwijowijoto**

Pengendalian adalah suatu tindakan pengawasan yang disertai tindakan penelusuran.

**3. Bateman dan Snell**

Pengendalian adalah memantau kemajuan dari organisasi atau unit kerja terhadap tujuan-tujuan dan kemudian mengambil tindakan-tindakan perbaikan jika diperlukan.

Dapat disimpulkan pengendalian adalah tindakan membandingkan antara rencana dengan aktualnya. pengendalian dapat dilakukan dengan beberapa tahapan yaitu:

- Penetapan standar
- Pengukururan hasil kerja
- Pengoreksian jika terdapat perbedaan antara standar dan aktualnya

Manajemen adalah suatu proses untuk mengatur tindakan yang dilakukan oleh sekelompok orang atau organisasi untuk menggapai tujuan organisasi tersebut dengan cara bekerja sama agar memanfaatkan sumber daya yang dimiliki.

Pengertian Manajemen menurut para ahli :

**1. Mary Parker Follet**

Manajemen adalah sebuah seni menyelesaikan pekerjaan dari orang lain.

**2. George R. Terry**

Manajemen adalah sebuah proses yang khas yang terdiri dari beberapa tindakan, perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan.

**3. Hendry Fayol**

Manajemen adalah suatu proses perencanaan terhadap sumber daya yang ada agar mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

**4. Ricky W Griffin**

Manajemen adalah sebuah proses perencanaan, proses organisasi, proses koordinasi dan proses kontrol terhadap sumber daya untuk mencapai tujuan dengan efektif dan efisien.

**5. Lawrence A. Appley**

Manajemen adalah sebuah keahlian yang dimiliki seseorang atau organisasi untuk menggerakkan orang lain agar mau melakukan sesuatu.

**6. Oey Liang Lee**

Manajemen adalah ilmu atau seni dalam perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengendalian terhadap sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

**7. Hilman**

Manajemen adalah fungsi untuk mencapai suatu tujuan melalui perantara kegiatan orang lain serta mengawasi usaha-usaha setiap individu guna mencapai tujuan yang sama.

**8. Dr. Ahuja**

Manajemen adalah pihak-pihak yang menawarkan atau menyediakan jasa untuk bidang yang berhubungan dengan manajemen.

**9. Renville Siagian**

Manajemen adalah salah satu bidang usaha yang bergerak dibidang jasa pelayanan yang dikelola oleh tenaga ahli yang terlatih dan berpengalaman.

**10. James A.F. Stoner**

Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, leadership, serta pengendalian upaya dari anggota organisasi tersebut serta penggunaan sumber daya yang tersedia di organisasi tersebut guna mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan organisasi tersebut.

## 8.1 Konsep Strategi Tingkat Corporate

### Comporative Level Strategi

Strategi perusahaan berhubungan dengan bauran bisnis yang tepat.

Strategi korporat dapat dibedakan menjadi tiga bagian, yaitu :

a. Single Industry (industri tunggal)

Perusahaan memfokus pada satu usaha saja. suatu single industry atau industri tunggal memakai kemampuan intinya untuk mengejar perkembangan dalam industri tersebut.

b. Diverensiasi tidak terkait

Adalah usaha yang tidak memiliki kaitan antara usaha yang satu dengan usaha yang lain. Dapat meminimalisir resiko karena apabila satu usaha tidak berjalan dengan baik atau gagal, masih memiliki usaha lain.

c. Diverensiasi saling berkaitan

Adalah usaha yang memiliki lebih dari satu jenis industri. Unit lain perusahaan tersebut terdiri dari perusahaan- perusahaan yang beroperasi di beberapa usaha mereka yang saling berhubungan satu sama lain melalui senergi operasi.

## 8.2 Konsep Strategi Unit Bisnis

Bisnis (business) tidak jauh-jauh dari aktivitas produksi, pembelian, penjualan, maupun pertukaran barang dan jasa yang mempengaruhi orang dan perusahaan. Aktivitas bisnis pada umumnya memiliki tujuan menghasilkan laba, dan juga mengumpulkan dana yang cukup bagi kegiatan bisnis tersebut. Bisnis tidak akan berlanjut dengan mulus jika tidak didukung dengan strategi bersaing yang sangat teramat tepat dan akurat.

Pengertian Manajemen menurut para ahli :

**1. Mulyadi (2001:56).**

Strategi adalah pola pikir, atau tindakan yang pertama dan paling utama dipilih untuk mewujudkan visi dan misi melalui organisasi.

**2. StephaniK Marrus sama seperti yang dikutip Sukristino (1995:78)**

Strategi didefinisikan sebagai suatu proses pembuat, atau penentuan perencanaan para pemimpin teratas yang terfokus pada tujuan jangka panjang perusahaan, dan juga dengan penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana supaya tujuan tersebut dapat tercapai dengan baik.

**3. David (2011)**

Strategi adalah sarana dan prasarana dengan tujuan jangka panjang yang akan dicapai. Strategi bisnis dapat mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, divestasi, likuiditas dan joint ventures.

Strategi unit bisnis tergantung pada dua aspek yang saling berkaitan yakni misi dan keunggulannya di kompetitif yaitu :

1. Misi

Misi berkaitan dengan tujuan keseluruhan perusahaan. Maka dari itu mengembangkan misi yang paling tepat dan akurat bagi unit bisnis, paling tidak harus mempunyai empat perangkat yakni:

- Bangun (Build)
- Pertahankan (Hold)
- Panen (Harvest)
- Divestasi ( Divest )

Misi bangun menyiratkan tujuan menambah bagian pasar, bahkan dengan mengorbankan laba jangka pendek dan arus kas yang telah ada.

Misi pertahankan lebih mengarah ke perlindungan bagian pasar unit bisnis dan dimana posisi pesaing.

Misi panen, kebalikannya dari misi bangun, yakni misi ini mempunyai tujuan memaksimalkan laba jangka

pendek dan arus kas bahkan dengan mengorbankan bagian-bagian pasar.

Misi divestasi yakni menunjukkan suatu keputusan agar mundur dari bisnis melalui proses likuidasi perlahan-lahan atau penjualan.

Isi pengendalian yang tersesuai dibesarkan menggunakan garis pemikiran berikut ini yakni :

- Misi unit bisnis mempengaruhi ketidakpastian yang dihadapi oleh manajer umum serta trade off antara jangka panjang dan jangka pendek yang dibuat oleh mereka.
- Sistem pengendalian manajemen dapat bervariasi secara sistematis agar membantu memotivasi manajer guna mengatasi ketidakpastian secara efektif dan membuat trade off jangka pendek dan jangka panjang yang sangat memadai.

### **8.3 Keunggulan Kompetitif Unit Bisnis**

Keunggulan kompetitif unit bisnis adalah kemampuan yang dapat diperoleh melalui karakteristik dan sumber daya milik perusahaan untuk mendapatkan kinerja yang lebih tinggi atau lebih baik dibandingkan dengan perusahaan lain pada industry atau pasar yang sama. Terdapat lima strategi kompetensi dasar dalam bersaing, dengan strategi keunggulan kompetitif untuk bisnis yang sukses yakni :

#### **1. Strategi Kepemimpinan Biaya**

Menjadi produsen rendah akan keuangan atau biaya dalam menghasilkan barang maupun jasa, atau membantu menurunkan biaya bagi pemasok ataupun pelanggan, sehingga pesaing memiliki biaya produksi yang lebih tinggi.

#### **2. Strategi Diferensiasi**

Mengembangkan atau membesarkan cara-cara untuk membedakan produk dan layanan bagi para pesaing dan juga mengurangi keunggulan diferensiasi dari pesaing.

Strategi ini memungkinkan perusahaan untuk fokus pada produk atau jasa agar memberikan keuntungan dalam segmen pasar yang unik/niche market.

### **3. Strategi Inovasi**

Menemukan cara terbaru dalam melakukan bisnis. Strategi ini dapat melibatkan kenaikan atau berkembangnya produk dan atau jasa yang unik guna memasuki pasar yang unik /niche market. Hal ini juga bisa melibatkan perubahan radikal dalam proses bisnis untuk memproduksi atau mendistribusikan produk dan layanan dari mayoritas jenis dan cara yang ada.

### **4. Strategi Pertumbuhan**

Secara signifikan memperbanyak atau memperluas kapasitas perusahaan agar menghasilkan barang dan jasa, ekspansi ke pasar global, diversifikasi ke produk maupun jasa baru, atau mengintegrasikan ke dalam produk maupun jasa yang terikat.

### **5. Strategi Aliansi**

Membentuk hubungan bisnis baru/aliani oleh pelanggan, pemasok, pesaing, konsultan, dan perusahaan lain. Hubungan ini bisa berupa merger, akuisisi, usaha patungan, membentuk suatu “perusahaan virtual,” maupun pemasaran lainnya, manufaktur, atau perjanjian distribusi antara pelaku usaha dengan mitra dagangnya.

## **8.4**

### **Implikasi Strategi Terhadap Sistem Pengendalian**

Dalam implikasi strategi terdapat system pengendalian yang menyatakan secara tidak langsung perbedaan-perbedaan dalam konteks dimana system pengendalian harus didesain seperti :

- seiring dengan perusahaan yang menjadi lebih di verifikasi oleh para manajer yang tinggi atau tingkat pusat korporat mungkin tidak memiliki pengetahuan

yang signifikan atau pengalaman di bidang tersebut. Aktivitas-aktivitas berbagai unit perusahaan.

- perusahaan-perusahaan industry tunggal dan diverifikasi yang berkaitan dengan memiliki kompetensi inti perusahaan yang luas dimana strategi berasal dari unit usaha yang paling banyak.

a. Perencanaan Strategik

Dengan rendahnya tingkat saling ketergantungan, konglomerat cenderung menggunakan sistem perencanaan strategis vertikal yaitu unit bisnis yang mempersiapkan sistem perencanaan strategis dan memberikannya kepada manajemen senior untuk ditinjau dan disetujui. Karena tingginya tingkat saling ketergantungan, sistem perencanaan strategis bagi perusahaan-perusahaan yang terdiversifikasi terhubung dan industry tunggal cenderung bersifat baik vertikal maupun horizontal.

b. Pembuatan Anggaran

Kepala dari perusahaan industry tunggal dapat mengendalikan operasi bawahannya oleh mekanisme informal dan berorientasi pada pribadi, seperti interaksi antara pribadi yang sering interaksi. Dipihak lain, bagi suatu konglomerat hampir tidak memungkinkan bagi kepala untuk mengandalkan interaksi antar pribadi yang informal sebagai alat pengendali :

Sebagian banyak komunikasi dan kendali harus diperoleh melalui sistem penyusunan anggaran formal.

c. Harga Transfer

Transfer barang dan jasa antara unit bisnis lebih sering terjadi terhadap perusahaan industry tunggal dan juga perusahaan terdiversifikasi yang berkaitan dibandingkan dengan perusahaan konglomerat. Kebijakan penetapan harga transfer umumnya dalam beberapa konglomerat adalah agar memberikan fleksibilitas pencarian sumber bagi unit bisnis dan jugamenggunakan harga transaksi pasar.

Akan tetapi, dalam suatu perusahaan industri tunggal atau perusahaan terdiversifikasi yang berhubungan, sinergi bisa menjadi penting, dalam unit-unit bisnis mungkin tidak diberikan kebebasan untuk membuat keputusan pencarian sumber.

d. Kompensasi Intensif

Ukuran-ukuran profitabilitas. Dalam kasus tersebut perusahaan terdiversifikasi yang tidak ada hubungan, bonus insentif dari manajer unit bisnis cenderung paling pertama ditentukan oleh profitabilitas dari unit itu, dan bukan oleh profitabilitas dari perusahaan. Tujuannya agar memotivasi para manajer untuk bertindak seakan-akan unit bisnis tersebut merupakan perusahaan mereka sendiri. Sebaliknya dengan perusahaan industri tunggal dan perusahaan terdiversifikasi yang berhubungan cenderung menggunakan bonus insentif dari manajer unit bisnis baik oleh kinerja unit tersebut maupun kinerja dari unit organisasi yang lebih besar.

## 8.5

### Metode Penentuan Harga Transfer

Terdapat beberapa metode Untuk menentukan metode penentuan harga transfer, salah satunya adalah metode pricing. Metode Pricing adalah cara untuk merapikan atau membenarkan keuntungan suatu transaksi maupun keseluruhan perusahaan dan harga yang ditransfer, yang memperlihatkan kualitas kewajaran menurut (Wittendorff 2010, 19). OECD *Transfer Pricing Guidelines* menetapkan 5 (lima) jenis metode yang bisa digunakan dalam penetapan nilai wajar transaksi pihak yang berkaitan. Kelima metode tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

- Comparable Uncontrolled Price (CUP)

Metode CUP biasanya dilakukan dengan cara membandingkan harga yang sudah dibuat untuk barang ataupun jasa yang terjadi pada transaksi dengan harga yang



sudah ditetapkan untuk barang ataupun jasa yang terjadi pada transaksi non independen di kondisi yang sama. apabila terjadi ketidaksamaan antara kedua harga yang sudah ditetapkan, berarti besar perkiraan bahwa terjadi penetapan harga yang tidak wajar.

Menurut OECD Transfer Pricing Guidelines, metode ini adalah penerapan langsung sehingga bisa diandalkan sebagai metode paling tepat diantara metode yang ada. Yang bermasalah adalah terdapat banyak industri, hanya terdapat sedikit transaksi independen yang dapat diandalkan supaya digunakan sebagai pembanding. Adanya perbedaan sedikit saja pada aset yang dijual mengakibatkan perbedaan harga yang signifikan. Metode CUP awalnya dipakai dalam perhitungan untuk penjualan barang.

- Resale Price Method (RPM)

Metode RPM berasal dari produk yang dibeli dari perusahaan afiliasi yang diperjual belikan balikoleh pihak independen. Harga wajar dalam penerapan RPM ditentukan dengan mengurangkan harga jual kepada pihak independen dengan suatu laba kotor yang wajar (*resale price margin*). Laba kotor tersebut menunjukkan kompensasi oleh fungsi yang dijalankan oleh pihak *reseller* untuk menutupi keseluruhan biaya yang dikeluarkannya. Margin harga jual kembali perusahaan kepada pihak afiliasinya adalah sama dengan margin harga jual kembali perusahaan kepada perusahaan independen.

Menurut OECD, perhitungan resale price method berawal oleh melihat harga penjualan barang yang dibeli dari perusahaan afiliasi ketika dijual kembali di pasar. Perhitungan harga wajar dengan metode ini dilakukan dengan cara mengurangi harga penjualan kepada pihak independen dengan tingkat laba kotor yang seharusnya transaksi pembanding, agar bias menunjukkan biaya dan laba dari penjual ke pembeli sesuai dengan fungsi yang dilakukan, aset yang dilakukan, dan risiko yang dipertanggungjawabkan. Metode ini umumnya digunakan

dalam transaksi operasional penjualan dan pembelian dan juga pemasaran.

- Cost Plus Method (CPM)

Metode CPM adalah metode penentuan harga transfer yang digunakan dengan menambahkan tingkat laba kotor wajar. Asumsi yang bisa digunakan dalam metode tersebut adalah harga yang ditambahkan oleh si pemasok dalam transaksi antarpihak independen. Metode ini membandingkan laba atas biaya yang dikeluarkan dalam sebuah transaksi afiliasi dengan transaksi laba atas biaya yang dikeluarkan dalam sebuah transaksi yang dilakukan secara independen. Metode CPM digunakan saat tidak adanya perbedaan material yang menyebabkan harga naik pada pasar terbuka atau dalam hal tersebut terdapat perbedaan material, yang dapat dilakukan penyesuaian untuk mengeliminasi perbedaan.

Transfer Pricing Guidelines menjelaskan bahwa untuk mengetahui perbedaan pada tingkat dan jenis biaya sangatlah penting yang berhubungan dengan fungsi yang dapat dilakukan serta risiko yang akan ditanggung pihak pembanding. Pertimbangan perbedaan yang ada meliputi hal-hal berikut ini :

1. Jika biaya menunjukkan perbedaan fungsi (yang berdampak pada aset yang digunakan, dan risiko yang ditanggung) yang tidak dihitung dalam metode ini, maka penyesuaian harus dilaksanakan
2. Jika biaya menunjukkan penambahan fungsi berbeda dengan transaksi yang diperbandingkan metode ini, maka dari itu imbalan yang terpisah atas fungsi tersebut harus ditentukan.
3. Jika perbedaan biaya yang terjadi pada para pihak yang diperbandingkan berasal dari efisiensi dan ketidak efisienan, seperti biaya supervisi, administrasi dan umum, maka tidak diperlukan penyesuaian pada laba kotor.

- Transactional Net Margin Method (TNMM)

Metode TNMM adalah metode yang dilakukan dengan asumsi bahwa net profit (terhadap biaya, penjualan, aktiva) transaksi afiliasi adalah sama dengan indikator net profit oleh transaksi independen. Apabila pembandingan internal tidak bisa ditemukan, maka dapat dibandingkan dengan pembandingan eksternal TNMM menggunakan laba operasi sebagai pedoman kewajaran. Tingkat laba ini lebih toleran kepada perbedaan fungsi di antara transaksi afiliasi dan transaksi independen. Perbedaan fungsi tersebut biasanya tercermin di dalam biaya operasional.

- Profit Split Method (PSM)

PSM ini menjelaskan bahwa metode PSM dilakukan dengan cara mengeliminasi efek keuntungan dari kondisi spesial dengan cara menentukan divisi atau fungsi yang menghasilkan profit dan kemudian dibandingkan dengan transaksi pihak independen. Oleh karena itu, yang pertama harus ditemukan adalah laba gabungan transaksi afiliasi. Menurut OECD metode PSM tepat diterapkan dalam kondisi sebagai berikut:

1. Transaksi antara pihak-pihak yang mempunyai hubungan istimewa berkaitan antara satu sama lain hingga tidak memungkinkan untuk dilakukan kajian dengan terpisah
2. Terdapat barang tidak berwujud yang unik antara pihak-pihak dalam transaksi afiliasi yang menimbulkan kesulitan dalam menemukan data pembandingan yang tepat.

Laba gabungan yang dipergunakan dalam aplikasi metode *profit split* adalah gabungan laba yang diterima oleh tiap-tiap pihak yang terlibat dalam transaksi afiliasi yang diuji. Oleh sebab itu, apabila terdapat pihak afiliasi juga melakukan transaksi dengan pihak lainnya, maka penting untuk melakukan identifikasi pihak-pihak mana saja yang berhubungan dengan transaksi dan besarnya laba yang akan dibagi.

Untuk Lebih lanjutnya, Wittendorff (2010, 43) menjelaskan bahwasannya metode ini bergantung pada data internal dan harus berdasarkan penelitian yang lebih larut dalam tentang bagaimana perusahaan multinasional menghasilkan laba dari beberapa produk ataupun paket produk yang serupa. Metode ini bisa digunakan ketika transaksi yang terjadi sangat bergantung pada hubungan antara para pihak yang bertransaksi sehingga kepuasan perbandingan pihak ketiga diabaikan. Tujuannya adalah untuk persamaan kualitas pembagian laba seperti pada transaksi joint venture independen. Kontribusi relatif ditentukan berdasarkan fungsi yang dilakukan, risiko yang ditanggung, dan sumber daya yang digunakan.

Untuk lebih jelasnya kami mengambil contoh metode penentuan harga transfer yang dilakukan orang pajak agar makin mudah memahami seperti :

a. Metode perbandingan harga antara pihak yang independen

Adalah metode Penentuan Harga Transfer yang dilakukan dengan cara membandingkan harga dalam transaksi yang dilakukan antara pihak-pihak yang memiliki Hubungan Istimewa dengan harga dalam transaksi yang dilakukan antara pihak-pihak yang tidak mempunyai Hubungan Istimewa oleh kondisi atau keadaan yang sama.

Untuk menerapkan Metode Perbandingan Harga antara pihak yang tidak mempunyai Hubungan Istimewa antara lain adalah:

- barang atau jasa yang ditransaksikan mempunyai karakteristik yang nyata dalam kondisi yang sama.
- kondisi transaksi yang dilakukan oleh pihak-pihak yang memiliki hubungan istimewa dengan pihak-pihak yang tidak memiliki hubungan istimewa menonjol atau memiliki tingkat kesebandingan yang tinggi atau dapat dilakukan penyesuaian yang akurat untuk menghilangkan pengaruh dari perbedaan kondisi yang timbul.

b. Metode Harga Penjualan Kembali

Adalah metode penentu harga transfer yang dilakukan dengan cara membandingkan harga dengan transaksi suatu produk yang dilakukan antara pihak-pihak yang memiliki hubungan istimewa dengan harga jual kembali produk setelah dikurang laba kotor wajar, dimana memperlihatkan fungsi, asset dan resiko bagi penjualan kembali produk tersebut terhadap pihak lain yang tidak mempunyai hubungan yang istimewa maupun penjualan kembali produk yang dilakukan dalam kondisi yang seharusnya.

Untuk menerapkan metode penjualan kembali kondisi yang tepat menerapkannya seperti :

- tingkat kesebandingan yang tinggi antara transaksi antara Wajib Pajak yang mempunyai Hubungan Istimewa dengan transaksi antara Wajib Pajak yang tidak mempunyai Hubungan Istimewa, khususnya tingkat kesebandingan berdasarkan hasil analisis fungsi, meskipun barang atau jasa yang diperjualbelikan berbeda
- pihak penjual balik (*reseller*) tidak memberikan nilai tambah yang signifikan atas barang atau jasa yang diperjualbelikan.

c. Metode Biaya Plus

Metode penentuan harga transfer yang dilaksanakan dengan menambah tingkat laba kotor yang wajar yang dapat didapatkan perusahaan yang sama dari transaksi oleh pihak yang tidak memiliki hubungan yang istimewa atau tingkat laba kotor yang wajar dan bisa diperoleh perusahaan lain dari transaksi sebanding dengan pihak yang tidak memiliki hubungan istimewa pada harga pokok penjualan yang sesuai.

- barang setengah jadi dijual oleh pihak-pihak yang memiliki Hubungan yang Istimewa

- terdapat kontrak ataupun perjanjian menggunakan fasilitas bersama (joint facility agreement) atau kontrak jual-beli dalam jangka waktu yang panjang (long term buy and supply agreement) antara pihak-pihak yang mempunyai Hubungan yang Istimewa atau
- bentuk transaksi berupa penyediaan jasa.

d. Metode Pembagian Laba

Metode penentuan harga transfer berbasis laba transaksi yang hanya dapat dilakukan dengan mengidentifikasi laba gabungan atas transaksi yang diberikan oleh pihak-pihak yang memiliki hubungan yang istimewa dengan menggunakan dasar yang dapat diterima secara ekonomi dan memberikan perkiraan pembagian laba layak dan yang terjadi akan menunjukkan dari kesepakatan antara pihak yang tidak memiliki hubungan yang istimewa.

Metode pembagian laba hanya akan diterapkan sebagai berikut seperti :

- transaksi dengan pihak-pihak yang memiliki Hubungan yang Istimewa sangat terkait satu sama lain sehingga tidak dimungkinkan untuk melakukan kajian dengan terpisah
- terdapat barang yang tidak berwujud dan unik antara pihak-pihak yang bertransaksi yang menyebabkan kesulitan dalam menemukan data pembandingan yang tepat.

e. Metode Laba Bersih Transaksi

Metode penentu harga transfer yang dilakukan dengan membanding-bandingkan persentase laba bersih operasi terhadap biaya, penjualan, aktiva, maupun dasar lainnya. Transaksi antara pihak yang memiliki hubungan istimewa dengan persentase laba bersih operasi yang diperoleh dengan transaksi yang imbang yang dilakukan oleh pihak yang tidak memiliki hubungan istimewa lainnya.

Metode laba bersih transaksi yang bisa diterapkan adalah sebagai berikut seperti yakni :

- salah satu pihak dalam transaksi Hubungan Istimewa melakukan kontribusi yang khusus.
- satu pihak dalam transaksi Hubungan Istimewa melakukan transaksi yang kompleks dan mempunyai transaksi yang berhubungan satu dengan lainnya.

## 8.6 Pertanyaan

1. apa yang dimaksud dengan strategi pengendalian manajemen?
2. Sebutkan apa saja keunggulan kompetitif unit bisnis?
3. Apa saja metode penentuan harga transfer?
4. Jelaskan strategi tingkat corporate !
5. Tuliskan pengertian pengendalian menurut Agung Praptapa!

## 8.7 Referensi

- David, Fred R. 2006. Manajemen Strategis. Jakarta: Salemba Empat.
- Rangkuti. 2009. Strategi Promosi Yang Kreatif. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Santoso. 2016. Sistem Pengendalian Manajemen. Jakarta: Erlangga.
- Delbar Neysha Arsyakayla. 2017. Strategi Didalam Sebuah Perusahaan. Bandung: CV Alvabeta.
- Tiluk Wahyono. 2017. Implikasi Strategi Terhadap Sistem Pengendalian. Jakarta: Graha Ilmu.
- Grant, M. Robert.dkk. 1996. Strategic Manajement. Jakarta: PT. Alex Media Komputindo.

## **PENETAPAN HARGA TRANSFER (TRANSFER PRICING)**

**IX**



### **Tujuan Instruksional Khusus**

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan mampu memahami dan menguasai dengan baik tentang materi yang ada di dalam bab ini :

- 9.0 Definisi Harga Transfer
- 9.1 Tujuan Penentuan Harga Transfer
- 9.2 Metode Penentuan Harga Transfer
- 9.3 Harga Transfer Berdasarkan Biaya
- 9.4 Penentuan Harga Jasa Corporate
- 9.5 Biaya Tetap dan Laba Hulu
- 9.6 Latihan dan Pertanyaan
- 9.7 Referensi

### **9.0**

#### **Definisi Harga Transfer**

Harga transfer dapat di artikan bahwa harga barang dan jasa yang ditransfer antar pusat bertanggung jawab atas suatu organisasi tanpa melihat bentuk pusat pertanggung jawaban.

Definisi istilah kata, harga transfer ialah suatu harga barang atau jasa yang ditransfer antar pusat laba atau sedikit dikitnya satu dari pusat pertanggung jawab adalah pusat laba. Harga transfer dapat digunakan untuk



kepentingan penilaian kemampuan laba divisi. Di dalam suatu perusahaan terdapat dua divisi yaitu:

1. Divisi yang menjual produk (barang/jasa) : penjual.
2. Divisi yang membeli produk (barang/jasa) : pembeli.

karena divisi-divisi tersebutlah maka dibuat 2 macam keputusan,yaitu:

1. Keputusan pemilihan sumber, merupakan menetapkan membeli barang dari luar perusahaan atau membeli dari dalam perusahaan.
2. Keputusan penetapan (penentuan) besarnya harga transfer.

Semua organisasi yang terkena desentralisasi, keluaran dari suatu divisi yang dipakai untuk masukan bagi divisi lain. Transaksi dengan divisi ini mengakibatkan timbulnya suatu mekanisme transfer pricing. Transfer pricing merupakan suatu harga jual khusus yang dipakai dalam pertukaran antar divisional untuk mencatat pendapatan divisi penjual (selling division) dan biaya divisi pembeli (buying division). (Henry Simamora, 1999:272). Transfer pricing sama halnya dengan intracompany pricing, intercorporate pricing, interdivisional atau internal pricing yang merupakan harga yang diperhitungkan untuk keperluan pengendalian manajemen atas transfer barang dan jasa antar anggota (grup perusahaan). Transfer pricing selalu ditetapkan untuk suatu produk-produk antara (intermediate product) barang dan jasa yang dipasok oleh divisi penjual kepada divisi pembeli. Jika di perhatikan secara lebih lanjut, transfer pricing dapat menyimpang secara signifikan dari harga yang disepakati. Oleh karena itu transfer pricing biasanya dikaitkan dengan suatu rekayasa harga secara sistematis yang ditujukan agar mengurangi laba yang nantinya akan mengurangi jumlah pajak atau bea dari suatu negara.

Akuntansi keuangan menghendaki agar semua transaksi yang dilakukan dengan pihak luar yang

independen sehingga dengan itu transaksi tersebut bersifat objektif. Akan tetapi persyaratan tersebut susah dipenuhi oleh bagian pusat laba yang merupakan salah satu mata rantai dari sebuah perusahaan berintegrasi vertikal. Yaitu seperti, perusahaan pulp, perusahaan kertas, dan perusahaan kotak karton. Dalam suatu perusahaan integrasi vertikal, setiap pusat laba membeli bahan mentahnya dari sebuah pusat laba sebelumnya. Jika bahan mentahnya itu tersedia di pasar, maka harga pasar itu dapat digunakan untuk harga transfer, agar transaksi interen tersebut masih bersifat objektif.

Sesungguhnya praktek transfer pricing ini telah banyak dilakukan oleh banyak perusahaan. Namun, tidak terlalu terasa efek pengurangan pajaknya apabila dilakukan antar divisi dalam satu perusahaan yang sama. Lain jika apabila transfer pricing itu digunakan untuk menilai kinerja divisi. Pertanyaan yang akan muncul ialah mengapa transfer pricing tidak terlalu berarti dari sisi pajak apabila dipraktekkan pada divisi yang sama dalam satu perusahaan. Jawabannya, ialah hal ini dikarena praktek transfer pricing akan memberikan hasil maksimal dalam hal ini meminimalkan jumlah pajak yang terutang, apabila timbul pengenaan tarif yang berbeda. Maka dari itu apabila praktek tersebut dikarenakan antar divisi tidak memberikan hasil yang maksimal, karena tarif pajak yang berlaku sama.

Adanya waktu hubungan istimewa adalah suatu faktor penyebab utama timbulnya praktek transfer pricing. Hubungan istimewa adalah hubungan kepemilikan antara satu perusahaan dengan perusahaan lain dan hubungan ini terjadi karena adanya keterkaitan, pertalian atau ketergantungan satu pihak dengan pihak yang lain yang tidak terdapat pada hubungan biasa, faktor kepemilikan atau penyertaan, adanya penguasaan melalui manajemen atau penggunaan teknologi, adanya hubungan darah atau karena perkawinan merupakan faktor penyebab utama timbulnya hubungan istimewa. Oleh sebab itu hubungan istimewa

sangat penting dalam menentukan besarnya penghasilan dan atau biaya yang akan dibebankan untuk menghitung penghasilan kena pajak. Pasal 18 ayat (3) Undang-Undang Perpajakan No. 10 Tahun 1994 menyebutkan bahwa hubungan istimewa ada apabila :

- a. Wajib Pajak harus memiliki modal langsung atau tidak langsung sebesar 25% (dua puluh lima persen) atau lebih pada wajib pajak lain, atau hubungan antara Wajib Pajak dengan penyertaan 25% (dua puluh lima persen) atau lebih pada dua Wajib Pajak atau lebih yang disebut terakhir.
- b. Wajib Pajak memegangkak Wajib Pajak lainnya, atau dua ataupun lebih Wajib Pajak berada di bawah penguasaan yang sama baik langsung maupun tidak langsung.
- c. hubungan suatu keluarga yang baik sedarah ataupun semenda di suatu garis keturunan lurus dan/atau kesamping satu derajat.

Praktek transfer pricing ini dapat mengakibatkan terjadinya suatu pengalihan penghasilan atau dasar pengenaan pajak dan atau biaya dari satu Wajib Pajak ke Wajib Pajak yang lainnya, yang dapat direkayasa untuk menekan keseluruhan jumlah pajak terutang atas Wajib Pajak-Wajib Pajak yang mempunyai hubungan istimewa tersebut. Sesungguhnya kekurang-wajaran yang dapat timbul di karena adanya suatu praktek transfer pricing dapat terjadi antar Wajib Pajak dalam negeri atau antara Wajib Pajak dalam Negeri dengan pihak luar negeri, yang memiliki kedudukan di Tax Haven Countries (negara yang tidak memungut/memungut pajak lebih rendah dari Indonesia). Direktorat Jenderal Pajak, melalui Surat Edaran Dirjen Pajak NO. SE04/PJ.7/1993 Tanggal 3 Maret 1993 mengatakan bahwa kekurang-wajaran dari adanya praktek transfer pricing dapat terjadi atas :

1. Harga penjualan
2. Harga pembelian

3. Alokasi biaya administrasi dan umum (overhead cost)
4. Pembebanan bunga atas pemberian pinjaman oleh pemegang saham (shareholder loan)
5. Pembayaran komisi, lisensi, franchise, sewa, royalti, imbalan atas jasa manajemen, imbalan atas jasa teknik dan imbalan atas jasa lainnya.
6. Pembelian harta perusahaan oleh pemegang saham (pemilik) atau pihak yang mempunyai hubungan istimewa yang lebih rendah dari harga pasar.
7. menjual barang ke luar negeri luar negeri menggunakan pihak 3 pihak ketiga yang kurang/tidak mempunyai substansi usaha (misalnya dummy company, letter box company atau re-invoicing center).

### **9.1 Tujuan Penentuan Harga Transfer**

Tujuan penetapan harga transfer adalah untuk mentransmisikan data keuangan di antara departemen-departemen atau divisi-divisi perusahaan pada waktu mereka saling menggunakan barang dan jasa satu sama lain (Henry Simamora, 1999:273) Selain tujuan tersebut, transfer pricing terkadang digunakan untuk mengevaluasi kinerja divisi dan memotivasi manajer divisi penjual dan divisi pembeli menuju keputusan-keputusan yang serasi dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan. A transfer pricing system should satisfy three objectives: accurate performance evaluation, goal congruence, and preservation of divisional autonomy (Joshua Ronen and George McKinney, 1970:100-101). Sedangkan dalam lingkup perusahaan multinasional, transfer pricing digunakan untuk meminimalkan pajak dan bea yang mereka keluarkan diseluruh dunia. Transfer pricing can effect overall corporate income taxes. This is particularly true for multinational corporations (Hansen and Mowen, 1996:496).

Transfer pricing merupakan suatu harga jual yang khusus dipakai dalam pertukaran antar divisional untuk

mencatat pendapatan unit penjual (selling division) dan unit divisi pembeli (buying division). Pada pengertian ini dapat diartikan bahwa harga transfer dibatasi pada nilai yang diberikan pada suatu transfer barang atau jasa pada suatu transaksi dari salah satu di antara kedua pihak yang terlibat adalah pusat laba.

Beberapa tujuan agar harga transfer unit tercapai, antara lain:

1. Memberi informasi yang relevan kepada unit-unit usaha agar menentukan imbal balik yang optimum di antara biaya dan pendapatan perusahaan.
2. Menciptakan keputusan yang sejalan dengan cita-cita (dapat meningkatkan laba unit usaha dan dapat meningkatkan laba perusahaan).
3. Membantu pengukuran kinerja ekonomi dari unit usaha individual.
4. Sistem tersebut dapat mudah dimengerti atau dikelola.

Harga transfer selalu memicu masalah terutama pada penentuan harga sepakatannya, karena mengaitkan dua unit yaitu:

1. unit pembeli dan unit penjual, dan
2. harga transfer sangat mempengaruhi laba unit, harga transfer yang tinggi akan membuat rugi unit pembeli, sedangkan harga transfer yang sangat rendah akan merugikan unit penjual, maka penentuan harga transfer menjadi suatu hal yang sangat penting.

## **9.2 Metode Penentuan Harga Transfer**

Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) merupakan organisasi kerjasama ekonomi negara-negara maju yang dibentuk tahun 1961. Tujuan didirikannya OECD adalah: (1) mencapai tingkat pertumbuhan ekonomi yang tinggi, penyerapan tenaga kerja dan peningkatan standar hidup yang berkelanjutan, (2) perluasan ekonomi yang sehat, dan (3) kontribusi perluasan

perdagangan dunia secara multilateral berdasarkan nondiskriminasi dari semua anggota. Bidang yang menangani perpajakan dalam OECD dilakukan oleh Committee on Fiscal Affairs (CFA). Terkait dengan transfer pricing CFA melalui sub groupnya yaitu working party No.6 menerbitkan OECD transfer pricing guidelines (Darussalam, 2008). OECD Transfer Pricing Guidelines berguna sebagai panduan bagi perusahaan multinasional dan otoritas pajak dalam masalah transfer pricing. Guidelines ini dibuat untuk membantu otoritas pajak maupun perusahaan multinasional dalam memberikan panduan tentang cara penyelesaian perselisihan transfer pricing yang saling menguntungkan antara masing-masing otoritas pajak, dan antara otoritas pajak dengan perusahaan multinasional.

Beberapa ketentuan umum dalam pedoman (OECD, 1997) antara lain yaitu:

- (1) menerapkan arms-length principle dengan preferensi pada metode transaksi tradisional (traditional transaction-based method),
- (2) penerapan tingkat komparabilitas yang menekankan fungsi, risiko yang disandang dan asset yang dimanfaatkan,
- (3) pengenalan metode laba (profit based method) yang disebut transactional net margin method (TNMM), dan
- (4) memahami pentingnya dokumentasi atas transfer pricing dan peranan pinalti dalam meningkatkan kepatuhan.

1. [22:08, 12/28/2019] Fauzan Juliansyah: Adapun menurut undang-undang Pajak Penghasilan di AS terdapat metode-metode:

- Metode Harga yang Tidak Terkontrol Setara  
Menurut metode ini harga transfer ditetapkan dengan melihat pada harga yang digunakan dalam transaksi setara antara perusahaan yang independent atau sama perusahaan dengan pihak yang ketiga yang tidak berkaitan.
- Metode Transaksi Tidak Terkontrol yang Setara

Metode ini dilakukan untuk pengalihan aktiva tidak berwujud. Metode ini mengenali tingkat royalty acuan dengan mengacu pada transaksi yang tidak bisa terkontrol karena aktiva tidak berwujud yang sama atau sama yang dialihkan. Sebagaimana metode harga tidak terkontrol yang sama, metode ini tergantung pada perbandingan pasar.

- Metode Harga Jual Kembali

Metode yang menghitung harga transaksi yang wajar yang diawali dengan harga yang dikenakan atas suatu penjualan barang yang dituju kepada pembeli yang independent. Margin yang layak untuk menutup beban dan laba normal kemudian dikurangkan dari harga ini untuk memperoleh harga transfer antar perusahaan.

- Metode Penentuan Biaya Plus

Metode ini digunakan jika suatu barang semi jadi dialihkan antar perusahaan afiliasi luar negeri atau jika suatu entitas merupakan sub kontraktor bagi perusahaan lain.

- Metode Laba Sebanding

Metode ini mendukung pandangan umum yang mengatakan bahwa pembayar pajak yang dihadapi situasi yang mirip seharusnya memperoleh imbalan yang sama juga selama beberapa periode waktu tertentu.

- Metode Pemisahan Laba

Metode ini digunakan jika acuan produk atau pasar tidak tersedia. Metode ini mengenai juga pembagian laba yang dihasilkan melalui transaksi dengan pihak berhubungan istimewa yaitu antara perusahaan afiliasi berdasarkan cara yang wajar.

- Metode Penentuan Harga Lainnya

Metode ini dapat digunakan jika menghasilkan ukuran harga wajar yang lebih akurat.

- Harga dasar tra Biaya (Cost-Based Transfer Pricing) Perusahaan yang memiliki metode transfer dengan biaya memberi harga transfer atas biaya variabel dan tetap yang bisa dalam 3 pemelihan bentuk ialah seperti : biaya penuh (full cost), biaya penuh ditambah mark-up (full cost plus markup) dan gabungan antara biaya variabel dan tetap (variable cost plus fixed fee).
- Harga Transfer dengan Dasar Harga Pasar (Market Basis Transfer Pricing) Apabila ada suatu pasar yang sempurna, metode transfer pricing atas dasar harga pasar inilah merupakan ukuran yang paling memadai karena sifatnya yang independen. tetapi keterlibatan dalam suatu informasi pasar yang terjadi kendala dalam menggunakan transfer pricing yang berdasarkan harga pasar.
- Harga Transfer Negosiasi (Negotiated Transfer Prices) menurunnya harga, banyak perusahaan memperkenankan divisi-divisi dalam perusahaan yang berkepentingan dengan transfer pricing untuk menegosiasikan harga transfer yang diinginkan. Harga transfer negosiasi mencerminkan prespektif kontrolabilitas yang inheren dalam pusat-pusat pertanggungjawaban karena setiap divisi yang berkepentingan tersebut pada akhirnya yang akan bertanggung jawab atas harga transfer yang dinegosiasikan. Selanjutnya akan diberikan kasus singkat, yang akan mencerminkan suatu masalah transfer pricing apabila digunakan sebagai alat untuk mengukur kinerja divisi dalam perusahaan.

Metode untuk menentukan harga transfer oleh perusahaan pada dasarnya menggunakan bukan hanya 1 metode, tetapi 2 metode atau lebih, dan ini disebut sebagai dual pricing. Berdasarkan prinsip dasar, harga transfer sebaiknya sama berdasarkan harga yang dikenakan



misalnya produk tersebut dijual ke konsumen di luar atau dibeli dari bagian pemasok luar. Keadaan yang paling ideal merupakan berdasarkan suatu harga pasar, hal ini akan tercapai jika dipenuhi oleh kondisi-kondisi :

- Orang-orang yang kompeten harus melihat kinerja jangka panjang yang sama dengan jangka pendek.
- Atmosfer yang baik profitabilitas untuk dasar penilaian kinerja, sehingga harga transfer dikehendaki yang adil.
- Kondisi pasar yang normal dan mapan, ini identik dengan suatu keadaan produk yang sama (kualitas, kuantitas dan waktu pengiriman), sehingga memperoleh penghematan dari suatu penjualan di dalam suatu perusahaan.
- Kebebasan memperoleh sumber daya sehingga manajer pusat laba dapat berurusan dengan bagian pihak eksternal dan internal, dan harga transfer merupakan biaya kesempatan bagi suatu penjual untuk menjual produknya ke dalam sebuah perusahaan.
- Informasi penuh dari bagian para manajer harus mengetahui semua alternatif yang ada baik dari biaya ataupun pendapatannya yang relevan.
- Negosiasi harus ada mekanisme kerja untuk melakukan negosiasi atau "kontrak" antar unit usaha.

Rumus yang dapat digunakan oleh seorang manajer sebagai awal untuk menghitung harga transfer atau divisi atau segmen perusahaan antara lain:

Harga Transfer = Harga Pokok Per Satuan + Hilangnya Keuntungan (CM) Per Satuan Penjualan Keluar.

### 9.3 Harga Transfer Berdasarkan Biaya

Perusahaan memanfaatkan metode penetapan harga transfer sebagai dasar biaya yang ditimbulkan oleh divisi penjual dalam memproduksi barang atau jasa, penetapan harga transfer metode karena mudah diterapkan namun mempunyai beberapa kekurangan. Pertama, penggunaan biaya atas harga transfer dapat menuju pada keputusan yang buruk, jika seandainya unit penjual tidak bisa memproduksi dengan optimal sehingga menghasilkan biaya yang lebih tinggi dari pada harga pasar, maka dapat mengakibatkan kecenderungan pembelian barang dari luar. Kedua, jika biaya digunakan sebagai harga transfer, divisi penjual tidak pernah akan menghasilkan laba dari setiap transaksi internal. Ketiga, penentuan harga transfer yang berdasarkan biaya berarti tidak ada insentif bagi orang yang bertanggung jawab dalam mengendalikan suatu biaya.

Pada dasarnya perusahaan menurunkan harga transfer atas biaya berdasarkan biaya variable dan biaya tetap dalam bentuk: biaya penuh (full cost), biaya penuh ditambah mark-up (full cost plus markup), dan gabungan antara biaya variabel dan tetap (variable cost plus fixed fee). Jika suatu harga kompetitif tidak tersedia, maka harga transfer dapat ditetapkan berdasarkan biaya ditambah laba, walaupun harga transfer semodel ini sangat sulit untuk dihitung dan hasilnya kurang memuaskan dari pada dengan harga berdasarkan harga. Dua keputusan yang harus dibuat dalam sistem harga transfer berdasarkan biaya adalah :

1. Bagaimana menentukan berapa besarnya biaya.
2. Bagaimana menghitung berapa meraup laba.

### 9.4 Penentuan Harga Jasa Corporate

Ada beberapa hal yang harus diperhatikan. Dalam menentukan harga jual, tentu saja ada beberapa komponen

yang harus diperhatikan. Ada beberapa komponen penentu dari harga jual yaitu:

☒ **Material/Bahan**

Ada beberapa biaya yang harus dikeluarkan untuk memenuhi kebutuhan material dan juga bahan untuk membuat suatu produk yang akan dijual ke konsumen.

Biaya langsung: BTKL, Ongkir

Biaya langsung ini adalah biaya yang harus dikeluarkan untuk membayar jasa agar memperoleh bahan-bahan yang akan dijadikan produk yang dijual ke konsumen. Biasanya biaya ini meliputi BTKL (Biaya tenaga kerja langsung), ongkir dan lain-lain.

☒ **Overhead Mesin**

Merupakan biaya yang dikeluarkan untuk membayar mesin yang digunakan untuk menghasilkan produk yang dijual.

- **Biaya Marketing**
- **Biaya Marketing**
- **Profit Retail**
- **Retur Allowance**

Harga jual merupakan besarnya harga yang dibebankan kepada customer. Supaya konsumen bisa menerima harga jual yang kita tentukan, maka dari itu penting untuk menghitung harga jual yang bagi perusahaan.

Dalam menentukan harga jual, terdapat beberapa faktor dan pertimbangan. Berikut beberapa pertimbangan dalam menentukan harga jual:

1. **Komponen hpp**

Marupakan biaya langsung yang terkait dalam rangka bisnis kita menghasilkan produk atau jasa yang dijual kepada konsumen.

Komponen menghitung hpp:

- Perediaan awal barang dagang
- Persedian akhir barang dagangan
- Pembelian bersih

## 2. Competitor

Sebuah perusahaan baiknya untuk melakukan riset lapangan terlebih dahulu untuk melihat harga-harga produk yang di tetapkan oleh competitor yang ada di pasaran.

Setelah mengetahui harga jual para pesaing tersebut, sebuah perusahaan bisa menentukan harga jual produk yang sama dengan competitor atau harga jual produk yang lebih tinggi namun perlu mengandalkan kualitas bahan baku terbaik.

Atau bisa juga memilih harga jual produk yang lebih sedikit namun dengan kualitas bahan baku yang bagus dan disertai dengan beragam variasi daripada pesaing- pesaing lain hinnga menarik perhatian konsumen

## 3. Sensitivitas

sebagai pemilik produk kita harus memikirkan sensitivitas dari produk yang akan dijual. Maksudnya adalah menganalisa atau mengukur kelayakan produk yang akan di jual.

## 4. Kapasitas konsumen

Perusahaan juga harus mengetahui tipe konsumen yang nantinya akan menjadi pelanggan perusahaan itu sendiri. Paling penting adalah pembagian customer dari ekonomi kelas menengah ke ekonomi bawah maupun ke ekonomi atas. Diusahakan harga jual yang di tetapkan dapat dijangkau oleh customer yang sesuai dengan kelas mereka masing-masing.

## 5. USP (Unique Selling Proposition)

USP merupakan hal yang membedakan produk anda dari para pesaing lainnya, apa saja hal menjadikan produk perusahaan anda special. Perusahaan harus bisa menemukan keunikan dan kelebihan dari produk yang anda jual. Jadinya, perusahaan akan semakin mudah menentukan harga jual.

## 9.5 Biaya Tetap Dan Laba Hulu

Penetapan tranfer dapat menimbulkan permasalahan yang cukup serius dalam perusahaan yang terintegrasi. Pusat laba yang menjual produk ke pihak luar mungkin tidak menyadari jumlah biaya tetap dan laba bagian hulu yang terdapat didalam harga pembelian internal. Bahkan jika pusat laba terakhir menyadari adanya biaya tetap dan laba , pusat laba tersebut mungkin enggan untuk mengurangi labanya guna mengoptimalkan laba perusahaan. Metode-metode yang digunakan oleh perusahaan untuk mengatasi masalah ini adalah dengan cara sebagai berikut:

- ❖ Persetujuan antar unit usaha. Beberapa perusahaan membuat mekanisme formal dimana wakil-wakil dari unit pembelian dan penjualan bertemu secara berkala untuk memutuskan harga penjualan ke pihak luar dan pembagian laba untuk produk-produk dengan biaya tetap dan laba bagian hulu yang signifikan. Mekanisme ini akan terlaksana bila proses peninjauan terbatas pada keputusan yang melibatkan jumlah bisnis yang signifikan bagi paling tidak satu pusat laba, sebab bila tidak demikian halnya, negosiasi ini akan sia-sia.
- ❖ Dua langkah penentuan harga. Cara lain untuk menyelesaikan masalah adalah dengan membuat harga transfer yang meliputi dua beban. Pertama, untuk setiap unit yang terjual, pembebanan biaya dilakukan dengan jumlah yang sama dengan biaya variabel standar produksi. Kedua, pembebanan biaya yang berkala dalam jumlah yang sama dengan biaya tetap yang berkaitan dengan fasilitas yang disediakan untuk unit pembelian.
- ❖ Pembagian laba. Jika sistem penentuan harga dua langkah tidak dapat dilakukan, maka system pembagian laba dapat digunakan untuk memastikan keselarasan antara kepentingan unit usaha dan perusahaan. Sistem tersebut beroperasi dengan cara sebagai berikut:

1. Produk tersebut ditransfer ke unit pemasaran pada biaya variabel standar.
2. sesudah produk terjual, beberapa unit usaha membagi kontribusi yang dihasilkan, yang merupakan harga penjualan dikurangi biaya variabel produksi dan pemasaran.

Metode penentuan harga ini mungkin tepat jika permintaan akan produk yang dihasilkan tidak cukup stabil untuk menjamin lokasi fasilitas secara permanen, seperti dalam metode dua langkah. Pada umumnya, metode ini benar-benar membuat kepentingan unit pemasaran selaras dengan kepentingan perusahaan.

- ❖ Dua kelompok harga. Divisi produksi penjualan produk untuk divisi pembelian di kredit senilai harga jual ke customer (pihak ekstern), sedangkan divisi pembeli yang membeli produk dari divisi penjual di debit sebesar biaya variabel standar penuh. Selisih antara harga jual dan biaya standar penuh dibebankan ke rekening kantor pusat, dan akan dieliminasi pada saat penyusunan laporan keuangan konsolidasi.

## 9.6 Latihan Dan Pertanyaan

- 1) Divisi Elektrik merupakan divisi pembuat komponen berbentuk transformer berkualitas tinggi yang menjual produknya baik kepada pihak intern maupun ekstern. Data penjualan dan biaya pembuatan komponen tersebut adalah sebagai berikut:

Harga jual per unit	Rp320.000
Biaya variabel per unit	Rp 168.000
Biaya tetap per unitn (berdasarkan kapasitas) kapasitas normal	Rp 72.000 Rp 50.000 unit

Perusahaan memiliki divisi lain yaitu Divisi audio yang ingin membeli komponen tersebut dari Divisi Elektrik. Divisi audio sekarang membeli komponen tersebut dari luar

dengan harga Rp 320.000 per unit dikurangi potongan kuantitas sebanyak 5 %

Yang diminta:

1. Diasumsikan bahwa sekarang, Divisi Elektrik hanya menjual 40.000 unit komponen per tahun kepada konsumen ekstern. jika divisi elektrik akan menjual kepada Divisi audio, berapa harga transfer yang dapat diterima oleh kedua divisi?
2. Diasumsikan bahwa pada saat ini Divisi Elektrik dapat menjual 50.000 unit komponen per tahun kepada konsumen ekstern. jika divisi ini akan menjual kepada Divisi audio, berapa harga transfer yang dapat diterima oleh kedua divisi?

Jawab:

1. Penentuan harga transfer minimum bagi Divisi elektrik (Divisi Penjualan)

Harga transfer minimum = Biaya produksi variabel  
= Rp 168.000 per unit

Harga transfer maksimum bagi Divisi Audio (Divisi Pembeli)

Harga transfer maksimum = Harga pasar - potongan  
= Rp 320.000 - (5% x Rp 320.000)  
= Rp 304.000 per unit.

Kesimpulan:

Harga transfer yang dapat diterima oleh kedua divisi ialah antara Rp 168.000 dan Rp 304.000.

- 2) Divisi suku cadang pada PT Yulita menghasilkan komponen yang dijual secara intern dan ekstern. Informasi tentang biaya produksi dan penjualan komponen tersebut adalah sebagai berikut:

Harga jual per unit	Rp 750.000
Biaya produksi variabel per unit	Rp 350.000
Biaya produksi tetap per unit	Rp 100.000
Biaya pengiriman per unit	Rp 10.000
Kapasitas produksi	15.000 unit

Untuk tahun mendatang, divisi ini mengharapkan dapat menjual produk sebanyak 10.000 unit. Divisi motor merencanakan membeli 8.000 unit komponen di pasar ekstern dengan harga Rp750.000 per unit. Nyonya Ciara (manajer divisi suku cabang) membujuk nyonya Fransisca (manajer divisi motor) untuk membeli komponen secara internal dengan harga Rp 500.000 per unit.

Berdasarkan data di atas, saudara diminta:

1. Menghitung harga transfer minimum bagi divisi suku cadang.
2. Menghitung harga transfer maksimum bagi divisi motor.
3. Menghitung laba (rugi) bagi perusahaan apabila transfer internal tersebut terjadi.
4. Jika nyonya Fransisca mengetahui bahwa divisi suku cadang memiliki kapasitas menganggur sebanyak 10.000 unit, bersediakah nyonya Fransisca membeli komponen tersebut dengan harga Rp 500.000? Jelaskan alasannya.
5. Berdasarkan informasi pada butir 4, jika divisi motor menawarkan harga suku cadang tersebut sebesar Rp 360.000, apakah divisi suku cadang bersedia untuk menyepakati harga tersebut? Jelaskan alasannya

Jawab:

1. Harga transfer minimum = Rp 350.000
  2. Harga transfer maksimum = Rp 750.000
  3. Laba bagi perusahaan  
=  $Rp3.200.000.000 \{ (Rp250.000 + Rp150.000) \times 8.000 \text{ unit} \}$ .
  4. Bersedia, karena masih memperoleh tambahan laba Rp 250.000/unit.
  5. Bersedia, karena masih memperoleh tambahan laba Rp 10.000/unit.
3. PT Alam Semesta memiliki dua divisi, yaitu Divisi Box dan Divisi kopi membutuhkan box 600 unit untuk aktivitasnya, dengan membeli box dari luar seharga Rp 10.000 per box.



Biaya Divisi Box adalah sebagai berikut:

<b>Biaya</b>	<b>Jumlah</b>
Bahan baku	Rp 1.000
Tenaga kerja langsung	Rp 1.500
Overhead pabrik variabel	Rp 2.000
Overhead pabrik tetap	Rp 2.500

Jawablah pertanyaan di bawah ini (setiap pertanyaan bersifat independen):

1. Jika Divisi Box berada pada kapasitas penuh, berapakah harga transfer yang disepakati?
2. Jika Divisi Box berada pada kapasitas penuh, tetapi ada biaya overhead pabrik tetap Rp 1.000 yang dapat dihindari, maka berapakah harga maksimum dan harga minimum untuk kedua divisi?
3. Jika Divisi Box memiliki kapasitas menganggur, maka berapakah harga maksimum dan harga minimum untuk kedua divisi?
4. Jika Divisi Box memiliki kapasitas menganggur dan kedua divisi bersepakat dengan harga transfer senilai Rp 8.500, maka berapakah laba untuk masing-masing divisi dan kantor pusat?

Jawab:

- Kapasitas Penuh      10.000
- Harga                      MAX                      MIN  
                                    10.000                      9.000
- Menganggur              MAX                      MIN  
                                    10.000                      4.500
- Menganggur
  - ✓ Laba divisi kopi  
 $10.000 - 8.500 = 1.500 \times 600 = \text{Rp } 900.000$
  - ✓ Laba divisi box  
 $8.500 - 4.500 = 4.00 \times 600 = 2.400.000 +$
  - ✓ Laba kantor pusat              3.300.000



9.7

Referensi

- Robert N. Anthony, Management Control System. Sistem pengendalian manajemen (BUKU 1); Jakarta: Salemba Empat.
- Keneeth A. Merchand. Wim A. Van Der Stede. 2014. *Sistem pengendalian manajemen, Pengukuran kinerja, evaluasi dan insetif edisi 3*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kurniawan dkk. 2005. *Pengantar Manajemen* Jakarta: Prenada Media.
- Sri. Sp Wilujeng. 2007. *Pengantar manajemen edisi pertama*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Robert N. Anthony, Vijay Govindarajan. 2012. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat

## PERILAKU DALAM ORGANISASI

X



### Tujuan Instruksional Khusus

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan mampu memahami dan menguasai dengan baik tentang materi yang ada di dalam bab ini :

10.0 Definisi perilaku dalam bisnis

10.1 Sistem pengendalian formal

10.2 Sistem pengendalian non formal

10.3 Jenis-jenis organisasi

10.4 Keselarasan tujuan sistem pengendalian

10.5 Komplikasi perilaku organisasi terhadap SPM

10.6 Pertanyaan dan jawaban

10.7 Referensi

### 10.0 Definisi Perilaku Dalam Organisasi

Perilaku organisasi adalah suatu tingkah laku manusia dimulai dari tingkah laku secara individu, kelompok dan maupun tingkah laku ketika berorganisasi, serta

pengaruh perilaku di individu ini terhadap kegiatan organisasi, dan dimana mereka melakukan atau bergabung dalam organisasi tersebut. Perilaku organisasi adalah disiplinnya ilmu yang mempelajari dan mengamati tentang pengaruhnya tingkah perilaku tingkat dari individu, kelompok, serta organisasi dalam struktur untuk mendapatkan pengetahuan guna memperbaiki keefektifan organisasi.

Organisasi merupakan suatu pola kerja sama antara orang-orang yang terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang saling berhubungan untuk mencapai tujuan tertentu. Organisasi adalah sekelompok orang yang terbiasa mematuhi perintah para pemimpinnya dan yang tertarik pada kelanjutan dominasi partisipasi mereka dan keuntungan yang dihasilkan, yang membagi diantara mereka praktek-praktek dari fungsi tersebut yang siap melayani untuk praktek mereka. Organisasi adalah dapat didefinisikan sebagai struktur hubungan kekuasaan dan kebiasaan orang-orang dalam suatu sistem administrasi. Organisasi merupakan suatu sistem dari aktivitas-aktivitas orang yang terkoordinasikan secara sadar, atau kekuatan-kekuatan yang terdiri dari dua orang atau lebih.

Organisasi adalah suatu lembaga sosial dengan ciri-ciri khusus : secara sadar dibentuk pada suatu waktu tertentu, para pendirinya mencanangkan tujuan yang biasanya digunakan sebagai simbol legitimasi, hubungan antara anggotanya dan sumber kekuasaan formal ditentukan secara relatif jelas walaupun seringkali pokok pembicaraan dan perencanaan diubah oleh para anggota-anggotanya yang membutuhkan koordinasi atau pengawasan. Organisasi adalah suatu kesatuan (entity) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Organisasi adalah suatu kesatuan sosial dari kelompok manusia, yang saling berinteraksi menurut

suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memilikifungsi dan tugasnya masing-masing, yang sebagai suatu kesatuan mempunyai tujuan tertentu dan mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga bisa dipisahkan secara tegas dari lingkungannya. Organisasi merupakan suatu alat untuk pencapaian tujuan dari orang-orang yang berada diluar organisasi tersebut, sebagai suatu alat untuk pencapaian tujuan. Untuk itu organisasi harus dibuat rasional dalam arti kata harus disusun dan beroperasi berdasarkan ketentuan-ketentuan formal dan perhitungan-perhitungan efisiensi.

Kaitan Manajemen dengan Perilaku Organisasi sebagai berikut :

Pengertian manajemen secara umum merupakan suatu usaha mencapai tujuan organisasi dengan bantuan orang lain. Manajemen merupakan pendayagunaan sumber daya manusia (yaitu para karyawan) dengan cara yang paling baik untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Secara ringkas hal-hal mengenai manajemen dapat diurikan sebagai berikut (Robbins and Judge, 2015). 1). Fungsi manajemen Manajemen suatu organisasi dapat dikatakan efektif apabila fungsi-fungsi manajemen, yang terdiri atas fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dilaksanakan dengan baik dan tepat. Untuk memberikan gambaran keterkaitan manajemen dengan perilaku organisasi maka sebaiknya dilihat dari tujuan organisasi. Keberadaan organisasi adalah untuk mencapai tujuan. Tujuan organisasi ini harus didefinisikan dan ditentukan cara atau alat apa yang dipakai guna pencapaian tujuan tersebut.

Untuk itu perlu dibuat suatu perencanaan dalam manajemen sebagai berikut :

**a) Fungsi perencanaan**

Adalah suatu yang pendefinisian tujuan organisasi, menetapkan cara pencapaian tujuan, serta mengembangkan rencana guna mengkoordinasi seluruh kegiatan. Perencanaan dalam organisasi harus

dikomunikasikan kepada seluruh anggota organisasi karena dengan memahami rencana organisasi maka seluruh kegiatan organisasi akan terarah pada tujuannya.

**b) Fungsi pengorganisasian**

Adalah suatu penetapan tugas-tugas, penetapan siapa yang akan melaksanakan tugas, pengelompokan tugas, penetapan sistem pelaporan, maupun penetapan letak pengambilan keputusan. Fungsi pengorganisasian ini pada hakekatnya mengatur para karyawan dan sumber-sumber lain dengan cara yang konsisten, untuk mencapai tujuan organisasi. Pada saat tujuan organisasi dipersiapkan, yaitu dari fungsi perencanaan, sumber daya yang ada diorganisasikan untuk dapat mencapai tujuan tersebut. Untuk itu para manajer mempunyai tanggung jawab merancang struktur organisasi. Dengan struktur organisasi yang jelas, pelaksanaan fungsi pengorganisasian akan efektif dan akan memudahkan anggota organisasi dalam melakukan tugas-tugas karena mereka dengan jelas mengetahui tanggung jawab mereka dan kepada siapa mereka harus melaporkan hasil kerjanya. Didalamnya organisasi terdapat orang-orang yang bekerja sama, untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk itu fungsi kepemimpinan sangat diperlukan dalam hal mengarahkan dan mengkoordinasikan orang-orang tersebut.

**c.) Fungsi kepemimpinan**

Adalah sebagai tugas manajer, mencakuptugas memotivasi karyawan, mengarahkan orang-orang lain, memilih saluran komunikasi yang paling efektif, serta memecahkan konflik-konflik. Fungsi kepemimpinan dapat juga dikatakan sebagai proses mempengaruhi kebiasaan-kebiasaan orang lain guna mencapai tujuan organisasi. Hal ini dapat meliputi komunikasi tentang tugas pekerjaan kepada para karyawan dan juga metode-

metode untuk menyelesaikan tugas-tugas tersebut. Termasuk pula dalam fungsi ini adalah sikap pimpinan yang dijadikan sebagai panutan para karyawan. Oleh karena itu sikap pemimpin harus konsisten dan selaras dengan rencana organisasi.

**d.) Fungsi pengawasan**

Merupakan suatu tindakan pemantauan, dilakukan oleh para manajer guna memastikan bahwa pelaksanaan seluruh kegiatan dalam organisasi telah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Dengan fungsi pengawasan ini, kinerja organisasi (yang merupakan fungsi kumulatif kinerja orang-orang didalamnya) dimonitor dan di evaluasi dengan membandingkan kinerja sebenarnya dengan standar kinerja yang tercantum dalam perencanaan pada suatu organisasi. Fungsi pengawasan memungkinkan evaluasi yang berkesinambungan sehingga organisasi dapat memastikan telah mengikuti alur seperti yang telah ditetapkan. Secara singkat Robbins and Judge (2013) memberi arti pada fungsi pengawasan (pengontrolan) sebagai kegiatan pemantauan, perbandingan, serta memungkinkan mengoreksi bila terdapat penyimpangan. Pelaksanaan seluruh fungsi-fungsi manajemen tersebut merupakan tugas utama para manajer yang mana keberhasilannya tidak bisa terlepas dari partisipasi seluruh anggota organisasi.

➤ **Perilaku organisasi yang telah dikemukakan oleh beberapa para ahli, sebagai berikut :**

- Menurut Tohan (2001)

Perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu.



- Menurut Prof. Joe Kelly  
Perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang mempelajari sifat-sifat organisasi.
- Menurut Robbin (2001)  
Perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan semacam itu untuk memperbaiki keefektifan organisasi.
- Menurut Robbins and Judge (2013)  
Pengertian terhadap perilaku organisasi sebagai suatu bidang studi yang menginvestigasi dampak individu, kelompok, maupun struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud mengaplikasikan pengetahuan tersebut guna memperbaiki efektivitas organisasi. Sebagai suatu bidang studi, perilaku organisasi mempelajari tiga determinan dalam organisasi yaitu individu/perorangan, kelompok, dan struktur. Perilaku organisasi menerapkan pengetahuan tentang perilaku yang dikaitkan dengan aktivitas kerja dan hasil kerja anggota organisasi.
- Menurut Ratmawati dan Herachwati (2007)  
Perilaku organisasi ini adalah ilmu pengetahuan yang diturunkan dari studi tentang tindakan dan sikap manusia. Sebagai suatu bidang studi, perilaku organisasi terdiri atas suatu kumpulan teori yang maupun model nya sebagai *Waysof Thinking* tentang fenomena tertentu. Perilaku organisasi ini sebagai ilmu pengetahuan yang dipelajari guna untuk menyelesaikan berbagai masalah perilaku manusia dalam organisasi, menawarkan tantangan untuk memahami berbagai kompleksitas organisasi. Hal ini sangat mendukung

pemahaman bahwa banyak persoalan organisasi yang mempunyai berbagai sebab, sehingga pendekatan penyelesaian persoalan organisasi yang mengacu pada kondisi dan situasi manusia dalam organisasi yang bersangkutan.

➤ Menurut George & Jones (2002)

Perilaku organisasi adalah sebagai suatu studi tentang berbagai faktor yang mempengaruhi tindakan (*act*) individu dan kelompok dalam organisasi serta bagaimana organisasi mengelola lingkungannya. Dalam hal ini George & Jones, sebagaimana juga Robbins and Judge (2013) maupun Gordon (2002), memberi gambaran bahwa studi tentang perilaku organisasi ini menyediakan serangkaian alat yaitu konsep-konsep dan teori-teori yang dapat membantu orang memahami, menganalisis, dan menjelaskan perilaku dalam organisasi. Bagi para manajer, mempelajari perilaku organisasi dapat membantu memperbaiki, mendorong, atau merubah perilaku kerja, baik individu, kelompok maupun organisasi secara keseluruhan sehingga organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa perilaku organisasi sangat fokus pada "*Human Side of Management*" sehingga pendekatan bidang ini dalam manajemen adalah pendekatan keperilakuan (*Behavioral approach to management*).

➤ **Lingkup Manajer dalam Organisasi Manajer memegang peran kunci dalam organisasi. Manajer harus memiliki keahlian dasar seperti :**

1. Keahlian teknis (Technical skills)
2. Keahlian berkomunikasi dan berinteraksi dengan masyarakat (Human Relation Skills)

3. Keahlian Konseptual (Conceptual skills)

➤ **Menurut Ernie dan Kurniawan (2010) keahlian tambahan yang harus dimiliki manager adalah:**

Berdasarkan Keahlian dalam Mengelola Waktu (Time Manajemen Skills :

1. Keahlian dalam Manajemen global (Global Manajemen Skills);
2. Keahlian dalam hal teknologi;

Berdasarkan tugas dan wewenangnya aktivitas seorang manager setidaknya meliputi:

1. Pengambilan Keputusan;
2. Mengalokasikan sumber daya;
3. Memberikan pengarahan pada anak buahnya untuk bisa mencapai suatu tujuan.

➤ **Aktivitas tersebut dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif sebagai berikut :**

1. Efektif Adalah mengerjakan pekerjaan yang benar atau tepat;
2. Efisien Adalah mengerjakan pekerjaan dengan benar atau tepat.

➤ **Tantangan dan Peluang dari Perilaku Organisasi Menghadapi globalisasi:**

1. Meningkatnya tantangan dan kesempatan penugasan atau bahkan bekerja di luar negeri;
2. Bekerja dengan orang yang berbeda budaya;
3. Peluang memindahkan aktivitas industri ke negara lain dengan tenaga kerja yang lebih murah.

➤ **Mengatasi keberagaman di tempat kerja**

1. Toleransi atas keberagaman (budaya, kebangsaan, agama, dll), serta perubahan demografi; perubahan kependudukan, pergerakan kependudukan(dari desa ke kota/pinggiran kota);

2. Mampu mengidentifikasi masalah keberagaman.
- **Meningkatkan kualitas dan produktivitas:**
  1. Quality management (QM);
  2. Process reengineering.
- **Process reengineering Menghadapi isu/masalah tenaga kerja**
  1. Perubahan peraturan tenaga kerja;
  2. Keterbatasan tenaga kerja dengan kompetensi;
  3. Masalah pensiun dini dan tenaga kerja yang sudah Lewat dari masa produktif.
- **Meningkatkan pelayanan pelanggan.**
  1. Meningkatkan kualitas pelayanan
  2. Budaya peduli pada konsumen
- **Peningkatan Kualitas dan Produktivitas Quality management (QM) :**

Adalah suatu Perbaikan secara terus menerus dari semua proses organisasi untuk mencapai kepuasan pelanggan. Peningkatan kualitas manajemen ini membutuhkan keterlibatan karyawan sebagai anggota organisasi untuk mau memberikan kinerja terbaik. Oleh karena itu organisasi tidak hanya fokus pada kepuasan pelanggan melalui peningkatan kualitas, organisasi juga harus memperhatikan kepuasan karyawan.

#### **Process reengineering**

Adalah suatu proses pembentukan ulang organisasi. Misalnya rekonstruksi struktur organisasi, memperbaiki prosedur kerja, mempertimbangkan kembali bagaimana pekerjaan diselesaikan, dll. Reengineering ini dilakukan untuk memperbaiki, meningkatkan kapabilitas organisasi. Proses ini dilakukan setelah melalui tinjauan ulang dan evaluasi mengenai kinerja sumber daya yang dimiliki organisasi dan kinerja organisasi.

## 10.1 Sistem pengendalian formal

Adalah prosedur yang melaksanakan serangkaian aktivitas yang biasanya dilakukan secara berulang-ulang dan suatu sistem yang terpola, terkoordinasi, dan terdiri dari beberapa langkah yang berkoordinasi untuk mencapai tujuan tertentu.

Dapat juga diartikan sebagai seperangkat tulisan yang memuat jenis instruksi dan pengendalian. Contohnya instruksi jabatan, pembagian kerja, prosedur standar operasi, panduan-panduan, dan tuntunan-tuntunan etis. Aturan yang bersifat jangka panjang dan akan selalu ada sampai aturan-aturan tersebut dimodifikasi, namun contoh lain dari aturan ini larangan terhadap tindakan yang tidak etis, ilegal atau tindakan lain yang tidak diinginkan.

Ada beberapa jenis-jenis aturan, sebagai berikut :

### 1. Pengendalian Fisik :

Pengendalian fisik adalah ketentuan agar fisik organisasi terjaga dan dapat dilakukan dengan adanya penjaga keamanan, gudang yang terkunci, ruangan besim password komputer, CCTV, dan lain-lain.

### 2. Manual :

Manual adalah aturan yang jauh lebih rinci dan biasanya merupakan petunjuk untuk melaksanakan sesuatu dalam organisasi. Contohnya panduan menjalankan mesin, panduan untuk meminta fasilitas bagi organisasi, dan lain-lain.

### 3. Pengamanan Sistem

Pengamanan sistem adalah untuk Berbagai pengamanan secara sistematis yang dirancang untuk menjamin arus informasi yang mengalir melalui sistem bersifat akurat dan untuk mencegah (meminimalkan) kesalahan atau kecurangan. Hal ini meliputi untuk pemeriksaan silang secara terinci, menghitung uang dan

aktiva sesering mungkin, serta dengan melakukan pengecekan sistem oleh auditor internal dan eksternal.

#### 4. **Sistem Pengendalian Tugas**

Sistem pengendalian tugas adalah suatu proses untuk menjamin bahwa tugas-tugas tertentu dijalankan secara efektif dan efisien. Kebanyakan tugas-tugas biasanya dikendalikan melalui peraturan-peraturan.

### **10.2 Sistem pengendalian non formal**

Adalah suatu struktur sosial yang saling terkait dalam mengatur bagaimana orang bekerja dalam suatu kegiatan.

Sistem pengendalian menurut para ahli sebagai berikut,yaitu :

➤ **Chester I. Barnard (1970:75)**

Adalah suatu organisasi informal yang membawa kohesifitas atau keterikatan ke dalam organisasi formal. Ini membawa kepada anggota organisasi formal, perasaan memiliki, status, penghargaan diri dan kepuasan berkelompok. Keogh Jarvis sendiri mendefinisikan organisasi informal sebagai sebuah organisasi yang memiliki pengaruh yang kuat pada produktivitas dan kepuasan kerja. Secara efektif,organisasi informal melengkapi struktur, rencana dan proses organisasi formal yang lebih eksplisit: ia dapat mempercepat dan meningkatkan respons terhadap kejadian yang tidak diantisipasi, mendorong inovasi, memungkinkan orang memecahkan masalah yang memerlukan kolaborasi lintas batas, dan menjadi perintis yang suatu saat organisasi formal mungkin akan mengambil alih

➤ **Keith W. Smith (Mark Bevir, 2007:445)**

Adalah suatu organisasi yang informal sebagai sebuah cara berorganisasi yang berlawanan dari sistem pembagian peran dan tanggung jawab formal. Organisasi informal dapat langsung dibandingkan

dengan model birokrasi rasional hukum sebagaimana yang dipaparkan oleh Max Weber. Model organisasi Weber lebih bersifat impersonal dimana tanggung jawab dan peran dirancang sedemikian rupa sehingga siapapun dengan keterampilan apapun dapat menduduki sebuah jabatan, bagaimana menjalankan fungsinya, dan melaukannya dengan sedikit lebih variatif dalam outputnya. Organisasi informal bersifat sebaliknya, dimana organisasi informal lebih bersifat pribadi.

➤ **Menurut Hicks dan Gullet (1982:108)**

Adalah suatu organisasi informal terdiri dari hubungan tidak resmi dan tidak resmi yang tidak dapat dihindari terjadi antara individu dan kelompok dalam organisasi formal. Oleh karena itu organisasi informal diperlukan untuk organisasi organisasi formal sebagai sarana komunikasi yang bersifat kohesi, dan untuk melindungi integritas individu dalam organisasi formal. Organisasi Informal muncul dari interaksi sosial. Disimpulkan dari kajian yang dilakukan oleh The Hawthorne Study (The Hawthorne Study Report, 2017:57-65) bahwa organisasi informal merupakan bagian integral dari keseluruhan situasi kerja. Organisasi informal adalah jaringan hubungan pribadi dan sosial yang muncul secara spontan saat orang melakukan kontak satu sama lain dan bukan hasil dari otoritas formal. Kekuasaan dalam organisasi informal 'melekat pada orang dan tidak pada posisi dan itu diberikan oleh anggota, kelompok terlepas dari posisi dalam struktur formal atau dicapai oleh pemimpin. Hal ini sangat tidak stabil karena berkaitan dengan sentimen masyarakat kelompok tersebut. Manajer, umumnya, adalah pemimpin dalam format organisasi.

### 10.3 Jenis-jenis organisasi

Adalah Strategi suatu perusahaan memiliki pengaruh terhadap struktur organisasi dan struktur tersebut akan mempengaruhi rancangan sistem pengendalian manajemen organisasi.

Struktur organisasi bisa diklompokkan dalam tiga kategori, yaitu :

➤ **Struktur Fungsional**

Adalah setiap manajer bertanggung jawab atas fungsi-fungsi yang terspesialisasi, seperti produksi atau pemasaran.

➤ **Struktur Unit BisniS**

Adalah setiap manajer bertanggung jawab atas aktivitas-aktivitas dari masing-masing unit, dan unit bisnis merupakan bagian yang semi-indpenden dari PE cash perusahaan.

➤ **Struktur Matriks**

Adalah unit-unit fungsional memiliki tanggung jawab ganda.

### 10.4 Keselarasan tujuan sistem pengendalian

Tujuan pengendalian manajemen adalah memastikan sejauh mana tingkat goal cognience yang tinggi, goal cognience adalah keselarasan tujuan, yang memiliki arti bahwa tindakan-tindakan individu yang dilakukan untuk meraih tujuan pribadi. Sistem pengendalian yang memadai setidaknya tidak akan mendorong individu untuk bertindak melawan kepentingan organisasi. Dalam hal ini, sistem pengendalian manajemen ini yang baik akan mempengaruhi perilaku sedemikian rupa schingga



anggota dalam organisasi dapat memiliki tujuan yang selaras dengan tujuan organisasi. Dalam suatu organisasi, perilaku manusia dan tingkat pencapaian keselarasan tujuan dipengaruhi oleh sistem formal maupun informal. Sistem pengendalian yang bersifat formal merupakan sistem yang dibentuk oleh organisasi dan memiliki ketentuan dan aturan tertentu, seperti perencanaan strategis, penyusunan anggaran, dan pelaporan. Sedangkan aspek informal contohnya etos kerja, gaya manajemen, dan budaya suatu organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi keselarasan tujuan pengendalian manajemen sebagai berikut, yaitu :

- **Faktor Eksternal**

Adalah norma-norma mengenai perilaku yang diharapkan di dalam masyarakat, dimana organisasi merupakan bagian dari masyarakat. Norma tersebut mencakup etos kerja (sikap anggota organisasi) yang diwujudkan melalui loyalitas pegawai, keuletan, semangat, dan kebanggaan yang dimiliki pegawai dalam menjalankan tugas. Norma dalam suatu organisasi juga dipengaruhi secara spesifik oleh jenis industri yang dimiliki oleh organisasi tersebut.

- **Faktor Internal**

1. Budaya

Budaya adalah keyakinan bersama, nilai-nilai hidup yang dianut, norma perilaku serta asumsi-asumsi yang secara implisit diterima dan secara eksplisit dimanifestasikan di seluruh jajaran organisasi. Budaya dalam perusahaan dipengaruhi oleh kualitas personalitas dan kebijakan CEO serta personalitas dan kebijakan para manajer. Budaya sebuah perusahaan biasanya tidak pernah berubah selama bertahun-tahun.

2. Gaya Manajemen

Gaya manajemen adalah faktor internal yang memiliki dampak paling kuat terhadap pengendalian manajemen. Sebuah institusi dapat dikatakan sebagai perpanjangan bayangan seseorang. Hal ini dapat dilihat dari sikap-sikap bawahan yang mungkin mencerminkan sikap atasan mereka, dan sikap para atasan tersebut juga mencerminkan sikap CEO.

Menurut Maciariello, ada 3 jenis gaya sebagai berikut, yaitu :

- a. Internal control style : masing-masing individu mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda, dan partisipatif.
- b. Eksternal control style : tindakan ditentukan oleh pihak lain atau pemimpin dan otoriter.
- c. Mix control style : partisipatif dan teratur.

### 3. Organisasi Informal

Garis-garis dalam bagan organisasi yang menunjukkan hubungan formal, yaitu pemegang otoritas resmi dan tanggung jawab dari setiap manajer. Pada kenyataannya ini, proses pengendalian manajemen tidak dapat berjalan dengan baik, apabila anggota organisasi atau perusahaan tidak paham dan mengenali arti penting dari hubungan-hubungan dalam organisasi yang bersifat informal tersebut.

### 4. Persepsi dan Komunikasi

Para manajer harus mengetahui tujuan dan tindakan yang harus diambil untuk mencapai tujuan tersebut. Mereka harus dapat menyerap informasi dari berbagai jalur baik formal (melalui anggaran dan dokumen resmi lainnya) maupun jalur informal (melalui percakapan dan obrolan yang tidak resmi). Namun informasi yang didapat tersebut bisa jadi bertentangan satu sama lain dan memiliki interpretasi yang sangat beragam.

## 10.5 Komplikasi perilaku organisasi terhadap SPM

Adalah suatu sistem yang bagus harus disesuaikan dengan kondisi perusahaan mengingat tidak semua sistem bisa diterapkan dalam suatu organisasi. Meskipun dampak-dampak pengendalian dari berbagai struktur organisasi harus ditinjau oleh para manajer senior, tetapi begitu pihak manajemen telah memutuskan bahwa sebuah struktur dinilai paling baik, setelah mempertimbangkan segala sesuatunya, maka perancang sistem harus menanggapi struktur apa adanya. Jika terlalu antusias pada salah satu teknik atau teknik lainnya, maka hal yang esensial sering diabaikan.

### 1. Fungsi kontroler

Kontroler Adalah orang yang bertanggung jawab dalam merancang dan mengoperasikan sistem pengendalian manajemen.

Fungsi dan peran kontroler sebagai berikut, yaitu :

1. Merangsang dan mengoperasikan informasi serta sistem pengendalian;
2. Menyiapkan pernyataan keuangan dan laporan keuangan pada pemegang saham dan pihak eksternal;
3. Menyiapkan dan menganalisis laporan kinerja, menginterpretasikan laporan tersebut untuk para manajer, menganalisis program dan proposal anggaran dari berbagai segmen perusahaan serta mengkonsolidasikannya ke dalam anggaran tahunan secara keseluruhan;
4. Melakukan supervisi audit internal dan mencatat prosedur-prosedur pengendalian untuk menjamin validitas informasi, menetapkan pengamanan yang memadai terhadap pencurian dan kecurangan serta menjalankan audit operasional;

5. Mengembangkan personal dalam organisasi pengendali dan berpartisipasi dalam pendidikan personal manajemen dalam kaitannya dengan fungsi pengendali.

## 10.6 Latihan dan Pertanyaan

1. Apa inti dari pengertian perilaku organisasi yang telah di kemukakan oleh para ahli? Jelaskan.
2. Bagaimana kaitan manajemen dengan perilaku organisasi? Jelaskan.
3. Sebutkan dan jelaskan lima tantangan dalam mengelola perilaku organisasi?
4. Kinerja suatu organisasi akan sangat dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Sebutkan dan jelaskan?.
5. Sebutkan dan jelaskan alasan untuk mempelajari organisasi secara formal ?

## 10.7 Referensi

- Hersey Paul & Ken Blanchard, 1995, *Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Edisi Keempat, Erlangga, Jakarta.
- Jurnal Wayan Gede Supartha, 2017, Pengantar perilaku organisasi
- Sopiah. Yukl Gary, 2009, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, edisi kelima, edisi terjemahan, Penerbit PT. Indeks, Jakarta.
- Supartha Wayan Gede, 2010, *Budaya Organisasi dan Kepemimpinan : Transformasi Nilai Ideal Menjadi Faktual Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. Orasi Ilmiah.*
- Robbins Stephen P. and Timothy A. Judge, 2015, *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*, Edisi 16,

- Terjemahan Ratna Saraswati dan Febriella Sirait.  
Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Sondang P. Siagian, 2000, *Teori Pengembangan Organisasi*,  
Bumi Aksara, Jakarta.
- Veitsal Rivai&Deddy Mulyadi,2003, *Perilaku Organisasi*:  
Kepemimpinan dan perilaku organisasi, Rajawali  
Pers, Jakarta.
- Jemmy Esrom, 2017, *Sistem Pengendalian Formal*, Jakarta.
- Edy Soekarno, 2002, *Sistem Pengendalian  
Manajemen*.
- Singaraja, 2016, *Jenis Organisasi*, Jakarta.
- Serika & Galih, 2001, *Ilmu Keselarasan Tujuan Sistem  
Pengendalian*, Jakarta.
- Stephen P. Robbins & Timothy A.Judge, 2009, *Perilaku  
Organissa terhadap SPM*.

# PENGARUH KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN, STRATEGI ORGANISASI & ORGANISASI NIRLABA PADA SISTEM PENGENDALIAN



## **Tujuan Instruksional Khusus**

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan mampu memahami dan menguasai dengan baik tentang

## **Tujuan Instruksional Khusus**

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan mampu memahami dan menguasai dengan baik tentang materi yang ada di dalam bab ini :

- 11.0 Definisi ketidakpastian lingkungan
- 11.1 Strategi organisasi
- 11.2 Multinasionalitas
- 11.3 Perbedaan organisasi laba dengan nirlaba

11.4 Kesulitan dalam mengukur kinerja

11.5 Pengawasan eksternal

11.6 Pertanyaan dan Jawaban

11.7 Referensi

## **11.0 Definisi Ketidakpastian Lingkungan**

Lingkungan merupakan faktor penting akan mempengaruhi organisasi. Sebuah organisasi harus mengetahui terlebih dahulu lingkungan disekitar disekitar organisasinya baik itu dalam internal maupun eksternal. Yang menjadi permasalahan para pemimpin ialah ketidakpastian lingkungan. Dibutuhkan strategi tersendiri yang harus dibutuhkan seorang pemimpin dalam mengelola ketidakpastian lingkungan itu.

Ketidakpastian Lingkungan terfokus pada seperangkat faktor luas yg secara individu atau kolektif membuat sulit/tidak mungkin untuk memprediksi masa depan di daerah tertentu. Ketidakpastian bisa berasal dan perubahan(perubahan potensial) dalam kondisi alam,(misalnya perubahan cuaca), iklim politik dan ekonomi, tindakan pesaing, Pelanggan, pemasok(termasuk tenaga kerja), dan regulator. Ketidakpastian akan lebih tinggi pada laju kemajuan teknologi yang lebih tinggi. Ketidakpastian juga umumnya lebih tinggi ketika mencoba melihat ke masa depan. Dengan demikian, ketidakpastian lebih tinggi dalam organisasi ketika siklus bisnis terhadap kesenjangan alami antara investasi dan hasil investasi tersebut lebih lama. Ketidakpastian memiliki pengaruh kuat pada terhadap sistem pengendalian manajemen.

Ketidakpastian membuat tindakan pengendalian sulit dilakukan. Tindakan pengendalian efektif itu, jika ada pemahaman untuk tindakan yang diinginkan dan jika tindakan-tindakan konsisten diinginkan, apabila seorang manajer ingin menggunakan pengendalian tindakan dalam

situasi yang tidak pasti, mereka harus mengembangkan pengetahuan tentang tindakan yang dilakukan tersebut. Yang seperti biasanya berarti mereka harus menjadi pribadi yang terlibat dalam aktivitas yang dikendalikan. Mereka harus menggunakan pertimbangan sebelum aksi lebih intensif, dengan cara terlihat dalam tatap muka dengan karyawan dikendalikan/ menggunakan observasi dan pengawasan langsung.

Ketika pengendalian tindakan dianggap tidak layak atau tidak praktis, manajer umumnya cenderung menempatkan ketergantungan tinggi pada pengendalian hasil. Pengendalian hasil dapat digunakan di lingkungan yang sangat tidak jelas, seperti karyawan dapat dihargai karena menghasilkan sesuatu lebih dari yang diinginkan. Namun, ketidakpastian ini membuat pengendalian hasil lebih sulit untuk digunakan karena sejumlah alasan.

Pertama, pengendalian hasil yang tidak efektif apabila seorang karyawan tidak mengerti cara mencapai hasil yang diinginkan. Ketidakpastian sering menghalangi kemampuan mereka untuk tahu;

Kedua, ketika karyawan tahu cara merespon. Pengendalian hasilnya tidak optimal kecuali target kinerja menantang harus ditetapkan. Dalam situasi yang tidak pasti, sulit untuk menyesuaikan target kinerja. Hal ini hampir tak terelakkan bahwa target tetap ialah mereka menyesuaikan diri dengan perubahan kondisi dan tidak relatif terhadap rekan-rekan kerjanya dihadapi seperti kondisi bisnis akan terlalu mudah atau terlalu menantang untuk bertemu;

Ketiga, ketidakpastian dikombinasikan dengan penggunaan pengendalian hasil menyebabkan karyawan menanggung resiko. Organisasi baik harus memberikan kompensasi karyawan untuk menanggung resiko atau mengambil langkah-langkah untuk membatasi resiko. Untuk itu membatasi resiko organisasi menghadap lingkungan yang tidak pasti, mungkin kita



memilih untuk tidak menganggap targetanggaran manajemen sebagai komitmen tegas untuk organisasi. Oleh karena itu, bagaimana mungkin menafsirkan anggaran tidak menguntungkan sebagai indikator jelas dari kinerja yang buruk.

Keempat, ketidakpastian tinggi cenderung memiliki efek yang luas pada struktur organisasi dan pengambilan keputusan, serta pola komunikasi. Efek ini juga meningkatkan kompleksitas manajemen. Organisasi yang menghadapi ketidakpastian relatif tinggi akan cenderung untuk mendesentralisasikan operasi mereka. Selain itu juga, melakukan proses perencanaan button up dan penganggaran secara relatif dan akan membuat keputusan penting setelah konsultasi yang relatif intensif terhadap kelompok-kelompok yang lebih besar dari seorang manajer.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa ketidakpastian lingkungan ialah keadaan atau kondisi yang tidak dapat diprediksi secara tepat oleh seorang pemimpin disebabkan karena kurangnya informasi yang didapat terkait dengan lingkungan di sekitar organisasi tersebut. Ketidakpastian lingkungan dapat menyebabkan tindakan-tindakan yang diambil oleh organisasi mempunyai resiko kegagalan yang tinggi, oleh sebab itu stabilitas lingkungan ditentukan oleh ketidakpastian lingkungan.

Pada lingkungan yang stabil terdapat ketidakpastian yg rendah. Hal ini disebabkan karena lingkungan bersifat statis dan jarang berubah-ubah sehingga pembaruan informasi tentang lingkungan tidak terlalu dihiraukan. Sedangkan bagi lingkungan organisasi yang tidak stabil atau cenderung bersifat dinamis dan berubah-ubah diartikan bahwa ketidakpastian lingkungannya tinggi. Hal ini mengakibatkan dibutuhkan pembaruan informasi yang terus-menerus dalam mengantisipasi ketidakpastian tersebut.

## 11.1 Strategi Organisasi

Didalam sebuah organisasi dibutuhkan suatu strategi untuk dapat menunjang suatu tujuan mulai dari jangka pendek, menengah serta dalam jangka panjang. Strategi dan tujuan sebenarnya memiliki perbedaan dan persamaan yang saling berkaitan. Tujuan itu mengacu kepada tujuan-tujuan akhir organisasi, sedangkan strategi selain mengacu kepada tujuan-tujuan akhir organisasi juga bagaimana cara mencapai dan proses apa saja yang harus dilewatinya, jika tujuan-tujuan organisasi lebih mengacu ke dalam (internal), yakni apa-apa yang ingin dicapai berdasarkan kapabilitas dan sumber daya yang tersedia dalam organisasi sedangkan strategi lebih menekankan keluar (eksternal), yakni bagaimana mencocokkan kapabilitas dan sumber daya internal (kelemahan dan kekuatan organisasi) dengan "peluang dan ancaman" lingkungan sedemikian rupa agar tujuan-tujuan tersebut dapat tercapai. Sebenarnya tujuan-tujuan organisasi ialah bagian dari strategi.

Jadi, strategi merupakan suatu perencanaan serta suatu proses yang berjalan secara evolusioner yang mengacu pada masa depan. Dalam suatu organisasi terkadang terdapat permasalahan mengenai strategi maupun perbedaan strategi dengan tujuan organisasi, tingkatan-tingkatan dalam strategi, hubungan antara strategi dan kinerja organisasi, efektifitas perusahaan dan peranan administrasi dalam suatu perencanaan yang bersifat strategis.

Organisasi yang lebih kompleks biasanya menentukan dua tingkat strategi, yaitu strategi perusahaan dan strategi bisnis.

### **1) Strategi perusahaan :**

Strategi perusahaan menentukan jenis bisnis yang akan dijalankan dan cara mengalokasikan sumber diantara

bisnis-bisnis. Salah satu cara kita untuk melihat strategi perusahaan ialah dengan cara mengatur rangkaian disertifikasi yang tidak terkait. Perusahaan yang ingin mencapai disertifikasi yang tidak terkait tidak peduli dengan batasan fokus untuk bisnis mereka. Mereka mengikuti portofolio bisnis yang tidak terkait untuk mendapatkan keuntungan pasar modal internal yang berasal dari keunggulan informasi pengambil keputusan relatif untuk alokasi sumber daya yang dibandingkan dengan pasar modal eksternal. Namun, untuk mengetahui sepenuhnya memenuhi disertifikasi yang terkait atau tidak terkait, perusahaan harus mengadopsi sistem administrasi yang tepat dan efektif seperti sistem pengendalian manajemen. Karakteristik yang paling penting perusahaan yang melakukan disertifikasi terkait karena perusahaan biasanya merancang sistem pengendalian manajemen untuk mengambil keputusan dari keadaan saling ketergantungan tersebut agar dapat mengeksplorasi sinergi dan menguasai lingkungan hidup.

Karakteristik penting dapat membedakan perusahaan yang melakukan disertifikasi bisnis tidak terkait yaitu asimetri informasi yang relatif tinggi antara perusahaan dan manajemen unit bisnis. Manajer perusahaan terkadang cenderung akan menilai kinerja beragam unit bisnis secara objektif dan rumus penghargaan berbasis bonus pada apa yang mereka kerjakan. Dengan sistem yang tidak maksimal, manajer unit bisnis biasanya memiliki tekanan juga cenderung berpartisipasi penuh dalam target kerja dan diskresi pada tata cara pencapaian target keuangannya. Pada akhirnya karena unit bisnis disertifikasi tidak terkait dengan memiliki sedikit sinergi operasional dan pada dasarnya berdiri sendiri, maka kinerja perusahaan merupakan ukuran kemampuannya dalam menyampaikan informasi yang relatif sedikit tentang tindakan individu manajer unit bisnis. Oleh karena itu, manajer unit bisnis di perusahaan-perusahaan lebih sering menerima bonus relatif

tinggi berdasarkan kinerja keuangan unit mereka sendiri dan bukan merupakan kinerja perusahaan.

## **2) Strategi bisnis :**

Strategi bisnis sering kali juga disebut strategi bersaing yang mendefinisikan cara sebuah perusahaan atau entitas untuk memilih bersaing di Industri dan memilih untuk mencapai keunggulan kompetitif relatif terhadap pesaingnya. Strategi literatur membedakan dua jenis strategi kompetitif utama, yaitu kepemimpinan dan diferensiasi. Strategi kepemimpinan biaya melibatkan standar relatif, produk yang tidak dibedakan, penurunan biaya secara giat, pembangkitan volume untuk mengeksploitasi skala ekonomi dan bergerak bawah kurva pembelajaran. Strategi diferensiasi melibatkan penciptaan produk atau layanan unik menurut pelanggan dan berbeda dari yang ditawarkan pesaing. Keunikan ini biasa berfokus pada satu atau lebih dimensi yang termasuk inovasi dan fungsi produk, kualitas, citra, merek, atau layanan pelanggan.

Ciri-ciri lain dari diferensiasi inisiatif ialah menghabiskan waktu yang cukup lama untuk menerjemahkannya ke dalam hasil keuangan karena ia melibatkan calon pasar atau pengembangan produk jasa baru. Strategi bersaing harus memiliki hubungan langsung dengan langkah-langkah hasil dari sistem pengendalian hasil. Setiap pebisnis berusaha untuk menjadi pemimpin biaya dan mereka mempertahankan bisnis- bisnis yang ada dengan cara mengendalikan perilaku karyawan mereka melalui pengendalian keuangan formal serta prosedur operasi standar yang dirancang untuk memaksimalkan strategi.

## 11.2 Multinasionalitas

Organisasi Multinasional (multinational organization-MNO) yang beroperasi lebih dari satu Negara, harus memahami cara menyesuaikan praktik manajemen mereka, termasuk praktik pengendalian manajemen, untuk pekerjaan mereka di setiap lokasi internasional. Pada bagian ini kita akan membahas terutama, pada tiga faktor yang telah terbukti mempengaruhi pilihan sistem pengendalian manajemen atau hasil antar negara, yaitu budaya nasional, intuisi dan lingkungan bisnis lokal.

### 1.) Budaya Nasional

Satu faktor penting yang memiliki pengaruh potensi pada sistem pengendalian manajemen dapat dijelaskan dalam masalah terkait dengan budaya nasional. Kebudayaan nasional telah didefinisikan sebagai "Program kolektif pikiran yang membedakan anggota dalam satu kelompok masyarakat lain". Dengan demikian, konsep kebudayaan nasional pada dasarnya mengakui bahwa selera orang, norma-norma, nilai-nilai, sikap sosial, prioritas pribadi dan tanggapan terhadap rangsangan antar pribadi bervariasi di seluruh dunia. Pengembangan disini bisa dikatakan bahwa orang-orang dan budaya nasional yang berbeda juga cenderung memiliki preferensi, reaksi dan pengendalian manajemen yang berbeda karena masalah pengendalian merupakan masalah perilaku. Ketika kelompok karyawan merasakan sesuatu yang berbeda, atau bereaksi terhadapnya, maka pilihan pengendalian berbeda mungkin harus dilakukan. Beberapa taksonomi kebudayaan nasional telah diusulkan. Taksonomi budaya yang sering dikutip terdiri atas empat dimensi budaya yang diidentifikasi dalam sebuah studi oleh **Geert Hofstede**.

Dimensi budaya tersebut antara lain: individualisme, jarak kekuasaan, penghindaran ketidakpastian dan maskulinitas.

**1) Budaya individualisme**, yaitu orang melihat diri mereka sebagai individu dan bagian dari kelompok. Individu dari budaya individualistis cenderung untuk menempatkan diri mereka di atas kepentingan orang-orang dalam kelompok dan lebih memilih resolusi konflik antar pribadi untuk menekani konflik demi keharmonisan antarpribadi.

Jarak kekuasaan, berkaitan dengan jangkauan anggota masyarakat dalam menerima kekuasaan institusi atau organisasi yang mendistribusikannya merata.

Penghindaran ketidakpastian, merasa tidak nyaman dengan situasi yang mereka hadapi dengan tidak jelas.

Maskulinitas, berkaitan dengan preferensi untuk prestasi, ketegasan dan kesuksesan materi, sebagai lawan dari suatu penekanan pada hubungan, kesederhanaan dan kualitas hidup.

**2) Institusi lokal**, yaitu peraturan tata kelola perusahaan, hukum ketenagakerjaan & kontrak, serta sistem perbankan & intervensi pemerintah, hanya untuk beberapa institusi ternama saja dan juga berubah-ubah secara signifikan di seluruh Negara. Keadaan pasar modal di berbagai Negara mungkin mempengaruhi organisasi dalam memberikan insentif berbasis saham, seperti saham berbatas atau opsi saham. Selain itu, tidak semua Negara memerlukan pelaporan kinerja keuangan per triwulan yang dapat mempengaruhi kinerja manajer pada fokus keuangan jangka pendek. Oleh karena itu, kecenderungan mereka untuk terlibat dalam pengambilan keputusan untuk memenuhi atau mengalahkan diumumkan secara terbuka melalui laba target secara triwulan untuk mempengaruhi evaluasi harga saham.

### **3) Perbedaan dalam lingkungan bisnis lokal,**

Lingkungan bisnis juga berbeda secara signifikan di seluruh dunia. Unsur ini juga mempengaruhi ketidakpastian, inflasi, ketersediaan pegawai berkompeten. Adapun beberapa unsur-unsur didalamnya yaitu :

#### **a.) Ketidakpastian**

Ketidakpastian lingkungan Negara tertentu dapat disebabkan oleh banyak hal. Beberapa Negara secara inheren merupakan tempat yang lebih berisiko untuk melakukan bisnis. Konflik militer, penculikan, terorisme dan ancaman pemerasan dapat menciptakan masalah keamanan utama. Intervensi pemerintah juga memengaruhi bisnis. Pemerintah memiliki sebagian besar atau kecil kekuatan yang memungkinkan mereka untuk melayani tujuan-tujuan tertentu. Kekuatan-kekuatan ini dapat memiliki dampak besar terhadap aset perusahaan dan keuntungan yang diharapkan dari aset tersebut. Secara umum, di Negara-negara dengan pemerintahannya memiliki kekuatan lebih besar dan cenderung menggunakannya, risiko bisnis cenderung lebih tinggi. Pola pertumbuhan perusahaan juga dapat mempengaruhi risiko pengaruh terhadap pembelajaran organisasi. Perusahaan-perusahaan yang terkena beberapa sistem pengendalian manajemen dapat menyesuaikan fitur terbaik sesuai dengan mereka. Tidak adanya akuisisi, mungkin digunakan untuk mendapatkan banyak manfaat yang sama dengan memasuki usaha patungan dengan perusahaan di Negara-negara lain.

#### **b.) Inflasi**

Inflasi ialah faktor lingkungan lain yang terjadi secara signifikan di berbagai negara, inflasi juga

mempengaruhi nilai mata uang relatif yang menciptakan resiko keuangan. Apabila dinilai dalam mata uang tetap, inflasi yang tinggi dapat menyebabkan aset perusahaan memburuk dalam waktu singkat.

**c.) Bakat**

Organisasi yang beroperasi di Negara-negara berkembang sering menghadapi terbatasnya ketersediaan tenaga terampil dan terdidik. Ketika karyawan berpendidikan tinggi, struktur pengambilan keputusan biasanya lebih berpusat dan sistem pengendalian manajemen cenderung berorientasi pada pengendalian tindakan daripada pengendalian hasil.

### **11.3 Perbedaan Organisasi Laba dan Nirlaba**

Organisasi nirlaba atau organisasi non profit (tanpa laba) ialah suatu organisasi yang bersasaran pokok untuk mendukung suatu isu atau perihal di dalam menarik publik untuk suatu tujuan yg tidak komersial, tanpa ada perhatian terhadap hal-hal yang bersifat mencari laba (moneter). Organisasi nirlaba meliputi keagamaan seperti kumpulan ibu-ibu pengajian, sekolah negeri, derma publik, rumah sakit dan klinik publik, organisasi politis, bantuan masyarakat dalam hal perundang-undangan, organisasi sukarelawan, serikat buruh.

**Ciri-ciri organisasi nirlaba :**

- 1) Sumber daya entitas berasal dari para anggota organisasi yang tidak mengharapkan pembayaran kembali atas manfaat ekonomi yang sebanding dengan jumlah sumber daya yang diberikan.
- 2) Menghasilkan barang atau jasa tanpa bertujuan mencari keuntungan dan kalau suatu entitas menghasilkan laba,



maka jumlahnya tidak pernah dibagikan kepada para pendiri atau pemilik entitas tersebut.

- 3) Tidak memiliki kepemilikan seperti lazimnya pada organisasi bisnis, dalam arti bahwa kepemilikan dalam organisasi nirlaba tidak dapat dijual, dialihkan, atau ditebus kembali, atau kepemilikan tersebut tidak mencerminkan proporsi pembagian sumber daya entitas pada saat likuiditas atau pembubaran entitas.

### **Perbedaan organisasi laba dan nirlaba :**

Banyak hal dapat kita bedakan antara organisasi nirlaba dengan organisasi lainnya (laba). Dalam hal kepemilikan, tidak jelas siapa sesungguhnya pemimpin dari organisasi nirlaba, apakah anggota, klien, atau donatur. Pada organisasi laba, pemiliknya sudah jelas memperoleh untung dari hasil usaha organisasinya. Dalam hal donatur, organisasi nirlaba membutuhkannya sebagai sumber pendapatannya dalam menjalankan tujuannya. Berbeda dengan organisasi laba yang telah memiliki sumber pendapatanyang jelas, yakni dari keuntungan usaha yang mereka jalankan. Dalam hal tanggung jawab dalam organisasi, pada organisasi laba telah jelas siapa yang menjadi Dewan Komisaris, yang kemudian memilih seorang Direktur Pelaksana. Sedangkan pada organisasi nirlaba, hal ini tidak bisa dilakukan. Anggota Dewan Komisaris bukanlah pemilik organisasi.

Organisasi nirlaba (tidak ada laba) membutuhkan pengelolaan yang berbeda dengan organisasi profit dan pemerintahan. Pengelolaan organisasi nirlaba dan kriteria-kriteria pencapaian kinerja organisasi tidak berdasar pada pertimbangan ekonomi yang dihasilkan tetapi sejauh mana masyarakat yang dilayaninya diberdayakan sesuai dengan konteks hidup dan potensi-potensi kemanusiaannya. Sifat sosial & kepedulian merupakan ciri khas pelayanan organisasi-organisasi nirlaba. Kita sebagai manusia menjadi pusat sekaligus agen perubahan dan pembaruan masyarakat

untuk mengurangi kemiskinan, menciptakan kesejahteraan, kesetaraan gender, keadilan, kedamaian, bebas dari konflik dan kekerasan. Kesalahan dan kurangnya pengetahuan terhadap mengelola organisasi nirlaba, justru akan menjebak masyarakat hidup dalam kemiskinan, ketidakberdayaan, ketidaksadaran gender, konflik dan kekerasan sosial. Pengelolaan organisasi nirlaba, kita membutuhkan kepedulian dan integritas pribadi dan organisasi sebagai agen perubahan masyarakat, serta pemahaman yang komprehensif dengan memadukan pengalaman-pengalaman pasti dan teori manajemen yang baik atau unggul dan mampu sebagai hasil dari proses pembelajaran bersama masyarakat. Mengenai pembangunan organisasi nirlaba yang unggul, berkelanjutan dan memberikan energi perubahan dan pembaruan bagi masyarakat, **Bernardine R. Wirjana**, profesional dalam bidang pemberdayaan masyarakat, yang selama dua dasawarsa menjadi pelaku manajemen organisasi nirlaba, mengabadikan proses pembelajaran atas pengalaman-pengalaman lapangan dan teori-teori manajemen terkini dalam bidang pemberdayaan masyarakat tersebut.

#### **Pentingnya Public Relations Dalam Organisasi Nirlaba :**

Karena sifat organisasi nirlaba yang bersifat mandiri dan sukerela maka PR dalam hal ini harus melakukan kampanye untuk meyakinkan dan membangkitkan kesadaran dan tanggung jawab sosial masyarakat tentang nilai aktivitasnya melalui kampanye yang terus menerus agar mereka bersedia mendukung (khususnya dana) terlibat dan tetap percaya dalam program yang dilakukan. Kampanye juga diharapkan dalam mengembangkan saluran komunikasi dengan publik sehingga dapat menciptakan dan memelihara iklim yang menguntungkan untuk pengumpulan dana. Organisasi nirlaba harus dituntut untuk mampu membuat program PR seperti : tulisan (PR writing), buku mini, brosur, naskah pidato (radio/televisi), dan film.

Dengan menggunakan beragam media komunikasi, seperti publisitas pers, iklan, pidato umum, peragaan, pameran, majalah, artikel majalah, kisah, berita. Hal ini menunjukkan untuk memberi informasi dan memotivasi harus melakukan utama organisasi (karyawan dan sukarelawan) untuk mengabdikan diri mereka dan berkarya secara produktif untuk mendukung misi, tujuan dan sasaran organisasi. Sama dengan PR pada organisasi lainnya, tujuan PR dalam organisasi nirlaba : menentukan sikap publik terhadap organisasi (pencitraan), menilai kesan publik terhadap organisasi, mencari apakah publik mengetahui tujuan, pelayanan dan pelaksanaan organisasi, menentukan kesalahpahaman yang terjadi, melaksanakan penelitian opini yang sangat penting untuk menyusun kebijaksanaan, perencanaan dan penilaian efektifitas program humas. Mengidentifikasi publik : anggota penyumbang/ donatur, pekerja sukarela, pemuka pendapat (OpinionLeader), atau publik umum.

#### **Keadaan Organisasi Nirlaba di Indonesia :**

Di Indonesia, sebagian besar organisasi non profit(laba) dalam keadaan lesu darah. Mereka sesuai dengan namanya kebanyakan miskin dana. Perbedaan mencolok terlihat dengan organisasi non profit yang memiliki induk di luar negeri. Kondisi ini sudah pasti memberi pengaruh terhadap kuantitas dan kualitas dari gerak roda organisasi. Seharusnya organisasi non profit tidak jauh beda dengan organisasi profit, harus memiliki missions statement yang jelas, fokus dan aplikatif. Pernyataan misi organisasi sebaiknya sederhana dan mudah dipahami oleh stakeholder organisasi. Kelemahan dari organisasi nirlaba Indonesia ialah tidak fokusnya misi. Sering misi dibuat dengan pilihan kata yang mengambang dan dapat multitafsir. Kalau kita sortir berdasarkan kata, maka kata yang paling banyak muncul barangkali kata sejahtera, adil, merata, berkesinambungan. Misi ini

selanjutnya diterjemahkan kedalam sasaran-sasaran yang biasanya akan menjadi makin meluas dan tidak fokus. Kondisi ini juga berimbas pada rancangan struktur organisasi nirlaba Indonesia. Struktur organisasinya memasukkan semua bidang, rata-rata memiliki lebih dari 20 bidang. Banyak yang masih mengadaptasi organisasi politik karena dijamin orde baru hampir semua organisasi nonprofit yang berdiri menjadi underbow partai Golkar. Masyarakat sekarang ini sudah dengan mudah mengakses informasi dari seluruh penjuru dunia, mereka juga dengan mudah menjalin komunikasi serta menjadi anggota organisasi nirlaba asing. Disamping itu, komunitas yang tumbuh dan berkembang di dunia maya sendiri, telah menarik populasi yang sangat besar. Makin hari, organisasi konvensional makin ditinggalkan, yang dapat berkompetisi kedepannya adalah organisasi yang mampu mengkombinasikan aktivitasnya dengan teknologi informasi. Kepemimpinan di seluruh organisasi memegang peranan yang vital, demikian pula dalam organisasi nirlaba.

Kriteria pemimpin organisasi nirlaba yang paling utama ialah memiliki kemauan. Dalam konteks ini, pemimpin harus memiliki niat dan bukan dipaksa oleh orang lain. Dengan memiliki kemauan, otomatis akan memiliki pandangan terhadap apa saja yang harus dikerjakan dikemudian hari, serta mengetahui konsekuensi atas pengorbanan yang harus dijalani sebagai pemimpin organisasi nirlaba. Kriteria kedua ialah memiliki kapasitas untuk mendengar dan menyelesaikan permasalahan. Mendengar merupakan kriteria yang penting bagi pemimpin dalam organisasi nirlaba karena pemimpin akan selalu berinteraksi dengan banyak orang, mulai dari para relawan sampai dengan orang-orang yang menjadi objek dari organisasi. Kriteria ketiga ialah memiliki kemampuan mengkader. Dengan mengkader maka keberlangsungan organisasi akan dapat terjamin. Pemimpin yang sukses ialah pemimpin yg bukan menghambat kemunculan kader-kader

yang lebih muda, tetapi justru memberi inspirasi dan motivasi bagi mereka untuk tumbuh dan berkembang. Sesungguhnya pemimpin yang berhasil mengkader ialah pemimpin yang berhasil membesarkan namanya sendiri secara tidak langsung. Kriteria keempat ialah memiliki kemampuan dalam hal pengumpulan dana. Hal ini sangat terkait dengan kemampuan determinasi serta kecerdasan pemimpin dalam merajut relasi antara donatur, volunteer dan masyarakat. Organisasi nirlaba telah banyak yang mengaplikasikan kriteria-kriteria tersebut untuk memilih pemimpinnya. Tapi sayang karena belum memiliki manajemen pengumpulan danayang baik, kriteria kemampuan finansial dari calon pemimpin sering dikedepankan. Hitler dalam perang dunia pertama menyatakan bahwa yang paling penting dalam perang ialah uang, yang kedua ialah uang dan yang ketiga ialah uang. Memang uang penting bagi organisasi non profit, tapi mengelola organisasi non profit tentunya berbeda dengan mengelola armada perang. Dalam organisasi non profit, dibutuhkan manajemen pengumpulan dana yg bersifat jangka panjang. Istilah fundrising di organisasi nirlaba sebenarnya lebih tepat kalau disebut sebagai **funddevelopment**. Istilah ini signifikan karena bukan hanya dana yang menjadi perhatian tetapi juga orang-orang yang terlibat sebagai donatur dan volunteer juga menjadi perhatian utama untuk membangun dukungan yang bersifat jangka panjang.

Contoh Organisasi Nirlaba :

1. Organisasi Kesejahteraan Sosial Masyarakat
2. Yayasan Sosial (Misalnya : Supersemar, Yatim Piatu dsb)
3. Yayasan dana (Misalnya : YDSF, Pundi Amal SCTV, RCTI Peduli, Dompot Dhu'afa;
4. Lembaga Advokasi (Misalnya : Kontras, YLKI, Perlindungan kekerasan dalam RT;
5. Balai Keselamatan ( Misalnya : Tim SAR);

6. Konservasi lingkungan/satwa ( Misalnya : WALHI, Pro Fauna);
7. Rumah Sakit dan Organisasi Kesehatan Masyarakat;
8. Yayasan Kanker Indonesia;
9. PMI.

## 11.4 Kesulitan dalam Mengukur Kinerja

### A. Sistem Ukuran Kinerja

Cita-cita dari sistem ukuran kinerja ialah untuk mengimplementasikan strategi. Dalam menetapkan sistem semacam itu, manajemen senior memilih ukuran-ukuran yang paling mewakili strategi perusahaan. Ukuran-ukuran ini dapat dilihat sebagai faktor keberhasilan penting (criticalsuccessfactors) masa kini dan masa depan; jika ukuran-ukuran ini membaik, berarti perusahaan telah mengimplementasikan strateginya. Keberhasilan strategi bergantung pada kekuatannya. Sistem ukuran kinerja hanyalah merupakan suatu mekanisme yang memperbaiki kemungkinan bahwa organisasi tersebut akan mengimplementasikan strateginya dengan berhasil.

Tujuan sistem ukuran kinerja ialah untuk membantu menerapkan strategi. Sistem ukuran kinerja, yang menggabungkan informasi keuangan dengan informasi nonkeuangan. **(Anthony & Govindarajan, 2005: 169)**

Di masa lalu, perusahaan sebenarnya telah menggunakan ukuran keuangan dan nonkeuangan. Namun perusahaan cenderung menggunakan ukuran nonkeuangan untuk pengendalian tugas, sedangkan ukuran keuangan digunakan untuk tingkatan pengendalian manajemen. Dengan sistem pengukuran kinerja, gabungan antara keuangan dan nonkeuangan digunakan pada semua tingkatan organisasi. Contoh penerapan sistem pengukuran kinerja saat ini ialah balancedscorecard. Sistem pengukuran ini merupakan indikator dan ukuran mengenai berbagai aspek strategis bisnis. Dalam penerapannya sistem ini akan

membantu manajer dalam melihat bisnis dari empat perspektif penting, yaitu perspektif keuangan, perspektif bisnis internal, perspektif pelanggan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. **(Husein dkk, 2000 : 207-208)**

### **B. Manfaat Pengukuran Kinerja Manajemen**

Pengukuran dimaksudkan untuk memperoleh informasi yang akurat dan valid tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi. Manfaat pengukuran kinerja bagi manajemen maupun karyawan ialah sebagai berikut **(Husein dkk, 2002 : 208) :**

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum;
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer dan pemberhentian;
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan;
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka;
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

### **C. Keterbatasan Sistem Pengendalian Manajemen**

Cita-cita penting dari suatu perusahaan ialah untuk mengoptimalkan tingkat pengembalian pemegang saham. Tetapi mengoptimalkan profitabilitas jangka pendek tidak selalu menjamin tingkat pengembalian yang optimum bagi pemegang saham karena nilai pemegang saham mencerminkan nilai sekarang bersih (**net presentvalue-NPV**) dari perkiraan laba masa depan. Pada saat yang sama, kebutuhan akan umpan balik dan pengendalian manajemen

yang terus menerus mengharuskan perusahaan untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja unit bisnis paling tidak sekali setahun.

Hanya mengandalkan pada ukuran-ukuran keuangan saja tidaklah cukup dan faktanya, dapat menjadi disfungsional karena beberapa alasan :

1. Dapat mendorong tindakan jangka pendek yang tidak sesuai dengan kepentingan jangka panjang perusahaan;
2. Manajer unit bisnis mungkin tidak mengambil tindakan yang berguna untuk jangka panjang, guna memperoleh laba jangka pendek;
3. Menggunakan laba jangka pendek sebagai satu-satunya tujuan dapat mendistorsi komunikasi antara manajer unit bisnis dengan manajemen senior;
4. Pengendalian keuangan yang ketat dapat memotivasi manajer untuk memanipulasi data;

Singkatnya, mengandalkan pada ukuran keuangan saja ialah tidak mencukupi untuk memastikan bahwa strategi akan dilaksanakan dengan sukses. Solusinya ialah untuk mengukur dan mengevaluasi manajer unit bisnis menggunakan berbagai ukuran, baik nonkeuangan maupun keuangan. Ukuran-ukuran nonkeuangan yg mendukung implementasi strategi disebut sebagai faktor kunci keberhasilan atau indikator kunci kinerja.

Perusahaan menggunakan ukuran keuangan dan nonkeuangan di masa lalu. Tetapi, mereka cenderung untuk menggunakan ukuran nonkeuangan di tingkat yang lebih rendah dalam organisasi untuk pengendalian tugas dan penilaian keuangan di tingkat yang lebih tinggi untuk pengendalian manajemen. Campuran dari ukuran keuangan dan nonkeuangan sebenarnya diperlukan di semua tingkatan dalam organisasi. Ialah penting bagi eksekutif senior untuk tidak hanya menelusuri ukuran-ukuran keuang saja, yang mengindikasikan hasil dari keputusan masa lalu, tetapi juga penilaian nonkeuangan, yang merupakan



indikator penentu kinerja masa datang. Selain itu, karyawan di tingkat yang lebih rendah perlu memahami dampak keuangan dari keputusan operasi mereka.

#### **D. Pertimbangan Umum**

Membandingkan sistem ukuran kinerja dengan panel instrumen pada dashboard memberikan wawasan penting mengenai bauran dari ukuran keuangan dan nonkeuangan yang diperlukan dalam suatu sistem pengendalian manajemen: Satu ukuran tidak dapat mengendalikan sistem yang kompleks dan terlalu banyak ukuran penting membuat sistem tersebut menjadi terlalu kompleks.

Suatu sistem penilaian kinerja—seperti dashboard—memiliki serangkaian ukuran yang memberikan informasi mengenai operasi dari banyak proses yang berbeda. Semua ukuran ini memiliki interaksi ygimplisit dan perubahan di satu ukuran sering kali mencerminkan perubahan di ukuran lainnya.

#### **E. BalanceScorecard**

Balance scorecard ialah suatu contoh dari sistem ukuran kinerja. Menurut para pendukung pendekatan ini, unit bisnis harus diberikan Cita-cita dan diukur dari empat perspektif :

1. Keuangan (**contoh** : margin laba, tingkat pengembalian atas aktiva, arus kas);
2. Pelanggan (**contoh** : pangsa pasar, indeks kepuasan pelanggan);
3. Bisnis internal (**contoh** : retensi karyawan, pengurangan waktu siklus);
4. Inovasi dan pembelajaran (**contoh** : persentase penjualan dari produk baru)

Balance scorecard memelihara keseimbangan antara ukuran-ukuran strategis yang berbeda dalam suatu usaha mencapai keselarasan cita-cita, sehingga dengan demikian mendorong karyawan untuk bertindak sesuai dengan

kepentingan terbaik organisasi. Ini merupakan alat yang membantu fokus perusahaan, memperbaiki komunikasi, menetapkan tujuan organisasi dan menyediakan umpan balik atas strategi. Tiap ukuran pada balances scorecard membahas suatu aspek dari strategi perusahaan. Dalam menciptakan balancescorecard, eksekutif harus memilih bauran dari ukuran yang secara akurat mencerminkan faktor kunci yang akan menentukan keberhasilan strategis perusahaan, menunjukkan hubungan antara ukuran-ukuran individual dalam hubungan sebab-akibat, mengindikasikan bagaimana ukuran-ukuran non-keuangan memengaruhi hasil keuangan jangka panjang, serta memberikan pandangan luas mengenai kondisi perusahaan saat ini.

#### **F. Sistem Penilaian Kinerja : Pertimbangan Tambahan**

Suatu sistem penilaian kinerja berusaha untuk memenuhi kebutuhan dari pihak pemangku kepentingan (stakeholder) yg berbeda dari organisasi perusahaan dengan menciptakan campuran dari ukuran-ukuran strategis :

1. **Ukuran Hasil dan Pemicu** Ukuran hasil mengindikasikan hasil dari suatu strategi (**contoh** : meningkatnya pendapatan). Ukuran ini biasanya merupakan “indikator yang terlambat (**lagging indicators**)”; yang memberitahu manajemen mengenai apa yang telah terjadi. Sebaliknya, ukuran pemicu merupakan “indikator yang mendahului (**leading indicators**)”, yang menunjukkan kemajuan dari bi&g-bi&g kunci dalam mengimplementasikan suatu strategi. Waktu siklus merupakan contoh dari ukuran pemicu. Sementara ukuran hasil hanya menunjukkan hasil akhir, ukuran pemicu dapat digunakan di tingkat yang lebih rendah dan mengindikasikan perubahan-perubahan inkremental yang pada akhirnya akan sangat memengaruhi hasil.
2. **Ukuran Keuangan dan Non keuangan** Organisasi telah mengembangkan sistem yang sangat canggih

untuk mengukur kinerja keuangan. Sayangnya, seperti yang banyak ditemukan oleh perusahaan AS, selama tahun 1980-an banyak industri yang dipicu oleh perubahan dalam bidang nonkeuangan, seperti kualitas dan kepuasan pelanggan, yang pada akhirnya memengaruhi kinerja keuangan perusahaan.

Meskipun mereka mengakui pentingnya ukuran nonkeuangan, banyak organisasi yang gagal untuk memasukkannya dalam tinjauan kinerja tingkat eksekutif karena ukuran-ukuran ini cenderung kurang canggih dibandingkan dengan ukuran keuangan dan manajer senior kurang terampil dalam menggunakannya.

### **3. Ukuran Internal & Eksternal**

Perusahaan harus mencapai keseimbangan antara ukuran-ukuran eksternal, seperti kepuasan pelanggan, dengan ukuran-ukuran dari proses bisnis internal, seperti hasil produksi. Terlalu sering perusahaan mengorbankan pengembangan internal untuk memperoleh hasil eksternal atau mengabaikan seluruh hasil eksternal, karena secara salah meyakini bahwa ukuran internal yang bagus sudah mencukupi.

### **4. Pengukuran Memicu Perubahan**

Kemampuan untuk mengukur hasil dan pemicu sedemikian rupa sehingga menyebabkan organisasi bertindak sesuai dengan strateginya. Organisasi tersebut mencapai keselarasan dengan tujuan di tingkat lebih rendah yg dapat dipantau dan dipengaruhi di tingkatan organisasi yang berbeda. Dengan ukuran ini, semua karyawan dapat memahami bagaimana tindakan mereka memengaruhi strategi perusahaan. Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja.

**Implementasi dari suatu sistem pengukuran kinerja melibatkan empat langkah umum :**

1. Mendefinisikan strategi;
2. Mendefinisikan ukuran-ukuran dari strategi;
3. Mengintegrasikan ukuran-ukuran ke dalam sistem manajemen;
4. Meninjau ukuran dan hasilnya secara berkala.

**Aspek yg paling penting dari tinjauan ini ialah :**

11. Menginformasikan kepada manajemen mengenai apakah strategi tersebut telah dilaksanakan dengan benar & seberapa berhasil strategi itu bekerja;
12. Menunjukkan bahwa manajemen serius mengenai pentingnya ukuran-ukuran ini.
13. Menjaga ukuran-ukuran tersebut sejajar dengan strategi yg selalu berubah;
14. Memperbaiki pengukuran.

**I. Kesulitan dalam Mengimplementasikan Sistem Pengukuran Kinerja**

Kecuali jika masalah-masalah ini dapat ditangani dengan baik, hal tersebut dapat membatasi kegunaan dari sistem pengukuran kinerja.

1. Korelasi yang buruk antara ukuran non keuangan dengan hasilnya
2. Terpaku pada hasil keuangan;
3. Ukuran-ukuran tidak diperbarui.
4. Terlalu banyak pengukuran;
5. Kesulitan dalam menetapkan Trade-off.

Adapun Praktik-praktik Pengukuran, yaitu :

1. Jenis ukuran;
2. Kualitas dari ukuran;
3. Hubungan ukuran dengan kompensasi.

**J. Pengendalian Interaktif**

Peran utama dari pengendalian manajemen ialah untuk membantu pelaksanaan strategi. Dari sisi ini, yang terpilih mendefinisikan faktor kunci keberhasilan yg menjadi titik pusat dari desain dan operasi sistem pengendalian. Hasil akhirnya ialah implementasi strategi yang berhasil. Dalam industri yang mengalami perubahan lingkungan yang pesat, informasi pengendalian manajemen juga memberikan dasar untuk memikirkan strategi baru. Hal ini yang disebut dengan pengendalian interaktif.

Dalam lingkungan yang cepat berubah dan dinamis, menciptakan suatu organisasi pembelajaran ialah penting bagi kelangsungan hidup perusahaan. Organisasi pembelajaran mengacu kepada kemampuan dari karyawan suatu organisasi untuk belajar menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan secara berkelanjutan. Organisasi pembelajaran yang efektif ialah organisasi di mana karyawan pada semua tingkatan secara terus menerus memantau lingkungannya, mengidentifikasi masalah serta, peluang potensial, saling bertukar informasi mengenai lingkungan secara terus terang dan terbuka, serta bereksperimen dengan model bisnis alternatif guna menyesuaikan diri dengan sukses terhadap lingkungan yang baru. Tujuan utama dari pengendalian interaktif ialah untuk memfasilitasi terciptanya organisasi pembelajaran.

Sementara faktor kunci keberhasilan ialah penting dalam desain sistem pengendalian untuk mengimplementasikan strategi yang dipilih, ketidakpastian strategi memandu penggunaan sekelompok informasi pengendalian manajemen secara interaktif dalam mengembangkan strategi baru. Ketidakpastian strategi ialah pergeseran lingkungan secara mendasar (perubahan dalam preferensi pelanggan, teknologi, pesaing, gaya hidup, produk substitusi, dll) yang mungkin mengganggu aturan-aturan yg dijalankan oleh suatu organisasi hari ini.

Pengendalian interaktif mengingatkan manajemen terhadap ketidakpastian strategi, baik berupa masalah

maupun peluang. Ini menjadi dasar bagi para manajer untuk menyesuaikan diri terhadap lingkungan yang berubah pesat dengan memikirkan strategi baru.

Pengendalian interaktif memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. Sekelompok informasi pengendalian manajemen mengenai ketidakpastian strategi yg dihadapi oleh bisnis tersebut menjadi titik pusat;
2. Eksekutif senior menerima informasi semacam itu dengan serius;
3. Manajer pada semua tingkatan organisasi tersebut memfokuskan perhatiannya pada informasi yang dihasilkan oleh sistem itu;
5. Atasan, bawahan dan rekan kerja bertemu untuk menginterpretasikan dan membahas implikasi dari informasi untuk inisiatif strategi masa depan;
6. Rapat dilaksanakan dalam bentuk debat serta tantangan terhadap datadan asumsi yang mendasariserta tindakan yang sesuai.

Adapun Ketidakpastian strategi berkaitan dengan pergeseran mendasar dan nonlinear dalam lingkungan yg potensial menciptakan model bisnis baru. Perusahaan sebaiknya memantau diskontinuitas teknologi berikut ini :

1. Pertumbuhan internet dan e-commerce memiliki implikasi potensial bagi banyak perusahaan. Beberapa hal tertentu yang perlu dipantau meliputi :
  - >pertumbuhan dalam jumlah penggunaan internet.
  - >Perluasan komunikasi broadband.Munculnya interface tunjuk dan klik (point-and-click) yg didasarkan pada standar yang terbuka, murah untuk dipasang dan dioperasikan, serta global;
  - >Meningkatnya kekuatan teknologi komputer dan komunikasi;
  - >Perrtumbuhan dalam komunikasi seluler baik untuk telepon maupun akses internet;

>Pengembangan dan penggunaan teknologi pengenalan ucapan dan teknologi penerjemahan bahasa berbasis mesin yang memungkinkan orang untuk berbicara atau menulis dalam bahasa yg berbeda guna berkomunikasi satu sama lain pada waktu yang sama.

2. Teknologi pemusatan akan memiliki dampak:
  - > Pemusatan suara, data dan gambar memiliki implikasi bagi perusahaan yang beroperasi dalam industri produk elektronik konsumen, telekomunikasi dan komputer.
  - >Integrasi teknologi kimia dan digital memiliki pengaruh terhadap perusahaan
  - >Munculnya rekayasa dan bioteknologi tanaman membuka peluang bagi perusahaan-perusahaan dalam ilmu pengetahuan kehidupan.
3. Miniaturisasi dapat membuka peluang bagi produsen alat-alat elektronik serta alat rumah tangga.
4. Pergeseran dari barang fisik ke jasa dengan cepat mengubah industri otomotif serta usaha barang tahan lama.

Pengendalian interaktif bukanlah suatu sistem yang terpisah; melainkan merupakan bagian yg integral dari sistem pengendalian manajemen. Beberapa informasi pengendalian manajemen membantu manajer untuk memikirkan strategi baru. Informasi pengendalian interaktif biasanya, namun tidak selalu, cenderung bersifat nonkeuangan. Karena ketidakpastian strategi berbeda antara bisnis yang satu dengan bisnis yang lain, maka eksekutif senior pada perusahaan yang berbeda mungkin memilih bagian yang berbeda dari sistem pengendalian manajemen mereka untuk digunakan secara interaktif.

Suatu subsistem seharusnya memenuhi kondisi-kondisi berikut ini sebelum dapat digunakan sebagai sistem pengendalian interaktif :

1. Data dalam subsistem harus tidak ambigu serta mudah dipahami dan diinterpretasikan.
2. Subsistem tersebut harus memuat data mengenai ketidakpastian strategis.
3. Data dalam subsistem seharusnya membantu perusahaan untuk mengembangkan strategi baru. **(Anthony & Govindarajan, 2005: 169-187).**

### **11.5 Pengawasan Eksternal**

Fungsi pengawasan dalam manajemen ialah proses memastikan bahwa semua yang dijalankan telah sesuai dengan acuan yang sudah direncanakan. Fungsi manajemen pengawasan juga disebut dengan fungsi pengendalian atau controlling. Fungsi pengawasan terbagi menjadi 2 yaitu internal dan eksternal.

pengawasan internal ialah pengawasan yang dilakukan oleh aparat pengawasan yang berasal dari lingkungan internal organisasi pemerintah. Pengawasan internal inipun dibagi menjadi pengawasan internal dalam arti sempit dan pengawasan internal dalam arti luas. Tujuan utama dari pengawasan internal dalam arti luas ini tidak hanya untuk melakukan tindakan verifikasi, melainkan juga dimaksudkan untuk membantu pihak yang diawasi dalam menunaikan tugasnya secara lebih baik.

Pengawasan eksternal ialah suatu bentuk pengawasan yang dilakukan oleh suatu unit pengawasan yang sama sekali berasal dari luar lingkungan organisasi eksekutif. Pengawas eksternal justru bisa independen. Lebih objektif dalam menilai sesuatu, Tidak punya kepentingan lain diperusahaanselain mengawasi.



## 11.6 Latihan dan Pertanyaan

1. Jelaskan Apa itu ketidakpastian Lingkungan?
2. Jelaskan 2 jenis strategi Bisnis?
3. Apa yang dimaksud Multinasionalitas?
4. Bagaimana perbedaan organisasi nirlaba dan laba?
5. Jelaskan Kesulitan dalam mengukur kinerja ?
6. Jelaskan pengertian pengawasan eksternal?

## 11.7 Referensi

- Cantika, Sri Budi, & Amirullah, 2002, *Manajemen Strategi*. Yogyakarta. Graha Ilmu.
- David, Fred R, 2006, *Manajemen Strategis: Konsep edisi 10 buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Govindarajan & Anthony, 2005, *Management control system*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hanger. David J. Thomas L, 2006, *Manajemen Strategis*, Yogyakarta.
- Husein dkk, 2000, *Sistem pengendalian manajemen*, Yogyakarta: Unit penerbit & Percetakan sekolah ilmu tinggi manajemen.
- Keneeth A. Merchand. Wim A. Van Der Stede, 2014, *Sistem pengendalian manajemen*.
- Sri. Sp Wilujeng, 2007, *Pengantar manajemen edisi pertama*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- ChenHall & Morris, 1986, Persepsi Ketidakpastian Lingkungan.
- Pearce J.A & Robinson R.B, 2008, Strategi Organisasi.
- Budi Setiawan, S.E., M.M, 2000, Manajemen Keuangan Multinasionalitas.
- H.A Salim & Umar titian, 2009, Organisasi laba dan Nirlaba.
- Kaplan & Norton, 1996, Pengukuran Kinerja.
- Bagir Manan, 2000, Pengawasan Perusahaan secara Umum dan Eksternal, Jakarta.

# PERENCANAAN DAN PENGANGGARAN DAN SYSTEM INSENTIF

xii



## Tujuan Instruksional Khusus

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan mampu memahami dan menguasai dengan baik tentang materi yang ada di dalam bab ini :

- 12.1 Tujuan perencanaan, penganggaran dan system insentif
- 12.2 Siklus Perencanaan
- 12.3 Praktek Perencanaan Dan Penganggaran
- 12.4 Penentuan target dari perencanaan, penganggaran, dan sistem insentif
- 12.5 Insentif Keuangan
- 12.6 System Insentif
- 12.7 Latihan dan Pertanyaan
- 12.8 Referensi

## 12.1. Tujuan perencanaan, penganggaran dan system insentif

### A. Perencanaan

Menurut para ahli, perencanaan adalah sebagai sebuah proses yang dimulai dari penetapan/penentuan tujuan organisasi secara menyeluruh, sertamerumuskan sistem perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan seluruh pekerjaan sampai tercapainya tujuan organisasi. Sebelum pimpinan/manajer mengarahkan atau mengawasi, pegawai sudah semestinya harus membuat rencana-rencana yang memberikan tujuan dan arah organisasi. Dalam perencanaannya, manajer memutuskan “apa yang harus dilakukan, kapan melakukannya, bagaimana melakukannya, dan siapa yang melakukannya.”

Berdasarkan pendapat diatas, terlihat bahwa perencanaan adalah gambaran tentang apa-apa yang akan dilakukan mulai dari penetapan tujuan, strategi untuk mencapai tujuan hingga sistem perencanaan untuk mengkoordinasi dan mengintegrasikan seluruh pekerjaan organisasi sehingga tujuan bisa tercapai. Hal ini sekaligus menjawab juga apa saja yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan siapa yang akan melakukannya.

Dengan kata lain, Perencanaan adalah proses untuk menentukan tujuan organisasi dan rancangan yang tepat untuk meraih tujuan tersebut. Adapun tujuan dari perencanaan diantaranya:

- Untuk mengantisipasi dan perekam perubahan
- Untuk dapat mengarahkan administrator dan selainnya
- Untuk menghindari pemborosan keuangan dalam suatu kegiatan
- Bertujuan untuk mempermudah pengawasan

- **Bentuk – Bentuk Perencanaan**

Berdasarkan luas cakupan masalah dan jangkauan waktunya perencanaan dapat dibedakan menjadi tiga macam bentuk:

1. Rencana Global

Rencana global ini merupakan penentuan tujuan yang menyeluruh atau keseluruhan dan yang menyangkut jangka panjang dari organisasi tersebut sebagai keseluruhan atau totalitas.

2. Rencana Steategis

Rencana ini disusun untuk menentukan tujuan – tujuan kegiatan yang mempunyai arti strategis dan berdimensi jangka panjang. Arti strategis dalam penyusunan rencana ini adalah untuk menyusun dan memilih urutan bidang mana yang akan dicapai terlebih dahulu dan berikut – berikutnya. Untuk menyusun rencan strategis kita harus mengetahui keadaan saat ini dan dihubungkan dengan perkembangan masa depan yang paling mungkin terjadi dan bagaimana usaha kita untuk merubah keadaan sesuai tujuan yang dikehendaki.

3. Rencana Operasional

Rencana operasional meliputi perencanaan terhadap kegiatan kegiatan operasional yang berjangka pendek guna menopang pencapaian tujuan jangka panjang baik dalam perencanaan global maupun perencanaan strategis.

## **B. Penganggaran**

Anggaran merupakan salah satu rencana kuantitatif aktivitas usaha sebuah organisasi, anggaran mencakup seluruh sumber daya dan komitmen yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan organisasi selama periode yang dianggarkan.

Penganggaran adalah upaya menciptakan suatu rencana kegiatan yang dinyatakan dalam ukuran keuangan.

Penganggaran memainkan peran penting di dalam bidang perencanaan, pengendalian, maupun pembuatan keputusan.

Tujuan Pokok Anggaran:

Memprediksi transaksi dan kejadian financial serta non financial di masa yang akan datang

Mengembangkan informasi yang akurat dan berguna bagi penerima anggaran.

Adapun tujuan lain dari pada anggaran adalah :

- Untuk mengadakan pembatasan jumlah dana yang akan dicari ataupun digunakan
- Untuk menampung dan menganalisa serta memutuskan semua usulan yang berkaitan dengan keuangan
- Sebagai penyempurnaan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran dapat terlihat lebih jelas dan nyata
- Untuk merinci jenis sumber dana yang yang dicari maupun jenis penggunaan dana ,sehingga dapat mempermudah pengawasan
- Untuk merasionalkan sumber dan penggunaan dana agar mencapai hasil yang maksimal

### **C. System Insentif**

Pada mulanya segala bentuk usaha yang dilakukan oleh setiap karyawan pasti mempunyai maksud dan tujuan tertentu, misalnya keinginan untuk lebih maju dan berprestasi serta ingin mendapatkan hasil yang lebih besar dari pada sebelumnya. Untuk dapat melaksanakan maksud dan tujuan tersebut dibutuhkan adanya suatu dorongan dari luar. Dorongan yang berasal dari luar tersebut dapat berasal dari pimpinan perusahaan, misalnya dengan adanya pemberian tambahan yang dapat berupa uang, barang dan sebagainya.

Jadi pengertian intensif adalah sebuah program yang diberikan oleh perusahaan untuk memotivasi karyawan agar

karyawan tersebut jauh lebih giat lagi dalam bekerja dan dapat meningkatkan prestasi kerjanya didalam perusahaan. Tujuan Insentif,

Dalam suatu perusahaan setiap karyawan dalam melakukan suatu kegiatan mempunyai maksud dan tujuan yang berbeda-beda. Perbedaan tersebut disebabkan karena kebutuhan manusia bermacam-macam dan selalu merasa tidak puas dalam keadaannya sekarang. Untuk memenuhi kebutuhan sehari-harinya maka diperlukan penghasilan tambahan bagi karyawan. Sehingga hal tersebut perlu diperhatikan oleh pimpinan sebuah perusahaan.

Tujuan pemberian insentif adalah untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga karyawan bergairah untuk bekerja dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Dengan kata lain, tujuan utama dari pemberian insentif ini sebenarnya untuk merangsang atau memberikan dorongan kepada karyawan supaya mau melaksanakan pekerjaannya melebihi standart yang telah ada atau melebihi kemampuan rata-rata, karena itu pemberian insentif harus dilaksanakan tepat pada waktunya, agar dapat mendorong setiap karyawan untuk bekerja secara lebih baik dari sebelumnya.

Selain tujuan diatas, insentif memiliki beberapa tujuan, yaitu sebagai berikut:

- Dapat menarik pelamar kerja yang potensial
- Untuk mempertahankan karyawan yang baik, karena apabila insentif dirasakan tidak adil maka karyawan yang baik akan mengundurkan diri
- Meraih keunggulan kompetitif. Insentif dapat menjadi biaya yang signifikan untuk menjalankan suatu bisnis. Untuk keunggulan kompetitif, suatu organisasi mungkin akan memilih menggunakan sistem computer sebagai pengganti tenaga kerja atau pindah ke daerah yang tenaganya lebih murah
- Untuk meningkatkan produktivitas.

- Melakukan pembayaran sesuai dengan aturan kebijakan insentif dan sejalan dengan peraturan pemerintah
- Dapat memudahkan sasaran strategi suatu organisasi
- Untuk mengokohkan dan menentukan struktur organisasi

## 12.2 Siklus Perencanaan

Siklus perencanaan keuangan dapat dilihat dari gambar berikut:



Gambar 1. Siklus Perencanaan Keuangan

### 1. Menetapkan Tujuan atau Serangkaian Tujuan

Perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang kegiatan atau kebutuhan organisasi atau kelompok kerja. Tanpa rumusan yang jelas, organisasi akan menggunakan sumber dayanya secara tidak efektif. Tujuan adalah keadaan masa depan yang diinginkan yang ingindirealisasikan organisasi. Tujuan termasuk penting

karena organisasi ada untuk tercapainya suatu alasan, dan tujuan mendefinisikan dan menegaskan maksud alasan tersebut.

## 2. Merumuskan Keadaan Saat Ini

Untuk melancarkan tujuan yang ingin dicapai akan sangatlah penting mengetahui atau memahami posisi perusahaan sekarang, karena tujuan dan rencana menyangkut waktu yang akan datang. Setelah keadaan ini dianalisa barulah dapat dirumuskan untuk menggambarkan rencana lebih lanjutnya.

## 3. Mengidentifikasi Segala Kemudahan dan Hambatan

Segala kekuatan dan kelemahan serta kemudahan dan hambatan perlu diidentifikasi untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu perlu diketahui faktor-faktor lingkungan dari dalam maupun luar yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya, atau sebaliknya yang mungkin menimbulkan masalah.

## 4. Mengembangkan Rencana atau Serangkaian Kegiatan Untuk Mencapai Tujuan

Tahap terakhir dalam proses perencanaan adalah mengembangkan rencana atau proses yang telah dilalui sebelumnya dengan dan juga perlu pengembangan berbagai alternatif kegiatan untuk pencapaian tujuan, penilaian alternatif-alternatif tersebut dilakukan dengan cara pemilihan alternatif terbaik diantara berbagai pilihan alternatif yang ada.

### **12.3** **Praktek Perencanaan Dan Penganggaran**

#### **A. Perencanaan strategi**



Perencanaan strategi atau disebut rencana jangka panjang adalah proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijakan dan program-program strategic yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut, dan penetapan metode-metode yang diperlukan untuk menjaga bahwa strategi dan kebijaksanaan telah diimplementasikan. Secara lebih ringkas perencanaan ini merupakan proses perencanaan dalam jangka waktu panjang yang disusun dan digunakan untuk menentukan dan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Ada tiga alasan yang menunjukkan pentingnya perencanaan strategik.

Pertama, perencanaan ini memberikan kerangka dasar dalam semua bentuk-bentuk perencanaan lainnya yang harus diambil.

Kedua, pemahaman terhadap perencanaan strategik akan mempermudah pemahaman bentuk-bentuk perencanaan lainnya.

Ketiga, perencanaan strategic sering merupakan titik permulaan bagi pemahaman dan penilaian kegiatan-kegiatan manajer dan organisasi.

Perencanaan strategik tidak hanya berupa kegiatan perencanaan didalam suatu organisasi, tetapi perencanaan ini lebih mengacu pada peranan manajemen yang paling kritis. Perencanaan strategik penting akhir-akhir ini. Sabagai hasilnya, organisasi berfungsi lebih baik dan menjadi lebih tanggap terhadap perubahan lingkungan. Dengan perencanaan strategik, konsep organisasi menjadi jelas. Sehingga memungkinkan manajer untuk merumuskan rencan-rencana dan kegiatan-kegiatan yang member arah organisasi mencapai tujuannya.

## **B. Penganggaran modal**

Penganggaran modal berkaitan dengan mengidentifikasi program tindakan spesifik yang akan diimplementasikan di beberapa tahun yang akan datang. Program harus menerjemahkan setiap strategi bisnis. Proses

penganggaran modal biasanya dimulai dengan cara berdiskusi anatar semua manajer dan bawahannya mengenai program yang akan dibutuhkan dalam waktu yang dekat.

Keputusan penganggaran modal harus dihubungkan dengan perencanaan strategi perusahaan secara keseluruhan. Strategi mencakup perencanaan masa depan perusahaan. Penganggaran modal secara implicit memerlukan suatu komitmen kedalam masa depan perusahaan. Sebagai contoh, pembelian suatu mesin yang memiliki umur ekonomis 10 tahun mencakup periode waktu yang lama untuk menunggu sebelum hasil akhir dari keputusan tersebut dapat diketahui. Selama periode waktu 10 tahun ada berbagai kondisi ekonomi dan keuangan yang terjadi dan dapat meningkatkan ketidakpastian yang dihadapi perusahaan.

Penganggaran modal harus diintegrasikan dengan perencanaan strategi perusahaan. Hal ini penting karena:

- Investasi yang terlalu besar atau terlalu kecil akan mempunyai dampak jangka panjang bagi masa depan perusahaan. Apabila perusahaan telah melakukan investasi pada jumlah tetap yang terlalu besar, hal ini akan menimbulkan beban yang berat dan tidak semestinya ditanggung bagi perusahaan. Sebaliknya, jika investasinya terlalu kecil, maka perusahaan tidak memiliki kapasitas yang cukup, sehingga dapat mengakibatkan perusahaan kehilangan kesempatan untuk menguasai pangsa pasar yang ada.
- Penganggaran modal biasanya memerlukan biaya yang besar. Sebelum perusahaan mengeluarkan banyak uang, perusahaan harus membuat rencana yang tepat, karena jumlah dana yang besar tidak dapat disediakan dalam tempo yang singkat. Rencana pembelaan investasi harus dipersiapkan beberapa tahun sebelumnya untuk memastikan tersedianya dana yang diperlukan.

- Semua bagian di perusahaan, seperti produksi, pemasaran, keuangan dan sebagainya sangat dipengaruhi oleh keputusan penganggaran modal, oleh karena itu semua pimpinan dari bagian-bagian tersebut harus mengetahui bagaimana keputusan penganggaran modal dibuat dan bagaimana berpartisipasi secara efektif dalam proses pengambilan keputusan tersebut.

### **C. Penganggaran (operasional)**

Anggaran operasional adalah rencana kerja perusahaan yang bertujuan untuk memperoleh pendapatan di dalam suatu periode tertentu, penganggaran ini mencakup semua kegiatan utama.

Penganggaran ini adalah perencanaan keuangan dalam jangka pendek. Anggaran sesuai dengan struktur pertanggung jawaban organisasi dan memberikan pendapatan, asset, dan liabilitas secara detail dalam line-item yang sesuai. Penganggaran adalah sebuah proses yang sangat universal dalam sebuah perusahaan. Jadi tujuan utama dari siklus perencanaan lainnya (perencanaan strategi dan pemograman) adalah hanya untuk mengembangkan sebuah “smart budget”.

Berikut adalah jenis-jenis anggaran operasional:

#### **1. Anggaran Penjualan**

Anggaran penjualan adalah suatu rencana kerja perusahaan di masa yang akan datang pada suatu kurun waktu tertentu dibidang penjualan produk perusahaan. Di dalam anggaran penjualan terdapat beberapa variabel yang terkait, seperti volume penjualan dan harga jual perunit. Anggaran penjualan harus merupakan suatu target yang diyakini dapat dicapai oleh sumber daya yang dimiliki perusahaan, target penjualan akan sulit dicapai oleh manajemen. (Rudianto, 2009: 48).

## 2. Anggaran Produksi

Anggaran produksi adalah rencana perusahaan untuk menghasilkan produk perusahaan dalam jumlah yang sesuai dengan kebutuhan penjualan dalam jumlah yang sesuai dengan kebutuhan penjualan dengan mempertimbangkan jumlah persediaan pada awal dan akhir periode tertentu. Perusahaan harus mampu memproduksi barang sesuai kebutuhan, dengan memperhitungkan jumlah penjualan yang direncanakan dan persediaan pada akhir periode berikutnya.

## 3. Anggaran Biaya Bahan Baku

Penetapan anggaran biaya untuk bahan baku ditentukan oleh kebutuhan bahan baku perunit produk yang dihasilkan perusahaan, dikalikan dengan volume produksi, sehingga didapat volume total untuk periode tersebut. Kemudian kebutuhan total bahan baku untuk periode ditambah dengan persediaan bahan baku yang diinginkan pada akhir periode, dan selanjutnya dikurangi dengan persediaan bahan baku yang direncanakan pada awal periode

## 4. Anggaran Biaya Tenaga Kerja

Anggaran biaya tenaga kerja merupakan rencana pembayaran biaya tenaga kerja di dalam suatu periode tertentu. Secara umum, untuk menghitung anggaran tenaga kerja, perusahaan mengalihkan upah yang dibayarkan dengan suatu satuan tertentu.

## 5. Anggaran Biaya Overhead

Anggaran biaya overhead adalah seluruh biaya produksi selain bahan baku dan tenaga kerja, yang

direncanakan akan dibayarkan dalam satu periode tertentu.

6. Anggaran Biaya Pemasaran

Anggaran biaya pemasaran adalah semua rencana pengeluaran yang berkaitan dengan seluruh aktivitas penjualan dan pendistribusian produk perusahaan. Biaya perusahaan dimulai pada saat produksi selesai dan barang-barang sudah siap untuk dijual.

7. Anggaran Biaya Administrasi Dan Umum

Anggaran biaya administrasi dan umum adalah semua rencana biaya yang berkaitan dengan aktivitas operasional kantor untuk mengatur dan mengendalikan organisasi secara umum. Aktivitas administrasi dan umum mencakup keseluruhan aktivitas produksi dan pemasaran.

8. Anggaran Laba

Laba merupakan tujuan umum keberadaan setiap perusahaan. Untuk dapat menghasilkan laba usaha, setiap perusahaan harus memiliki produk yang dapat dijual kepada masyarakat. Kebutuhan untuk menghasilkan laba usaha tersebut menjadi faktor penggerak utama seluruh aktivitas ekonomi yang dilakukan setiap perusahaan.

**12.4**

**Penentuan target dari perencanaan, penganggaran, dan sistem insentif**

Diluar rencana produksi sudah dijelaskan tujuan strategi, dan hasil yang diharapkan oleh organisasi, rencana dan anggaran sudah menjadi target yang dapat mempengaruhi manajer karena target sering kali di

hubungkan dengan evaluasi kinerja, dan dengan berbagai insentif.

Tipe target kinerja keuangan :

### **1. Target berbasis model, historis, dan negosiasi**

Target kinerja dapat diturunkan dari (1) model kuantitatif dari kinerja yang seharusnya dijalankan, (2) berdasarkan kinerja historis, (3) atau diturunkan dari proses negosiasi antara manajer bawah dengan manajer level atas.

- Target berbasis model diturunkan dari prediksi kinerja yang dapat memungkinkan dalam sebuah rangkaian periode pengukuran. Ketika target berbasis model ini digunakan dalam bagian dimana aktifitas deprogram maka mereka menyebutnya dengan target yang bisa direkayasa.
- Target historis diturunkan secara langsung dari kinerja dalam periode sebelumnya. Mereka sering melibatkan yang namanya ratcheting, sebagai contoh, ketika manajer pusat laba diminta untuk meningkatkan laba sebesar 10% dari tahun sebelumnya.
- Pada level manajerial, sebagian besar target kinerja dinegosiasikan antara hirarki yang lebih tinggi dengan bawahannya, seperti ketika manajer divisi menegosiasikan anggaran pusat laba mereka (investasi) dengan suatu perusahaan.

### **2. Target tetap dan target fleksibel**

Cara lain untuk membedakan target adalah ketika berada dalam target tetap atau fleksibel. Target tetap tidak akan berubah selama periode waktu yang telah diberikan. Sedangkan target fleksibel adalah target yang dapat berubah sesuai dengan kondisi yang dihadapi selama periode tersebut.

Target juga dapat dibuat fleksibel yang dinamakan dengan kinerja relative. Secara relatif

yang berhubungan dengan pihak lain yang memiliki kesamaan. Hal ini berarti setiap manajer yang dievaluasi tidak berada dalam istilah tingkat absolute dari kinerjanya sendiri, tetapi relatif terhadap kinerja orang lain.

- Target internal dan eksternal

Target yang difokuskan manajer untuk memperhatikan apa yang mungkin dalam organisasi dan fokus pada periode ke periode adalah target internal. Tetapi, pendekatan penentuan target yang berfokus secara eksternal. Kasus ini terjadi ketika suatu organisasi menggunakan evaluasi dan acuan kinerja relatif untuk kinerja, dan praktik mereka dengan perusahaan lainnya.

## 12.5. Insentif Keuangan

Insentif adalah pembayaran upah yang berbeda karena memiliki suatu prestasi. Misalnya dua karyawan yang sama mendapatkan insentif yang berbeda, karena berbeda nya prestasi yang dimiliki oleh keduanya. Insentif sebagai sarana motivasi yang mendorong para pegawai untuk bekerja dengan kemampuan yang optimal, yang dimaksudkan sebagai pendapatan ekstra diluar gaji atau upah yang telah ditentukan. Pemberian insentif dimaksudkan agar dapat memenuhi kebutuhan para pegawai dan keluarga mereka. Istilah sistem insentif pada umumnya digunakan untuk menggambarkan rencana – rencana pembayaran upah yang dikaitkan secara langsung atau tidak langsung dengan berbagai standar kinerja pegawai atau profitabilitas organisasi

### A. Proses Pemberian Insentif

- Berdasarkan kelompok : pemberian insentif atas kelompok yang dapat meraih prestasi yang baik dalam suatu organisasi atau perusahaan.
- Berdasarkan perorangan : insentif yang diberikan karena prestasi dari karyawan itu sendiri.

### **B. Jenis - Jenis Insentif**

jenis - jenis insentif dalam suatu organisasi, harus dituangkan secara jelas sehingga dapat diketahui oleh pegawai dan oleh perusahaan tersebut dapat dijadikan kontribusi yang baik untuk dapat menambah gairah kerja bagi pegawai yang bersangkutan

- Financial insentif

Financial insentif adalah dorongan yang bersifat keuangan yang buakn hanya meliputi gaji-gaji yang pantas. Tetapi juga termasuk kemungkinan memperoleh keuntungan dari perusahaan dan soal-soal kesejahteraan yang termasuk pemeliharaan jaminan hari tua, rekreasi, kesehatan dan lain-lain.

- Non financial insentif

Non financial insentif adalah perangsang yang diberikan kepada karyawan yang berbentuk penghargaan atau pengukuhan berdasarkan prestasi kerjanya, seperti piagam, piala, medali dan sebagainya yang nilainya tidak terkira Ada 2 elemen utama yaitu :

1. Keadaan pekerja yang memuaskan. Misalnya, tempat kerja, jam kerja, tugas, dan rekan-rekan.
2. Sikap pemimpin atas keinginan masing-masing dari karyawan. Misalnya, jaminan kesehatan, promosi, keluhan-keluhan, hiburan, dan hubungan dengan atasan.

- Insentif sosial



Insentif sosial adalah perangsang pada karyawan yang berdasarkan prestasi kerjanya berupa fasilitas dan kesempatan untuk mengembangkan kemampuannya, seperti promosi, mengikuti pendidikan, naik haji dan sebagainya.

1. Jenis-jenis insentif secara ringkas adalah sebagai berikut:
  - Penghargaan keuangan
  - Kenaikan gaji
  - Bonus
  - Manfaat
  - Fasilitas
  
2. Penghargaan Psikologis dan Sosial
  - Kemungkinan promosi
  - Peningkatan tanggung jawab
  - Peningkatan ekonomi
  - Kondisi geografis yang baik
  - Pengakuan

### **C. Syarat Pemberian Insentif**

Adapun syarat – syarat yang perlu dipenuhi agar insentif dapat diberikan oleh perusahaan, adalah sebagai berikut

- Sederhana
- Spesifik
- Dapat dicapai
- Dapat diukur

## **12.6 System Insentif**

Imbalan tidak hanya berupa uang, tetapi juga termasuk pujian. Pada perusahaan yang berorientasi laba, insentif yang digunakan itu berwujud uang dalam bentuk

tunai atau saham yang biasanya naik dan turun sesuai kinerja.

#### **A. Manfaat insentif**

- Informasi  
Informasi yang menarik perhatian mereka terhadap kepentingan relative dari hasil yang biasanya bersaing misalnya, biaya, kualitas, layanan konsumen dan lain sebagainya.
- Motivasi  
Insentif dibutuhkan karyawan agar mendorong usaha ekstra mereka dalam bekerja dan melakukan tugas mereka dengan sebaik mungkin.
- Menarik dan mempertahankan karyawan  
Imbalan yang dijanjikan karena organisasi ingin meningkatkan proses rekrutmen karyawan dan dapat mempertahankan dengan baik, dengan cara menawarkan paket yang sebanding dengan yang ditawarkan oleh pesaing.

#### **B. Ukuran Pemberian Insentif**

Dasar pemberian insentif adalah efisiensi kerja yang diukur menurut output yang dihasilkan dibandingkan standar output yang telah ditetapkan. Beberapa metode pembayaran upah :

1. Kinerja  
Sistem pemberian insentif dengan cara ini langsung mengaitkan besarnya insentif dengan pekerjaan yang telah ditunjukkan oleh pegawai yang bersangkutan
2. Lama Kerja  
Besarnya pemberian insentif ditentukan atas dasar lamanya pegawai melakukan atau menyelesaikan suatu pekerjaan
3. Jam Kerja  
Dalam metode ini pekerja hanya dibayar sesuai dengan jam kerja mereka. Metode ini sangat

sederhana, dan mudah untuk di aplikasikan. Tetapi dengan menggunakan metode ini tingkat produksi cenderung lambat dan mungkin tidak menentu. Selain itu, jadwal dan estimasi biaya sulit untuk dilakukan. Metode ini digunakan biasanya bila tidak terdapat cara standar dalam melakukan suatu pekerjaan dan tidak terdapat usaha-usaha langsung yang dibuat oleh tenaga kerja untuk bekerja lebih keras

4. Senioritas

Sistem ini didasarkan pada masa kerja atau senioritas pegawai yang bersangkutan dalam suatu organisasi

5. Kebutuhan

Cara ini menunjukkan bahwa pemberian insentif pada pegawai didasarkan pada tingkat urgensi kebutuhan hidup yang layak dari pegawai

6. Keadilan dan Kelayakan

Keadilan, dalam sistem pemberian insentif bukanlah harus sama rapat tanpa pandang bulu, kelayakan, layar pengertiannya membandingkan besarnya pemberian insentif dengan instansi lain yang bergerak dalam bidang bisnis

7. Evaluasi Jabatan

Suatu usaha untuk menentukan dan membandingkan nilai suatu jabatan tertentu dengan nilai jabatan – jabatan lain dalam suatu instansi.

8. Hari kerja yang dihitung

Metode ini sama dengan metode hari kerja. Kelebihan dari metode ini adalah penggunaan standard an laporan secara periodic. Metode ini biasanya tidak digunakan untuk insentif tetapi cenderung untuk kenaikan gaji.

9. Insentif berdasarkan pekerjaan (picecework)

Pada metode ini, pekerja dibayar berdasarkan output yang mereka hasilkan, insentif diberikan bila

tenaga kerja menghasilkan output di atas tingkat dasar.

10. Insentif berdasarkan waktu kerja standar

Metode ini sama dengan metode *piecework*, perbedaannya hanya pada cara perhitungan upah.

11. Insentif kelompok

Insentif kelompok menawarkan pendekatan yang lain. Dengan metode ini, masing-masing pegawai akan mendapatkan insentif berdasarkan kinerjanya dibanding keseluruhan kelompok. Output kelompok dapat dihitung berdasarkan kriteria-kriteria tertentu yang dipilih oleh manajemen. Keuntungan metode ini adalah tenaga kerja yang lebih rendah dari juru tulis mungkin dibutuhkan untuk ikut memelihara sistem dan metode ini mungkin akan lebih mendorong semangat dari kelompok.

### 12.7. Latihan dan Pertanyaan

1. Seberapa menantang target kinerja keuangan itu ?
2. Seberapa besar seharusnya pengaruh bawahan dalam menentukan target mereka?

### 12.8 Refrensi

Mulyadi.2001.akuntansi manajrmen ; konsep,manfaat dan rekayasa.selemba empat.Jakarta

Malayu SP, Hasibuan. I (2002) Manajemen Sumber Daya Manusia (edisi revisi). Bumi Aksara : Jakarta

Randall S. Schuler dan Susan E. Jakson (1997) Manajemen Sumber Daya Manusia ( Menghadapi Abad Ke-21. Jilid I). Erlangga : Jakarta

# ANALISIS LAPORAN KINERJA KEUANGAN DAN PENILAIAN KERJANYA

## XIII



### Tujuan Instruksional Khusus

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan mampu memahami dan menguasai dengan baik tentang materi yang ada di dalam bab ini ::

- 13.1. Definisi Pengukuran Kinerja Keuangan
- 13.2. Penciptaan Nilai
- 13.3. Kinerja Tindakan Pasar
- 13.4. Pengukuran Akuntansi Kerja
- 13.5. Operasi dan Pengukuran Laba Residual
- 13.6. Operasi Myopia dan Perbaikan masalah myopia
- 13.7. Ukuran Kinerja ROI
- 13.8. Latihan dan Pertanyaan
- 13.9. Daftar Pustaka

### 13.1. Defenisi Pengukuran Kinerja Keuangan

- Kinerja keuangan ialah suatu penjelasan keuangan perusahaan pada suatu periode tertentu menyangkut aspek pengumpulan dana dan penyaluran dana, yang dicari dengan indikator kecukupan modal.
- Kinerja keuangan perusahaan ialah prestasi yang diraih oleh perusahaan dalam suatu periode tertentu yang menghasilkan tingkat kesehatan perusahaan itu sendiri.
- Kinerja keuangan adalah perkiraan yang dilakukan untuk melihat sejauh mana perusahaan telah mengikuti aturan pelaksanaan keuangan yang baik dan benar. Kinerja perusahaan ialah keadaan keuangan perusahaan yang dihitung dengan alat perkiraan keuangan, sehingga dapat memperkirakan baik buruknya keadaan keuangan suatu perusahaan dan mengukur prestasi kerja dalam suatu periode tertentu. Hal ini sangat penting bagi sumber daya digunakan secara optimal dalam menghadapi perubahan lingkungan.
- Kinerja keuangan perusahaan memiliki hubungan erat dengan pengukuran dan penilaian kinerja. Pengukuran kinerja (performing measurement) ialah kualifikasi, efisiensi dan efektivitas perusahaan dalam menjalankan bisnis selama suatu periode akuntansi.

### 13.2. Penciptaan Nilai

Penilaian kinerja (performance appraisal), juga disebut tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, ataupun penilaian pegawai ialah upaya menilai prestasi dengan bertujuan meningkatkan produktivitas pegawai maupun perusahaan.

Sayangnya, tujuan ini sering tidak tercapai karena tidak sedikit perusahaan yang melakukan penilaian kinerja yang kurang bagus. Dampaknya, ialah demotivasi kerja dan turunnya tujuan sasaran perusahaan dari tahun ke tahun. Guna menghindari hal-hal negatif tersebut, tidak cara lain, selain perusahaan harus melakukan penilaian kinerja yang efektif. Berikut kriteria dan langkah-langkah penilaian kinerja yang efektif:

Menurut Michael Adryanto, Strategi dan Teknik Mengelola Kinerja agar lebih meningkatnya Produktivitas adalah dengan melakukan penilaian kinerja fair.

Fair adalah berdasarkan standar yang telah disepakati, sedangkan objektif adalah nilai-nilai yang diberikan sesuai dengan tingkat pencapaian.

Dalam penilaian fair, ada lima elemen yang harus diperhatikan:

1. Sasaran kinerja yang jelas
2. Sasaran disepakati bersama
3. Sasaran berkaitan dengan uraian jabatan
4. Pertemuan tatap muka
5. Diskusi

Sementara itu, untuk melakukan penilaian yang objektif, anda harus mempertimbangkan enam elemen dibawah ini:

1. Data aktual
2. Perilaku karyawan yang positif dan negatif
3. Keberanian atau ketegasan anda
4. Sistem penilaian yang terstruktur
5. Formulir yang tidak rumit
6. Kemampuan menilai
7. Proses Penilaian Kinerja

Berikut adalah langkah-langkah yang harus Anda lakukan untuk menilai kinerja anak buah atau pegawai Anda:

1. Persiapkan data-data yang dibutuhkan

Langkah awal ialah mempersiapkan data yang berkaitan dengan perilaku dan kinerja bawahan Anda. Ini dapat berupa catatan, laporan, hasil bimbingan terakhir, dan sebagainya.

2. Buat penilaian

Gunakan data yang telah disiapkan sebagai landasan menilai dan memberikan umpan balik. Penilaian dan umpan balik ini biasanya termasuk sebagai draf penilaian (sementara). Meskipun begitu, Anda tetap harus serius membuatnya.

3. Diskusi dengan atasan langsung

Langkah selanjutnya adalah mendiskusikan penilaian dan umpan balik sementara dengan atasan langsung Anda. Tujuannya, untuk memutuskan penilaian akhir yang FAIR dan objektif.

4. Selenggarakan pertemuan dengan bawahan anda

Setelah penilaian akhir diputuskan, selenggarakan pertemuan dengan bawahan Anda. Pertemuan ini dilangsungkan di tempat dan waktu yang nyaman (misalnya kantor Anda atau ruang rapat) sehingga Anda berdua tidak terganggu aktivitas lain.

5. Serahkan hasil penilaian anda kepada bawahan anda

Langkah selanjutnya adalah menyerahkan hasil penilaian kepada bawahan Anda. Jangan lupa, berikan waktu yang tepat agar karyawan yang bersangkutan membaca hasilnya.

6. Bahas hasil penilaian

Langkah selanjutnya adalah membahas hasil penilaian Anda. Dalam pembahasan ini, kemukakan dasar penilaian Anda dengan bahasa yang baik dan tepat. Setelah itu, berikan kesempatan bawahan Anda untuk menyampaikan pendapat atau tanggapan. Mungkin saja dia memiliki pandangan yang berbeda atas penilaian yang Anda berikan. Terima opininya



lalu diskusikan lebih lanjut sehingga Anda berdua dapat menyepakati hasil akhirnya.

7. Informasikan rencana pengembangan

Langkah terakhir adalah menginformasikan rencana pengembangan untuk bawahan Anda. Contohnya pelatihan, promosi jabatan, penugasan, atau permagangan.

**13.3.**

**Kinerja Tindakan Pasar**

Jika yang dimaksud di sini adalah pasar modal atau pasar saham maka kinerja pasar berarti menunjukkan sebuah totalitas, sebuah akumulasi, resultante dari keseluruhan kinerja masing-masing saham yang tercatat dan diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia (BEI).

Dalam hal ini kinerja pasar diwakili oleh Indeks Harga Saham Gabungan (IHSG). Jika IHSG naik berarti kinerja pasar naik, dan jika IHSG turun berarti kinerja pasar juga sedang merosot.

Jika kinerja pasar itu merujuk pada saham A maka ia berarti menunjuk prestasi saham A di pasar. Kinerja saham A dikatakan tumbuh jika harga saham A di pasar naik. Sebaliknya kinerja saham A disebut merosot atau turun jika harga saham A di pasar turun atau terkoreksi. Tentu saja itu semua ada periode waktu, ada satu masa misalnya dari Januari hingga Desember tahun 2010, atau 2011. Periode waktu ini sangat tergantung pada setiap individu yang melakukan pengukuran.

Kembali ke kinerja pasar. Seperti disebut di atas bahwa kinerja pasar adalah sebuah totalitas dari saham-saham yang tercatat dan diperdagangkan di BEI. Itu berarti kinerja pasar tidak selalu bergerak seiring dan seirama dengan kinerja saham. Ada dua kemungkinan untuk itu. Pertama kinerja saham sejalan dengan kinerja pasar. Artinya jika IHSG tumbuh, maka harga saham tersebut naik. Kedua,

kinerja saham berlawanan dengan pasar. Saat IHSG naik, justru harga saham turun. Begitupun sebaliknya.

Dengan memahami hal ini, kita tahu bahwa ketika IHSG tumbuh pesat bukan berarti setiap investor yang berinvestasi di saham pasti mendapatkan keuntungan besar. Hal ini tergantung dari portofolio yang dimiliki si investor, apakah kinerja saham-saham yang dikelolanya selalu sejalan dengan gerakan IHSG atau tidak. Jika saham yang dimiliki itu senantiasa bergerak seirama dengan IHSG maka bisa dipastikan jika kinerja pasar bagus maka si investor akan meraih keuntungan (imbal hasil) yang juga bagus.

Yang jadi pertanyaan adalah siapa mempengaruhi siapa? Apakah kinerja pasar mempengaruhi kinerja saham atau sebaliknya kinerja saham yang mempengaruhi kinerja pasar. Pertanyaan semacam ini semestinya tidak membuat kita bingung. Kembali ke pemahaman dasar di atas bahwa pasar adalah kinerja pasar adalah totalitas kinerja saham. Karena itu sebenarnya kinerja sahamlah yang mempengaruhi kinerja pasar. Namun harus dipahami bahwa tidak semua saham mempunyai kinerja yang sama. Jika kinerja mayoritas saham yang tercatat naik, maka bisa dipastikan kinerja pasar atau IHSG akan naik, begitu sebaliknya.

Karena itu untuk melihat bagaimana trend kinerja sebuah saham tidak bisa semata-mata melihat kinerja pasar. Faktor yang paling penting untuk diperhatikan adalah kinerja keuangan dari saham itu sendiri alias fundamental dari si emiten. Dari sana bisa diukur bagaimana perbandingannya dengan kinerja saham di pasar, apakah kinerja saham di pasar sudah mencerminkan kinerja keuangannya atau belum.

Pada akhirnya untuk mengukur kinerja saham di pasar, tidak semata-mata hanya melihat pertumbuhan atau kenaikan harga saham semata, tetapi juga harus menghitung seberapa besar nilai dividen yang dibayarkan dari saham tersebut. Jadi, ada dua hal yang perlu disimak yakni

pertumbuhan harga saham dan juga besaran dividen yang dibayarkan. Misalkan dalam periode satu tahun harga saham X naik dari Rp4.000 menjadi Rp5.200, maka hal itu menunjukkan pertumbuhan kinerja saham X di pasar sebesar 30persen. Di sisi lain saham X sudah membayarkan dividen ke investor sebesar Rp 100 per saham. Berarti pertumbuhan kinerja saham X tadi sebenarnya bukan 30persen, melainkan 32,5 persen.

Contoh di atas hanya sekedar ilustrasi. Faktanya, memang tidak semua saham mencatat kinerja pasar yang bagus dan konsisten dari tahun ke tahun. Tapi bukan berarti tidak ada saham yang memiliki kinerja pasar yang bagus dan konsisten. Tergantung bagaimana Anda mencarinya.

### 13.4. Pengukuran Akuntansi Kerja

Kinerja keuangan perusahaan berhubungan erat dengan pengukuran dan penilaian kinerja. Pengukuran kinerja (*performing measurement*) ialah kualifikasi, efisiensi dan efektivitas perusahaan dalam menjalankan bisnis selama periode akuntansi. Pengukuran kinerja digunakan perusahaan untuk melakukan perbaikan atas kegiatan operasionalnya agar dapat kompetisi dengan perusahaan lain. Perkiraan kinerja keuangan ialah proses pembahasan yang kritis pada suatu data, penghitung, pengukur, penginterpretasi, dan pemberi solusi terhadap keuangan perusahaan pada satu periode tertentu.

Menurut Munawir menyatakan bahwa tujuan pengukuran kinerja keuangan suatu perusahaan adalah:

1. Mengetahui Tingkat Likuiditas

Likuiditas menunjukkan kemampuan suatu perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangan yang harus segera diselesaikan pada saat ditagih.

2. Mengetahui Tingkat Solvabilitas

Solvabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajibannya apabila perusahaan tersebut dilikuidasi. Baik keuangan jangka panjang maupun jangka pendek.

3. Mengetahui Tingkat Retanbilitas

Retanbilitas atau sering disebut dengan profitabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu.

4. Mengetahui tingkat stabilitas

Stabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk melakukan usahanya yang stabil. Yang diukur dengan memperhatikan kemampuan perusahaan untuk membayar hutang serta membayar beban bunga atas hutangnya tepat pada waktunya.

Kinerja keuangan dapat dinilai dengan beberapa alat analisis. Berdasarkan tekhniknya, analisis keuangan dapat dibedakan menjadi:

1. Analisis Perbandingan Laporan Keuangan

iyalah teknik analisis dengan cara membandingkan laporan keuangan dua periode atau lebih dengan menunjukkan perbedaan dalam jumlah (absolut) atau pun dalam persentase (relatif).

2. Analisis Tren (tendensi posisi)

Iyalah suatu teknik analisis untuk mengetahui arus keuangan suatu perusahaan apakah menunjukkan kenaikan atau penurunan.

3. Analisis Persentase per-Komponen (common size)

iyalah teknik analisis untuk mengetahui persentase penambahan modal pada masing-masing aktiva terhadap keseluruhan atau total aktiva maupun utang.

4. Analisis Sumber dan Penggunaan Modal Kerja

Iyalah teknik analisis untuk mengetahui besarnya sumber dan penggunaan modal kerja melalui dua periode yang dibandingkan.

5. Analisis Sumber dan Penggunaan Kas  
Iyalah teknik analisis untuk mengetahui kondisi kas disertai sebab terjadinya perubahan kas pada suatu periode waktu tertentu.
6. Analisis Rasio Keuangan  
Iyalah teknik analisis keuangan untuk mengetahui hubungan antara pos tertentu dalam neraca dan laporan laba rugi baik secara individu atau pun secara simultan.
7. Analisis Perubahan Laba Kotor  
Iyalah teknik analisis untuk mengetahui posisi laba dan sebab terjadinya perubahan laba itu sendiri.
8. Analisis Break Even  
Iyalah teknik analisis untuk mengetahui tingkat penjualan yang harus diraih agar perusahaan tidak mengalami kerugian.

### **13.5. Operasi Pengukuran Laba Residual**

#### **A. Pentingnya Pengukuran Laba Perusahaan**

Sebagai suatu nexus berbagai kepentingan, setiap pihak yang memiliki hubungan dengan perusahaan sangat berkepentingan dengan kinerja perusahaan. Dalam literatur manajemen pengukuran kinerja perusahaan dapat dijelaskan dengan dua teori yaitu:

Pada teori keagenan (Jensen dan Meckling, 1976) dijelaskan bahwa pada sebuah perusahaan terdapat dua pihak yang saling berinteraksi. Pihak-pihak tersebut adalah pemilik perusahaan (pemegang saham) dan manajer perusahaan. Pemegang saham disebut sebagai prinsipal, sedangkan manajer, orang yang diberi kewenangan oleh pemegang saham untuk menjalankan perusahaan, disebut agen.

Teori keagenan menjelaskan bahwa hubungan agen-prinsipal sangat tergantung pada penilaian prinsipal tentang

kinerja agen. Posisi manajer adalah sebagai agen yang bertujuan untuk memberikan kekayaan kepada prinsipal atau pemilik perusahaan. Dalam hubungan ini pemilik menuntut pengembalian investasi yang mereka percayakan untuk dikelola oleh manajer. Manajer dengan demikian harus memberikan pengembalian yang memuaskan pemilik perusahaan. Kinerja yang baik akan berpengaruh positif pada kompensasi yang mereka terima, dan sebaliknya kinerja yang buruk akan berpengaruh negatif.

Logikanya, kembalian yang baik harus lebih besar atas dana atau investasi yang ditanamkan. Besar-kecilnya pengembalian tersebut dapat diukur dengan banyak cara, mulai dari laba akuntansi, laba per lembar saham, dividen per lembar saham, hingga tingkat pengembalian seperti *return on equity* (ROE), *return on investment* (ROI), atau *return on assets* (ROA). Laba bersih menunjukkan besarnya sisa penjualan perusahaan setelah dikurangi dengan semua biaya-biaya untuk mendapatkan penghasilan tersebut. Laba per lembar saham adalah jumlah total laba bersih dibagi dengan jumlah saham yang beredar. Nilai laba per lembar saham lebih mampu memberikan gambaran besarnya bagian laba yang dilaporkan tersebut relatif terhadap porsi saham yang dimiliki oleh seorang pemegang saham. Gambaran yang lebih jelas lagi diberikan oleh membandingkan antara total bagian laba bersih yang dibagikan sebagai dividen dengan jumlah lembar saham yang beredar. ROI memberikan ukuran yang berbeda dari ketiga ukuran terdahulu. ROI seperti yang dijelaskan sebelumnya menyatakan nilai relatif bagian laba bersih dibandingkan dengan total investasi yang ditanamkan oleh perusahaan. Nilai ROI menggambarkan pertumbuhan kekayaan perusahaan dalam bentuk pertumbuhan laba bersih selama satu periode.

Teori kedua yang dapat menjelaskan pentingnya pengukuran kinerja adalah teori pensinyalan. Teori ini menjelaskan bahwa laporan keuangan yang baik merupakan

sinyal atau tanda bahwa perusahaan juga telah beroperasi dengan baik. Sinyal yang baik akan direspon dengan baik oleh pihak lain.

Untuk menjalankan perusahaan, manajer memerlukan pihak-pihak di luar diri manajemen perusahaan. Pihak tersebut mulai dari investor, kreditur, pemasok, hingga pelanggan. Investor hanya akan menanamkan modal jika mereka menilai perusahaan mampu memberikan nilai tambah atas modal, lebih besar dibandingkan jika mereka menanamkannya di tempat lain. Untuk itu, perhatian mereka akan diarahkan pada kemampuan perusahaan. Kreditur di pihak lain, lebih tertarik pada kemampuan perusahaan untuk melunasi pinjaman yang mereka berikan. Sedangkan pemasok dan pelanggan cenderung lebih memperhatikan kelancaran barang yang masuk dan keluar dari perusahaan. Semua informasi tersebut dapat diketahui dari laporan keuangan yang diterbitkan perusahaan.

Respon pasar terhadap perusahaan dengan demikian sangat tergantung pada sinyal yang dikeluarkan oleh perusahaan. Lev dan Thiagarajan (1993) menyatakan bahwa ada 12 jenis sinyal fundamental yang dapat dipakai untuk memprediksi pertumbuhan laba. Sinyal-sinyal tersebut adalah:

1. Sinyal Persediaan
2. Sinyal Piutang dagang
3. Sinyal Pengeluaran modal
4. Sinyal pengeluaran penelitian dan pengembangan
5. Sinyal margin kotor
6. Sinyal pengeluaran penjualan dan administrasi
7. Sinyal provisi untuk piutang ragu-ragu
8. Sinyal tingkat pajak efektif
9. Sinyal pemesanan yang belum dipenuhi
10. Sinyal kekuatan tenaga kerja
11. Sinyal laba LIFO
12. Sinyal kualifikasi audit

Semua sinyal tersebut dinyatakan Lev dan Thiagarajan sanggup merefleksikan hubungan antara data akuntansi saat ini dengan perubahan laba di masa depan. Dalam penelitian ini mereka mendapatkan hubungan yang signifikan antara sinyal-sinyal fundamental di atas dengan return saham. Penelitian-penelitian berikutnya, terutama penelitian yang berkaitan dengan kandungan informasi dalam laporan keuangan, menemukan hubungan yang signifikan antara pengumuman laba perusahaan dengan pengembalian saham.

Dari kedua hal tersebut jelas bahwa adanya pengukuran kinerja merupakan hal yang krusial dalam hubungan antara perusahaan dengan stakeholders perusahaan. Hubungan yang baik hanya akan terus berlanjut jika prinsipal puas dengan kinerja agen dan penerima sinyal juga menafsirkan sinyal perusahaan sebagai sinyal yang positif.

## **B. Akuntansi Sebagai Basis Pengukuran**

Hingga saat ini model akuntansi berbasis harga pokok historis dan akrual masih menjadi kerangka dasar pelaporan keuangan. Titik sentral model ini adalah aturan pengakuan pendapatan dan aturan penandingan beban dan pendapatan. Sebagian besar jenis biaya diakui selama beberapa periode akuntansi, bukan pada saat terjadinya biaya tersebut. Di antara pengeluaran yang menjadi biaya periodik adalah biaya penyusutan aktiva tetap, biaya start-up organisasi, amortisasi goodwill, dan amortisasi premium dan diskonto obligasi. Jenis-jenis biaya yang dicontohkan tersebut merupakan pendistribusian harga pokok selama perkiraan masa manfaat harga pokok tersebut. Pengakuan harga pokok selama beberapa periode ini disebut dengan alokasi akuntansi.

Alokasi akuntansi banyak mendapat kritik. Dalam teori dan praktek terdapat banyak metode alokasi. Banyaknya alternatif metode ini menunjukkan bahwa tidak



ada metode alokasi yang lebih tepat dibandingkan dengan metode yang lain untuk mengalokasikan harga pokok. Artinya, proses alokasi semata-mata berdasarkan pertimbangan akuntan, yang dalam literatur akuntansi dikenal sebagai keseragaman yang longgar (*finite uniformity*). Sifat *finite uniformity* sesungguhnya akan mengurangi keterbandingan laporan keuangan antar perusahaan. Banyaknya asumsi dan alokasi yang digunakan dalam proses penyusunan laporan keuangan menyebabkan distorsi laporan keuangan. Kelemahan tersebut disebut sebagai *accounting distortion*. *Accounting distortion* muncul karena adanya pilihan metode akuntansi yang digunakan perusahaan, seperti pilihan untuk menggunakan LIFO atau FIFO, pilihan metode *purchasing* atau *pooling of interest* Stewart. Pemilihan metode berbeda dari salah satu dari dua kelompok di atas akan memberikan nilai laba yang berbeda. Hirsch menyatakan bahwa individu lebih menyukai informasi yang agregat (ringkas). Bamber (1987) dalam penelitiannya menemukan bahwa investor lebih memberikan perhatian pada laporan laba rugi. Penelitian-penelitian lain tentang pengaruh penerbitan laporan laba rugi, pengumuman EPS, dan dividen menunjukkan hubungan yang signifikan antara pengumuman laba dengan harga saham. Hasil-hasil penelitian tersebut mendukung argumen Hirsch tentang bentuk informasi yang dapat diserap oleh pengguna informasi, termasuk pengguna informasi akuntansi.

Namun, temuan di atas berbeda dengan temuan Shyam Sunder yang menemukan bahwa perusahaan yang melakukan peralihan dari metode FIFO ke LIFO justru mengalami peningkatan harga saham rata-rata 5% pada hari perubahan metode diumumkan. Secara teoritis perubahan metode ini, dalam masa inflasi, akan menyebabkan laba menjadi lebih rendah. Penelitian lebih lanjut menunjukkan bahwa kenaikan harga saham merupakan proporsi langsung dari nilai tunai pajak yang dihemat dari perubahan metode

tersebut. Jika disimpulkan, kedua penelitian ini menyimpulkan bahwa harga saham ditentukan oleh kas yang dihasilkan bukan oleh laba perusahaan.

Terlepas dari perdebatan di atas, hingga saat ini laporan keuangan masih didasarkan pada harga pokok historis. Kekhawatiran adanya distorsi akuntansi karena konsep harga pokok historis dan jika dibandingkan dengan metode-metode penilaian lain, seperti *exit value*, *entry value*, atau *discounted cash flow*, manfaat penggunaan harga pokok historis masih lebih tinggi dari harga pokok penggunaan model penilaian tersebut.

Perdebatan menarik terjadi menyangkut model yang dikembangkan oleh Ohlson (1995) dan Feltham dan Ohlson (1995). Ohlson dan Feltham dan Ohlson mengembangkan teori penilaian sekuritas yang lebih bersesuaian dengan konsep dan angka-angka akuntansi yaitu clean surplus theory. Penilaian ekuitas perusahaan didasarkan pada nilai buku awal ditambah dengan nilai tunai abnormal earnings masa depan yang diharapkan. Abnormal earnings didefinisikan sebagai selisih lebih atas laba normal yang diharapkan. Laba normal sama dengan nilai buku awal periode dikalikan dengan harga pokok modal ekuitas. Model Ohlson dan Feltham dan Ohlson ini jelas berlandaskan pada konsep akuntansi akrual sebagai dasar pengukuran.

Berbagai penelitian kemudian banyak dilakukan menggunakan model Feltham dan Ohlson ini. Liu dan Thomas (1998) membuat penelitian untuk menjawab keraguan banyak orang tentang kemampuan intrinsik laba akuntansi menjelaskan pengembalian saham. Mereka menyimpulkan bahwa sepanjang analisis memahami prinsip dan metode akuntansi yang digunakan dan menyertakan pemahaman tersebut dalam melakukan peramalan, maka hubungan antara harga saham dan laba abnormal masa datang tetap akan valid. Black (1998) melakukan penelitian pada perusahaan yang berada pada tingkat siklus hidup yang berbeda. Ia menyimpulkan bahwa (1) untuk

perusahaan yang dalam tahap dewasa, laba lebih value relevant, (2) arus kas lebih value relevant pada perusahaan yang berada pada tahap pertumbuhan dan/atau ketidakpastian, (3) laba lebih value relevant dibandingkan dengan arus kas operasi, investasi, atau pendanaan pada perusahaan dalam tahap dewasa, (4) arus kas investasi lebih value relevant dari pada laba untuk perusahaan ada pada tahap start-up. Barth et. al (1999) menyatakan bahwa (1) akrual dan arus kas membantu peramalan laba abnormal masa datang inkremental atas laba abnormal dan nilai buku ekuitas, (2) akrual dan arus kas memberikan daya penjas (explanatory power) untuk nilai pasar ekuitas inkremental atas nilai buku ekuitas dan laba normal, dan (3) terdapat bukti bahwa koefisien penilaian akrual dan arus kas konsisten dengan model Ohlson.

Semua peneliti di atas termasuk FASB (1978) dalam SFAC No. 1, Beaver (1998) berpendapat bahwa akuntansi berbasis akrual mampu memprediksi kemampuan perusahaan meramalkan laba masa depan. Namun Belkaoui (1999) membuktikan bahwa model Feltham-Ohlson akan lebih descriptive jika menggunakan net value added dibandingkan menggunakan conventional earning yang disarankan oleh Feltham-Ohlson di dalam modelnya. Belkaoui meartikan net value added sebagai total kekayaan yang menyalurkan seluruh penyedia modal (capital), yaitu investor, kreditur, dan pemerintah. Dengan menukar laba akuntansi dengan net value added, akan mendapatkan dua keunggulan. Pertama, net value added merupakan ukuran yang lebih baik dibandingkan dengan laba akuntansi. Kedua, jika menggunakan net value added, akan ikut diperhitungkan informasi value yang relevant selain laba yang ada dalam model penilaian ekuitas tersebut. Ohlson (2000) kemudian menjelaskan bahwa terdapat kelemahan dalam asumsi yang digunakan oleh Belkaoui di atas. Pertama dengan dasar per lembar saham, clean surplus tidak akan akurat jika terjadi perubahan jumlah saham yang beredar.

Aspek ini menghilangkan kondisi prasyarat validnya rumusan penilaian selisih income yang mengarah pada net value added dalam perhitungan yang dilakukan oleh Belkaoui di atas.

Pernyataan Belkaoui ini sejalan dengan mulai lebih berkembangnya pendapat laba residual di dalam banyak literatur akuntansi. Ohlson (2000) sendiri menyadari hal tersebut sehingga ia harus menjabarkan ulang model penilaian ekuitasnya setelah tulisan Belkaoui di atas terbit.

### **C. Residual Income**

Pada awal tahun 1960-an, David Solomons, profesor akuntansi pada Wharton School, menjabarkan suatu monograf yang berjudul *Divisional Performance: Measurement and Control*, suatu kelaziman penggunaan konsep return on investment di 50 perusahaan besar Amerika. Ia menyatakan:

Meskipun hampir semua perusahaan yang berpartisipasi dalam penelitian ini menggunakan konsep pengembalian investasi, sifat dan tingkat penggunaannya sama sekali tidak seragam. Dalam hal ini, perusahaan-perusahaan ini mungkin khas dari industri Amerika lainnya. Di satu ujung spektrum adalah perusahaan yang menggunakan konsep tingkat pengembalian paling sedikit. Untuk organisasi ini, laba sebagai persentase penjualan masih memainkan peran terbesar dalam kontrol aparatur. Lalu ada perusahaan-perusahaan yang menggunakan tingkat pengembalian terutama sebagai ukuran keberhasilan perusahaan dan mempublikasikan tingkat pendapatan perusahaan untuk informasi pemegang saham. Akhirnya ada beberapa perusahaan yang telah menempatkan tingkat pengembalian tepat di tengah pemikiran mereka tentang perencanaan dan kontrol, dan tidak pernah membuat keputusan (atau menilai keputusan masa lalu atau pencapaian periode masa lalu) tanpa menghubungkan

pendapatan dengan modal diperlukan investasi untuk menghasilkannya.

Pada saat yang sama perhatian orang dihabiskan untuk mendiskusikan bagaimana cara yang tepat untuk menghitung return on investment, dengan menggunakan angka-angka akuntansi, yang mencakup keadaan ekonomi mendasar yang sebagaimana yang dimaksud analisis discounted cash flow Fisher.

Solomons mengakui bahwa tingkat kembalian mengabaikan skala operasi dan berfokus pada kembalian itu sendiri. Sebagai ukuran kinerja *ex post*, tingkat kembalian cukup baik, namun sebagai insentif manajerial untuk pengambilan keputusan yang tepat, tingkat kembalian tidak dapat secara tepat mengarah pada investasi semua proyek yang memiliki NPV yang positif. Solomons kemudian mengusulkan, untuk semua perusahaan, laba residual (*residual income*) adalah ukuran yang tepat untuk perilaku maksimalisasi para manajer dan untuk mengevaluasi kinerja. Laba residual di sini adalah laba akuntansi dikurangi dengan beban penggunaan modal ekuitas.

Pertanyaan yang muncul tentang laba residual adalah angka akuntansi mana yang akan digunakan untuk menaksir tingkat kenaikan investasi. Laporan akuntansi gagal melaporkan semua investasi yang ada di sisi aktiva sebuah neraca (misalnya biaya iklan atau riset dan pengembangan). Laporan akuntansi juga tidak selalu menilai investasi yang dicatat dengan menggunakan nilai rupiah. Ini merupakan bias harga pokok historis akuntansi akrual. Lebih jauh lagi, jika laba residual digunakan sebagai ukuran evaluasi kinerja, maka dibutuhkan suatu penaksiran harga pokok modal yang tepat.

Dengan demikian, walaupun beberapa konsep utama pengukuran kinerja saat ini berasal dari tahun 1920-an, banyak perdebatan tentang evaluasi kinerja perusahaan berpusat pada masalah paling praktis yang ditemukan oleh Solomons di tahun 1960-an, yaitu bagaimana caranya

menghasilkan angka akuntansi yang tepat untuk dimasukkan ke dalam model ekonomi yang tepat secara ekonomis. Solomons mengidentifikasi beberapa masalah pengukuran yang lebih lazim saat ini dibandingkan dengan 40 tahun yang lalu. Masalah yang paling serius menurut Solomons dalam penghitungan tingkat kembalian adalah sebagian besar penghitungan modal yang ditanamkan atau investasi dibatasi hanya pada investasi yang berwujud saja. Contohnya adalah pengeluaran awal yang terjadi pada saat pendirian perusahaan. Contoh lain, uang yang dibelanjakan untuk membangun hubungan yang harmonis dengan pelanggan, pemasok, dan pegawai tidak dimasukkan ke dalam penghitungan investasi, hanya dibebankan sebagai biaya periodik. Sehingga investasi yang dicantumkan di neraca hanya investasi yang berwujud saja.

#### **D. Economic Value Added**

Selama berabad-abad, ahli ekonomi telah berpendapat bahwa sebuah perusahaan telah menciptakan nilai jika mampu menghasilkan laba melebihi harga pokok modal hutang dan ekuitas. Pendapat ini mengandung arti bahwa perusahaan yang menghasilkan laba adalah perusahaan yang mampu menghasilkan laba melebihi biaya atas penggunaan sumber dana yang digunakannya untuk beroperasi. Pada abad ke 20 konsep ini dioptimalkan dengan berbagai label termasuk laba residual. Solomons (1965) menyarankan laba residual sebagai ukuran internal kinerja perusahaan dan Anthony (1973, 1982) menyarankan laba residual sebagai ukuran kinerja eksternal.

Sejak awal tahun 1990-an Stern Stewart & Co mengusulkan varian lain laba residual yaitu economic value added (EVA) menggantikan laba atau arus kas operasi sebagai ukuran kinerja internal dan eksternal perusahaan. Mereka berpendapat “..abandon earnings per share. Laba, laba per lembar saham, dan pertumbuhan laba adalah ukuran kinerja perusahaan yang menyesatkan (Stewart,

1991:66). EVA hampir 50% lebih baik daripada pesaing berbasis akuntansi terdekatnya dalam menjelaskan perubahan dalam kekayaan pemegang saham.

Secara khusus, EVA cukup sesuai dengan definisi Solomons tentang laba residual perusahaan, yaitu laba operasi bersih setelah pajak dikurangi dengan modal dikurangkan dengan harga pokok modal atau earnings – (WACC x Capital). Sebuah perusahaan yang memaksimalkan EVA berarti memaksimalkan laba residual Solomons. Jika kita membagi masing komponen di atas dengan capital berarti kita menghasilkan EOIC (earnings on invested capital) harga pokok modal. Walaupun terdapat banyak perbedaan signifikan dalam penghitungan rinci, EVA secara konseptual sangat dekat dengan ukuran kinerja perusahaan awal.

Sebagian yang menyatakan bahwa penghitungan EVA sama dengan penghitungan NPV dan model pertumbuhan Gordon (Goetzmann dan Gartska, 1999). Namun sebenarnya terdapat perbedaan penting. NPV dan model Gordon adalah model yang multi periode. Artinya, mereka menilai perusahaan dalam hal prospek masa depan dan jangka panjang, tidak hanya profitabilitas tahun berjalan. Contohnya adalah model pertumbuhan Gordon yang menjadikan pertumbuhan sebagai variabel yang sangat penting. Jika dibandingkan dengan rumusan EVA, maka kita tidak akan menemukan pertumbuhan potensial masa datang di dalam rumusan yang bertujuan untuk memaksimalkan laba jangka pendek tersebut.

#### **E. Riset Sehubungan dengan EVA dan Laba (*Earnings*)**

Hingga saat ini telah terdapat banyak penelitian yang mempelajari hubungan antara ukuran kinerja saat ini dan pengembalian masa datang bagi investor perusahaan. Peneliti seperti Liu dan Thomas (1998), Black (1998), dan Barth et. al (1999) telah membuktikan bahwa akuntansi akrual membantu peramalan laba abnormal masa datang

inkremental atas laba abnormal dan akuntansi akrual memberikan daya penjas (*explanatory power*) untuk nilai pasar ekuitas inkremental atas nilai buku ekuitas dan laba normal.

Biddle et. al (1997) kemudian menemukan dalam hal kandungan informasi, laba (*earnings*) secara signifikan lebih bagus dari laba residual (RI) dan laba residual lebih baik dari pada EVA dan ketiga-tiganya lebih bagus dari CFO (*cash flow from operation*). Untuk meyakinkan penghitungan yang mereka lakukan, Biddle et. al kemudian melakukan penghitungan ulang atas dasar penelitian Hayn (1995), Burgstahler dan Dichev (1997), dan Collins et. al (1997). Peneliti-peneliti yang disebutkan belakangan tersebut membuktikan bahwa perusahaan yang rugi memiliki koefisien laba yang lebih kecil dibandingkan dengan perusahaan yang berlababa. Karena relevansi nilai ukuran kinerja lain (CFO, RI, dan EVA) juga dapat beragam tergantung pada tandanya (O'Byrne, 1996), Biddle et. al melakukan pengujian ulang terhadap kandungan informasi setelah terlebih dulu membagi masing-masing ukuran kinerja dengan tanda positif dan negatif. Hasil yang didapatkan hampir tidak berbeda dengan yang mereka temukan sebelumnya.

Laba (*earnings*) mendominasi masing-masing pengukuran kinerja, dan ketiganya (*earnings before extraordinary items*/EBEI, RI, dan EVA) mendominasi CFO. RI dan EVA tidak berbeda secara statistik, ke duanya sama-sama merupakan laba residual. Secara keseluruhan hasilnya relatif informasinya tidak menunjukkan bukti bahwa EVA, RI, atau CFO mendominasi EBEI. Artinya, Biddle et. al gagal mendukung klaim Stern Stewart bahwa EVA memiliki kandungan informasi lebih besar dari pada laba, atau dalam pengertian yang lebih luas tidak terdapat bukti bahwa laba residual memiliki kandungan informasi yang lebih besar daripada laba akuntansi yang berbasis akrual. Namun Biddle et. al mengakui bahwa EPS sama baik dan bahkan lebih baik



dibandingkan dengan EVA dalam menjelaskan perbedaan antar perusahaan dan dalam meramalkan kinerja masa datang.

### 13.6.

#### Operasi Myopia dan Perbaikan Masalah myopia

Myopia merupakan hal yang cukup dikenal sebagai efek samping disfungsi dari sistem pengendalian hasil keuangan. Terlepas dari masalah tersebut, para manajer menggunakan pengendalian hasil keuangan untuk dampak yang baik. Para manajer menerapkan satu atau berbagai kombinasi dari enam upaya-upaya perbaikan untuk masalah myopia, yang meliputi:

1. Menggantikan pengukuran akuntansi dengan penggerak nilai kinerja
2. Mengubah atas apa yang diukur (penciptaan nilai bagi pemegang saham bukannya pendapatan akuntansi)
3. Menggunakan peninjauan preaction untuk mengendalikan pengembangan yang meliputi investasi jangka panjang
4. Menyesuaikan atau meningkatkan pengukuran akuntansi agar mencerminkan pendapatan ekonomis secara lebih baik
5. Memperpanjang rentang dimana kinerja diukur dan dihargai
6. Pengurangan tekanan untuk keuntungan jangka pendek

#### A. Menangani masalah Myopia

Dua langkah yang harus diambil untuk menangani masalah myopia secara efektif. *Pertama*, para manajer khususnya manajer *top-level*, harus diberikan pemahaman bagaimana pasar saham bereaksi terhadap pengumuman laba. Banyak para manajer percaya bahwa pasar saham

bereaksi kuat terhadap setiap pengumuman laba di publik, bahkan pengungkapan secara kuartalan. Karena keyakinan ini, para manajer mengambil langkah-langkah untuk mencoba mempertahankan pola pertumbuhan pendapatan yang stabil dan untuk memenuhi atau mengalahkan perkiraan laba di hampir semua biaya. Myopia dan *gamesmanship* adalah dua bentuk yang paling umum dari manajemen laba.

### **B. Mengukur Sekumpulan Penggerak Nilai**

Kombinasi tindakan yang dipikirkan dengan baik dapat membantu menangani masalah myopia. Melengkapi pengukuran akuntansi dengan beberapa kombinasi dari penggerak nilai dapat digunakan untuk memastikan bahwa para manajer tidak memaksimalkan pengukuran keuangan jangka pendek lalu mengorbankan kinerja dimasa depan.

Salah satu kombinasi pengukuran yang paling umum digunakan adalah kombinasi pengukuran pasar dan akuntansi. Hal ini melibatkan penggunaan baik ringkasan pengukuran akuntansi, unsur-unsur keuangan terpilih, atau keduanya, dengan salah satu dari sejumlah pengukuran non-keuangan. *Balance Scorecard* Kaplan dan Norton mengusulkan gabungan dari pengukuran dan indikator terkemuka jangka pendek ditentukan dalam empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal, dan perspektif pembelajaran dan pengembangan.

Intinya, pengukuran pendekatan kombinasi termasuk indikator utama bagi kinerja masa depan, atau penggerak nilai, harus mencerminkan pengaruh ekonomi terhadap nilai bagi para pemegang saham atas prestasi dan kegagalan manajemen tertentu lebih cepat daripada melakukan pengukuran akuntansi. Selain fiturnya, ada tidaknya pengukuran tunggal juga penting, tidak peduli seberapa baik itu, dapat mencerminkan kinerja organisasi dengan cukup baik untuk memotivasi pengelolaan yang optimal atas

pengambilan keputusan serta mencerminkan pandangan pemangku kepentingan terhadap perusahaan.

Biaya terkadang juga menjadi bahan perhatian. Biaya perancangan dan penerapan pengukuran sistem kombinasi yang sederhana dapat melibatkan kemungkinan penggunaan minimal atas beberapa pengukuran yang sudah ada. Namun, dalam kebanyakan situasi sulit untuk berpendapat bahwa sistem kombinasi pengukuran tidak dapat dibuat sejalan dengan perusahaan, dapat dimengerti, dikendalikan, dan tepat waktu. Mendasarkan pengendalian hasil pada sekumpulan penggerak nilai dapat mengurangi risiko Myopia, meskipun memberikan tekanan pada kinerja jangka pendek.

Bagaimanapun, menentukan, menggunakan, dan menilai kombinasi dari pengukuran juga dapat menimbulkan masalah dan biaya.

### 13.7. Ukuran Kinerja ROI

#### A. Defenisi ROI

*Return On Investment* ialah rasio yang memperlihatkan hasil dari jumlah aktiva yang dipergunakan dalam perusahaan atau suatu ukuran tentang efisiensi manajemen. Rasio ini memperlihatkan hasil dari seluruh aktiva yang dikendalikan dengan mengabaikan sumber pendanaan, rasio ini biasanya diukur dengan persentase.

#### B. Faktor yang Dapat Memengaruhi ROI Diantaranya:

1. tingkat perputaran aktiva yang dipakai untuk operasional (*Turnover* dari *operating assets*), ialah kecepatan perputar *operating assets* dalam satu periode tertentu.
2. *Profit margin*, ialah besarnya keuntungan operasi yang disebut dalam bentuk persentase dan jumlah penjualan bersih. Profit margin dapat

memperkirakan tingkat keuntungan perusahaan dan dihubungkan dengan penjualannya.

### **C. Kegunaan Analisis Return On Investment (ROI)**

1. Jika perusahaan menjalankan praktik akuntansi yang baik, maka manajemen menggunakan teknik analisa ROI dapat memperkirakan efisiensi penggunaan modal, efisiensi produksi, dan efisiensi bagian penjualan.
2. Jika perusahaan mempunyai data industri sehingga dapat diperoleh rasio industri, maka dengan menggunakan analisa ini perusahaan bisa membandingkan efisiensi penggunaan modal pada perusahaannya dengan perusahaan lain yang sama, sehingga pemilik perusahaan dapat mengetahui apakah perusahaannya berada di bawah, sama, atau di atas rata-rata. Dengan demikian akan dapat diketahui di mana kelemahan dan kekuatan perusahaannya dibandingkan dengan perusahaan lain yang sama dengannya.
3. Analisa ini juga bisa digunakan untuk mengukur efisiensi tindakan yang dilakukan oleh masing-masing divisi, yaitu dengan mengalokasikan semua biaya dan modal ke divisi-divisi tersebut.
4. Analisa ini juga dapat digunakan untuk memprediksi profitabilitas dari masing produk yang dihasilkan oleh perusahaan.
5. ROI juga berguna untuk keperluan kontrol, untuk keperluan perencanaan. Misalnya ROI dapat digunakan sebagai dasar untuk mengambil keputusan jika perusahaan akan mengadakan ekspansi.

### **D. Kekurangan Analisis Return On Investment (ROI)**

1. Salah satu kekurangan ROI ialah sulit dalam membandingkan ROI suatu perusahaan dengan

perusahaan lain yang sejenis. Hal ini karena terkadang praktik akuntansi yang digunakan oleh masing-masing perusahaan berbeda-beda. Perbedaan metode dalam penilaian aktiva antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain dapat memberi gambaran yang salah.

2. Kekurangan lain dari teknik analisa ini ialah adanya fluktuasi nilai dari uang (daya belinya).

### **E. Cara menghitung ROI**

ROI bisa juga disebut sebagai rasio laba bersih terhadap biaya. Rumus menghitung ROI adalah sebagai berikut:

$$\text{ROI} = \frac{\text{(Total Penjualan-Investasi)}}{\text{Investasi}} \times 100\%$$

Contoh jika investasi Rp10.000.000 menghasilkan penjualan Rp15.000.000, berarti diperoleh laba sebesar Rp5.000.000. Maka secara sederhana perhitungan ROI dalam presentase adalah

$$\text{ROI} = \frac{\text{(Rp15.000.000-Rp10.000.000)}}{\text{Rp 10.000.000}} \times 100\%$$

$$\text{ROI} = 50\%$$

Dari penjumlahan di atas, maka dapat disimpulkan tingkat ROI adalah sebesar 50%.

Seringkali kita hanya berfokus pada margin keuntungan atas produk atau jasa. Tetapi seharusnya kita menghitung ROI secara akurat untuk mendapatkan kepastian dan keyakinan bahwa bisnis yang sedang kita jalani mampu berkembang. Dalam menjalankan bisnis, seorang pengusaha harus memerhatikan jumlah dana yang harus diinvestasikan untuk bisa mencapai target penjualan yang memuaskan, jumlah margin keuntungan yang diperoleh, dan dari margin keuntungan tersebut yang akan digunakan untuk mengembangkan bisnis.

### 13.8. Latihan dan Pertanyaan

1. Apakah yang dimaksud dengan laporan kinerja keuangan?
2. Apa saja langkah-langkah proses penilaian kerja?
3. Apa saja faktor yang mempengaruhi kinerja pasar?
4. Apa saja tujuan dari pengukuran kinerja keuangan suatu perusahaan?
5. Mengapa kita perlu mengukur suatu laba perusahaan?

### 13.9. Daftar Pustaka

- Moehariono (2012). Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi, Grafindo Persada : Jakarta
- Nawawi, Hadari (1998). Manajemen Sumber Daya Manusia, Gajah Mada University Press : Yogyakarta
- Foster Bill dan Karen R. Seeker (2001) Pembinaan Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan, PPM : Jakarta

## TENTANG PENULIS

**Murhaban**, Lahir di MnsTanjong Mulieng 1965.lulus dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIES) Sabang Banda Aceh pada tahun 1993. Lulus Magister Sains Akuntansi pada Pascasarjana Universitas Padjdjaran Bandung tahun 2004 dan lulus program Dokto rIlmu Ekonomi pada Pascasarjana Universitas Padjdjaran Bandung tahun 2010.Mengajar pada Program S1 danMagisters SainsManajemen (S2) mata kuliah antara lain: manajemen keuangan, analisis laporan keuangan, Akuntansi Biaya, Akuntansi Manajemen, Pemeriksaan Manajemen, dan Sistem Pengendalian Manajemen. Saat ini, penulis sebagai ketua program studi akuntansi FakultasEkonomi dan Bisnis Universitas Malikussaleh Kota Lhokseumawe Juni 2019 sampai dengan sekarang.