

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

(C)

A. Sistem Pengendalian Manajemen

1. Perngertian dan Konsep Sistem Pengendalian manajemen

Sebuah sistem yang mengumpulkan informasi berbasis teknologi dan teknologi dan mengukur kinerja berbagai sumber daya organisasi seperti keuangan, manusia, fisik dan organisasi sendiri secara keseluruhan berdasarkan cetak biru organisasi dikenal sebagai Sistem Pengendalian Manajemen. Sistem pengendalian manajemen di suatu organisasi mungkin formal atau informal. Ini memengaruhi perilaku sumber daya organisasi untuk melaksanakan kebijakan organisasi.

Menurut Diah Ayu Susanti, (2020) Sistem pengendalian manajemen adalah sistem terintegrasi antara proses, pemrograman,penganggaran,akuntansi, pertanggungjawaban yang hakikatnya adalah untuk dapat memebantu orang menjalankan organisasinya/perusahaan untuk mendapatkan hasil yang optimal.

Menurut Candra et al., (2021) sistem pengendalian manajemen adalah sebuah sistem yang terstruktur dan terorganisir yang dapat dipergunakan untuk mengendalian manajemen oleh suatu organisasi atau perusahaan sehingga dapat startegi berjalan secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan.

Menurut Yusar Sagara, (2021) Sistem pengendalian manajemen adalah elemen yang digunakan untuk mengumpulkam dan menggunakan informasi untuk membuat rencana dan mengendalikan keputusan, mendorong perilaku, dan mengevaluasi kinerja. Konsep-konsep dalam sistem pengendalian manjemen adalah sebagai berikut(Widiasmara Anny, 2018).

- Sistem

Sistem adalah suatu cara yang ditentukan carnya dan biasanya dilaksanakan berulang-ulang. Dalam konteks sistem pengendalian manajemen, maka sistem adalah sekelompok komponen yang masing-masing saling berhubungan maupun tidak yang keseluruhan merupakan sebuah kesatuan. Dapat dikatakan bahwa sistem berupa hal yang ritmis, berulang kali terjadi atau langkah-langkah terkoordinasi yang dimaksud untuk mencapai tujuan tertentu.

b. Pengendalian

Pengendalian adalah proses penerapan standar, dengan menerima umpan balik berupa kinerja sesungguhnya, dan mengambil tindakan yang diperlukan jika kinerja sesungguhnya berbeda secara signifikan dengan apa yang telah direncanakan. Suatu sistem pengendalian mempunyai beberapa elemen yang memungkinkan pengendalian berjalan dengan baik.

Elemen-elemen tersebut adalah:

Detektor atau Sensor yakni suatu alat untuk mengidentifikasi apa yang sedang terjadi dalam suatu proses. Dalam contoh menyebrang jalan diatas maka detector atau sensor yang bekerja adalah indera penglihatan kita.

Alat Pembanding /Assesor yakni suatu alat untuk menentukan ketepatan. Biasanya ukurannya dengan membandingkan dengan standar yang telah ditetapkan. Dalam contoh diatas, assessor adalah otak yang bekerja membandingkan dengan standar bahwa seseorang bisa menyeberang kalau jalan tidak ada kendaraan atau pada kondidid kendaraan tidak sibuk.

- **Efektor** yakni alat yang digunakan untuk mengubah sesuatu yang diperoleh dari assessor. Dalam contoh diatas, setelah dibandingkan maka otak langsung mengambil keputusan apakah seseorang tersebut bisa menyeberang atau tidak.

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

- **Jaringan Komunikasi** yakni alata yang mengirim informasi antara detector dan *assessor* dan antara *assessor* dan efektor.

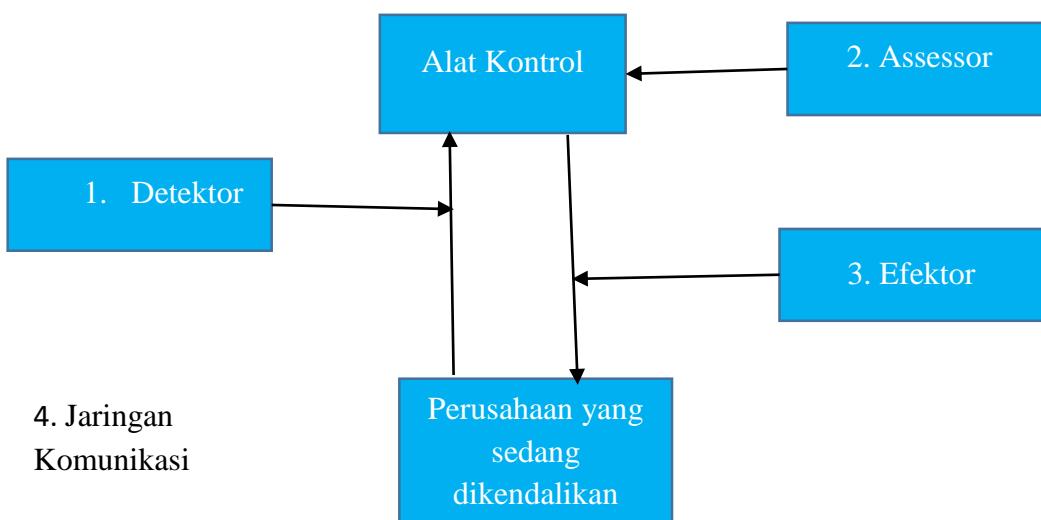
Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

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

Gambar 2.1
Bagan Elemen-Elemen Pengendalian



Sumber: Anthony dan Govindrajan, Management Control System, 11th Ed.,

- c. Manajemen

Salah satu pengertian manajemen adalah seni mencapai tujuan melalui tangan orang lain. Pengertian manajemen yang lain adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian pekerjaan anggota organisasi, serta pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Suatu organisasi terdiri dari sekelompok orang yang bekerja sama. Organisasi tersebut tentu mempunyai tujuannya. Dalam organisasi tersebut ada tingkatan-tingkatan jabatan mulai dari pimpinan tertinggi hingga

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

bawahan terendah. Masing-masing bagian mengerjakan tugas yang telah digariskan dan melaporkan kepada atasannya masing-masing. Proses pengendalian manajemen dalam hal ini adalah proses yang menjamin anggota satu unit usaha melakukan apa yang telah menjadi strategi perusahaan.

Kegiatan yang dilakukan pada suatu organisasi biasanya meliputi:

Merencanakan apa yang akan dicapi oleh perusahaan

Mengkoordinasikan kegiatan pada masing-masing bagian

Mengkomunikasikan informasi yang ada

Mengevaluasi informasi

Mempengaruhi orang dalam organisasi tersebut untuk mengerjakan sesuai dengan yang digariskan.

Pengendalian manajemen dalam hal ini tidak berarti bahwa setiap tindakan/kegiatan harus sama dengan rencana. Pada prosesnya bisa saja berubah karena perbedaan waktu antara dan kegiatan. Pada saat rencana dinyatakan, pada saat itulah terjadinya pengaruh dari dalam dan luar organisasi. Jika keadaan diyakini berbeda dari yang disebutkan dalam rencana tersebut, tindakan tidak mesti sama dengan yang telah direncanakan. Tujuan pengendalian manajemen adalah menjamin bahwa strategi yang dijalankan sesuai dengan tujuan organisasi yang akan dituju. Jadi apabila seseorang manajer menemukan cara yang lebih baik dalam operasi sehari-harinya, pengendalian manajemen seharusnya tidak mewajibkan manajer tersebut melakukan dengan cara yang menurut dia benar.

2. Batasan – Batasan Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen merupakan proses dengan mana para manajer yang mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi (Robert N Anthony,



2009). pengendalian manajemen merupakan kegiatan tepat berada ditengah dua sistem atau aktivitas yaitu formulasi strategi yang dilakukan manajemen puncak dan pengendalian tugas yang dilakukan oleh manajemen paling bawah.

Beberapa karakteristik dan masing-masing aktivitas ini adalah (widiasmara anny, 2018).

Formulasi strategi merupakan kegiatan yang paling sedikit sistematik, tetapi pengendalian tugas merupakan yang paling sistematik. Pengendalian manajemen dalam hal ini berada di tengah-tengahnya.

Formulasi strategi difokuskan untuk jangka panjang sedangkan pengendalian tugas difokuskan untuk operasi jangka pendek dan pengendalian manajemen dalam hal ini berada di tengah-tengahnya.

Formulasi strategi lebih difokuskan pada proses perencanaan sedangkan pengendalian tugas lebih difokuskan pada proses pengendalian. Baik itu proses perencanaan maupun pengendalian sama pentingnya dalam pengendalian manajemen.

Hubungan Umum antara Fungsi Perencanaan dan Fungsi Pengendalian



Sumber: Anthony dan Govindrajan, Management Control System, 11th Ed.,

Dalam bagian berikut pengendalian manajemen, formulasi strategi, dan pengendalian tugas

didefinisikan secara lebih rinci sebagai berikut(Diah Ayu Susanti, 2020), (Anthony, 2007).

a. Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen merupakan proses dengan mana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Beberapa dari proses ini dijelaskan sebagai berikut.

- Kegiatan Pengendalian Manajemen
- Keselarasan Tujuan (Goal Congruence)
- Perangkat Penerapan Strategi
- Tekanan Finasial dan nonfinasial

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber.
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



b. **Perumusan Strategi (Formulasi Strategi)**

Formulasi strategi merupakan proses memutusakan tujuan organisasi dan strategi untuk mencapai tujuan-tujuan ini. Tujuan (goal) adalah apa yang hendak dicapai oleh seluruh organisasi sedangkan strategi menjelaskan langkah spesifik untuk mencapai tujuan dalam kurun waktu tertentu. Tujuan biasanya untuk jangka panjang, dan jarang sekali dirubah. Banyak perusahaan menetapkan tujuannya seperti: pencapaian laba tertentu, mencapai pangsa pasar luas atau untuk bisnis non-profit: memberikan pelayanan maksimum. Strategi adalah rencana besar organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Strategi biasanya untuk jangka pendek. Apa yang tertuang dalam strategi adalah arah organisasi yang dikehendaki oleh manajer senior sebagai responnya atas hambatan atau kesempatan yang dihadapi organisasi.

c. **Pengendalian Tugas**

Pengendalian tugas adalah proses untuk memastikan bahwa tugas yang spesifik dilaksanakan secara efektif dan efisien. Pengendalian tugas berorientasi pada transaksi hal tersebut melibatkan kinerja dari tugas individual sesuai dengan aturan yang ditetapkan dalam proses pengendalian manajemen.

B. Lingkungan Pengendalian Manajemen

1. **Memahami Strategi**

a. **Tujuan Memahami Strategi**

Sistem pengendalian manajemen merupakan alat untuk mengimplementasikan strategi. Tiap organisasi memiliki strategi yang berbeda-beda, dan pengendalian harus sesuaikan dengan syarat

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



strategi spesifik. Strategi yang berbeda memerlukan prioritas tugas berbeda, faktor penentu keberhasilan berbeda, dan keterampilan, perspektif, dan perilaku yang berbeda pula. Oleh karena

1. **itu** yang seharusnya diperhatikan dalam desain sistem pengendalian adalah apakah perilaku yang didorong oleh sistem tersebut merupakan perilaku yang diperlukan oleh suatu strategi.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Hak Cipta milik IBIKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Strategi adalah rencana - rencana untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk mengimplementasikan strategi tersebut diperlukan suatu alat yaitu Sistem Pengendalian Manajemen. Tiap organisasi memiliki strategi dan pengendalian yang berbeda-beda sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Strategi mendeskripsikan arah umum yang akan dituju suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Tujuan perusahaan ditentukan oleh pemimpin manajemen puncak (chief executive officer – CEO) perusahaan yang bersangkutan, dengan mempertimbangkan nasihat yang diberikan oleh para manajer senior lainnya, dan biasanya kemudian diratifikasi oleh dewan direksi.

b. Konsep Strategi

Strategi mendeskripsikan arah umum yang akan dituju suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Setiap organisasi yang dikelola dengan baik mempunyai satu strategi atau lebih, walaupun mungkin tidak dinyatakan secara eksplisit. Perusahaan mengembangkan strateginya dengan mencocokkan kompetensi intinya dengan peluang industri. Strategi dapat ditemukan pada dua tingkatan: (1) strategi untuk organisasi keseluruhannya (*Corporate level*), dan (2) strategi untuk unit bisnis dalam organisasi (*Business Unit Level*) (Robert N Anthony, 2009).

(C)

Tabel 2.1
 Tabel Perbedaan Tingkatan Strategi

Tingkatan Strategi	Isu Strategi Kunci	Opsi Strategi Generik	Tingkatan Organisasi Primer yang Terlibat
Dilarang (tingkat korporat organisasi keseluruhan)	Corporate level (tingkat korporat organisasi keseluruhan) Apakah kita ada dalam bauran industri yang tepat? Apa industri atau subindustri yang harus kita masuki?	Industri tunggal. Diversifikasi yang berhubungan. Diversifikasi yang tidak berhubungan	Kantor korporat
Business unit level (tingkat unit bisnis) Untuk persaingan atau bersaing-Undang-Undang a. Pengutipan hambar untuk kepentingan pendidikan, penemuan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah. b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.	Apakah yang seharusnya menjadi misi dari unit bisnis tersebut. Bagaimana unit bisnis harus bersaing untuk mewujudkan misinya ?	Membangun. Mempertahankan. Memanen. Menjual. Biaya rendah. Diferensiasi.	Kantor korporat dan manajer umum unit bisnis Manajer umum unit bisnis

Sumber: Anthony dan Govindrajan, Management Control System, 11th Ed.,

Walaupun pilihan berbeda pada tingkatan hierarkis yang berbeda, ada kebutuhan yang jelas untuk konsistensi dalam strategi di seluruh tingkatan unit bisnis dan organisasi keseluruhan.

c. Strategi Level Korporasi

Strategis korporat adalah mengenai keberadaan di tengah – tengah bauran bisnis yang tepat.

Oleh karena itu, strategi korporat lebih berkenaan dengan pertanyaan dimana sebaiknya bersaing dan bukannya bagaimana bersaing dalam industry tertentu, yang merupakan strategi unit bisnis yang merupakan strategi unit bisnis. Pada tingkat masalahnya adalah: (1) definisi bisnis di mana perusahaan akan berpartisipasi dan (2) penugasan sumber daya antar bisnis-bisnis tersebut (Anthony, 2007)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa izin IBIKKG.

Analisis strategi tingkat korporat menghasilkan keputusan yang melibatkan bisnis yang akan ditambah, bisnis yang dipertahankan, bisnis yang akan ditekankan, bisnis yang dikurangi

1. perhatianya dan bisnis yang berkaitan dengan dengan strategi tingkat korporat, perusahaan dapat diklasifikasikan ke dalam salah satu dari tiga kategori yaitu(Diah Ayu Susanti, 2020).

- a. Perusahaan dengan industry tunggal beroperasi dalam satu lini bisnis. Exxon-mobil yang bergerak dalam industri minyak bumi merupakan salah satu contohnya. Perusahaan dengan diversifikasi yang berhubungan beroperasi dalam beberapa industry, dan unit-unit bisnis tersebut memperoleh manfaat dari seperangkat kompetensi inti yang umum.
 - b. Perusahaan dengan diversifikasi yang berhubungan Procter & Gamble (P&G) adalah salah contoh dari; perusahaan ini memiliki unit-unit bisnis dalam popok (Pampers), deterjen (Tide), sabun (Ivory), pasta gigi (Crest), Shampo (Head & Shoulders), dan produk konsumen bermerek lainnya. P&G mempunyai dua kompetensi ini yang menguntungakan semua unit bisnisnya; (a) keterampilan inti dalam beberapa teknologi kimia, dan (b) keahlian distribusi dan pemasaran produk konsumen dengan harga rendah melalui supermarket.
 - c. Perusahaan dengan bisnis yang tidak berhubungan beroperasi dalam bisnis yang tidak saling berhubungan satu sama lian hubungan antara unit-unit bisnis bersifat murni financial. Textron contohnya. Perusahaan ini beroperasi dalam bisnis yang sangat terdiversifikasi seperti dalam alat tulis, helicopter, gergaji besar, komponene masih pesawat terbang, forklift, alat mesin, penghubung khusus, dan mesin-mesin turbin gas.

Pada tingkat corporat, salah-satu dimensi yang paling signifikan dimana konteks strategis

berbeda adalah tingkat dan jenis diversifikasi yang dilakukan oleh perusahaan –perusahaan yang

berbeda

d. Strategi Unit Bisnis

Persaingan antar perusahaan dengan diverifikasi tidak berlangsung pada tingkat korporat.

Sebaliknya, unit bisnis dalam satu perusahaan bersaing dengan unit bisnis dalam perusahaan lain.

Kantor korporat dari perusahaan dengan diverifikasi tidak menghasilkan laba dari diri sendiri;

melainkan pendapatan dihasilkan dan biaya ditanggung dalam unit-unit bisnis. Strategi unit bisnis

berkenaan dengan bagaimana menciptakan dan memelihara keunggulan kompetitif dalam masing-

masing industri yang telah dipilih oleh suatu perusahaan untuk berpartisipasi. Strategi unit bisnis

bergantung pada dua aspek yang saling berkaitan: (1) misinya (“apakah tujuan keseluruhannya?”)

dan (2) keunggulan kompetitif (“bagaimana sebaiknya unit bisnis bersaing dalam industrinya

untuk melaksanakan misinya?”).

2. Perilaku Organisasi

a. Keselarasan Tujuan (*Goal Congruence*)

Manajemen pada perusahaan menginginkan agar organisasi mencapai tujuan organisasi.

Tetapi anggota individual organisasi mempunyai tujuan pribadi masing-masing yang tidak selalu

konsisten dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, sistem pengendalian manajemen

mempengaruhi perilaku individu dalam suatu organisasi. Tujuan utama dari sistem pengendalian

manajemen adalah memastikan tingkat keserasan tujuan yang tinggi. Keselarasan tujuan (*goal congruence*) merupakan keselarasan tujuan, yang memiliki arti bahwa tindakan-tindakan individu

yang dilakukan untuk meraih tujuan pribadi juga akan membantu untuk mencapai tujuan organisasi (Diah Ayu Susanti, 2020).

Sistem pengendalian yang memadai setidaknya tidak akan mendorong individu untuk bertindak melawan kepentingan organisasi. Misalnya, bila sistem menekankan pada pengurangan biaya dan manajer merespons dengan mengurangi biaya dalam unitnya sendiri dengan cara mengalokasikan jumlah yang lebih besar ke unit lain, maka manajer telah termotivasi, tetapi ke arah yang membungkungkan.

b) Faktor- Faktor Informal yang Mempengaruhi Keselarasan Tujuan

Dalam faktor –faktor informal yang mempengaruhi keselarasan tujuan yang terdiri dari faktor eksternal dan factor internal. Penjelasan factor eksternal dan factor internal berikut(Diah Ayu Susanti, 2020) (Robert N Athony, 2009):

1) Faktor Eksternal

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

2) Faktor internal

Faktor intenal terdiri dari:

a) Budaya

Budaya merupakan faktor internal yang terpenting di dalam organisasi itu sendiri, yang meliputi keyakinan bersama, nilai –nilai hidup yang dianut, norma-norma perilaku

- serta asumi-asumi yang secara implisit diterima dan secara eksplisit dimanifestasikan di seluruh jajaran organisasi.
- C** **Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

serta asumi-asumi yang secara implisit diterima dan secara eksplisit dimanifestasikan di seluruh jajaran organisasi.

b) Gaya Manajemen

Gaya manajemen merupakan faktor internal yang memiliki dampak paling kuat terhadap pengendalian manajemen. Dilihat dari sikap-sikao bawahan yang mencerminkan apa yang mereka anggap sebagai sikap atasan mereka, dan sikap para atasan tersebut juga mencerminkan sikap CEO.

c) Organisasi Informal

Garis-garis dalam bagan organisasi mengambarkan hubungan-hubungan formal yaitu pemegang ororitas resmi dan tanggung jawab dari setiap manajer. Pada kenyataannya, 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.

d) Persepsi dan Komunikasi

Dalam upaya meraih tujuan-tujuan organisasi, para manajer harus mengetahui tujuan dan tindakan mereka yang harus diambil untuk mencapai tujuan tersebut. Mereka menyerap informasi dari berbagai jalur yaitu jalur formal (melalui anggaran dan dokumen resmi lainnya) maupun jalur informal (melalui percakapan dan oboran tidak resmi). Namun informasi yang didapat tersebut bisa jadi bertentangan satu sama lain dan memiliki interpretasi yang sangat beragam.

c. Sistem Pengendalian Formal

(T) Aturan-aturan

Aturan dapat diartikan sebagai seperakat tulisan yang memuat jenis instruksi dan pengendalian, batasan yang memuat segala macam aturan/perintah yang harus ditaati oleh seluruh pihak yang terlebat dalam suatu perusahaan. Contohnya instruksi jabatan, pembagian kerja, prosedur standar operasi, panduan-panduan dan tuntunana-tuntunanan etis. Beberapa jenis aturan bisa lihat dibawah.

a) Pengendalian Fisik

Pengendalian fisik merupakan bagian struktur pengendalian yang terdiri dari penjaga keamanan, gudang yang terkunci, ruangan besi, *passwords* computer, televisi pengawas, dan pengendalian fisik lainnya.

b) Manual

Manual merupakan aturan yang lebih detail dan biasnya merupakan petunjuk untuk melaksanakan sesuatu, contohnya ialah panduan menjalankan mesin, panduan untuk meminta fasilitas bagi organisasi, dan lain-lain.

c) Pengamanan Sistem

Berbagai bentuk pengamanan secara sistematis dirancang untuk menjamin arus informasi yang mengalir melalui sistem bersifat akurat dan untuk mencegah (meminimalkan) kesalahan atau kecurangan. Hal ini meliputi pemeriksaan silang secara terinci, menghitung uang dan aktiva sesering mungkin, serta dengan melakukan pengecekan sistem oleh auditor internal dan eksternal.

d) Sistem pengendalian manajemen

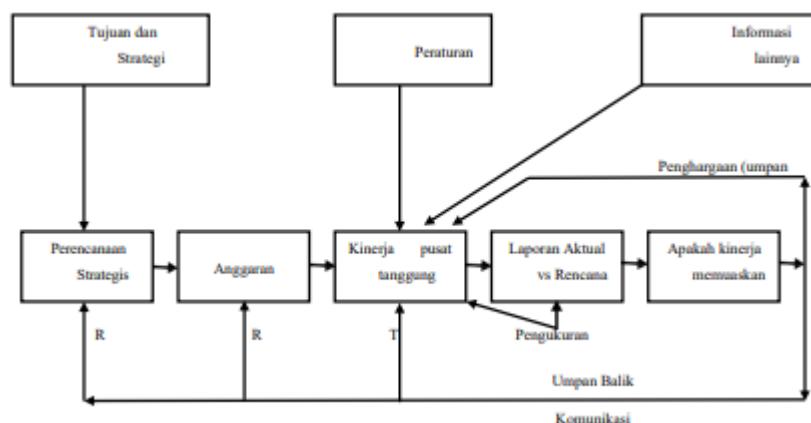
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan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

Sistem pengendalian tugas merupakan proses untuk menjmain bahwa tugas-tugas tertentu dijalankan secara efektif dan efisien. Kebanyakan tugas-tugas biasanya dikendalikan melalui peraturan-peraturan.

- © Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
- 1) Proses Kendali secara formal

Gambar 2.3

Proses Pengendalian secara Formal



Sumber: Diah Ayu dan Zamrud, Sistem Pengendalian Manajemen buku 1 tahun

2020

Rangkaian proses pengendalian majmen secara formal dimulia dengan perencaanaan strategis yang akan melaksnakan tujuan dan strategis organisasi dengan menggunakan seluruh informasi yang tersedia. Perencanaan strategis memuat program-program yang akan dipilih untuk mengimplementasikan tujuan. Perencenaan strategis terebut kemudian dikonversi menjadi anggaran tahunan yang fokus pada pendapatan dan belanja yang direncanakan untuk masing-masing pusat tanggung jawab. Pusat tanggung jawab menjalankan operasi-operasi yang ditugaskan dan hasilnya kemudian dinilai dan dilaporkan. Hasil-hasil actual kemudian dibandingkan dengan rencana (target) yang

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

tercantum dalam anggaran untuk menentukan apakah kinerja memuaskan atau tidak.

Apabila hasilnya memuaskan, maka pusat tanggung jawab akan menerima umpan balik dalam bentuk pujian dan penghargaan. Apabila hasilnya tidak memuaskan maka umpan balik yang diterima adalah sesuatu yang dapat mendorong pusat tanggung jawab melakukan koreksi serta kemungkinan untuk dilakukannya revisi dalam rencana.

Jenis-jenis Organisasi

Strategi suatu perusahaan memiliki pengaruh terhadap struktur organisasi dan struktur tersebut akan mempengaruhi rancangan sistem pengendalian manajemen organisasi. Meskipun kualitas dan ukuran organisasi itu sangat beragam, setidaknya organisasi bisa dikelompok ke dalam tiga kategori umum (Robert N Anthony, 2009):

- a. Struktur fungsional, di dalamnya setiap manajer bertanggung atas fungsi-fungsi yang terspesialisasi seperti produksi atau pemasaran.
- b. Struktur unit bisnis, didalamnya bertanggung jawab atas aktivitas-aktivitas dari masing-masing unit, dan unit bisnis merupakan bagian yang semi-independen dari perusahaan.
- c. Struktur maktris, di dalamnya unit-unit fungsional memiliki tanggung jawab ganda.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

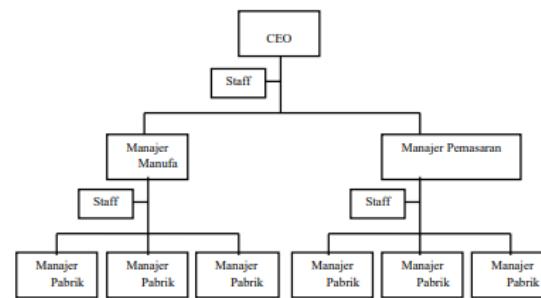
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

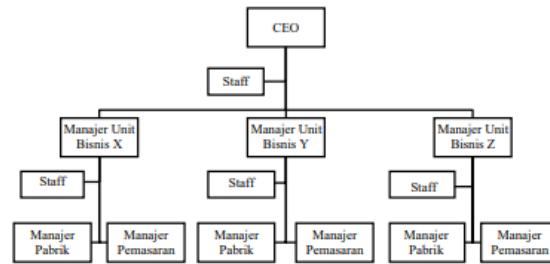
Gambar 2.4

Jenis-Jenis Organisasi

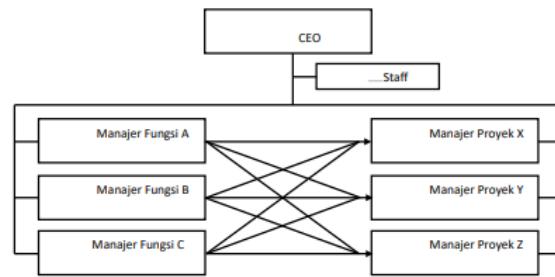
a) Organisasi Fungsional



b) Organisasi Unit Bisnis



c) Organisasi matriks



Sumber: Diah Ayu dan Zamrud, Sistem Pengendalian Manajemen buku 1 tahun

2020

3. Pusat Tanggung Jawab Pusat Pendapatan dan Pusat Beban

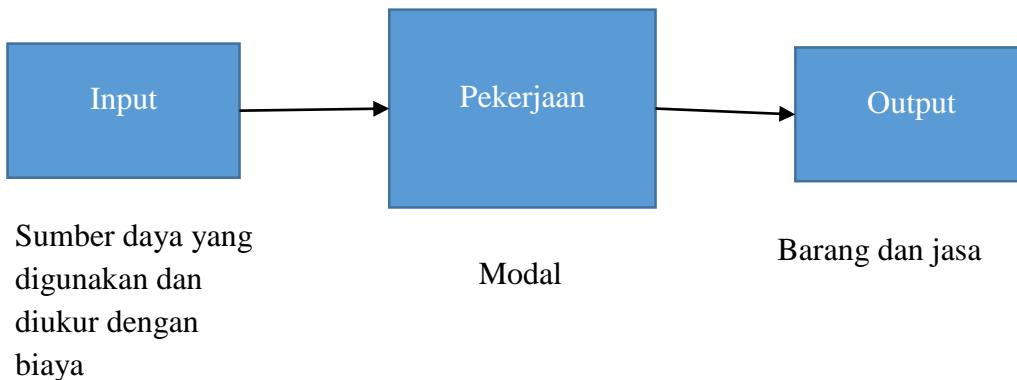
a. Pusat Tanggung Jawab

Pusat tanggung jawab merupakan pusat dimana organisasi yang dipimpin oleh manajer yang bertanggung jawab terhadap aktivitas yang dilakukan. Pada hakikatnya, perusahaan merupakan sekumpulan pusat tanggung jawab, masing-masing diwakili oleh sebuah kotak atau bagian dari dalam organisasi.

Pusat pertanggung jawab muncul guna mewujudkan satu atau lebih tujuan, yang disebut dengan cita-cita. Setiap perusahaan secara menteluruh memiliki cita-cita, dan manajemen menentukan sejumlah strategi untuk mencapai cita-cita. Fungsi dari berbagai pust pertanggung jawab perusahaan adalah mengimplementasikan startegi tersebut.

Gambar 2.5

Pusat Tanggung Jawab



Sumber: Anthony dan Govindrajan, Management Control System, 11th Ed.,

Cara kerja setiap pusat tanggung jawab. Pusat tanggung jawab menerima masukan, dalam bentuk bahan baku, tenaga kerja dan jasa-jasa. Dengan menggunakan modal keje capital



(persediaan, piutang), pusat pertanggung jawab melangakasnakan fungsi –fungsi tertentu dengan tujuan akhir mengubah input menjadi output baik secara barang maupun jasa. Produk seperti barang dan jasa yang dihasilkan pusat pertanggung jawab bisa aja kemudian diserkan pusat pertanggung jawab lain sehingga mengubah ouput menjadi input atui dilemparkan ouput organisasi secara keseluruhan.

- barang dan jasa yang dihasilkan pusat pertanggung jawab bisa aja kemudian diserkan pusat pertanggung jawab lain sehingga mengubah ouput menjadi input atau dilemparkan ouput organisasi secara keseluruhan.

b. Jenis – Jenis Pusat Tanggung Jawab

Ada empat jenis pusat tanggung jawab, yang digolongkan menjadi menurut sifat input dalam bentuk uang dan/atau ouput yang diukur dengan tujuan pengendalian, yaitu((Diah Ayu Susanti, 2020) (Robert N Anthony, 2009)):

Ada empat jenis pusat tanggung jawab, yang digolongkan menjadi menurut sifat input dalam bentuk uang dan/atau output yang diukur dengan tujuan pengendalian, yaitu ((Diah Ayu Susanti,

2020) (Robert N Athony, 2009)):

penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa izin IBIKKG.

Hasilnya Cipta Dilindungi UU yang dianggap mengutip sebagian atau seluruh karya orang lain hanya untuk kepentingan sendiri (2020)

tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber: kan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan;

1. [Baran pertama] Organisasi
Hari Cipta Dilindungi Uraang
Ada empat bentuk
2020)

Suatu output (pendapatan) yang diukur secara moneter, akan tetapi tidak ada upaya formal yang dilakukan untuk mengaitkan input (beban atau biaya) dengan output. Artinya suatu pusat pertanggung jawaban yang manajer hanya bertanggung jawab terhadap penjualan. Contoh: pemasaran yang tidak dibebani dengan harga pokok yang dijual. Penjualan yang dicapai diukur dengan membandingkan dengan anggaran atau target penjualan yang harus dicapai, manajer mempertanggungjawabkan biaya berkaitan untuk penjualan.

b. Pusat beban

Pusat beban adalah pusat tanggung jawab yang inputnya diukur secara moneter, namun tidak. Ada dua jenis dari pusat beban yaitu pusat beban teknik dan pusat kebijakan. Biaya teknik adalah biaya-biaya yang jumlah secara tepat dan memadai dapat disestimasikan dengan keandalan yang wajar. Biaya kebijakan adalah biaya yang tak tersedia estimasi tekniknya. Pusat biaya teknik memiliki ciri-ciri yaitu

dapat diukur dalam bentuk jumlah uang, dapat diukur dalam fisik dan jumlah optimum input. Pusat bebah kebijakan meliputi unit-unit administaratif dan pendukung (akuntansi, hukum, hubungan masyarakat, sumber daya manusia), operasi –operasi litabg dan hampir semua aktivitas pemasaran.

c. Pusat laba

Suatu pusat pertanggung jawaban yang manajernay bertanggung jawab terhadap pendapatan mauapun biaya.

d. Pusat investasi

Suatu pusat pertanggung jawaban yang manajernya bertanggung jawab terhadap pendapatan, biaya dan investasi.

C. Proses Pengendalian Manajemen

1. Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis adalah proses memutuskan program-program yang dilaksankan oleh organisasi dan perkiraan jumlah sumber daya yang akan dilaksannakan oleh organisasi dan perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan ke setiap program selama beberapa tahun kedepan (Robert N Athony, 2009).

a. Manfaat dan Keterbatasan dari Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis adalah alat penting bagi organisasi untuk menetapkan arah dan mencapai tujuan jangka panjang. Proses perencanaan strategis formal dapat meberikan kepada organisasi (Robert N Athony, 2009):

1) Kerangka Kerja untuk Pengembangan Anggaran

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan nyatakan sumber.
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Manfaat penting dari pembuatan suatu rencana strategis adalah bahwa rencana tersebut memfasilitasi formulasi dari anggaran operasi yang efektif. Manfaat penting lainnya yaitu memfasilitas keputusan alokasi sumber daya yang optimal yang mendukung opsi-opsi strategis kunci.

②) **Alat Pengembangan Manajemen**

Perencanaan strategis formal adalah alat pendidikan dan pelatihan manajemen yang unggul dalam memperlengkapi para manajer dengan suatu pemikiran mengenai strategi dan implementasinya.

③) **Mekanisme untuk Memaksa Manajemen Memikirkan Jangka Panjang**

Proses perencanaan strategis formal memaksa manajer untuk menyediakan waktu guna memikirkan masalah-masalah jangka panjang yang penting.

④) **Alat untuk Menyejajarkan dengan Strategi Korporat**

Debat, diskusi, dan negosiasi yang terjadi selama proses perencanaan mengklarifikasi strateg korporat, menyatukan dan menyejajarkan manajer dengan strategi semacam itu, dan mengungkapkan implikasi dari strategi korporat bagi manajer individual.

Ada beberapa kekurangan atau keterbatasan potensial dari perencanaan strategis formal.

Pertama selalu ada bahaya bahwa perencanaan berakhir menjadi pengisian formulir, latihan birokrasi tanpa pemikiran strategis. Kedua bahwa organisasi mungkin menciptakan departemen perencanaan strategis yang besar dan mendelegasikan pembuatan rencana strategis kepada para staf dari departemen tersebut, sehingga dengan demikian mengabaikan input dari manajemen ini maupun manfaat pendidikan dari proses tersebut. Akhirnya, perencanaan strategis adalah proses yang memakan waktu dan mahal.

b. Menganalisis Program-program yang sedang berjalan

Untuk menganalisis program-program yang sedang berjalan. Beberapa teknik analitis dapat

1. membantu dalam proses ini. Bagian ini menggambarkan:

1) Analisis Rantai Nilai (value chain analysis)

Rantai nilai untuk perusahaan mana pun adalah sekelompok aktivitas yang menciptakan nilai dan saling berhubungan yang menjadi bagiannya, dari memperoleh bahan baku dasar untuk pemasok komponen sampai membuat produk akhir dan mengantarkannya ke pelanggan akhir.

2) Perhitungan biaya berdasarkan aktivitas (activity based costing)

Hampir semua perusahaan, mengalokasikan biaya overhead ke produk melalui tarif overhead tingkat pabrik yang didasarkan dalam jama atau dolar tenaga kerja langsung.

Semakin banyak perusahaan mengumpulkan biaya yang terkait dengan bahan baku secara terpisah dari biaya produksi lainnya.

2. Penyusunan Anggaran

a. Hakikat Anggaran

Anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek

yang efektif dalam organisasi. Anggaran memiliki karakteristik-karakteristik sebagai berikut:

- Anggaran mengestimasikan potensi laba dari unit bisnis tersebut.
- Dinyatakan dalam istilah moneter.
- Biasanya meliputi waktu satu tahun.
- Merupakan komitmen manajemen.

- Usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi wewenangnya dari pembuatan anggaran.
- Setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi-kondisi tertentu.
- Secara berkala, kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran, dan varians dianalisis serta dijelaskan.
- Hak Cipta milik IBIKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**
Penyusunan Anggaran operasi mempunyai tujuan utama yaitu untuk menyesuaikan rencana strategis, untuk membantu mengordinasikan aktivitas dari beberapa bagian organisasi, untuk menugaskan tanggung jawab kepada manajer dan untuk memperoleh komitmen yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja aktual manajer.
- b) Proses Penyusunan Anggaran
- Proses penyusunan anggaran dimulai dari:
- 1) Organisasi
 - 2) Penerbitan Pedoman
 - 3) Usulan Awal anggaran
 - 4) Negosiasi
 - 5) Tinjauan dan persetujuan
 - 6) Revisi Anggaran
 - 7) Anggaran Kontijensi
3. Analisis Laporan Kinerja Keuangan
- a) Macam-macam Varians

Terdapat macam-macam varians berdasarkan anggaran unit bisnis tersebut yang kinerjanya yaitu:

1) Varians pendapatan

Mengenai bagaimana menghitung yaitu:

a) Varians harga penjualan

Hak Cipta milik IBIKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
Varians harga penjualan dihitung dengan mengalikan selisih antara harga aktual dan harga standar dengan volume aktual.

b) Varians bauran dan volume

Varians bauran dan volume dihitung dengan mengalikan selisih antara volume aktual dan volume dianggarkan dengan kontribusi per unit yang dianggarkan.

c) Varians bauran

Varians bauran dihitung dengan cara mengurangkan dengan total volume penjualan aktual yang dikalikan dengan proposi yang dianggarkan dari volume penjualan anggaran dan dikalikan dengan kontribusi per unit.

d) Varians volume

Varians volume dapat dihitung dengan cara mengurangkan varians bauran dari gabungan antara varians bauran dengan varians volume.

2) Varians bebas

Varian memiliki beberapa bagian yaitu:

a) Biaya Tetap

Varians antara biaya tetap aktual dengan yang dianggarkan didapatkan dari pengurangan, karena biaya-biaya ini tidak dipengaruhi baik oleh volume penjualan maupun volume produksi

b) Biaya Variabel

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Biaya variabel adalah biaya yang bervariasi secara langsung dan proporsional dengan

volume.

(C)

Hak cipta Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Ukuran Kinerja

a) Sistem Ukuran Kinerja

Tujuan dalam sistem ukuran kinerja adalah untuk emngimplementasikan strategi. Ukuran-

ukuran ini dapat dilihat sebagai faktor keberhasilan penting masakini dan masa depan. Jika ukuran-

ukuran membaik, berarti perusahaan telah mengimplementasikan strategis. Terdapat alasan

mengapa tidak hanya mengandalkan sistem ukuran kinerya dalam menganalisis tahunan yaitu:

- 1) Mendorong tindakan jangka pendek yang tidak sesuai dengan kepentingan jangka panjang perusahaan.
- 2) Manajer unit bisnis tidak mengambil tindakan yang tidak berguna untuk jangka panjang, guna meperoleh 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.

b) Faktor Kunci keberhasilan

Terdapat variable kunci uang diplih dalm suatu unit bisnis tertentu daripada jumlah variable

yang lain yaitu:

- 1) Variable kunci yang berfokus pada pelanggan

Variable –variable kunci berikut ini fokus pada pelanggan:

- Pemesanan



- Pesanan tertunda

Pangsa pasar

Pesanan dari pelanggan kunci

Kepuasan pelanggan

Retensi pelanggan

Loyalitas pelanggan

2) Variable kunci yang berkaitan dengan proses bisnis internal

Variable kunci berikut ini berkaitan dengan proses bisnis internal:

Utilisasi kapasitas

Pengiriman

Perputasan persediaan

Kualitas

Waktu siklus

Implementasi dari 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

c) Pengendalian Interkatif

Peran utam dalam pengendalian manajemen adalah untuk membantu pelaksanaan strategi.

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

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan,

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

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

Penjelasan dalam gambar di atas, organisasi pembelajaran mengacu kepada kemampuan dari karyawan suatu organisasi untuk belajar menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan secara berkelanjutan. Organisasi pembelajaran yang efektif adalah organisasi di mana karyawan pada semua pada semua tingkatan secara terus- menerus memantau lingkungannya, mengidentifikasi masalah serta, peluang potensial, saling bertukar informasi mengenai lingkungan secara terus – terang dan terbuka, serta berekspresiasi dengan model bisnis alternatif guna menyesuaikan diri dengan sukses terhadap lingkungan yang baru. Tujuan utama dari pengendalian interaktif adalah untuk memfasilitas terciptanya organisasi pembelajaran.

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie



Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa sencataumulih dari menulis, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

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

Gambar 2.6

Pengendalian Interaktif





dapat dibagi menjadi rencana jangka pendek dan rencana jangka panjang. Rencana insentif jangka pendek didasarkan pada kinerja dalam tahun berjalan. Rencana jangka panjang dikatkan dengan

1. harga dari saham suatu perusahaan. Dalam rencana insentif jangka pendek ada tiga bagian yaitu:

- 1) Total kantong bonus
- 2) Carryover
- 3) Kompensasi ditunda

Rencana insentif jangka panjang adalah bahwa pertumbuhan dalam nilai dari saham perusahaan mencerminkan kinerja jangka panjang perusahaan tersebut. Dalam insentif jangka panjang ada lima bagian yaitu:

- 1) Opsi saham
- 2) Saham Fantom
- 3) Hak Apresiasi
- 4) Saham Kinerja
- 5) Unit Kinerja

Suatu sistem insentif yang secara eksplisit memasukkan hal-hal berikut ini memiliki peluang yang lebih besar untuk berhasil:

- Kebutuhan, nilai, dan keyakinan dari manajer umum yang diberikan penghargaan
- Budaya organisasi
- Faktor-faktor eksternal
- Strategi organisasi



Hak Cipta
Dilindungi Undang-Undang



Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie



IBIKKG



www.ibikkg.com



info@ibikkg.com



021-90000000



021-90000000



021-90000000



021-90000000



021-90000000



021-90000000



021-90000000



021-90000000



021-90000000



021-90000000



021-90000000



021-90000000



021-90000000



021-90000000



021-90000000



021-90000000



021-90000000



021-90000000



021-90000000



021-90000000



021-90000000



021-90000000



021-90000000



021-90000000



021-90000000



021-90000000



021-90000000



021-90000000



021-90000000



021-90000000



021-90000000



021-90000000



021-90000000



021-90000000



021-90000000



021-90000000



021-90000000



021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

021-90000000

b) Kriteria Kinerja Menentukan Bisnis

Masalah yang sulit dalam rencana bonus insentif untuk manajer unit bisnis adalah untuk

1. memutuskan kriteria mana yang sebaiknya digunakan untuk menentukan bonus.

1) Kriteria Keuangan

2) Penyesuaian untuk faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan

3) Manfaat dan kekurangan target keuangan jangka pendek

4) Mekanisme untuk mengatasi bias jangka pendek

5) Tolak ukur untuk perbandingan

Kerangka Pemikiran

Desain dalam pelaksanaan penelitian terhadap sistem pengendalian manajemen dibagi

dalam empat macam kegiatan antara lain:

1. Menetapkan teori, penulis menjabarkan teori-teori tentang sistem pengendalian manajemen serta unsur-unsur penting dalam sistem pengendalian manajemen, teori-teori yang disajikan penulis berdasarkan referensi buku berjudul *Management Control System buku I dan II. Salemba Empat* yang dipergunakan oleh penulis.
2. Menetaakan data dan instrumen, penulis akan melakukan pengamatan fisik untuk memperoleh gambaran mengenai operasi perusahaan, serta indikasi permasalahan yang ada. Dalam hal ini penulis akan mengumpulkan data tertulis atau dokumen-dokumen.

Hak Cipta Dilindungi Undang

1. Marang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencatatkan dan menyebutkan sumber.

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

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

3. Menetapkan tahap analisis, pada tahap ini penulis melakukan studi lapangan yang meliputi wawancara dan observasi yang akan diisi oleh bagian yang bersangkutan yakni bagian-bagian yang berhubungan terhadap perusahaan.
4. Menetapkan laporan, hasil evaluasi akan disajikan dalam laporan tertulis. Isi dari laporan tersebut adalah mencakup kondisi, akibat, dan saran perbaikan untuk prosedur pengendalian yang dapat diterapkan. Kemudian diakhiri dengan kesimpulan dan saran perbaikan yang diperlukan dan rekomendasi atas langkah-langkah yang sebaiknya dilakukan agar tercapai sasaran yang diinginkan.

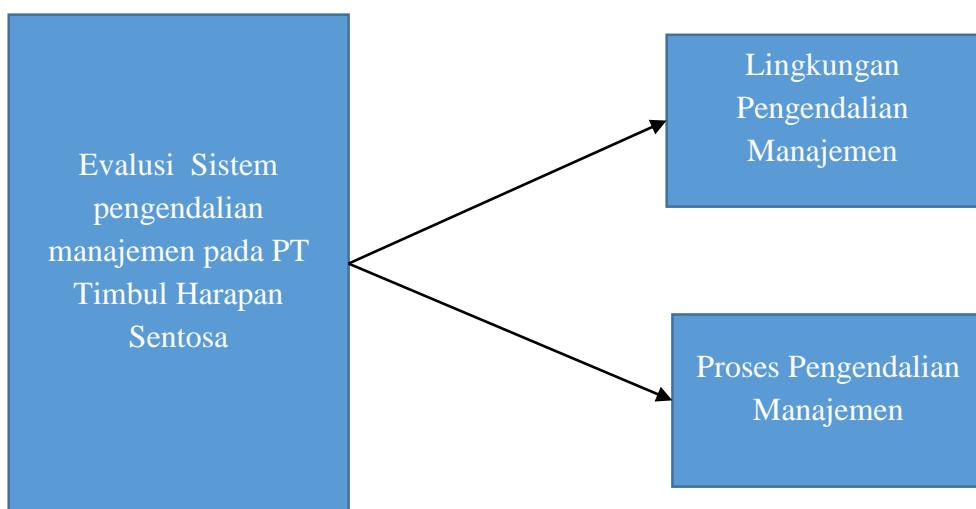
5. Kerangka pemikiran untuk tahap evaluasi

Melalui kerangka aktivitas sistem pengendalian manajemen diatas, maka penulis menggunakan kerangka pemikiran sebagai berikut.

④ Hak Cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

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



Dapat saya simpulkan bahwa besar pengaruhnya sistem pengendalian manajemen yang efektif dan sistem yang memadai perusahaan, dengan mengetahui efektifitas setiap lingkungan dan

1. proses pengendalian manajemen dan dapat kita mengetahui optimalitas perusahaan dalam sistem pengendalian tersebut.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

Hak Cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie