

# *Sistem Pengendalian*

## **MANAJEMEN**



Dr. Dwi Ermayanti Susilo, S.E., M.M.

KATA PENGANTAR

bab

# SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

**Dr. Dwi Ermayanti Susilo, S.E., M.M.**



PENERBIT  
LIMA AKSARA



**Judul:** Sistem Pengembangan Manajemen

**Penulis:** Dr. Dwi Ermayanti Susilo, S.E., M.M.

ISBN 978-623-97164-3-1

**Editor:**

Wisnu Mahendri, M.M.  
Dr. Erni Munastwi, M.M.

**Penyunting:**

Wening Puspowati

**Desain sampul dan tata letak**

Limax Media

**Penerbit:**



Limax Aksara

**Redaksi:**

Pratama Residence Blok C23/B19 Plosogeneng-  
Jombang | 0814-5606-0279 |

<https://limaksara.com>

**Distributor tunggal:**

CV. Lima Aksara | Pratama Residence Kav C23/B19  
Plosogeneng-Jombang | 0857-4666-6795 |  
IG@limaksara | Fb: Lima Aksara Indonesia

**Cetakan pertama Mei 2021**

Hak cipta dilindungi undang-undang. Plagiasi  
dipertanggungjawabkan secara utuh oleh penulis. Dilarang  
memperbanyak isi buku ini, baik sebagian maupun seluruhnya  
dalam bentuk apapun tanpa izin tertulis dari Penerbit.

## KATA PENGANTAR

Sistem yang digunakan oleh manajemen untuk mengendalikan aktivitas suatu organisasi disebut dengan Sistem Pengendalian Manajemen. Setiap sistem pengendalian setidaknya memiliki empat elemen, yaitu : 1) Pelacak (*Detector*) atau sensor merupakan sebuah perangkat yang mengukur apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses yang sedang dikendalikan, 2) Penaksir (*Assessor*) merupakan suatu perangkat yang membandingkan antara apa yang sesungguhnya terjadi dengan standar yang telah ditetapkan. 3) *Effector* (Umpan balik) Merupakan suatu perangkat yang mengubah perilaku atau tindakan-tindakan yang diambil dengan standar yang telah ditetapkan. 4) *Communicator Network* (Jaringan Komunikasi) Merupakan suatu alat yang mengirimkan informasi antara *detector* ke *assessor*, dan *assessor* ke *effector*.

Sebuah sistem terdiri dari struktur. Proses struktur pengendalian manajemen dapat dinyatakan dalam bentuk unit-unit. Dalam organisasi & sifat informasi yang mengalir diantara unit-unit tersebut, sedangkan proses adalah berkenaan dengan apa yang dilakukan manajer terhadap informasi tersebut. Selain itu informasi adalah merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen baik dalam proses maupun strukturnya. Oleh sebab itu patutlah disadari bahwa sebaik apapun manajemen merancang suatu sistem pengendalian manajemen dalam organisasi kelemahan dan keterbatasan tetap ada. Kuncinya utamanya adalah pada manusia yang menjalankan organisasi tersebut. Sehingga peran SPM bagi organisasi Setiap organisasi mempunyai tujuan yang hendak dicapai yaitu pertumbuhan dan kelangsungan hidup dengan memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mendukung hal tersebut diperlukan suatu sistem guna mengarahkan agar aktivitas organisasi searah dengan tujuan perusahaan yaitu dengan SPM.

Buku ini ditulis sebagai panduan agar sebuah



manajemen dapat melaksanakan yang dimaksud dengan "Do the right things" yakni tanggungjawab manajemen atas untuk menentukan strategi yang tepat bagi organisasi untuk masa yang akan datang. Manajemen level bawah atau operasional bertanggung jawab untuk "Do things right", yaitu melaksanakan tugas tepat waktu seperti terjadwal. Manajemen tengah, tentunya berdiri di bawah manajemen atas dan di atas manajemen bawah/operasional, yaitu melaksanakan fungsi koordinasi.

# DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	iv
<b>BAB I</b> .....	1
<b>HAKIKAT SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN</b> .....	1
Konsep Dasar Sistem Pengendalian Manajemen .....	1
A. Sistem .....	3
B. Manajemen .....	4
C. Macam-macam Level Strategi .....	7
D. Sistem Pengendalian Manajemen .....	14
E. Dampak Internet pada Pengendalian Manajemen .....	15
F. Lingkungan/Struktur Pengendalian Manajemen .....	16
G. Proses Pengendalian Manajemen .....	19
H. Batas-batas pengendalian manajemen .....	21
I. Pengendalian Manajemen .....	23
<b>BAB II TUJUAN DAN STRATEGI PERUSAHAAN</b> .....	37
A. Tujuan .....	37
B. Konsep Strategi .....	40
C. Strategi Tingkat Korporat .....	42
D. Strategi unit bisnis .....	44
<b>BAB III PERILAKU DALAM ORGANISASI</b> .....	49
A. Keselarasan Tujuan .....	50
B. Perilaku Individu dalam Organisasi .....	49
C. Sifat - sifat individu dalam Organisasi .....	50
D. Faktor-faktor informal yang mempengaruhi keselarasan tujuan .....	53
E. Sistem pengendalian formal .....	55
F. Jenis-jenis organisasi .....	56
G. Fungsi Kontroler .....	57
H. Peranan Manajer dalam Organisasi .....	58
I. Sistem Pengendalian Formal .....	58
J. Stuktur Organisasi .....	59
<b>BAB IV PUSAT PERTANGGUNG JAWABAN</b> .....	61
A. Pusat Pertanggung jawaban .....	61
B. Sifat Pusat Pertanggung jawaban .....	62
C. Pengukuran dan hubungan antara Input dan Output .....	63
D. Efektif, Efisien, dan Ekonomis .....	65
E. Peranan Laba .....	66



F. Jenis-jenis Pusat Tanggung jawab .....	1
G. Pusat Pendapatan (Revenue Center) .....	1
H. Pusat Beban (Expense Center) .....	1
I. Penyusunan anggaran .....	1
J. Pusat Pertanggungjawaban Pendapatan .....	1
K. Pusat Pertanggungjawaban Biaya .....	1
<b>BAB V PUSAT LABA .....</b>	
A. Pertimbangan Umum Pusat Laba .....	1
B. Tujuan Pengukuran Kinerja Pusat Laba .....	1
C. Kondisi-kondisi dalam mendelegasikan tanggung jawab laba .....	1
D. Kelaziman suatu pusat laba .....	1
E. Manfaat Pusat Laba .....	1
F. Kesulitan Pusat Laba .....	1
G. Unit Bisnis Sebagai Pusat Laba .....	1
H. Batasan Dari Unit Bisnis Lain .....	1
I. Batasan Dari Manajemen Korporat .....	1
J. Pusat Laba Lainnya .....	1
K. Pengukuran Profitabilitas .....	1
L. Keuntungan dan Kelemahan dari Pembentukan Unit Organisasi sebagai Pusat Laba .....	1
<b>BAB VI HARGA TRANSFER .....</b>	
A. Definisi harga Transfer .....	1
B. Mekanisme Harga Transfer .....	1
C. Metode Penentuan Harga Transfer .....	1
D. Penentuan Harga Jasa Korporat .....	1
<b>BAB VII PENGUKURAN DAN PENGENDALIAN ASET .....</b>	
A. Struktur Analisis .....	1
B. Pengukuran Aset .....	1
C. Pengukuran Kinerja Berdasarkan ROI dan EVA .....	1
D. Pertimbangan Tambahan dalam Mengevaluasi Manajer .....	1
E. Evaluasi Kinerja Perusahaan .....	1
<b>BAB VIII RENCANA STRATEGIS .....</b>	
A. Sifat Perencanaan Strategis .....	1
B. Analisa Usulan Program Baru .....	1
C. Analisa Program yang Sedang Berjalan .....	1
<b>BAB IX PENYUSUNAN ANGGARAN .....</b>	
A. Hakikat Anggaran .....	1
B. Proses Penyusunan Anggaran .....	1
C. Aspek Perilaku Anggaran .....	1



D. Anggaran Berbasis Kinerja .....	154
E. Teknik Penyelesaian masalah dalam Penyusunan Anggaran ...	155
F. Kategori Anggaran Operasi .....	155
G. Anggaran-anggaran Lain .....	157
<b>BAB X ANALISIS LAPORAN KINERJA KEUANGAN .....</b>	<b>158</b>
A. Pemilihan Analisis Varian .....	159
B. Keterbatasan Analisis Varian .....	164
C. Menghitung Varians .....	164
D. Sistem Biaya Penuh .....	165
E. Jumlah Rincian .....	165
F. Biaya Teknik dan Biaya Diskresioner .....	165
G. Perilaku dalam Evaluasi Kinerja .....	166
<b>BAB XI KOMPENSASI MANAJEMEN .....</b>	<b>168</b>
A. Penemuan Penelitian Atas Insentif Organisasi .....	168
B. Rencana Insentif Jangka Pendek .....	169
C. Rencana Insentif Jangka Panjang .....	171
D. Insentif Untuk Pejabat Korporat .....	172
E. Jenis Insentif .....	173
F. Ukuran Bonus Relatif Terhadap Gaji .....	174
G. Tingkat Batas dan Dasar Bonus .....	174
H. Kriteria Kinerja .....	175
I. Pendekatan penentuan bonus .....	175
J. Teori Angensi .....	176
K. Perbedaan Tujuan antara Prinsipal dan Agen .....	176
<b>BAB XII STRATEGI DAN METODE PENGENDALIAN MODERN .....</b>	<b>178</b>
A. Pengertian Strategi .....	178
B. Unsur-Unsur dari Strategi .....	179
C. Strategi Korporat .....	180
D. Implikasi Terhadap Pengendalian Manajemen .....	181
E. Strategi Unit Bisnis .....	183
F. Misi Dan Ketidakpastian .....	184
G. Misi dan rentang waktu .....	184
H. Gaya Manajemen Puncak .....	185
<b>BAB XIII ORGANISASI JASA DAN LEMBAGA KEUANGAN .....</b>	<b>187</b>
A. Karakteristik organisasi Jasa .....	187
B. Organisasi Profesional .....	188
C. Organisasi Non Profit (Nirlaba) .....	191
D. Perusahaan Jasa Keuangan .....	193
<b>BAB XIV ORGANISASI MULTINASIONAL DAN PENGENDALIAN PROYEK.....</b>	<b>198</b>

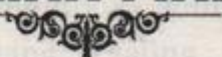




# 1

## **HAKIKAT SISTEM**

### **PENGENDALIAN MANAJEMEN**



#### **Konsep Dasar Sistem Pengendalian Manajemen**

Sebuah sistem merupakan cara tertentu untuk melaksanakan suatu atau serangkaian aktivitas. Sistem yang digunakan oleh manajemen untuk mengendalikan aktivitas suatu organisasi disebut dengan Sistem Pengendalian Manajemen. (Sumarsan, 2013) Pengendalian=adalah proses untuk membuat organisasi mencapai tujuannya. Elemen-elemen sistem pengendalian.

Setiap sistem pengendalian setidaknya memiliki empat elemen, yaitu :

1. Pelacak (*Detector*) atau sensor  
Merupakan sebuah perangkat yang mengukur apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses yang sedang dikendalikan.
2. Penaksir (*Assessor*)  
Merupakan suatu perangkat yang membandingkan antara apa yang sesungguhnya terjadi dengan standar yang telah ditetapkan.
3. *Effector* (Umpan balik)  
Merupakan suatu perangkat yang mengubah perilaku atau tindakan-tindakan yang diambil dengan standar yang telah ditetapkan.
4. *Communicator Network* (Jaringan Komunikasi)

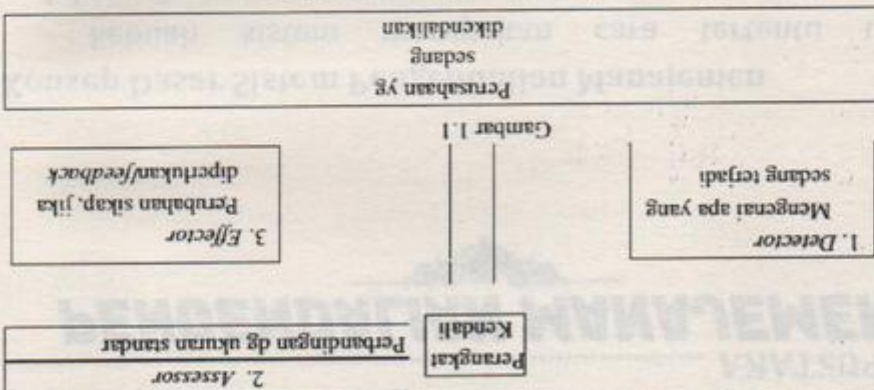


Alat	Detector	Assessor	Effector	Communication Network
AC	Termometer	Termostat	Sistem Pendingin Udara	Jaringan Kabel

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

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

Hubungan elemen-elemen sistem pengendalian



Merupakan suatu alat yang mengirimkan informasi antara *detector* ke *assessor*, dan *assessor* ke *effector*. Keempat elemen dari dasar sistem pengendalian ini digambarkan dalam bentuk diagram pada gambar berikut :

Suhu Tubuh	Simpul Syaraf	Kelenjar Hypothalmus	Otot dan Organ Tubuh	Jaringan Syaraf
Pengendara Mobil	Mata	Otak	Kaki, Tangan	Jaringan Syaraf

### A. Sistem

Sistem adalah sekelompok komponen yang masing-masing saling menunjang, saling berhubungan yang keseluruhannya merupakan sebuah kesatuan. Suatu sistem merupakan suatu cara tertentu dan bersifat repetitif (berulang-ulang) untuk melaksanakan suatu atau sekelompok aktivitas. (Efferin, 2010).

Sebuah sistem merupakan suatu cara tertentu dan biasanya berulang untuk melaksanakan suatu atau serangkaian aktivitas. Sejumlah karakteristik sistem yakni : lebih kurang membentuk ritme tertentu, terkoordinasi dan mengulangi serangkaian tahapan tertentu guna mencapai suatu tujuan tertentu.

Beberapa tindakan manajemen bersifat tidak sistematis. Para manajer pada umumnya menghadapi situasi dimana aturan tidak terdefiniskan secara baik sehingga harus menggunakan penilaian terbaik mereka dalam memutuskan tindakan apa yang akan diambil. Keefektifan tindakan mereka ditentukan oleh kepiawaian mereka dalam berhadapan dengan orang-orang dan bukannya oleh aturan yang ditentukan dalam sistem. Jika seluruh sistem menjamin tindakan tepat bagi seluruh situasi, mungkin tidak diperlukan lagi manajer manusia. Dengan demikian penting untuk disadari bagaimanapun juga bahwa proses informal sangat dipengaruhi oleh bagaimana cara sistem pengendalian formal organisasi dirancang dan dioperasikan.

Sistem terdiri dari dua bentuk, yaitu sistem formal dan sistem informal. Sistem formal adalah sistem yang



Proses pengendalian manajemen adalah sebuah proses dimana manajer di seluruh tingkatan memastikan bahwa departemen, dan sub unit lainnya.

seorang pimpinan (direktur utama atau *chief executive officer/CEO*) yang membawahi para manajer unit bisnis, tujuan bersama yang membentuk hirarki dan dikepalai oleh berkompeten bekerja dan saling bekerja sama untuk mencapai Suatu organisasi terdiri dari sekelompok orang yang efisien. (Eferin, 2016)

mencapai tujuan dengan strategi tertentu secara efektif & dan pengukuran kerja organisasi perusahaan dalam rangka pengkoordinasian, pengarahan, pengendalian, pengevaluasian, dapat didefinisikan sebagai satu proses perencanaan, organisasi. Dilihat dari pelaksanaan fungsinya manajemen bekerja dalam organisasi adalah untuk mewujudkan tujuan Manajemen yang berhasil adalah apabila setiap orang yang orang lain mencapai tujuan melalui tangan orang lain. manajemen. Manajemen merupakan seni untuk mengajak mencapai tujuan tersebut organisasi membutuhkan tim bersama untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Untuk Organisasi adalah berkumpunya orang-orang yang bekerja

## B. Manajemen

memungkinkan pendelegasian otoritas dimana sistem formal memperelas struktur kebijakan dan prosedur, yang harus diikuti oleh anggota organisasi. Sistem dengan struktur, prosedur, dan respons yang terpolo membantu manajemen dalam merencanakan dan mengelola strategi untuk mencapai tujuan organisasi dengan tetap memperhatikan lingkungan yang ada. Sedangkan sistem informal adalah sistem yang berdimensi hubungan antar pribadi yang tidak ditunjukkan dalam sistem formal. Biasanya organisasi memiliki kedua bentuk sistem.



orang-orang yang mereka pimpin melaksanakan kerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.

Proses pengendalian yang digunakan oleh manajer mengandung elemen yang sama seperti pada sistem pengendalian yang digambarkan diatas : *detector*, *assessor*, *effector*, dan sistem komunikasi. *Detector* melaporkan apa yang sedang terjadi, *assessor* membandingkan informasi ini dengan keadaan yang diinginkan, *effector* melakukan tindakan koreksi terhadap perbaikan yang signifikan antara keadaan actual dengan keadaan yang diinginkan. Selanjutnya perlu dikaji: Apa fungsi manajemen? Secara garis besar fungsi manajemen adalah:

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

Jadi manajemen mempunyai tanggung jawab atas kegiatan perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan operasional perusahaan. Pembagian tanggung jawab tampak jelas pada Gambar 1.2, yaitu manajemen atas melakukan aksi: "*Do the right things*" dan manajemen level bawah/operasional melakukan aksi: "*Do things right*" (istilah Peter Drucker).

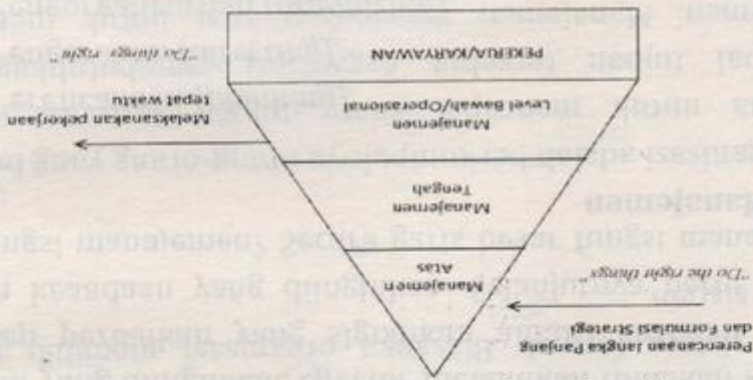
Yang dimaksud dengan "*Do the right things*" adalah tanggungjawab manajemen atas untuk menentukan strategi yang tepat bagi organisasi untuk masa yang akan datang. Manajemen level bawah atau operasional bertanggung jawab untuk "*Do things right*", yaitu melaksanakan tugas tepat waktu seperti terjadwal. Manajemen tengah, tentunya berdiri di bawah manajemen atas dan di atas manajemen



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

Hierarki Manajemen - Tiga Level

Gambar 1.2.



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

berbeda untuk perusahaan farmasi, bisa sepuluh tahun atau lebih perencanaan ke depan.

Perusahaan dapat diumpamakan sebagai sebuah piramid. Seorang di posisi puncak akan melihat secara jelas ke bawah, demikian pula bagi yang berada di posisi bawah hanya mengenal fungsi spesialis saja. Seperti dalam bisnis, seorang yang memiliki kelebihan atau spesialisasi fungsi, seperti keuangan, *marketing*, produksi, dan teknik cenderung melihat persoalan dari sisi bidang spesialisasinya. Hanya ketika orang tersebut mencapai posisi puncak, baru dapat melihat gambaran keseluruhan persoalan.

### **C. Macam-macam Level Strategi**

#### **1. CORPORATE STRATEGY (*STRATEGI KORPORAT*)**

Strategi pada level puncak berupaya untuk menentukan arah dan keterpaduan dari perusahaan. Arah dan strategi korporasi membangkitkan minat terhadap tujuan dan misi yang diemban. Sementara itu, keterpaduan amat penting bagi penyatuan langkah dan kerja sama antara unit dalam organisasi. Perusahaan yang telah memiliki banyak unit bisnis terkadang merasa kurang perlu untuk melakukan perumusan strategi di awal level korporat. Ini disebabkan masing-masing unit bisnis memang telah memiliki strategi sendiri. Akan tetapi, apabila terjadi konflik kepentingan di antara unit-unit bisnis di bawah naungan perusahaan yang sama, barulah bisa dirasakan betapa besarnya manfaat strategi korporat tersebut. Apalagi, jika antara unit bisnis yang satu dan yang lain terdapat saling keterkaitan, adanya strategi korporat amat diperlukan. (Amin, 2016) Dalam proses strategi korporat, terdapat kegiatan *strategic profiling*. Menurut Uytterhoeven, Ackerman, dan Ronsenblum (1973), *strategic profile*



adalah proses untuk menggambarkan sosok perusahaan yang mencakup tiga unsur utama: bagaimana satu perusahaan mendefinisikan bisnisnya, bagaimana satu perusahaan mendefinisikan sosok persaingannya, dan bagaimana satu perusahaan mendefinisikan konsep diri.

Langkah mendefinisikan bisnis berkaitan dengan gambar tentang pilihan dasar ruang lingkup operasi, baik secara horizontal, vertikal, maupun geografis. Operasi yang bersifat horizontal, misalnya, memproduksi barang yang beraneka ragam berdasarkan segmentasi pasar. Misalnya, memproduksi pesawat terbang untuk keperluan rekreasi, bisnis, dan komersial atau memproduksi pesawat terbang dengan harga yang bervariasi berdasarkan konfigurasinya, berupa satu mesin, dua mesin, turboprop, dan sebagainya.

Pilihan operasi secara horizontal ini diperlukan sehubungan dengan pendekatan pada berbagai aktivitas yang dilakukan. Sementara itu, operasi yang bersifat vertikal lebih mengarah pada keterkaitan berbagai aktivitas tersebut. Misalnya, suatu perusahaan tekstil yang semula hanya memproduksi kain, kemudian membangun usaha pabrik benang dan perkebunan kapas. Pilihan pada ketiga usaha yang saling terkait tersebut pasti berdasarkan suatu alasan tertentu. Kemudian, ruang lingkup operasi secara geografis berdasarkan pertimbangan kondisi wilayah operasi. Produsen pakaian jadi yang diekspor, misalnya, pasti akan mempertimbangkan postur tubuh ataupun selera konsumen di wilayah yang akan menjadi sasaran produk tersebut. Pilihan pada ruang lingkup operasi berdasarkan geografis tergantung pada pandangan perusahaan dalam mendefinisikan bisnisnya.



Langkah mendefinisikan sosok persaingan dari satu sisi bisa berdasarkan pilihan tentang apa yang menjadi senjata dalam bersaing. Suatu perusahaan akan mengandalkan kemampuannya, misalnya dalam bidang pemasaran kegiatan produksi, teknologi, penelitian dan pengembangan, atau mungkin kemampuan finansialnya. Dari sisi lain, pendefinisian persaingan bisa dilakukan dengan melihat posisi dalam persaingan. Bagaimana perannya dalam industri, apakah mampu menjadi pemimpin pasar atau sekadar pengikut perusahaan lain.

Langkah mendefinisikan konsep diri antara lain berkaitan dengan sikap mental dan perilaku. Secara spesifik, contohnya adalah gaya kepemimpinan yang dikembangkan dalam perusahaan. Ross Perot yang mendirikan EDS merupakan contoh seorang pemimpin perusahaan yang mengembangkan kepemimpinan gaya militer dengan mengutamakan kedisiplinan dan siap tempur bagi para staf perusahaannya. Sementara itu, *Mohammad Gobel* yang mendirikan National Gobel di Indonesia terkenal dengan falsafah pohon pisangnya. Dalam memimpin perusahaan, menurut Gobel, yang diutamakan adalah pengembangan sumber daya manusia dalam rangka kaderisasi. Ibarat pohon pisang, kematiannya segera disusul oleh tunas-tunas baru yang tumbuh berkembang, menggantikan peran untuk memimpin perusahaan.

Langkah pendefinisian konsep diri ini juga mencakup sasaran kinerja perusahaan yang ingin dicapai. Strategi korporat tersebut juga menggambarkan bagaimana perusahaan mengembangkan suatu strategi portofolio yang tepat untuk berbagai aktivitas perusahaan. Misalnya, berdasarkan analisis portofolio, laju pertumbuhan industri alat pertanian senantiasa



mengalami penurunan. Sementara itu, aktivitas perusahaan di bidang industri alat pertanian sangat kuat atau bahkan menguasai pasar yang cukup luas. Dalam situasi demikian, pihak perusahaan harus membuat suatu keputusan tentang strategi apa yang tepat untuk dilakukan. Keputusan yang akan diambil merupakan keputusan strategi dalam peringkat korporasi, termasuk keputusan dalam strategi ini, misalnya beberapa faktor keputusan tentang pendefinisian kembali bisnis perusahaan atau tipe bisnis yang seharusnya. Keputusan tentang arus keuangan serta berbagai sumber daya dari ke divisi-divisi yang ada ataupun berbagai cara untuk menambah tingkat pengembalian investasi merupakan keputusan pada level ini.

## 2. BUSINESS STRATEGY (*STRATEGI BISNIS*)

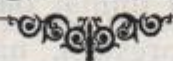
Strategi pada level unit bisnis yang dikenal dengan istilah SBU (*strategic business unit*) merupakan strategi yang ditetapkan pada peringkat divisi perusahaan. Divisionalisasi organisasi perusahaan ini diperlukan dengan adanya pertumbuhan usaha. Divisi yang dibentuk bisa berdasarkan ragam produk yang dihasilkan, ragam usaha yang dijalankan, atau ragam wilayah yang dijangkau perusahaan.

Berdasarkan ragam produk, kemungkinan akan dibentuk, misalnya, divisi produk A, produk B, produk C, dan sebagainya. Berdasarkan ragam usaha, suatu perusahaan mempunyai beberapa divisi usaha, seperti divisi perkapalan, agrobisnis, perbankan, industri pariwisata, dan lain-lain. Sementara itu, berdasarkan ragam wilayahnya, dibentuk divisi kawasan Indonesia bagian barat, kawasan Indonesia bagian tengah, dan kawasan Indonesia bagian timur.



## 2

# TUJUAN DAN STRATEGI PERUSAHAAN



Tujuan dan strategi merupakan bagian dari lingkungan pengendalian manajemen. Tujuan adalah sesuatu yang ingin diraih perusahaan pada masa mendatang. Tujuan dan strategi ditetapkan dalam proses perumusan strategi. Biasanya dirumuskan dengan menggunakan analisis kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan tantangan (analisis SWOT). Artinya perumusan strategi dipengaruhi oleh faktor internal organisasi dan faktor eksternal. Sistem pengendalian manajemen adalah alat untuk mengimplementasikan strategi. (Febrina, 2012).

### A. Tujuan

Tujuan adalah hasil akhir yang ingin dicapai oleh organisasi. Tujuan dapat dikelompokkan menjadi tujuan finansial dan non-finansial / keuangan. Tujuan keuangan adalah untuk mendapatkan laba yang memuaskan bagi pemilik dan pihak-pihak yang terkait dengan organisasi. Sedangkan tujuan non keuangan dapat berupa, seperti menyediakan lapangan kerja, membantu pemerintah menghasilkan devisa, mensejahterakan masyarakat sekitar, memperbaiki lingkungan, dsb, tujuan perusahaan ditentukan oleh pemimpin manajemen puncak (chief executive-CEO) perusahaan yang bersangkutan, dengan mempertimbangkan nasihat yang diberikan oleh para manajer senior lainnya, dan biasanya kemudian diratifikasi oleh dewan direksi. Ada empat jenis tujuan yang lazim dalam suatu perusahaan yaitu : profitabilitas, memaksimalkan nilai pemegang saham, resiko, dan pendekatan banyak *stakeholder*.

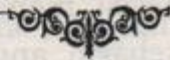
#### 1. Profitabilitas

Dalam bisnis, kemampuan perusahaan menghasilkan laba biasanya merupakan tujuan yang paling utama. Laba dengan



# 3

## **PERILAKU DALAM ORGANISASI**



### **Keselarasan Tujuan**

Akhir-akhir ini perkembangan perilaku organisasi semakin terasa kemajuannya bahkan telah menjadi *sesuatu hal yang ramai dibicarakan* orang, bukan saja di kalangan akademisi tetapi para politisi dan para birokrasipun berbicara tentang perilaku organisasi. Ini disadari karena disamping perilaku organisasi ini mudah dipahami, juga persoalan-persoalan organisasi yang cenderung semakin ruwet, ditambah pula berbagai persoalan-persoalan manusia dengan berbagai karakter dan perilaku berlanjut menjadi tantangan utama yang sering dihadapi oleh setiap pimpinan organisasi baik organisasi pemerintah maupun organisasi swasta dewasa ini. Oleh sebab itu seorang pimpinan sangat menuntut perannya untuk bagaimana memahami perilaku organisasi. (Wijaya, 2017)

Perbagai pengertian perilaku organisasi telah banyak dikemukakan oleh para ahli, perilaku organisasi sebagai terjemahan dari *organizational behavior*, tentunya disini penulis tidak memperbincangkan apakah terjemahan itu sudah tepat atau belum. Menurut penulis terjemahan tersebut sudah tepat dan mengandung pengertian sesuai dengan istilahnya. Perilaku Organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu. Ia meliputi aspek yang ditimbulkan dari pengaruh organisasi terhadap manusia demikian pula aspek yang ditimbulkan dari pengaruh manusia terhadap organisasi.

Tujuan praktis dari penelaahan studi ini adalah untuk mendeterminasi bagaimanakan perilaku manusia itu mempengaruhi usaha pencapaian tujuan-tujuan organisasi. (Thoha, 2007 : 5). Dalam perspektif *system pengendalian manajemen*, Sokarno, 2002:11,



- Adrian Sutedi, S. H. (2014). Aspek Hukum Otoritas Jasa Keuangan. RAS.
- Ahmad, F. (2019). Six sigma dmaic sebagai metode pengendalian kualitas produksi kursi pada ukm. *JISI: Jurnal Integrasi Sistem Industri*, 11-17.
- Akbar, F. (2006). Pengaruh Akuntansi Pertanggung Jawaban terhadap motivasi manajer pusat laba (survei pada hotel-hotel bintang empat di Bandung). (Doctoral dissertation, Universitas Widyatama).
- Amin, M. (2016). *Strategi Pemasaran MLM (Multi Level Marketing) Perspektif Ekonomi Islam (Studi Kasus pada PT. Natural Nusantara Cabang Purwokerto)* (Doctoral dissertation, IAIN Purwokerto).
- Amri, M. (2017). Pengaruh kompensasi manajemen terhadap penghindaran pajak dengan moderasi diversifikasi gender direksi dan preferensi risiko eksekutif perusahaan di Indonesia. *Jurnal ASET (Akuntansi Riset)*, 1-14.
- Arifiyani, H. (2012). Pengaruh Pengendalian Intern, Kepatuhan dan Kompensasi Manajemen terhadap Perilaku Etis Karyawan (Studi Kasus PT Adi Satria Abadi Yogyakarta). Nominal: Barometer Riset Akuntansi dan Manajemen. 21-21.
- Assofi, R. A. (2017). Analisis Penggunaan Aset dalam Mengukur Profitabilitas Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. KITABAH. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Syariah, 1(1)*.
- Basri, R. (2013). Analisis penyusunan anggaran dan laporan realisasi anggaran pada BPM-PD Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*.
- Budiono, A. (2017). Penerapan prinsip syariah pada lembaga keuangan syariah. *Law and Justice*, 54-65.
- Duha, T. (2018). Perilaku organisasi. Deepublish.
- Eferin, S. (2016). Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis Spiritualitas. Yayasan Rumah Peneloh.
- Efferin, S. & (2010). Seni Perang Sun Zi dan Sistem Pengendalian Manajemen. (Strategi Dalam Produktivitas). Jombang: Lima Aksara
- Fadhli, Khozim, & Rissalatul Illiyin. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia Dinas Pemerintahan. Yogyakarta: Yayasan Erhaka Utama
- Fadhli, Khozim, & Chuliyatul Mufarrohah. (2021). Manajemen Aset: Lingkungan Kecil dan Mengengah. Jombang: Lima Aksara
- Febriana, M. (2012). Perancangan Balanced Scorecard sebagai Alat untuk Review Strategi Perusahaan (Studi Kasus pada PT "SBP" di Surabaya). *Jurnal*



- lakam, F. N. (2017). Analisis Sistem Dan Teknologi Informasi Sebagai Acauan Dalam Perancangan Rencana Strategis Sistem Informasi Dan Teknologi Informasi (RENSTRA SI/TI) Di Rumah Sakit Islam Yogyakarta PDHI. *Jurnal Sistem Informasi*.
- Mariandja, M. T. (2006). Perilaku organisasi memahami dan mengelola perilaku dalam organisasi.
- Parimurti, F. (2012). Aspek perpajakan dalam praktik transfer pricing. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 7(1).
- Pidayat, T. (2012). Analisis pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajer pusat laba di warung paskal bandung. *Jurnal Akuntansi*, 187-199.
- Sanuddin, M. (2015). Simulasi metode pengendalian persediaan bahan baku biji kopi: Studi kasus di restoran Sweet Corner Hotel Atlet Century Park Jakarta.
- Sardarto, S. L. (2011). Pengaruh partisipasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial perusahaan melalui kecukupan anggaran, komitmen organisasi, komitmen tujuan anggaran, dan Job Relevant Information (JRI). *Seri Kajian Ilmiah*, 1.
- Sawan, H. P. (2012). Pengaruh kompensasi manajemen dan corporate governance terhadap manajemen pajak perusahaan. Skripsi, Depok: Universitas Indonesia.
- Santanti, S. L. (2018). Teori Kontingensi, Sistem Pengendalian Manajemen dan Keluaran Perusahaan: Hasil yang Lalu dan Arah Masa Depan. *potensio*, 18(02). 18.
- Singgga, I. S. (2012). Aspek Perpajakan dalam Transfer Pricing dan Problematika Praktik Penghindaran Pajak (Tax Avoidance). *Jurnal Zenit*, 1(3), 210-221.
- Syaith, H. A. (2013). Analisis Laporan Keuangan dalam Mengukur Kinerja Keuangan pada PT. Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*.
- Takaluas, J. L. (2018). Ipteks pengendalian intern aset tetap pada PT. Lumbung Berkat Indonesia. *Jurnal Ipteks Akuntansi bagi Masyarakat*, 2(1).
- Wangoting, Y. (2000). Aspek perpajakan dalam praktek transfer pricing. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 2(1), 69-82.
- Widarani, Y. (2003). MOTIVASI DAN PELIMPAHAN WEWENANG SEBAGAI VARIABEL MODERATING DALAM HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN DENGAN KINERJA MANAJERIAL (Studi Empiris Pada Perguruan Tinggi Swasta Di Jayapura). *MAKSI*, 2.
- Zaulana, N. &. (2019). Strategi Pengendalian Dampak Sosial dan Ekonomi Pembangunan Pusat Perbelanjaan Modern: Studi Kasus di Kawasan Blok M Jakarta. *INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 419-432.
- Zoha, A., Murni, S., & Sepang, J. (2014). Kinerja Keuangan Ditinjau Dari Pusat



- Biaya, Pendapatan, Laba Dan Pusat Investasi Pada PT. Ake Abadi Airmadidi  
*Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 3.
- Musa, S. H. (2013). Evaluasi sistem pengendalian manajemen untuk  
 meningkatkan kinerja manajer penjualan pada PT. Hasjrat Abadi Manado.  
*Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 14.
- Musa, S. H. (2013). Evaluasi sistem pengendalian manajemen untuk  
 meningkatkan kinerja manajer penjualan pada PT. Hasjrat Abadi Manado.  
*Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 1.
- Nilamsari, D. P. (2018). Pengukuran Kinerja Tenaga Profesional Pada Organisasi  
 Jasa (Studi Kasus Kotababasa Salatiaga). 129-145.
- NOVRIKA, F. (2010). Desentralisasi dan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel  
 Moderating Dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan  
 Kinerja Manajerial (Studi Kasus Pada Rumah Sakit di Wilayah Surakarta).  
 (Doctoral dissertation, Universitas Muham.
- Pongoh, M. (2013). Analisis Laporan Keuangan untuk Menilai Kinerja Keuangan  
 PT. Bumi Resources Tbk. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen,  
 Bisnis dan Akuntansi*.
- Prihadi, T. (2019). *Analisis Laporan Keuangan*. Gramedia Pustaka Utama.
- Purnama, A. (2013). Peranan Gaya Kepemimpinan dan Sistem Pengendalian  
 Manajemen terhadap Loyalitas Karyawan di Perusahaan Keluaraga PT. Sus  
 Surabaya. *Calyptra*, 2(2), 1-17. 17.
- Purnamasari, I. (2009). Hubungan struktur sistem pengendalian manajemen dan  
 proses sistem pengendalian manajemen dengan kinerja keuangan  
 perusahaan pada. *Jurnal Ilmiah Ekonomi*.
- Secapramana, L. V. (2000). Model dalam strategi penetapan harga. *Unitas*, 9(1),  
 30-43.
- Setiawan, H. (2014). Transfer pricing dan risikonya terhadap penerimaan negara.  
 Diakses dari: <https://www.kemenkeu.go.id/diakses tanggal, 20>.
- Setyanto, A. I. (2016). Pengaruh Komunikasi Horizontal dan Budaya Organisasi  
 terhadap Kinerja Karyawan Organisasi Jasa Keuangan di Batam. *JURNAL  
 AKUNTANSI, EKONOMI dan MANAJEMEN BISNIS*, 136-141.
- Sriwiodo, U. (2010). Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat  
 Penilaian Kinerja Manajer. *Jurnal Akuntansi Dan Sistem Teknologi  
 Informatika*, 8(1), 18-24.
- Styaningrum, F. (2015). Perumusan Strategi Perusahaan Berbasis Balanced  
 Scorecard Pada Kusuma Sahid Prince Hotel Surakarta. *ASSETS: Jurnal  
 Akuntansi dan Pendidikan*, 59-67.
- Sudiantanti, N. M. (2015). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Pada  
 Penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dan Standar Akuntansi  
 Pemerintah Serta Implikasinya Pada Kualitas Laporan Keuangan Daerah. 5.
- Sudiro, A. (2021). *Perilaku Organisasi*. Bumi Aksara.



- Sumarsan, T. (2013). *Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi, dan Pengukuran Kinerja*.
- Susanti, D. (2011). *Strategi dan metode pembelajaran kompetensi akhlak perilaku pada anak usia dini di Tk Islam Terpadu Bunayya 7 Medan* (Doctoral dissertation, Pascasarjana UIN-SU).
- Tanomi, R. (2012). Pengaruh kompensasi manajemen, perjanjian hutang dan pajak terhadap manajemen laba pada perusahaan manufaktur di Indonesia. *Berkala Ilmiah Mahasiswa Akuntansi*. 30 - 35.
- Tanor, M. O. (2015). Analisis laporan keuangan dalam mengukur kinerja keuangan pada pt. Bank Artha Graha Internasional, Tbk. . *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*.
- Yoso, J. S. (2016). *Sistem Informasi Manajemen*. Deepublish.
- Imar, H. (2002). *Evaluasi kinerja perusahaan*. Gramedia Pustaka Utama.
- Vijaya, C. (2017). *Perilaku Organisasi*.
- Vindiastuti, R. (2014). Pengaruh Sumber Daya Manusia Bidang Akuntansi Dan Sistem Pengendalian Internal Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (Studi Kasus Pada Dinas Pengelolaan Keuangan Dan Asset Daerah Kota Bandung).
- Viyantoro, L. S. (2007). Hubungan Antara Sistem Pengendalian Manajemen Dengan Perilaku Dysfunctional: Budaya Nasional Sebagai VariabelModerating. *Simposium Nasional Akuntansi X*, 35.
- Vulandari, D. H. (2016). *Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Laba Sebagai Alat Pengendalian dan Penilaian Kinerja Manajer* (Doctoral dissertation, UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER).
- Mustien, R. (2011). Pengaruh Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Pada Pusat Pendapatan Dan Pusat Biaya Terhadap Kinerja Manajerial Rumah Sakit Umum Tipe B Di Provinsi Jawa Barat. *PEKBIS. Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis*, 4.





“

Sistem pengendalian manajemen harus sesuai dengan strategi perusahaan. Kesesuaian itu sangat penting karena eksekusi strategi akan lancar jika strategi yang ditetapkan perusahaan didukung oleh desain sistem pengendalian manajemen yang sesuai. Oleh sebab itu sistem pengendalian manajemen ini sangat penting dalam pengendalian formal dan sistem umpan balik agar dapat mengawasi suatu yang telah dilakukan oleh suatu organisasi dan mengevaluasi penyimpangan standar dari kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya.

“



LIMA AKSARA

-  <https://limaaksara.com>
-  [penerbitlimaaksara](#)
-  [cvlimaaksara@gmail.com](mailto:cvlimaaksara@gmail.com)
-  [limaaksara](#)

ISBN 978-623-97164-3-1

