

Irvan Ali Mustofa, S.E., M.S.A.
Saiful Nggufon Efendi S.Pd.I., M.Pd.I.



Sistem Pengendalian **MANAJEMEN**



Sistem Pengendalian MANAJEMEN

Irvan Ali Mustofa, S.E.,M.S.A



Penulis lahir di Kediri pada tanggal 21 Mei 1992. Pendidikan Sarjana Akuntansi (2015) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Malang. Pendidikan Profesi Akuntansi (PPAK) 2013 Universitas Brawijaya Malang. Magister Akuntansi (2019) Fakultas Ekonomi Bisnis Universitas Brawijaya Malang. Saat ini penulis sedang menempuh pendidikan Doktor Ilmu Ekonomi di Universitas Merdeka Malang.

Penulis merupakan dosen tetap di Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Balitar dan terlibat dalam proses mengajar di Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Balitar sejak tahun 2020 dengan beberapa mata kuliah yang diajarkan, antara lain: Akuntansi Keuangan, Sistem Pengendalian Manajemen, Akuntansi Syariah, Manajemen Keuangan, Akuntansi Manajemen dan Akuntansi Biaya. Selain mengajar penulis juga aktif melakukan kegiatan penelitian dengan minat bidang keilmuan yaitu: Pasar Modal, Perbankan, Akuntansi Syariah dan Corporate Social Responsibility (CSR).

Email: irvanmustofa.74@gmail.com

Saiful Nggufon Efendi S.Pd.I., M.Pd.I



Penulis lahir di Blitar pada tanggal 12 Oktober 1987. Sarjana Pendidikan Islam (2013) dan Magister Pendidikan Islam (2016) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Malik Ibrahim Malang. Penulis sekarang dosen tetap di Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Balitar dan terlibat dalam proses mengajar di Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Balitar sejak tahun 2018

dengan mengampu beberapa mata kuliah antara lain: Pendidikan Agama Islam dan Pengantar Bisnis. Selain mengajar penulis juga aktif melakukan kegiatan penelitian dengan minat bidang keilmuan yaitu: Agama Islam dan Ekonomi Syariah.



☎ 0858 5343 1992
✉ eurekamediaaksara@gmail.com
📍 Jl. Banjaran RT.20 RW.10
Bojongsari - Purbalingga 53362



SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

Irvan Ali Mustofa, S.E., M.S.A.

Saiful Ngguftron Efendi S.Pd.I., M.Pd.I.



eureka
media aksara

PENERBIT CV. EUREKA MEDIA AKSARA

SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

Penulis : Irvan Ali Mustofa, S.E., M.S.A.
Saiful Nggufreon Efendi S.Pd.I., M.Pd.I.

Desain Sampul : Ardyan Arya Hayuwaskita

Tata Letak : Sri Rahayu Utari

ISBN : 978-623-120-695-4

Diterbitkan oleh : **EUREKA MEDIA AKSARA, MEI 2024**
ANGGOTA IKAPI JAWA TENGAH
NO. 225/JTE/2021

Redaksi:

Jalan Banjaran, Desa Banjaran RT 20 RW 10 Kecamatan Bojongsari
Kabupaten Purbalingga Telp. 0858-5343-1992

Surel : eurekaediaaksara@gmail.com

Cetakan Pertama : 2024

All right reserved

Hak Cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun dan dengan cara apapun, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya tanpa seizin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan buku ini. Penulisan buku merupakan buah karya dari pemikiran penulis yang diberi judul “**Sistem Pengendalian Manajemen**”. Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan karya ini. Oleh karena itu, penulis mengucapkan banyak terima kasih pada semua pihak yang telah membantu penyusunan buku ini. Sehingga buku ini bisa hadir di hadapan pembaca.

Buku ini terdiri dari 13 bab yang dijelaskan secara rinci dalam pembahasan pada setiap babnya, diantaranya yaitu:

- Bab 1 Sifat Sistem Pengendalian Manajemen
- Bab 2 Strategi
- Bab 3 Perilaku dalam Organisasi
- Bab 4 Pusat Pertanggungjawaban Pendapatan dan Beban
- Bab 5 Pusat Pertanggungjawaban Laba
- Bab 6 Harga Transfer dan Mekanismenya
- Bab 7 Mengukur dan Mengendalikan Aset yang Digunakan
- Bab 8 Penyusunan Strategi
- Bab 9 Menganalisis Laporan Kinerja Keuangan
- Bab 10 Pengukuran Kinerja
- Bab 11 Menyusun Kompensasi Manajemen
- Bab 12 Menyusun Strategi Terdeferensiasi
- Bab 13 Pengendalian Manajemen untuk Organisasi Jasa

Penulis menyadari bahwa buku ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu kritik dan saran yang membangun sangat dibutuhkan guna penyempurnaan buku ini. Akhir kata saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga buku ini akan membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Tim Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	iv
BAB 1 SIFAT SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN.....	1
A. Konsep-Konsep Dasar Sistem Pengendalian Manajemen	1
B. Batas-Batas Sistem Pengendalian Manajemen	2
BAB 2 STRATEGI.....	7
A. Konsep Strategi	7
B. Strategi Tingkat Korporat	10
C. Strategi Unit Bisnis	12
BAB 3 PERILAKU DALAM ORGANISASI.....	15
A. Pengertian Perilaku Organisasi	15
B. Faktor-Faktor Informal yang Mempengaruhi Keselarasan Tujuan.....	18
C. Sistem Pengendalian Formal	18
D. Bentuk Sikap Organisasi	19
E. Jenis-Jenis Organisasi	19
F. Guna <i>Controller</i>	21
G. Relasi ke Jajaran Organisasi.....	21
BAB 4 PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN PENDAPATAN DAN BEBAN	23
A. Pusat Pertanggungjawaban	23
B. Pusat Pendapatan	27
C. Pusat Beban	28
D. Pusat Administratif dan Pendukung	30
E. Pusat Penelitian dan Pengembangan.....	30
F. Pusat Pemasaran.....	32
BAB 5 PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN LABA	34
A. Pusat Laba	34
B. Unit Bisnis Sebagai Pusat Laba.....	37
C. Pusat Laba Lainnya	40
D. Mengukur Profitabilitas	43
E. Jenis - Jenis Ukuran Kinerja	44

	F. Pertimbangan Manajemen.....	50
BAB 6	HARGA TRANSFER DAN MEKANISMENYA	52
	A. Tujuan Penentuan Harga Transfer	52
	B. Metode Penentuan Harga Transfer	54
	C. Hambatan dalam Perolehan Sumber Daya.....	57
	D. Harga Transfer Berdasarkan Biaya.....	58
	E. Biaya Tetap dan Laba Hulu.....	59
	F. Penentuan Harga Jasa Korporat	61
	G. Administrasi Harga Transfer	63
	H. Arbitrase dan Penyelesaian Konflik	64
BAB 7	MENGUKUR DAN MENGENDALIKAN ASET YANG DIGUNAKAN.....	66
	A. Struktur Analisis	66
	B. Mengukur Apa yang Digunakan.....	68
	C. EVA & ROI.....	72
	D. Pertimbangan Tambahan dalam Mengevaluasi Manajer.....	76
	E. Pengukuran Kinerja	77
	F. Mengevaluasi Kinerja Ekonomi Suatu Entitas	77
BAB 8	PENYUSUNAN STRATEGI	80
	A. Karakteristik dan Perencanaan Strategis.....	80
BAB 9	MENGANALISIS LAPORAN KINERJA KEUANGAN.....	88
	A. Menghitung Varians	88
	B. Varians dalam Pendapatan	89
	C. Varians Biaya.....	91
	D. Variasi dalam Praktik	91
	E. Keterbatasan Analisis Varians	94
BAB 10	PENGUKURAN KINERJA.....	96
	A. Sistem Ukuran Kinerja.....	96
	B. Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja.....	98
	C. Kesulitan dalam Mengimplementasikan Pengukuran Kinerja	100
	D. Praktik-Praktik Pengukuran	102
	E. Pengendalian Interaktif	104
BAB 11	MENYUSUN KOMPENSASI MANAJEMEN	106
	A. Temuan dan Penelitian Insentif Organisasi.....	106

B.	Karakteristik Rencana Insentif Organisasi	109
C.	Insentif untuk Karyawan	115
D.	Insentif untuk Manajer Unit Bisnis	116
BAB 12	MENYUSUN STRATEGI TERDEFERENSIASI	118
A.	Strategi Perusahaan: Industri Tunggal, Industri Terdiversifikasi Berkaitan, Dan Industri Terdiversifikasi Tidak Berkaitan	118
B.	Strategi Unit Bisnis: <i>Build, Hold, Harvest</i>	121
C.	Gaya Manajemen Puncak.....	124
D.	Pengaruh Gaya Manajemen Puncak dalam Implementasi dan Pengendalian Strategi Bisnis	125
E.	Pengaruh Perkembangan Teknologi dan Dinamika Pasar terhadap Konsep Manajemen Puncak	126
BAB 13	PENGENDALIAN MANAJEMEN UNTUK ORGANISASI JASA.....	128
A.	Pengendalian Manajemen dalam Organisasi Pelayanan Umum	128
B.	Pengendalian Manajemen dalam Organisasi Pelayanan Profesional	129
C.	Pengendalian Manajemen dalam Organisasi Pelayanan Keuangan.....	131
D.	Pengendalian Manajemen dalam Organisasi Kesehatan	132
E.	Pengendalian Manajemen dalam Organisasi Non- Profit	133
F.	Contoh Kasus Pengendalian Manajemen dalam Organisasi Jasa (Bersumber dari Artikel pada <i>Journal Research of Accounting</i>).....	135
	DAFTAR PUSTAKA.....	137
	TENTANG PENULIS.....	139

BAB

1

SIFAT SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

A. Konsep-Konsep Dasar Sistem Pengendalian Manajemen

1. Konsep Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem Pengendalian Manajemen (SPM), diperkenalkan oleh Anthony dan Young pada 2003, merupakan konsep yang memungkinkan manajer memastikan bahwa sumber daya organisasi beroperasi sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Merchant dan Stede (2014) menekankan peran penting SPM dalam memilih, mengumpulkan, mengkoordinasikan, dan mengevaluasi sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi secara maksimal. Oleh sebab itu, SPM menjadi kerangka kerja yang membantu manajer mengelola sumber daya organisasi dengan efektif demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Konsep Sistem Pengendalian Manajemen Menurut Para Ahli

a. Merchant dan Stede (2014)

Sistem SPM memastikan bahwa seluruh bagian organisasi mencapai tujuan konvergensi. SPM membantu manajer membuat keputusan dan memastikan bahwa sumber daya yang dimiliki organisasi akan memenuhi harapan (Merchant dan Stede).

BAB

2

STRATEGI

A. Konsep Strategi

1. Pengertian Strategi

Strategi adalah suatu proses metode yang digunakan untuk menerapkan rencana tindakan yang lengkap dan menyeluruh dalam mencapai sasaran yang telah ditentukan. Taktik juga dapat dianggap sebagai sebuah rencana strategis yang menjelaskan cara mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Tujuan Strategi

Berikut tujuh tujuan strategis:

- a. Membuat perencanaan berjangka panjang yang akan dicapai oleh perusahaan.
- b. Mendukung perusahaan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis.
- c. Meningkatkan efektivitas kinerja perusahaan.
- d. Melaksanakan dan menilai keberhasilan yang sedang dijalankan.
- e. Mengembangkan rencana baru yang dapat mengakomodasi perubahan lingkungan eksternal.
- f. Periksa dan mengevaluasi kapasitas dan kinerja perusahaan, sambil mengidentifikasi sumber daya dan peluang bisnis yang tersedia.
- g. Melakukan inovasi produk dan layanan agar tetap relevan bagi konsumen.

BAB 3

PERILAKU DALAM ORGANISASI

A. Pengertian Perilaku Organisasi

Ada beberapa pengertian mengenai perilaku organisasi yang disampaikan oleh beberapa ahli, antara lain sebagai berikut:

1. Perilaku organisasi adalah suatu yang menyatakan aspek tingkah laku dalam suatu organisasi atau sekelompok tertentu.
2. Perilaku organisasi adalah sebuah bidang studi yang menyelidiki pengaruh yang dimiliki oleh individu, kelompok struktur terhadap perilaku dalam organisasi, yang bertujuan menerapkan ilmu pengetahuan guna meningkatkan keefektifan suatu organisasi.
3. Perilaku organisasi adalah bidang ilmu yang menyelidiki pengaruh individu, kelompok dengan struktur dalam organisasi terhadap perilaku orang-orang yang terlibat di dalamnya bertujuan untuk menpulikasikan pengetahuan tersebut dalam meningkatkan elektivitas organisasi.

Dari pengertian tersebut di atas, perilaku organisasi dapat didefinisikan sebagai kajian umum tentang individu untuk mendapatkan informasi mengenai kebiasaan, tingkah laku cara kerja, dan keterlibatan individu di dalam perilaku sesama dengan organisasi, serta individu dengan lingkungan.

Dalam bukunya Daft (2015) *Organizational Theory and Design* terkait penafsiran sikap organisasi dari filosofi organisasi. Filosofi organisasi merupakan aspek riset yang mengulas

BAB

4

PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN PENDAPATAN DAN BEBAN

A. Pusat Pertanggungjawaban

Dalam pencapaian organisasi, wajib dibangun sesuatu lapisan khusus yang dikenal bentuk badan serta *job description* yang bisa menolong dalam memutuskan penjatahan kewajiban serta wewenang tiap-tiap karyawan yang terdapat di industri serta memastikan antara arahan serta anak buah yang mempunyai kewajiban serta wewenangnya tiap-tiap dan pada siapa wajib bertanggung jawab atas profesi yang sudah dilaksanakan. Oleh karenanya pembagian kewajiban serta wewenang di dalam industri guna serta kadar manajemen wajib dicoba supaya tujuan biasa industri bisa berhasil. Wewenang yang bagus membutuhkan pertanggungjawaban tiap badan ataupun pegawai. Pusat pertanggungjawaban sesuatu industri sangat berarti untuk merekam semua kegiatan usahanya, serta mengenali bagian yang bertanggungjawab atas kegiatan untuk memastikan bagian upaya mana yang tidak berjalan dengan cara efisien khususnya pada pusat pendapatan. Kemampuan administrator pusat pertanggungjawaban lebih mudah untuk ditaksir ataupun dievaluasi bila industri sudah mempraktikkan sistem akuntansi pertanggungjawaban. Kepatuhan karyawan yang kecil berakibat kurang baik untuk badan. Searah dengan suatu pendapat yang melaporkan bahwa industri hendaknya melaksanakan pengidentifikasian tipe pusat pertanggungjawaban agar memudahkan evaluasi kemampuan para administrator.

BAB 5

PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN LABA

A. Pusat Laba

1. Pengertian Pusat Laba

Menurut Anthony dan Vijay (2018:171), pusat pertanggungjawaban merupakan bagian dari unit organisasi yang memiliki pemimpin seorang manajer yang bertanggung jawab atas kegiatan yang dilakukan. Dalam pengertian ini, dapat dijelaskan bahwa pusat pertanggungjawaban merujuk pada setiap unit di dalam organisasi yang memiliki tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang dipimpin oleh manajer dengan mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Asna dkk., 2023). Pusat laba membandingkan anggaran laba dengan hasil yang sebenarnya untuk mengukur efisiensi manajer. Jika hasil laba melebihi anggaran, menunjukkan efisiensi laba. Pusat laba merupakan bagian dari organisasi yang digunakan untuk mengukur efisiensi kerja manajer berdasarkan laba setelah dikurangi biaya operasional. Pertanggungjawaban pusat laba merupakan pusat di mana kinerja manajer dievaluasi berdasarkan tingkat laba yang diperoleh. Kinerja keuangan pusat laba diukur dengan laba setelah dikurangi pendapatan dan beban. Laba digunakan untuk mengevaluasi efisiensi dan efektivitas pusat laba, dan harus dibandingkan dengan anggaran.

Jika kinerja keuangan suatu pusat tanggung jawab dinilai berdasarkan pencapaian laba yang dihasilkan, maka pada pusat tersebut dapat dikatakan sebagai pusat laba. Laba

BAB 6

HARGA TRANSFER DAN MEKANISMENYA

A. Tujuan Penentuan Harga Transfer

Biaya pengalihan produk, layanan, atau hak kekayaan intelektual dari satu entitas bisnis yang terhubung secara finansial biasanya perusahaan multinasional ke entitas bisnis lainnya dikenal sebagai "penetapan harga transfer". Menentukan pendapatan yang sesuai, menghindari penghindaran pajak, dan menjamin kesetaraan di antara divisi atau anak perusahaan yang berpartisipasi adalah tujuan utama dari harga transfer / *transfer pricing*. Otoritas pajak biasanya mengendalikan teknik *transfer pricing* untuk memastikan bahwa transaksi antara entitas terkait tidak merugikan atau menguntungkan satu pihak secara tidak adil. Harga transfer yang seragam harus mencapai berbagai tujuan seperti:

1. Memberikan setiap unit bisnis data relevan yang mereka perlukan untuk mengidentifikasi *trade-off* terbaik antara pengeluaran dan pendapatan.
2. Membuat keputusan yang sejalan dengan tujuan (meningkatkan pendapatan unit bisnis, namun juga dapat meningkatkan keuntungan bagi perusahaan).
3. Membantu dalam menghitung kinerja keuangan divisi bisnis yang berbeda.
4. Sistem yang dipakai mudah dimengerti dan dikelola.

Penentuan harga jual dan *transfer pricing* berdampak pada UMKM serta perusahaan besar yang memiliki beberapa divisi. dapat mengatasi masalah ini juga. Bagi pengelola UMKM dalam

BAB 7

MENGUKUR DAN MENGENDALIKAN ASET YANG DIGUNAKAN

A. Struktur Analisis

1. Tujuan Pengukuran

Untuk mengukur dan mengatur aset, akan dibahas berbagai tipe aset yang dimanfaatkan oleh pusat investasi. Kemudian dibagi menjadi 2 metode yang saling berkaitan antara laba dan aktiva yang akan digunakan. Dua metode tersebut yaitu ROI (*Return On Investment*) atau biasa disebut presentase tingkat pengembalian atas investasi dan EVA (*Economic Value Added*) atau biasa disebut nilai tambah ekonomi. Kedua metode tersebut digunakan sebagai penyedia informasi untuk mengambil Keputusan yang tepat serta mengukur kinerja ekonomi suatu Perusahaan.

Dalam metode tersebut, Tingkat pengendalian investasi (ROI) merupakan salah satu rasio komperatif dengan pembilangnya (*numerator*) merupakan pendapatan yang tercermin dalam laporan keuangan. Penyebut (*dominator*) merupakan aset yang digunakan, nilai penambahan ekonomi (EVA) dapat diperoleh dengan mengurangi modal yang dibutuhkan dari pendapatan operasional bersih. Sedangkan beban moral diperoleh dengan mengalikan jumlah aset yang digunakan sebagai tarif (Susanti & Delima, 2020).

BAB 8

PENYUSUNAN STRATEGI

A. Karakteristik dan Perencanaan Strategis

1. Pengertian Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis merupakan tahap awal dalam mengelola manajemen suatu organisasi. Pada tahap ini, perlu dilakukannya perencanaan secara cermat terhadap langkah-langkah strategis yang akan diambil untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Melalui perencanaan strategis yang baik, organisasi dapat dengan mudah mengatur arah dan mengatur sumber daya yang diperlukan demi mencapai keberhasilan dalam pengelolaannya.

Karakteristik Perencanaan Strategis

a. Hubungan dengan Formulasi Strategi

Formulasi strategi dan perencanaan strategi merupakan dua aspek penting dalam mengatur sebuah organisasi. Perbedaannya terletak pada fokus dan langkah-langkah yang diambil. Formulasi strategi adalah proses untuk membuat keputusan mengenai strategi baru yang akan diambil oleh organisasi, sedangkan perencanaan strategis lebih fokus pada bagaimana menjalankan strategi tersebut secara efektif dan efisien.

Pada kenyataannya, kedua aspek ini saling berkaitan erat. Proses perencanaan strategis bisa menyebabkan perubahan dalam strategi dan tujuan organisasi, sementara formulasi strategi bisa mempertimbangkan program-program awal untuk mencapai tujuan

BAB 9

MENGANALISIS LAPORAN KINERJA KEUANGAN

A. Menghitung Varians

Meskipun fokus bagian ini adalah membandingkan praktik kerja saat ini dengan standar, manajer operasi yang cermat juga menerapkan perbaikan berkelanjutan. menyadari bahwa pekerjaan optimal harus selaras dengan batasan. Hampir setiap bisnis melakukan analisis setiap bulan mengenai perbedaan antara pendapatan dan kewajiban aktual yang diterapkan pada setiap unsur bisnis dan keorganisasian dalam skala global. Melalui analisis yang cermat, penyebab penyebab variasi dapat diidentifikasi, serta unit organisasi yang menunjukkan integritas yang diidentifikasi, bersama dengan unit organisasi yang menunjukkan integritas yang kuat. Karena variasi mempunyai hierarki, sistem sistem yang efisien yang dapat mengidentifikasi variasi. Varian dapat diklasifikasikan lebih menyeluruh berdasarkan wilayah dan distrik penjualan. secara khusus, varian pendapatan dibagi menjadi varian volume dan varian harga untuk masing-masing unit bisnis secara individual serta untuk setiap karyawan yang memiliki kepercayaan terhadap unit tersebut diklasifikasikan lebih menyeluruh berdasarkan wilayah dan distrik penjualan.

BAB 10

PENGUKURAN KINERJA

A. Sistem Ukuran Kinerja

Sistem ukuran kinerja merupakan landasan penting dalam pengukuran kinerja suatu organisasi. Hal ini mencakup proses identifikasi, pengembangan, dan penerapan indikator kinerja yang relevan untuk memantau dan mengevaluasi pencapaian tujuan organisasi. Dalam mengembangkan sistem ukuran kinerja, terdapat beberapa langkah yang harus dilakukan secara sistematis.

Pertama, adalah identifikasi tujuan dan strategi organisasi. Langkah ini melibatkan pemahaman yang mendalam tentang visi, misi, serta tujuan jangka pendek dan jangka panjang organisasi. Dengan menetapkan tujuan yang jelas, organisasi dapat menentukan indikator kinerja yang sesuai untuk mengukur pencapaian tujuan tersebut.

Selanjutnya, adalah pemilihan indikator kinerja yang relevan. Indikator kinerja haruslah dapat mencerminkan pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh. Hal ini dapat mencakup indikator finansial, operasional, pelanggan, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Pemilihan indikator kinerja yang tepat memungkinkan organisasi untuk memantau performa mereka secara komprehensif dan memberikan informasi yang berharga untuk pengambilan keputusan.

Setelah indikator kinerja dipilih, langkah selanjutnya adalah pengembangan sistem pengukuran. Sistem pengukuran kinerja haruslah dapat mengintegrasikan berbagai indikator kinerja ke dalam suatu kerangka kerja yang koheren dan

BAB 11

MENYUSUN KOMPENSASI MANAJEMEN

A. Temuan dan Penelitian Insentif Organisasi

Pada awalnya, setiap upaya yang dilakukan oleh karyawan memiliki tujuan tertentu, seperti kemajuan, prestasi, dan hasil yang lebih baik. Untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan dorongan eksternal, contohnya dari pimpinan perusahaan melalui insentif seperti tambahan uang atau barang. Dengan demikian, pengertian insentif adalah program perusahaan untuk memotivasi karyawan agar bekerja lebih giat dan meningkatkan kinerja mereka.

Kunci untuk memotivasi individu agar bertindak demi kemajuan tujuan suatu organisasi terletak pada hubungan antara insentif organisasi dan tujuan individu. Orang dapat dipengaruhi oleh insentif positif yang meningkatkan kepuasan kebutuhan individual, atau insentif negatif yang mengurangi kepuasan tersebut. Insentif positif, atau "penghargaan", merupakan hasil yang meningkatkan kepuasan dari kebutuhan individu, sedangkan insentif negatif, atau "hukuman", adalah hasil yang mengurangi kepuasan dari kebutuhan tersebut. Insentif penghargaan berfungsi sebagai dorongan untuk memenuhi kebutuhan yang mungkin tidak terpenuhi jika individu tidak bergabung dengan organisasi. Organisasi memberikan penghargaan kepada mereka yang berkinerja sesuai dengan aturan yang telah disepakati bersama.

Penelitian tentang insentif organisasi telah mengeksplorasi sejumlah aspek yang relevan dengan motivasi dan kinerja karyawan. Temuan-temuan ini memberikan wawasan

BAB 12

MENYUSUN STRATEGI TERDEFERENSIASI

A. Strategi Perusahaan: Industri Tunggal, Industri Terdiversifikasi Berkaitan, Dan Industri Terdiversifikasi Tidak Berkaitan

Rencana strategi perusahaan adalah dokumen terperinci yang disusun oleh tim manajemen untuk mencapai target jangka panjang perusahaan. Berdasarkan jangkauan bisnisnya, strategi perusahaan dapat terfokus pada satu sektor industri, sektor industri yang berhubungan, atau sektor industri yang tidak berhubungan. Selain itu, proses penyusunan strategi perusahaan juga mencakup evaluasi internal dan eksternal, pemilihan tujuan, serta pengembangan langkah-langkah taktis untuk mencapainya. Strategi perusahaan biasanya mencakup berbagai aspek, termasuk strategi pertumbuhan, diversifikasi produk, penetrasi pasar, serta rencana operasional.

Hubungan antara rencana strategi perusahaan dengan keadaan ekonomi saat ini sangat penting. Saat mengembangkan strategi, perusahaan harus mempertimbangkan faktor ekonomi seperti tingkat inflasi, suku bunga, tingkat pengangguran, dan kondisi pasar. Sebagai contoh, dalam kondisi ekonomi yang stagnan atau resesi, perusahaan mungkin akan lebih memilih pendekatan konservatif dengan memperkuat posisi di pasar yang sudah ada daripada mengeksplorasi pasar baru. Di sisi lain, ketika kondisi ekonomi sedang berkembang pesat, perusahaan mungkin akan lebih bersedia mengambil risiko dengan melakukan ekspansi pasar atau diversifikasi produk.

BAB

13

PENGENDALIAN MANAJEMEN UNTUK ORGANISASI JASA

A. Pengendalian Manajemen dalam Organisasi Pelayanan Umum

Pengendalian manajemen dalam organisasi pelayanan umum merupakan sistem pengaturan, pengelolaan, dan pengawasan semua aspek pelayanan, termasuk kekuatan kerja, kualitas pelayanan, dan biaya. Organisasi jasa umum, seperti pelayanan publik, pelayanan kesehatan, dan pelayanan pendidikan, memiliki karakteristik yang berbeda dari perusahaan manufaktur. Organisasi jasa umum memerlukan sistem pengendalian manajemen yang dapat mengatur kualitas pelayanan, biaya, dan kinerja.

1. Karakteristik Organisasi Jasa

Sistem pengendalian manajemen pada bidang jasa memiliki ciri yang berbeda dari sektor manufaktur. Beberapa karakteristik khusus dari organisasi jasa adalah sebagai berikut:

- a. Ketiadaan Persediaan Penyangga:
 - 1) Organisasi jasa tidak dapat menyimpan produk dalam bentuk persediaan seperti organisasi manufaktur.
 - 2) Biaya organisasi jasa cenderung tetap dalam jangka pendek karena sifat layanan yang tidak dapat disimpan.
 - 3) Organisasi jasa harus beradaptasi dengan fluktuasi permintaan dengan strategi pemasaran dan pengelolaan tenaga kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Aimbu, G., Karamoy, H., & Tangkuman. 2021. Analisis Pengendalian Piutang untuk Meminimalkan Risiko Piutang tak Tertagih pada PT Samudera Mandiri Sentosa. *Jurnal Riset Akuntansi*, 16(4), 366-374
- Anthony Robert N & Vijay Govindrajan. 2018. *Sistem Pengendalian Manajemen*. 11 ed. Jakarta: Salemba empat
- Asadi., Mukoffi, A., & Susanti, R. A. D. 2021. Pengelolaan Modal Kerja Guna Menjaga Likuiditas dan Profitabilitas. *Jurnal Paradigma Ekonomika*, Vol. 4 2684-7868
- Asna, A., Sahara, K., & Antasari, D. W. 2023. Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Laba Guna Menilai Kinerja Keuangan Pada KUD Tani Wilis Sendang. *Jurnal Kendali Akuntansi*, 1(3), 01-14.
- Budiarso, N.S., & Pontoh, W. 2019. Ipteks Penghitungan Harga Transfer Dan Harga Jual Pada Rumah Makan Khopinos. *Jurnal Ipteks Akutansi Bagi Masyarakat*, 3 (1), 23-28.
- Daft, R. L. 2015. *Organization theory and design*. Cengage Learning Canada Inc.
- Estiasih, S. P. .2015. *Bahan Ajar Akutansi Manajemen*. LPPM Universitas W.R. Supratman.
- Favian, H., Sabijono, H., & Tirayoh, V. ictorina Z.. 2021. Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan Pada Pt Pos Indonesia (Persero) Manado. *Jurnal EMBA*, 9(1), 536-542.
- Handayani, Dian Fitria & R.A. Supriyono. 2018. Pengaruh Tambahan Kinerja Lingkungan Pada Balance Scorecard dan Komunikasi Manajemen dalam Evaluasi Kinerja. *Jurnal Berkala Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, Vol 03. No. 02 78-94
- Hendi, & Handianto. 2021. Pengaruh Harga Transfer, manajemen laba dan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap penghindaran pajak. *Journal Feb Unmul*, 23(3), 570-581.
- Kenneth A. Merchant & Wim A. Van der Stede. 2014. *Sistem Pengendalian Manajemen*. 3 ed. Jakarta: Salemba empat.

- Murhaban dan Adnan. 2020. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Aceh: Bumi Persada.
- Maros, H., & Juniar, S. 2016. Menganalisis penepatan Harga Jasa. *Jurnal pendidikan Dan pembelajaran*, VI (1), 1-23
- Musmulyadi. (2020). *Pengendalian Manajemen Fix*. Nusantara Pers.
- Sulistiyanti, F., Prasetyawati, M., & Puteri, R. A. M. .2023. Pengendalian Persediaan Guna Mengoptimalkan Penjualan Berbasis Sistem Informasi pada Outlet Griya Qurrota. *Jurnal Integrasi Sistem Industri*, Vol. 10. 53-66
- Sumarsan, Thomas. 2020. *Sistem Pengendalian Manajemen: Transformasi Strategi untuk Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Campuspustaka.
- Susanti, D. A. & Delima, Z.M. 2020. Sistem Pengendalian Manajemen. *Universitas Muria Kudus*.

TENTANG PENULIS



Irvan Ali Mustofa, S.E., M.S.A., lahir di Kediri pada tanggal 21 Mei 1992. Pendidikan Sarjana Akuntansi (2015) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Malang. Pendidikan Profesi Akuntansi (PPAK) 2013 Universitas Brawijaya Malang. Magister Akuntansi (2019) Fakultas Ekonomi Bisnis Universitas Brawijaya Malang. Saat ini penulis sedang menempuh pendidikan Doktor Ilmu Ekonomi di Universitas Merdeka Malang. Penulis merupakan dosen tetap di Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Blitar dan terlibat dalam proses mengajar di Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Balitar sejak tahun 2020 dengan beberapa mata kuliah yang diajarkan, antara lain: Akuntansi Keuangan, Sistem Pengendalian Manajemen, Akuntansi Syariah, Manajemen Keuangan, Akuntansi Manajemen dan Akuntansi Biaya. Selain mengajar penulis juga aktif melakukan kegiatan penelitian dengan minat bidang keilmuan yaitu: Pasar Modal, Perbankan, Akuntansi Syariah dan *Corporate Social Responsibility* (CSR). E-mail: irvanmustofa.74@gmail.com



Saiful Nggufroon Efendi, S.Pd.I., M.Pd.I., lahir di Blitar pada tanggal 12 Oktober 1987. Sarjana Pendidikan Islam (2013) dan Magister Pendidikan Islam (2016) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Malik Ibrahim Malang. Penulis sekarang dosen tetap di Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Balitar dan terlibat dalam proses mengajar di Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Balitar sejak tahun 2018 dengan mengampu beberapa mata kuliah antara lain: Pendidikan Agama Islam dan Pengantar Bisnis. Selain mengajar penulis juga aktif melakukan kegiatan penelitian dengan minat bidang keilmuan yaitu: Agama Islam dan Ekonomi Syariah.