

## **ORGANISASI JASA**

### **ORGANISASI JASA SECARA UMUM**

Perekonomian Indonesia sedang mengalami masa-masa sulit akibat krisis yang terjadi pertengahan tahun 1997 dan sampai sekarang belum mengalami pemulihan secara total. Banyak perusahaan yang gulung tikar karena menderita kerugian dan tidak bisa bertahan dalam perekonomian seperti ini. Maka setiap perusahaan dituntut untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan, baik yang menyangkut perencanaan maupun pengendaliannya. Selain itu di zaman perdagangan bebas ini, setiap perusahaan harus siap untuk bersaing dengan perusahaan-perusahaan asing.

### **SEJARAH PERKEMBANGAN ORGANISASI JASA**

Pada awalnya akuntansi biaya hanya ada dalam catatan perusahaan manufaktur, karena kebutuhan untuk menilai persediaan barang dalam proses dan barang jadi adalah untuk tujuan laporan keuangan. Sistem ini memberikan data mentah yang dapat dengan mudah diadaptasi untuk digunakan dalam menetapkan harga jual dan untuk tujuan manajemen lainnya. Banyak organisasi jasa tidak memiliki dorongan yang sama untuk mengembangkan data biaya. Namun setelah perang dunia II perusahaan jasa mulai menggunakan data biaya produk dan data akuntansi lainnya, dan perkembangan sistem pengendalian manajemen organisasi jasa juga mulai berkembang sama pesatnya dengan sistem pengendalian yang ada pada perusahaan manufaktur.

## **KARAKTERISTIK ORGANISASI JASA SECARA UMUM**

Sistem pengendalian manajemen tidak hanya menyangkut aspek manufaktur saja. Sistem pengendalian manajemen juga berfungsi pada sektor jasa. Dalam proses pengendaliannya, sektor jasa mempunyai karakteristik yang relatif berbeda dibanding sektor manufaktur. Karakteristik tersebut antara lain:

### **a) Ketiadaan Persediaan Penyangga**

Perbedaan karakteristik secara mendasar dalam sektor manufaktur dan jasa dapat terlihat dalam hal ini. Perusahaan manufaktur dapat menyimpan barang dagangannya dalam bentuk persediaan yang merupakan penyangga untuk memperkecil dampak fluktuasi dalam volume penjualan terhadap proses produksi, sedangkan jasa tidak dapat disimpan. Perusahaan manufaktur juga dapat memperoleh pendapatan dimasa depan dari produk yang tersedia ditangan pada saat ini, perusahaan jasa tidak dapat melakukan apa yang dilakukan oleh perusahaan manufaktur, sehingga perusahaan jasa harus mencoba untuk meminimalkan kapasitasnya yang tidak terpakai. Lebih lanjut lagi, biaya dan banyak organisasi jasa pada dasarnya bersifat tetap dalam jangka pendek. Dapat diambil contoh dari jenis usaha jasa perhotelan, hotel tidak dapat mengurangi biaya-biaya secara substansial dengan menutup beberapa kamarnya. Jasa Kantor akuntan, kantor pengacara, dan organisasi profesional lainnya enggan untuk memberhentikan karyawan profesionalnya ketika volume penjualan rendah karena dampak moral dan biaya untuk merekrut dan melatih kembali karyawan baru.

Oleh karena itu variabel kunci hampir di semua organisasi jasa adalah sampai sejauh mana kapasitas sekarang ini disesuaikan dengan permintaan. Organisasi jasa berusaha melakukan penyesuaian ini dengan dua cara yaitu, pertama, organisasi jasa berusaha untuk meningkatkan permintaan selama periode menurunnya tingkat penjualan dengan usaha-usaha pemasaran dan konsesi harga. Kedua,

jika memungkinkan organisasi jasa menyesuaikan jumlah tenaga kerja untuk mengantisipasi permintaan dengan tindakan-tindakan, seperti menjadwalkan aktivitas pelatihan pada periode tersebut dan mengkompensasi jam kerja yang panjang selama periode meningkatnya volume penjualan dengan waktu libur dikemudian hari.

b) Kesulitan Dalam Mengendalikan Kualitas

Perusahaan manufaktur dapat melakukan inspeksi atas produksinya sebelum produk tersebut dikirimkan ke pelanggan, serta kualitasnya dapat diukur secara kasat mata. Sedangkan Perusahaan jasa tidak dapat menilai kualitas produk sampai pada saat jasanya diserahkan, dan sering kali penilaian tersebut bersifat subjektif. Misalnya kualitas pendidikan, kualitas pendidikan adalah hal yang sulit untuk diukur sehingga hanya beberapa Organisasi pendidikan yang memiliki sistem pengendalian kualitas formal.

c) Padat Karya

Perusahaan manufaktur dapat menambah peralatan dan mengotomatisasi lini produksi sehingga dengan demikian, perusahaan dapat menggantikan buruh dan meminimalisir atau mengurangi biaya. Hampir semua perusahaan jasa bersifat padat karya dan tidak dapat melakukan hal semacam itu. Contoh, Rumah sakit dapat menambah peralatan baru dengan harga yang mahal, akan tetapi sarana tersebut bertujuan untuk mendukung pelayanan yang lebih baik kepada para pasien, sarana tersebut tidak mengurangi biaya, melainkan menambah biaya yang dikeluarkan oleh entitas tersebut.

d) Organisasi Multi Unit

Beberapa organisasi jasa mengoperasikan banyak unit di berbagai lokasi, di mana setiap unit adalah relatif kecil. Kesamaan dari unit-unit yang terpisah memberikan dasar yang umum untuk menganalisis anggaran dan mengevaluasi kinerja, yang tidak ada di

perusahaan manufaktur. Informasi dan setiap unit dapat dibandingkan dengan rata-rata sistem atau regional, dan karyawan dengan kinerja tinggi dan rendah dapat diidentifikasi.

## **ORGANISASI JASA PROFESIONAL**

Organisasi jasa profesional merupakan organisasi yang produknya adalah jasa profesional yaitu seperti, organisasi penelitian dan pengembangan, kantor pengacara, kantor akuntan, organisasi kesehatan, perusahaan teknik, perusahaan arsitektur, kantor konsultan, organisasi simfoni dan organisasi kesenian lainnya, serta organisasi olahraga.

### **Karakteristik Khusus Organisasi Jasa Profesional:**

#### a) Sasaran

Organisasi profesional memiliki relatif sedikit aktiva yang berwujud. Aktiva utamanya adalah keterampilan dari staf profesional yang tidak muncul dalam Laporan Posisi Keuangan (Neraca) perusahaan. Tingkat pengembalian atas aktiva yang digunakan pada hakikatnya tidak berarti dalam organisasi ini, sehingga sasaran keuangan mereka adalah untuk memberikan kompensasi yang memadai kepada para pihak profesional. Umumnya sasaran organisasi terkait adalah meningkatkan ukuran organisasi. Hal ini mencerminkan tendensi alamiah untuk mengaitkan keberhasilan dengan ukuran yang besar skala ekonomi dalam menggunakan usaha dan staf karyawan serta unit sentral yang bertanggung jawab untuk menjaga organisasi.

#### b) Profesional

Organisasi profesional adalah organisasi padat karya, dan karyawannya adalah orang-orang khusus. Banyak profesional lebih menyukai bekerja secara independen daripada sebagai bagian dan suatu tim. Profesional yang juga adalah manajer cenderung bekerja hanya paruh waktu dalam aktivitas manajemen. Pendidikan bagi

kebanyakan profesi tidak mencakup pendidikan dalam manajemen tetapi pada umumnya menekankan kepada keterampilan profesi di banding kepada keterampilan manajemen. Profesional cenderung meremehkan implikasi keuangan dari keputusan mereka; mereka ingin untuk melakukan pekerjaan terbaik yang dapat mereka lakukan, tanpa memperdulikan biayanya. Sikap ini mempengaruhi sikap dari staf pendukung dan karyawan non profesional dalam organisasi tersebut; hal ini mengarah pada pengendalian biaya yang tidak memadai.

c) Pengukuran Input dan Output

Output organisasi profesional tidak dapat diukur dengan ukuran fisik tertentu. Misalnya efektifitas dari kerja seorang dokter bukanlah diukur dari berapa pasien yang ia tangani namun diukur melalui kualitas pelayanan yang diberikan oleh dokter tersebut. Jumlah pasien hanya berkaitan dengan kuantitas jasa yang diberikan bukan kualitas jasa yang diberikan (meskipun kualitas yang buruk tercermin dalam pendapatan yang berkurang dalam jangka panjang).

d) Perusahaan Kecil

Dengan beberapa pengecualian, seperti beberapa kantor pengacara dan kantor akuntan, organisasi profesional biasanya relatif kecil dan beroperasi di satu lokasi saja. Manajemen senior dalam organisasi semacam itu dapat secara pribadi mengamati apa yang sedang berlangsung dan secara langsung memotivasi karyawannya. Dengan demikian, terdapat lebih sedikit kebutuhan akan sistem pengendalian manajemen yang canggih, dengan pusat laba dan laporan kinerja formal. Meskipun demikian, organisasi yang kecilpun tetap membutuhkan anggaran, perbandingan umum antara kinerja terhadap anggaran, dan suatu cara untuk mengaitkan kompensasi dengan kinerja.

e) Pemasaran

Pada perusahaan manufaktur, pemilihannya jelas antara kegiatan produksi dan pemasaran. Pada organisasi profesi pemilihan tersebut tidak ada. Pemasaran pada dasarnya merupakan kegiatan inti pada semua organisasi. Dalam suatu perusahaan manufaktur terdapat garis pemisah yang jelas antara aktivitas pemasaran dengan aktivitas produksi; hanya manajemen senior yang menaruh perhatian pada keduanya. Pemisahan yang jelas semacam itu tidak terdapat dalam organisasi profesional. Di beberapa organisasi profesional, kode etik profesi membatasi jumlah dan karakter dan usaha pemasaran yang terlalu kentara oleh para profesional. Tetapi, pemasaran adalah aktivitas yang penting di hampir semua organisasi. Dalam situasi seperti ini, sangatlah sulit untuk memberikan penghargaan yang sesuai kepada orang yang bertanggung jawab untuk “menjual” kepada pelanggan baru.

**Sistem Pengendalian Manajemen Organisasi Jasa Profesional:**

a) Penentuan Harga

Harga jual dan pekerjaan ditetapkan dengan cara tradisional di banyak perusahaan-perusahaan profesional. Jika profesi tersebut merupakan salah satu profesi di mana para anggotanya sudah terbiasa untuk mencatat jadwal waktu mereka, penentuan biaya profesional yang harus dibayar biasanya dikaitkan dengan Tarif tagihan per jam biasanya didasarkan pada kompensasi dari tingkat profesional tersebut (dan bukannya kompensasi dari orang tertentu), ditambah dengan beban untuk biaya overhead dan laba.

b) Pusat Laba dan Penetapan Harga Transfer

Organisasi nirlaba biasanya menggunakan pusat laba. Unit-unit pendukung seperti pemeliharaan, proses informasi, transformasi, telekomunikasi, percetakan dan sejumlah material dan jasa,

membebankan layanan diberikan pada unit yang mengkonsumsi layanan tersebut.

c) Perencanaan Strategis dan Penyusunan Anggaran

Secara umum, system perencanaan strategis formal di organisasi professional tidak berkembang sebaik di perusahaan manufaktur dengan struktur yang sama, dan organisasi professional tidak memiliki kebutuhan yang besar akan system semacam itu. Rencana strategis dari suatu organisasi professional biasanya terdiri atas rencana pengisian karyawan untuk jangka panjang, bukan rencana penuh untuk seluruh aspek operasi perusahaan. Dalam suatu organisasi profesional, aktiva utamanya adalah manusia. Meskipun organisasi tersebut menghindari fluktuasi jangka pendek dalam jumlah karyawan, perubahan dalam ukuran dan komposisi karyawan lebih mudah untuk dilakukan dan lebih mudah untuk dibalik dibandingkan dengan perubahan dalam kapasitas fisik pabrik.

d) Pengendalian Operasi

Rasio waktu yang ditagih (*billed time ratio*), yang merupakan rasio dari jumlah jam yang dapat ditagih terhadap jumlah jam yang tersedia, dipantau secara ketat. Jika ternyata penggunaan waktu yang sebaliknya merupakan waktu menganggur atau untuk alasan pemasaran atau pelayanan umum, beberapa penugasan dibebankan dengan tarif yang lebih rendah dari tarif normal, maka varians harga yang ditimbulkan harus dipantau secara ketat.

Ketidakmampuan untuk menetapkan standar bagi kinerja tugas, keinginan untuk melaksanakan pekerjaan dalam tim, masalah yang ditimbulkan karena mengelola organisasi matriks, dan karakteristik perilaku dari profesional, semuanya memperumit perencanaan dan pengendalian atas operasi sehari-hari dalam organisasi profesional. Ketika pekerjaan dilaksanakan oleh tim proyek, maka pengendalian

difokuskan pada proyek. Rencana tertulis untuk setiap proyek dibutuhkan, dan laporan tepat waktu harus dibuat, yang membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang direncanakan dalam hal biaya, jadwal, dan kualitas.

e) Pengukuran dan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan penilaian manusia yang dilakukan oleh atasan, rekan kerja, diri sendiri, bawahan dan klien. Penilaian yang dibuat oleh atasan adalah penilaian yang paling umum. Untuk itu, organisasi professional semakin banyak yang menggunakan system formal untuk mengumpulkan penilaian kinerja sebagai dasar keputusan personalia dan untuk diskusi dengan professional tersebut. Penilaian oleh rekan sekerja atau oleh bawahan kadang kala merupakan bagian dari system pengendalian formal. Di beberapa organisasi, individu dapat diminta untuk membuat penilaian atas dirinya sendiri. Ekspresi kepuasan atau ketidakpuasan dari klien juga merupakan dasar yang penting untuk menilai kinerja, meskipun ekspresi semacam itu mungkin tidak selalu tersedia.

## **ORGANISASI JASA KEUANGAN**

Organisasi jasa keuangan meliputi bank komersial dan institusi penghematan, perusahaan asuransi, dan perusahaan efek. Perusahaan-perusahaan ini berada dalam bisnis yang terutama bertujuan untuk mengelola uang. Beberapa dari perusahaan tersebut bertindak sebagai perantara yang bertindak sebagai pemindah risiko dan yang lainnya lagi adalah pedagang. Adapun karakteristik khusus organisasi jasa keuangan antara lain sebagai berikut:

a) Aktiva Moneter

Kebanyakan aktiva dari perusahaan jasa keuangan bersifat moneter. Nilai sekarang dari aktiva moneter adalah jauh lebih mudah untuk diukur dibandingkan dengan nilai pabrik dan aktiva fisik lainnya,

atau paten dan aktiva tidak berwujud lainnya. Dalam industri jasa keuangan, kualitas mengacu pada kualitas jasa yang diberikan dan pada kualitas instrumen keuangan selain uang; tidak ada kebutuhan akan pengendalian kualitas atas uang. Aktiva finansial dapat juga dipindahkan dari satu pemilik ke pemilik lainnya dengan mudah dan cepat. Dalam pemindahan dana secara elektronik, uang berpindah hampir seketika. Perusahaan yang menangani aktiva keuangan, terutama uang, harus mengambil tindakan-tindakan yang ketat guna melindunginya. Hal ini tidak hanya melibatkan tindakan-tindakan fisik untuk melindungi mata uang dan dokumen, melainkan juga tindakan-tindakan yang dirancang untuk memelihara integritas dan sistem untuk mentransfer uang dari satu pihak ke pihak lain.

b) Jangka Waktu Transaksi

Pengendalian memerlukan adanya suatu cara pengawasan yang berkelanjutan atas kelayakan dari suatu transaksi selama jangka waktu tertentu, termasuk audit periodik atas semua pinjaman yang beredar.

c) Imbalan dan Risiko

Banyak perusahaan jasa keuangan bergerak dalam bisnis yang menerima risiko sebagai ganti atas imbalan yang diperoleh. Kebanyakan keputusan bisnis melibatkan *trade-off* antara risiko dan imbalan. Semakin besar risikonya, sebaiknya semakin besar pula imbalan yang diantisipasi. Di dalam perusahaan jasa keuangan, *trade-off* ini lebih eksplisit dibandingkan dengan di dalam investasi bisnis seperti keputusan pembelian suatu mesin atau pengenalan suatu produk baru. Tingkat bunga pinjaman dan premi polis asuransi didasarkan pada asumsi tentang risiko, yang mungkin terbukti akurat atau tidak.

d) Teknologi

Teknologi telah merevolusi industri jasa keuangan. Perusahaan jasa keuangan telah menggunakan teknologi informasi sebagai suatu cara untuk menawarkan layanan yang inovatif. ATM bank merupakan salah satu contohnya. Layanan broker secara *online* merupakan segmen dengan pertumbuhan yang cepat.

### **ORGANISASI PERAWATAN KESEHATAN**

Organisasi perawatan kesehatan terdiri atas rumah sakit, klinik, dan organisasi kedokteran yang serupa; organisasi pemeliharaan kesehatan; panti wreda dan rumah perawatan; organisasi pelayanan rumah; dan laboratorium medis adalah beberapa di antaranya. Meskipun kesemuanya memiliki hampir semua karakteristik dari organisasi nirlaba, banyak di antaranya yang merupakan perusahaan berorientasi laba.

#### **Karakteristik Khusus Organisasi Perawatan Kesehatan:**

a) Masalah Sosial yang Sulit

Masyarakat lambat laun mulai memahami fakta bahwa system pemberian pelayanan kesehatan sekarang ini tidak berjalan. Di pihak lain, biaya per layanan tidak dapat dihindari lagi akan terus meningkat dengan pengembangan peralatan dan obat-obatan baru; beban rumah sakit semakin meningkat. Di pihak lain, jumlah orang yang sakit semakin bertambah karena kemajuan medis memperpanjang usia orang-orang tua, yang kemungkinan besar memerlukan perawatan. Masyarakat tidak dapat membayar peningkatan yang dapat diprediksikan jika tingkat kenaikan biaya sekarang ini berlanjut lebih lama lagi. Penyedia layanan kesehatan menyadari masalah ini, adalah jelas bahwa pemberian layanan kesehatan akan berubah secara drastis. Organisasi layanan kesehatan harus waspada terhadap perubahan-perubahan ini.

b) Perubahan dalam Bauran Penyedia Layanan

Dalam kenaikan keseluruhan dan biaya layanan kesehatan, perubahan yang signifikan telah terjadi dalam cara dengan mana pelayanan kesehatan diberikan dan, akibatnya, dalam kelayakan jenis tertentu dan penyedia layanan. Untuk tetap layak beroperasi, rumah sakit harus memiliki fleksibilitas untuk beradaptasi terhadap perubahan ini, baik dengan memberikan lebih banyak layanan kepada pasien rawat jalan atau dengan menghilangkan layanan pasien rawat inap yang tidak lagi menguntungkan.

c) Pembayar Pihak Ketiga

Program terbesar dan pemerintah adalah Medicare, sebuah program pemerintah federal yang menyediakan dukungan bagi orang-orang berusia 65 tahun ke atas dan bagi anak-anak muda dengan ketidakmampuan tertentu. Sampai tahun 1983, Medicare telah mengganti biaya-biaya yang terjadi sesuai dengan "kewajaran," yang memberikan sedikit insentif kepada penyedia layanan kesehatan untuk mengendalikan biaya. Pada saat ini, Medicare mengganti biaya rumah sakit berdasarkan Kelompok Diagnostik Terkait (Diagnostic Related Groups-DRG).

Sistem DRG, dan kenaikan dalam biaya rumah sakit per pasien, telah memotivasi rumah sakit untuk memasang sistem akuntansi biaya yang canggih.

Beberapa rumah sakit memberikan layanan pemrosesan informasi kepada rumah sakit lain berdasarkan kontrak. Sistem ini memberikan informasi atas pasien individual dan mereka melaporkan biaya aktual dibandingkan dengan biaya standar untuk setiap DRG; biaya diklasifikasikan berdasarkan departemen dan bahkan berdasarkan dokter yang merawat dalam departemen tersebut. Informasi ini merupakan tambahan atas informasi yang secara

tradisional dikumpulkan di rumah sakit. Informasi tersebut fokus pada output (layanan pasien), serta pada input (biaya per tes laboratorium). Oleh karena itu, tugas yang sulit untuk mengendalikan pembayaran-pembayarannya agar tidak melampaui iuran, yang mereka terima, tetapi dengan memastikan bahwa layanan kesehatan yang memadai tetap disediakan.

d) Profesional

Loyalitas utama profesional adalah kepada profesi dan bukan kepada organisasi. Para manajer departemental biasanya adalah profesional yang fungsi manajemeya hanya bersifat paruh waktu; kepala bedah melakukan pembedahan. Secara historis, para dokter cenderung memberikan tekanan yang relatif kecil terhadap pengendalian biaya.

e) Pentingnya Pengendalian Kualitas

Industri layanan kesehatan berurusan dengan nyawa manusia, jadi kualitas layanan yang diberikannya merupakan hal yang paling penting. Terdapat peninjauan jaringan dari prosedur pembedahan, peninjauan rekan sejawat atas dokter individual, dan agen peninjau luar yang diharuskan oleh pemerintah federal.

**Proses Pengendalian Manajemen Organisasi Perawatan Kesehatan:**

Karena pergeseran dalam bauran produk dan karena peningkatan kuantitas serta biaya peralatan baru, proses perencanaan strategis di rumah sakit adalah penting. Proses penyusunan anggaran tahunan adalah secara konvensional. Sejumlah besar informasi tersedia dengan cepat untuk pengendalian aktivitas operasi. Kinerja keuangan dianalisis dengan membandingkan pendapatan dan beban aktual dengan anggaran, dengan mengidentifikasi varians-variens penting, dan mengambil tindakan yang sesuai atas varians-variens tersebut.

## **ORGANISASI NIRLABA**

Suatu organisasi nirlaba, sebagaimana didefinisikan dalam hukum, adalah organisasi yang tidak dapat mendistribusikan aktiva atau labanya kepada, atau untuk manfaat dan, anggotanya, pejabatnya, maupun direkturnya. Definisi ini tidak menghalangi organisasi untuk memperoleh laba; definisi tersebut hanya melarang distribusi dari laba tersebut. Suatu organisasi nirlaba perlu memperoleh laba yang memadai, secara rata-rata, guna menyediakan dana untuk modal kerja dan untuk berjaga-jaga terhadap “hari-hari buruk”.

### **Karakteristik Khusus Organisasi Nirlaba:**

#### a) Ketiadaan Ukuran Laba

Sasaran dominan dan kebanyakan bisnis adalah untuk memperoleh laba yang memuaskan. Laba bersih mengukur kinerja ke arah sasaran ini. Tidak satupun ukuran kinerja tersebut ada di organisasi nirlaba. Banyak dari organisasi nirlaba yang mempunyai beberapa sasaran, dan efektivitas dari suatu organisasi dalam mencapai sasarannya jarang sekali dapat diukur dengan jumlah kuantitatif. Ketiadaan ukuran kinerja keseluruhan kuantitatif yang memuaskan adalah masalah pengendalian manajemen yang serius dalam organisasi nirlaba.

#### b) Modal Kontribusi

Terdapat dua kategori utama modal kontribusi, yaitu pabrik dan sumbangan. Pabrik meliputi kontribusi gedung dan peralatan, atau kontribusi dana untuk memperoleh aktiva tersebut; pekerjaan-pekerjaan seni; dan objek museum lainnya. Sumbangan terdiri dari pemberian yang donornya berkeinginan agar jumlah pokoknya tetap utuh selamanya (atau setidaknya tidaknya untuk banyak tahun); hanya laba dari pokok sumbangan tersebut yang akan digunakan untuk mendanai operasi sekarang ini.

Suatu organisasi nirlaba memiliki dua kelompok laporan keuangan. Satu kelompok berkaitan dengan aktivitas operasi; kelompok tersebut meliputi laporan laba rugi, neraca, dan laporan arus kas, sama seperti yang ditemukan di bisnis. Kelompok kedua berkaitan dengan modal kontribusi. Kelompok tersebut memiliki laporan arus modal kontribusi selama periode tersebut dan neraca yang melaporkan aktiva modal kontribusi dan kewajiban serta ekuitas yang terkait. Arus masuk dan modal kontribusi adalah modal kontribusi yang diterima dan keuntungan dari portofolio sumbangan selama periode tersebut; arus keluar adalah laba sumbangan yang dilaporkan sebagai pendapatan operasi, kerugian atas portofolio sumbangan, dan penghapusan pabrik.

c) Akuntansi Dana

Banyak organisasi nirlaba menggunakan sistem akuntansi yang disebut "akuntansi dana." Akun-akun dibuat secara terpisah untuk beberapa dana, masing-masing saling menyeimbangkan (yaitu, jumlah saldo debit sama dengan jumlah saldo kredit). Kebanyakan organisasi memiliki (1) dana umum atau dana operasi, yang berkaitan erat dengan sekelompok akun operasi; 2) dana pabrik dan dana sumbangan, yang merupakan aktiva modal kontribusi dan ekuitas; dan (3) beragam dana lain untuk tujuan khusus. Untuk tujuan pengendalian manajemen, fokus utama adalah pada dana umum.

d) Pengelolaan

Organisasi nirlaba dikelola oleh dewan pengawas. Dewan pengawas biasanya tidak digaji, dan banyak dari mereka yang tidak memahami manajemen bisnis. Oleh karena itu, mereka umumnya menjalankan lebih sedikit pengendalian dibandingkan dengan direktur dari suatu perusahaan bisnis. Lebih lanjut lagi, karena kinerja lebih sulit untuk diukur, dewan pengawas menjadi kurang mampu untuk mengidentifikasi masalah-masalah aktual atau masalah-masalah

yang baru timbul. Sehingga kebutuhan akan dewan pengelola yang kuat dalam organisasi nirlaba adalah jauh lebih besar dibandingkan dengan dalam organisasi bisnis.

### **Sistem Pengendalian Manajemen Organisasi Nirlaba:**

#### a) Penetapan Harga Produk

Banyak organisasi nirlaba memberikan perhatian yang kurang memadai pada kebijakan penetapan harganya. Penetapan harga layanan pada biaya penuh adalah yang diinginkan. Harga berdasarkan biaya penuh merupakan jumlah dari biaya langsung, biaya tidak langsung, dan mungkin penyisihan kecil untuk meningkatkan ekuitas organisasi. Prinsip ini berlaku pada jasa yang secara langsung berkaitan dengan tujuan organisasi tersebut. Penetapan harga untuk aktifitas pelengkap sebaiknya didasarkan pada pasar. Dengan demikian, suatu organisasi nirlaba menetapkan harga atas layanan yang diberikannya pada biaya penuh, tetapi diluar layanan yang wajib diberikan menggunakan harga pasar. Secara umum, semakin kecil dan spesifik unit pelayanan yang ditetapkan harganya, semakin baik dasar keputusan mengenai alokasi sumber daya.

#### b) Perencanaan Strategis Dan Penyusunan Anggaran

Dalam organisasi nirlaba yang harus memutuskan mengenai bagaimana cara yang terbaik untuk mengalokasikan sumber daya yang terbatas keaktifitas- aktifitas yang berharga, perencanaan strategis adalah proses yang lebih penting dan lebih banyak memakan waktu dibandingkan dengan bisnis biasa. Proses penyusunan anggaran dalam organisasi nirlaba tidak mempunyai pilihan lain untuk meningkatkan pendapatannya jika masih ingin memberikan pelayanan yang baik.

c) Evaluasi dan operasi

Manajer pusat lebih cenderung membelanjakan apa saja yang di peroleh dalam anggaran, meskipun jumlah yang dianggarkan tersebut lebih tinggi daripada yang ditentukan. Sebaliknya mereka dapat membatasi pengeluaran yang memiliki pengembalian yang sangat bagus hanya karena pengeluaran tersebut tidak termasuk dalam anggaran.

## **KESIMPULAN**

Pengendalian manajemen pada organisasi jasa berbeda bila dibandingkan dengan organisasi manufaktur. Hal ini disebabkan ketiadaan persediaan penyangga pada organisasi jasa, kesulitan mengukur kualitas, dan pada umumnya perusahaan jasa cenderung merupakan padat karya. Sistem pengendalian manajemen pada organisasi jasa umumnya sama dengan system pengendalian manajemen pada organisasi dagang.

Organisasi jasa secara umum memiliki beberapa karakteristik yaitu: ketiadaan persediaan penyangga, kesulitan dalam mengendalikan kualitas, padat karya, dan organisasi multi-unit.

Organisasi jasa professional memiliki karakteristik khusus: sasaran, professional, pengukuran input dan output, perusahaan kecil, dan pemasaran. Untuk sistem pengendalian manajemen menggunakan penentuan harga, pusat laba dan penetapan harga transfer, perencanaan strategis dan penyusunan anggaran, pengendalian operasi, serta pengukuran dan penilaian kinerja.

Organisasi jasa keuangan memiliki karakteristik khusus: aktiva moneter, jangka waktu transaksi, imbalan dan resiko, serta teknologi. Organisasi perawatan kesehatan memiliki karakteristik khusus: masalah sosial yang sulit, perubahan dalam bauran penyedia layanan, pembayar pihak ketiga, profesional, dan pentingnya pengendalian kualitas. Proses pengendalian manajemen dilakukan dengan membandingkan kinerja

keuangan dianalisis dengan pendapatan dan beban aktual dengan anggaran, dengan mengidentifikasi varians-variens penting, dan mengambil tindakan yang sesuai atas varians-variens tersebut.

Organisasi nirlaba memiliki karakteristik khusus: ketiadaan ukuran laba, modal kontribusi, akuntansi dana, dan pengelolaan. Sistem pengendalian manajemen yang diterapkan adalah penetapan harga produk, perencanaan strategis dan penyusunan anggaran, serta melakukan evaluasi dan operasi.

**Referensi:**

Anthony, Robert N., dan Vijay Govindarajan. *Manajemen Control System*. Jakarta: Salemba Empat, 2009.

Anthony, Robert N., dan David W. Young. *Manajemen Control In Nonprofit Organization*. Edisi keenam. Burr Ridge, IL,; Richard D. Irwin, 1999.

Prince, Thomas R. *Financial Reporting and Cost Control for Health Care Entities*. Chicago: Health Administration Press, 2000.