**Modul Pertemuan 3 Sistem Pengendalian Manajemen**

**Perilaku Dalam Organisasi**

**Dosen: Mohamad Taufiq Ismail**

**Teori Organisasi**

**a. Teori Organisasi yang Berorientasi ke Dalam**

Teori ini mencakup baik struktur formal maupun informal. Struktur informal memandang organisasi sebagai kumpulan orang yang terlibat pada kegiatan-kegiatan informal terbuka dan partisitipasif untuk mencapai tujuan. Organisasi formal berorientasi ke dalam menganggap bahwa dalam menghadapi manusia, manajemen harus memperlakukan mereka sebagai elemen pasif yang harus diarahkan, dimotivasi, diawasi, dan dimodifikasi agar sesuai dengan kebutuhan organisasi.

**b. Teori Organisasi yang Berorientasi ke Luar**

Teori ini mengatakan bahwa dalam organisasi saling berhubungan dengan lingkungannya. Organisasi yang berorientasi pada sistem seperti ini di antaranya, Organisasi sistem umum didasarkan pada teori teori sistem umum. Teori ini mengasumsikan adanya hubungan yang terus menerus antara lingkungan dan organisasi. Teori ini mengasumsikan bahwa akan memungkinkan manajer lokal untuk menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya. Organisasi sistem manajemen didesain untuk memotivasi para manajer agar mengkoordinasi dan menyatukan strategi dengan perilaku manusia.

**Tujuan Organisasi**

Meskipun kita sering mengacu pada apa yang disebut sebagai tujuan-tujuan perusahaan, suatu perusahaan tidak memunyai tujuan, pada hakikatnya perusahaan adalah satuan artifisial yang tidak punya pikiran maupun kemampuan mengambil keputusan sendiri. Tujuan perusahaan ditentukan oleh pejabat utama eksekutif (CEO) perusahaan yang bersangkutan. Pada banyak perusahaan, tujuan-tujuan perusahaan biasanya dirancang oleh para pendirinya serta berlaku untuk generasi-generasi selanjutnya.

**a. Tujuan Organisasi Laba Profitabilitas**

Dalam bisnis, kapasitas untuk menghasilkan laba biasanya merupakan tujuan yang paling penting. “Profitabilitas” ini lebih mengacu pada laba dalam jangka panjang, bukannya laba pada kuartal atau tahun. Sejumlah CEO hanya menekankan aspek equasi pada kemampuan untuk menghasilkan laba itu. Akan tetapi, CEO lain menekankan penghasilan dari alasan yang berbeda, karena bagi mereka ukuran perusahaan adalah tujuan tersendiri. Sementara sejumlah CEO yang lain lebih memfokuskan laba baik sebagai satuan jumlah uang maupun sebagai persentase pendapatan.

**b. Memaksimalkan Nilai Pemegang Saham**

Pertama, istilah “memaksimalkan” artinya adalah selalu ada cara untuk mendapatkan jumlah maksimum yang dapat dihasilkan oleh sebuah perusahaan. Kedua, meskipun upaya mengoptimalkan nilai pemegang saham mungkin menjadi tujuan utama, namun ini bukan berarti merupakan satu-satunya tujuan bagi banyak organisasi.

**c. Resiko**

Upaya sebuah organisasi perusahaan untuk meningkatkan kemampuannya dalam meraih laba sangat dipengaruhi oleh kemauan pihak manajemen untuk mengambil resiko. Tingkat pengambilan resiko sangat bervariasi, disesuaikan dengan masing-masing orang di jajaran manajemen. Akan tetapi, selalu ada batas maksimum, sejumlah organisasi perusahaan secara terang-terangan menyatakan bahwa tanggung jawab utama manajemen adalah menjaga aset-aset perusahaan, dimana kemampuan perusahaan untuk meningkatkan laba hanya menjadi tujuan sekunder.

**d. Pendekatan Multiple Stakeholder**

Sebuah perusahaan bertanggung jawab kepada multiple stakeholders ini, yaitu para pemegang saham, konsumen, para pegawai, para pemasok, dan berbagai komunitas. Secara ideal, sistem pengendalian manajemennya harus mengidentifikasi tujuan-tujuan dari setiap kelompok ini dan mengembangkan sistem penilaian untuk menilai performa mereka.

**Pengertian Perilaku dalam Organisasi**

Pengertian perilaku organisasi menurut beberapa ahli :

* *Joe.Kelly***,**perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang mempelajari sifat-sifat organisasi, termasuk bagaimana organisasi di bentuk, tumbuh dan berkembang.
* *Adam Indrawijaya***,**perilaku organisasiadalah suatu bidang studi yang mempelajari semua aspek yang berkaitan dengan tindakan manusia, baik aspek pengaruh anggota terhadap organisasi maupun pengaruh organisasi terhadap anggota.
* *Sutrisna Hari, MM*, perilaku organisasi  adalah suatu bidang studi yang mempelajari dinamika organisasi sebagai hasil interaksi dari sifat khusus (karakteristik) anggota dan sifat khusus (karakteristik) para anggotannya dan pengaruh lingkungan.
* *Stephen P. Robbins*, perilaku Organisasi adalah bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan semacam itu untuk memperbaiki keefektifan organisasi.

**Unsur Utama Perilaku Organisasi**

Secara keseluruhan dalam mempelajari perilaku organisasi tercakup 4 (empat) unsur utama yaitu :

1. Aspek psikologi tindakan manusia itu sendiri sebagai hasil studi psikologi.
2. Pandangan Ekonomi. Uang misalnya merupakan salah satu faktor pertimbangan mengapa seseorang memasuki organisasi.
3. Perilaku organisasi sebagai suatu disiplin mengakui bahwa individu dipengaruhi oleh bagaimana diatas dan siapa yang mengawasi mereka. Oleh sebab itu struktur organisasi menyerap peranan penting dalam membahas perilaku organisasi.
4. Walaupun disadari akan adanya keunikan masing masing individu, perilaku organisasi lebih banyak menekankan pada tuntutan manajer bagi tercapainya tujuan organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian selalu diusahakan agar usaha masing masing individu selaras dengan tujuan organisasi

**Keselarasan Tujuan (Goal Congruence)**

Manajemen senior menginginkan agar organisasi mencapai tujuan organisasi. Tetapi anggota individual organisasi mempunyai tujuan pribadi masing-masing yang tidak selalu konsisten dengan tujuan organisasi. Dengan demikian tujuan utama dari sistem pengendalian manajemen adalah memastikan (sejauh mungkin) tingkat “ keselarasan tujuan (goal congruence) ” yang tinggi. Dalam proses yang sejajar dengan tujuan, manusia diarahkan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan kepentingan pribadi mereka sendiri, yang sekaligus juga merupakan kepentingan perusahaan.

Masing – masing anggota organisasi memiliki tujuan pribadi dan semua ini tidak selalu selaras dengan tujuan organisasi. Sistem pengendalian yang memadai setidaknya tidak akan mendorong individu untuk bertindak melawan kepentingan organisasi. Misalnya, bila sistem menekankan pada pengurangan biaya dan manajer merespons dengan cara mengurangi biaya dalam unit nya sendiri dengan cara mengalokasikan jumlah yang lebih besar ke unit lain, maka manajer telah termotivasi, tetapi kearah yang keliru.

Sistem pengendalian manajemen mempengaruhi perilaku individu dalam suatu organisasi. Tujuan utama dari sistem pengendalian manajemen adalah memastikan (sejauh mungkin) tingkat goal congruence yang tinggi. Goal congruence merupakan keselarasan tujuan, yang memiliki arti bahwa tindakan-tindakan individu yang dilakukan untuk meraih tujuan pribadi juga akan membantu untuk mencapai tujuan organisasi.

Sistem pengendalian yang memadai setidaknya tidak akan mendorong individu untuk bertindak melawan kepentingan organisasi. Dalam hal ini, sistem pengendalian manajemen yang baik akan mempengaruhi perilaku sedemikian rupa sehingga anggota dalam organisasi dapat memiliki tujuan yang selaras dengan tujuan organisasi.

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

**Faktor-faktor Informal yang Memengaruhi Keselarasan Tujuan**

Faktor-faktor informal yang mempengaruhi keselarasan tujuan terdiri dari faktor eksternal dan faktor internal.

**Faktor Eksternal**

Faktor eksternal dalam hal ini adalah norma-norma mengenai perilaku yang diharapkan di dalam masyarakat, dimana organisasi merupakan bagian dari masyarakat.

Norma tersebut mencakup etos kerja (sikap anggota organisasi) yang diwujudkan melalui loyalitas pegawai, keuletan, semangat, dan kebanggaan yang dimiliki pegawai dalam menjalankan tugas. Norma dalam suatu organisasi juga dipengaruhi secara spesifik oleh jenis industri yang dimiliki oleh organisasi tersebut.

**Faktor Internal**

1. Budaya

Budaya meliputi keyakinan bersama, nilai-nilai hidup yang dianut, norma perilaku serta asumsi-asumsi yang secara implisit diterima dan secara eksplisit dimanifestasikan di seluruh jajaran organisasi.

Budaya dalam perusahaan dipengaruhi oleh kualitas personalitas dan kebijakan CEO serta personalitas dan kebijakan para manajer. Budaya sebuah perusahaan biasanya tidak pernah berubah selama bertahun-tahun.

1. Gaya Manajemen

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

Menurut Maciariello,ada 3 jenis gaya, yaitu :

1. Internal control style : masing-masing individu mempunyai gaya kepemimpinana yang berbeda, dan partisipatif.
2. Eksternal control style : tindakan ditentukan oleh pihak lain atau pemimpin dan otoriter.
3. Mix control style : partisipatif dan terarah.
4. Organisasi Informal

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

1. Persepsi dan Komunikasi

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

**Sistem Pengendalian Formal**

**Aturan-aturan**

Aturan dapat diartikan sebagai seprangkat tulisan yang memuat jenis instruksi dan pengendalian. Contohnya instruksi jabatan, pembagian kerja, prosedur standar operasi, panduan-panduan, dan tuntunan-tuntunan etis.

Hampir semua aturan bersifat jangka panjang dan akan selalu ada sampai aturan-aturan tersebut dimodifikasi, namun hal itu sangat jarang terjadi.

Contoh lain dari aturan ialah larangan terhadap tindakan yang tidak etis, ilegal atau tindakan lain yang tidak diinginkan.

Beberapa jenis aturan dapat dilihat di bawah ini :

1. Pengendalian Fisik

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

1. Manual

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

1. Pengamanan Sistem

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

1. Sistem Pengendalian Tugas

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

**Proses Kendali Secara Formal**

Umpan Balik

Komunikasi

Tujuan dan Strategi

Perencanaan Strategis

Anggaran

Kinerja pusat tanggung jawab

Laporan Aktual vs Rencana

Apakah kinerja memuaskan?

Peraturan

Informasi lainnya

Penghargaan (umpan balik)

Revisi

Revisi

Tindakan Koreksi

Pengukuran

Ya

Tidak

Rangkaian proses pengendalian manajemen secara formal dimulai dengan perencanaan strategis yang akan melaksanakan tujuan dan strategi organisasi dengan menggunakan seluruh informasi yang tersedia. Perencanaan strategis memuat program-program yang akan dipilih untuk mengimplementasikan tujuan. Perencanaan strategis tersebut kemudian dikonversi menjadi anggaran tahunan yang fokus pada pendapatan dan belanja yang direncanakan untuk masing-masing pusat tanggung jawab. Pusat tanggung jawab menjalankan operasi-operasi yang ditugaskan dan hasilnya kemudian dinilai dan dilaporkan. Hasil-hasil aktual kemudian dibandingkan dengan rencana (target) yang tercantum dalam anggaran untuk menentukan apakah kinerja memuaskan atau tidak.

Apabila hasilnya memuaskan, maka pusat tanggungjawab akan menerima umpan balik (seperti pujian dan penghargaan).

Apabila hasilnya tidak memuaskan maka umpan balik yang diterima adalah sesuatu yang dapat mendorong pusat tanggung jawab melakukan korektif serta kemungkinan untuk dilakukannya revisi dalam rencana

**JENIS-JENIS ORGANISASI**

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

Struktur organisasi bisa dikelompokkan dalam tiga kategori :

1. Struktur Fungsional : setiap manajer bertanggung jawab atas fungsi-fungsi yang terspesialisasi, seperti produksi atau pemasaran.
2. Struktur Unit Bisnis : setiap manajer bertanggung jawab atas aktivitas-aktivitas dari masing-masing unit, dan unit bisnis merupakan bagian yang semi-indpenden dari perusahaan.
3. Struktur Matriks : unit-unit fungsional memiliki tanggung jawab ganda.

**Organisasi Fungsional**

CEO

Manajer Manufaktur

Staff

Manajer Pemasaran

Manajer Pabrik 2

Manajer Pabrik 1

Manajer Pabrik 3

Manajer Pabrik 1

Manajer Pabrik 2

Manajer Pabrik 3

Staff

Staff

Alasan di balik bentuk organisasi fungsional melibatkan gagasan mengenai seorang manajer yang membawa pengetahuan khusus untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan fungsi spesifik, yang berlawanan dengan manajer umum yang kurang memeiliki pengetahuan khusus. Seorang manajer pemasaran dan seorang manajer produksi yang terampil kemungkinan besar akan mampu mengambil keputusan yang lebih baik di bidangnya masing-masing dibandingkan dengan seorang manajer yang bertanggung jawab atas kedua bidang itu sekaligus. Lebih lanjut lahi, seorang spesialis yang terampil harus mampu melakukan supervisi atas para buruh yang bekerja dalam bidang yang sama secara lebih baik dibandingkan dengan seorang manajer generalis, sebagaimana seorang manajer yang terampil pada tingkat yang lebih tinggi harus mampu melakukan pengawasan secara lebih baik atas para manajer di tingkat yang lebih rendah pada fungsi yang sama. Oleh karena itu, keuntungan terpenting dari struktur fungsional adalah efisiensi.

Stuktur organisasi fungsional membagi tugas sesuai keahlian (fungsi) masing-masing dan manajer bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan. Organisasi fungsional biasanya digunakan oleh perusahaan yang menghasilkan satu jenis produk, karena bagian produksi dipisahkan dengan pemasaran dan setiap bagian memiliki keahlian masing-masing. Keuntungan organisasi fungsional adalah efisiensi. Selain itu kegiatan yang sama dalam organisasi disatukan sehingga lebih efektif.

Kelemahan struktur organisasi fungsional:

1. Sulit untuk mengukur efektifitas masing-masing fungsi.
2. Masalah antar fungsi hanya bisa diselesaikan oleh pusat
3. Tidak sesuai bagi organisasi yang melakukan diversifikasi (produk pasar yang beragam). Contoh. Pada tahun 2002, Deere & Co. diorganisasikan ke adalam empat unit bisnis : Perlengkapan Pertanian (traktor, alat pemanen, dan sebagainya, yang dipasarkan untuk para petani); Perlengkapan Konstruksi (buldozer, cangkul, alat penggalian, dan sebagainya, yang dipasarkan pada para kontraktor pembangunan); Perlengkapan konsumen (mesin pemotong rumput, peniup salju, dan sebagainya, yang dipasarkan pada rumah tangga); dan Kredit (sebuah unit yang menyediakan dana bagi pembelian perlengkapan). Karena beragamnya produk dan segmen konsumen yang dilayaninya, maka Deere & Co. tidak bisa menerapkan struktur fungsional.
4. Tidak ada cara yang tepat untuk perencanaan kerja masing-masing fungsi yang terpisah pada level bawah suatu organisasi
5. Dalam organisasi fungsional perencanaan dibuat oleh pimpinan puncak karena diperlukan suatu koordinasi dari masing-masing fungsi yang mengkrontribusikan output lainnya
6. Kesulitan untuk melakukan perencanaan dan koordinasi
7. Mudah terjadi konflik antar fungsi

Akhirnya, organisasi fungsional cenderung menciptakan “sekat-sekat” bagi tiap fungsi yang dimilikinya sedemikian rupa sehingga menghambat kemungkinan diadakannya koordinasi lintas fungsi di bidang-bidang seperti pengembangan produk baru. Persoalan ini bisa dikurangi denganc ara melengkapi struktur fungsional vertikal yang ada dengan proses-proses lintas fungsi yang saling berhubungan seperti rotasi bidang lintas fungsi dan penghargaan berdasarkan kerja sama tim.

Contoh. Pada perusahaan Boeing, ada suatu masa di mana para ahli rancangan bekerja secara independen terhadap orang-orang yang bekerja di bidang produksi dan operasi, yang sesungguhnya bekerja membuat pesawat. “ini rancangannya”, para perancang akan berkata demikian. :Sekarang, tinggal kalian kerjakan.”Sebagai akibatnya, orang-orang di bagian produksi akan menanggung beban berat untuk mengerjakan rancangan yang sangat sukar. Boeing kemudian memutuskan hierarki fungsional ini dengan menciptakan “tim rancang bangun”, yang terdiri dari orang-orang yang berasal dari seluruh fungsi yang berbeda-beda (proyek Boeing 777 menggunakan tim rancang bangun seperti ini).

Dengan pendekatan “tim” ini, para pegawai produksi dapar berdiskusi langsung dengan ahli rekayasa dan hasilnya adalah sebuah produk inovatif dan yang dibangun secara efisien yang dengan segera menjadi standar industri.”

Glaxo Wellcome, penjual bahan-bahan farmasi terbesar di dunia, merasa bahwa para ilmuwannya tidak mempunyai bakat bisnis. Sebagai akibatnya, perusahaan mengubah hierarki struktur fungsional menjadi struktur “tim strategi terapi” yang terdiri dari para ilmuwan dan para manajer bisnis dalam rangka menyatukan dua sisi yang sebelumnya saling berseberngan menjadi semakin terpadu satu sama lain.”

Organisasi Unit Bisnis

Strutur organisasi unit bisnis dirancang untuk mengatasi kelemahan pada struktur organisasi fungsional. Organisasi unit bisnis (disebut juga sebagai divisi) bertanggung jawab atas seluruh fungsi yang ada dalam produksi dan pemasaran sebuah produk. Unit bisnis tersebut bertanggung jawab untuk melakukan perencanaan dan koordinasi kerja dari berbagai fungsi yang terpisah. Kinerja unit bisnis diukur dengan profitabilitas dan unit bisnis itu. Meskipun manajemen unit bisnis menjalankan wewenang yang sangat luas terhadap unit-unitnya, kantor pusat tetap memiliki sejumlah hak prerogatif (hak istimewa).

Keuntungan struktur organisasi unit bisnis:

1. Sarana pelatihan bagi manajemen secara umum
2. Para manajer unit bisnis dapat membuat keputusan yang lebih baik dibanding keputusan kantor pusat karena lebih dekat dengan pasar dari produknya dibandingkan dengan kantor pusat.
3. Dapat memberikan reaksi yang cepat terhadap ancaman-ancaman atau peluang baru

Kelemahan struktur organisasi unit bisnis:

1. Masing-masing staf unit bisnis mungkin menduplikasi sejumlah pekerjaan yang pada organisasi fungsional dierjakan di kantor pusat.
2. Kesulitan mencari sumber daya manusia yang berkualitas untuk memimpin setiap unit bisnis
3. Konflik antar bisnis
4. Kurangnya kerjasama

Organisasi Matrix

CEO

Manajer Fungsi A

Manajer Proyek X

Manajer Fungsi B

Manajer Proyek Y

Manajer Fungsi C

Manajer Proyek Z

Staff

Organisasi matriks disebut juga organisasi manajemen proyek, yaitu organisasi dimana penggunaan struktur organisasi menunjukkan dimana para spesialis yang mempunyai keterampilan di masing-masing bagian dari kegiatan perusahaan dikumpulkan lagi menjadi satu untuk mengerjakan suatu proyek yang harus diselesaikan. Struktur organisasi ini merupakan kombinasi antara struktur organisasi fungsional dan unit bisnis. Struktur organisasi matrix membentuk beberapa fungsi organisasi yang bertanggungjawab untuk membantu beberapa unit bisnis yang dilakukan, sehingga dapat memanfaatkan efisiensi setiap fungsi organisasi dan keputusan unit bisni dapat dilakukan dengan cepat dan sesuai.

Implikasi terhadap Rancangan Sistem

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

Fungsi Kontroler

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

Menurut Goodman dan Reece (1978,16) “the controller is the financial excecutive of a large or medium sized corporation who combinesthe responsbilities for accounting,auditing, budgeting, profit planning, performance reporting, tax control, and other corporation activies.”

Hammer, dkk (1994,7) mengemukakan lebih rinci yaitu “the controller is excecutive manager responsible for the accounting function. The controller coordinates management’s participation in planning and controlling the attainment of objectives, in determining the effectiveness of policies, and in creating organizational structure and processes. The controller is also responsible for observing the methods of planning and control throughout the enterprise and for preposing improvements in the team.”

Controller menurut Matz dan Usry yang dialihbahasakan oleh Sirasit dan Wibowo “controller adalah manajer eksekutif yang bertanggung jawab atas fungsi akuntansi perusahaan. Controller mengkoordinasikan keikutsertaan manajemen dalam fase perencanaan dan pengendalian untuk mencapai sasaran perusahaan, dalam menentukan keefektivan pelaksanaan kebijakan, dan dalam menyusun struktur dan prosedur organisasional. Dia juga bertanggung jawab untuk mengamati metode perencanaan dan pengendalian yang digunakan diseluruh bagian perusahaan dan mengusulkan perbaikan-perbaikan dalam perencanaan dan pengendalian.”

Chusing dan Romney (1994,46) menyatakan bahwa “the Chief Accounting Executive, commonly reffered to as the controller, a top-level executive in most business organization, ranked on the same level with or one level below-the executive vice president. As such, the controller is a participant in top level decision making affecting the entire organization.”

Fungsi dan peran kontroler meliputi:

1. Merancang dan mengoperasikan informasi serta sistem pengendalian
2. Menyiapkan pernyataan keuangan dan laporan keuangan pada pemegang saham dan pihak eksternal
3. Menyiapkan dan menganalisis laporan kinerja, menginterpretasian laporan tersebut untuk para manajer, menganalisis program dan proposal anggaran dari berbagai segmen perusahaan serta mengkonsolidasikannya ke dalam anggaran tahunan secara keseluruhan.
4. Melakukan supervisi audit internal dan mencatat prosedur-prosedur pengendalian untuk menjamin validitas informasi, menetapkan pengamanan yang memadai terhadap pencurian dan kecurangan serta menjalankan audit operasional.
5. Mengembangkan personel dalam organisasi pengendali dan berpartisipasi dalam pendidikan personal manajemen dalam kaitannya dengan fungsi pengendali.

Ciri dan tugas tanggung jawab seorang controller adalah sebagai berikut :

1. Controller harus merupakan seorang eksekutif staff, berfungsi sebagai pengembang suatu organisasi, sistem perkiraan, kebijaksanaan, catatan dan prosedur yang akan menyediakan data yang dapat dianalisa didipresentasikan oleh para pimpinan fungsional serta pengambilan keputusan untuk mencapai sasaran dan tujuan perusahaan.
2. Controller harus mengerti jenis-jenis data dan laporan-laporan yang dibutuhkan oleh para pemimpin agar dapat mengelola sistem sesuai dengan rencana.
3. Controller harus bisa mengkomunikasikan sedemikian rupa data, informasi-informasi,dan fakta-fakta agar dapat berguna, dan dimengerti oleh mereka yang membuthkan.
4. Controller harus mampu menerjemahkan fakta-fakta dan data statistik kedalam arah tujuan dan hubungan-hubungannya.
5. Controller harus cermat dalam penelitian dan pelaporannya dan juga harus memiliki kesanggupan dan penilaian terhadap masa yang akan datang.
6. Controller harus dapat membuat analisa tepat pada waktunya, karenanya controller harus bisa mengembangkan dan menyediakan informasi secepatnya karena kondisi perusahaan yang bersifat dinamis selalu berubah ubah.
7. Controller harus mengadakan tindak lanjut terhadap penelitian dan interpretasinya.
8. Controller harus bisa diandalkan oleh para pimpinan dengan menyediakan informasi yang cermat, cepat, disertai perilaku sikap ingin membantu.
9. Controller harus jujur dan tidak memihak.
10. Controller harus sanggup menjual ide kemampuan analisis dan fungsi totalnya
11. Controller juga harus membatasi dirinya, karena kemampuan pimpinan merupakan suatu yang paling penting dalam usaha.

Seorang controller memiliki kemampuan teknis yang dapat menjalankan tugas perencanaan yang telah dilimpahkan kepadanya, mengawasi dan mengarahkan staffnya, selain itu dia juga harus memiliki integritas dan kemampuan untuk berkomunikasi agar berhasil dalam tugasnya. Dia harus seorang yang jujur, wajar, dan tulus dalam menghadapi apapun. Controller juga harus mampu bekerja sama dengan orang-orang pada semua tingkatan, mengahargai ide-ide dan pendapat orang lain, dan memiliki kemampuan dalam mengambil keputusan agar mencapai tujuan

Relasi ke Jajaran Organisasi

Fungsi pengendalian adalah fungsi staf. Meskipun seorang kontroler biasanya bertanggung jawab untuk merancang maupun mengoperasikan sistem yang mengumpulkan dan melaporkan informasi, pemanfaatan informasi ini adalah tanggung jawab jajaran manajemen. Kontroler tidak membuat ataupun mendorong pihak manajemen untuk mengambil keputusan. Tanggung jawab untuk menjalankan pengendalian sesungguhnya berasal dari CEO lalu turun ke bawah melalui jalur organisasi.

Para kontroler juga memainkan peranan penting dalam mempersiapkan rencana strategis dan anggaran serta melakukan penelitian secara cermar aras laporan kinerja. Dalam hal ini para kontroler bertindak layaknya manajer. Perbedaannya adalah bahwa keputusan kontroler dapat dibatalkan oleh jajaran manajer.

Kontroler Unit Bisnis

Para kontroler unit bisnis memiliki tanggung jawab pada dua pihak. Pihak pertama ialah pada kontroler korporat yaitu pihak yang memegang tanggung jawab operasi sistem pengendalian secara keseluruhan. Sedangkan pihak kedua ialah pada para manajer di unit dimana kontroler tersebut berada yang merupakan pihak kepada siapa mereka memberikan bantuan.

Bentuk organisasi unit bisnis dari organisasi dirancang untuk menyelesaikan masalah-masalah yang terdapat pada struktur fungsional. Suatu unit bisnis,yang juga disebut sebagai divisi, bertanggung jawab atas fungsi yang ada dalam produksi dan pemasaran sebuah produk.Unit bisnis tersebut bertanggung jawab untuk melakukan perencanaan dan koordinasi kerja dari berbagai fungsi yang terpisah – sebagai contoh, memastikan agar rencana departemen pemasaran bisa disesuaikan dengan kemampuan produksi – dan untuk menyelesaikan perselisihan yang mungkin timbul di antara fungsi-fungsi ini.Kinerja unit bisnis tersebut kemudian diukur dengan profitabilitas dan unit bisnis itu. Ini merupakan criteria yang valid karena pada hakekatnya laba merupakan pencerminan dari aktivitas pemasaran dan produksi.

Contoh : unit-unit bisnis Nabisco menggunakan system distribusi yang berbeda untuk produk yang berbeda-beda pula. Sebagai contoh, unit biskuitnya menggunakan truk-truk dan bagian penjualannya sendiri, untuk secara langsung mengirimkan barang kepada pihak pengecer – sebuah pendekatan yang memakan banyak biaya, namun hal ini diyakini oleh pihak management sebagai pendekatan yang dibenarkan dalam kaitannya dengan meningkatnya hubungan dengan konsumen dan pengendalian yang lebih melekat terhadap persediaan dan penjualan toko-toko tersebut.

Meskipun manajemen unit bisnis menjalankan wewnang yang sangat luas terhadap unit-unitnya,kantor pusat tetap memiliki sejumlah hak preogratif. Setidaknya,kantor pusat bertanggung jawab untuk memperoleh dana bagi perusahaan secara keseluruhan dan mengalokasikannya ke berbagai unit bisinis sesuai dengan pemanfaatannya secara maksimal.Kantor pusat juga memberikan persetujuan atas anggaran dan melakukan penilaian terhadap kinerja para manajer unit bisnis,memberikan kompensasi serta,jika situasinya mendesak,memindahkan mereka.

Akhirnya, kantor pusat membuat “piagam” dari tiap-tiap unit bisnisnya – yaitu, produk-produk apa saja yang diizinkan untuk dibuat dan dijual serta menentukan wilayah geografis di mana unit bisnis dapat beroperasi,dan kadang-kadang,menentukan ke konsumen mana produk akan dijual. Kantor pusat juga menetapkan kebijakan-kebijakan yang berlaku untuk seluruh lingkup area perusahaan,yang tergantung dari kebijakan CEO,dapat berjumlah sedikit dan bersifat umum,atau dikindisikan ke dalam beberapa manual ysng tebal.

Para staf pejabat kantor pusat bisa saja membantu unit-unit bisnis dalam aktifitas produksi dan pemasaran dalam ruang lingkup yang khusus,seperti sumber daya manusia,ueusan-urusan legal,hubungan masyarakat,dan pengadilan serta hal-hal yang berkaita dengan keuangan.Fungsi-fungsi kantor pusat ini sangatlah penting; tanpa peranan kantor pusat, maka unit-unti bisnis akan lebih berfungsi sebagai perusahaan-perusahaan terpisah.

Keuntungan dari bentuk perusahaan unit bisnis ini adalah bahwa struktur ini berfungsi sebagai tempat pelatihan bagi manejemen secara umum.Seorang manajer unit bisnis dituntut untuk bisa menunjukan semnagat kewirwusahaan yang sama seperti yang dipunyai oleh CEO dari perusahaan independen.

Keuntungan lain dari tipe dari tipe struktur ini adalah bahwa karena unit bisnis lebih dekat dengan pasar dari produk-produknya dibandingkan dengan kantor pusat, mka para manejer unit bisnis daopat membuat keputusan-keputusan produksin dan pemasaran yang lebih baik dibandingkan dengan cara diputuskan oleh kantor pusat.Selain itu, unit bisnis ini pun dapat memberikan reaksi yang cepat terhadap ancaman-ancaman atau peluang baru.

Kerugian dari unit bisnis ini adalah adanya kemungkinan bahwa masing-masing staf unit bisnis menduplikasi sejumlah pekerjaan yang dalam organisasi fungsional, dikerjakan dikantor pusat. Seorang manejer unit bisnis pada hakikatnya adalah seorang generalis, akan tetapi para bawahannya adalah spesialis fungsional dan mereka harus berurusan dengan masalah-masalah yang sama seperti yang dihadapi para spesialis yang ada di kantor pusat maupun di unit-unit bisnis lainnya.

Dalam sejumlah kasus, jajaran staf unit bisnis lebih banyak memakan biaya dibandingkan dengan nilai yang diperoleh melalui divisionalisasi.Lebih jauh lagi, jumlah para spesialis yang terampil dalam menjalankan fungsi-fungsinya sangat sedikit,dan masing-masing unit bisnis ini mengalami kesulitan dalam memperoleh orang-orang yang berkualitas.

Kerugian lain dari bentuk unit bisnis ini adalah bahwa perselisihan yang terjadi di antara spesialis fungsional dalam organisasi perusahaan fungsional digantikan dengan perselisihan diantara unit-unit bisnis dalam organisasi unit bisnis.Hal ini bisa mendorong terjadinya pelanggaran oleh suatu unit bisnis terhadap piagam unit bisnis yang lain.Bisa juga terjadi konflik antara pegawai unit bisnis dengan para staf di kantor pusat.

Hubungan-hubungan Alternatif Kontroler

Garis Putus-putus Garis Penuh

Kontroler Korporat

Kontroler Unit Bisnis

Manajer Unit Bisnis

Kontroler Korporat

Kontroler Unit Bisnis

Manajer Unit Bisnis

Pada hubungan garis putus-putus, manajer unit bisnis merupakan atasan langsung kontroler unit bisnis dan memiliki wewenang dalam mempekerjakan, melatih, memindahkan, memberikan kompensasi, mempromosikan, dan memecat para kontroler di unit yang bersangkutan. Namun keputusan tersebut jarang dibuat tanpa masukan dari kontroler korporat. Masalah dari hubungan ini, dimungkinkan kontroler unit bisnis tidak akan memberikan laporan yang objektif mengenai anggaran dan kinerja pada manajer senior.

Pada hubungan garis penuh, kontroler unit bisnis memberikan laporan secara langsung pada kontroler korporat sebagai tasan mereka. Masalah dari hubungan ini, dimungkinkan manajer unit bisnis menganggap dan memperlakukan kontroler unit bisnis sebagai seorang "mata-mata dari kantor pusat" dan bukan sebagai mitra kerja.

Diharapkan para kontroler tidak mentolerir atau terlibat dalam memberikan informasi yang menyesatkan ataupun menyembunyikan informasi yang tidak menyenangkan. Etika yang terkandung dalam proses tanggung jawab tidak akan memberikan toleransi terhadap praktik seperti itu.

<https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/viewFile/12519/12828>