

JURNAL KOMPILEK

Jurnal Kompilasi Ilmu Ekonomi

Atika Syuliswati

PENGARUH PENERAPAN PRINSIP *GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE* PADA PENYUSUNAN ANGGARAN BERBASIS KINERJA DI POLITEKNIK NEGERI MALANG

Sandi Eka Suprajang

PENGARUH HARGA DAN KUALITAS PRODUK TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN DAN KEPUASAN PADA KONSUMEN SEPEDA MOTOR MEREK YAMAHA DI KOTA BLITAR

Aris Sunandes

PENGARUH RISIKO KEUANGAN DAN PERTUMBUHAN PERUSAHAAN TERHADAP PROFITABILITAS DAN NILAI PERUSAHAAN PERTAMBANGAN BATUBARA LISTING DI BURSA EFEK INDONESIA

Afif Nur Rahmadi

ANALISIS KUALITAS PELAYANAN, KUALITAS PRODUK DAN KENYAMANAN TERHADAP KEPUTUSAN KONSUMEN DALAM MENGGUNAKAN JASA SPORT CENTER (*Studi Kasus Mensana Sport Center Futsal Kediri*)

Retno Murnisari

PERSEPSI MANAGER TERHADAP FUNGSI CONTROLLER

*Lutvi Haviludin Najib/
Elfia Nora*

ANALISIS POLA HUBUNGAN MODAL SOSIAL DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB)* SEBAGAI PENOPANG KINERJA PRODUKSI PADA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI KOPERASI SERBA USAHA BROSEM KOTA BATU

Imam Bukhori

PENGARUH PERSEPSI PESERTA DIDIK TENTANG KOLEKSI DAN SARANA PERPUSTAKAAN TERHADAP MOTIVASI BERKUNJUNG

*Yudianto Perdana
Putra/Nur Laely*

ANALISIS LAPORAN KEUANGAN BERDASARKAN RASIO LIKUIDITAS, SOLVABILITAS, DAN RENTABILITAS UNTUK MENILAI KINERJA KEUANGAN PADA KOPERASI MANUNGGAL UNIVERSITAS KADIRI

Rony Ika Setiawan

PENGARUH FINANCIAL KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DITINJAU DARI PERSEPSI TERHADAP KOMPENSASI KERJA (*Studi Kasus pada Winner Gym Kota Blitar*)

[Vol 7, No. 1]

Hal. 1 - 109

Juni 2015

Diterbitkan oleh:
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN MASYARAKAT (LPPM)
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI KESUMA NEGARA BLITAR
Jl. Mastrip 59 Blitar 66111, Telp./Fax : (0342) 802330/813779
Email : info@stieken.ac.id

JURNAL KOMPILEK

Jurnal Kompilasi Ilmu Ekonomi

**Diterbitkan oleh Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM)
STIE Kesuma Negara Blitar sebagai terbitan yang menyajikan informasi dan
analisa persoalan ilmu ekonomi, manajemen, maupun akuntansi.**

Pelindung

Iwan Setya Putra, SE., Ak., MM.

Pemimpin Redaksi

Aris Sunandes, SE., MM.

Sekretaris Redaksi

Vera Noviana, SE., Ak.

Pelaksana Redaksi

Siti Sunrowiyati, SE., MM.

Sandi Eka Suprajang, SE., MM.

Penyunting

Tanto Askriyandoko Putro, SE., MM.

Reviewers:

Prof. Dr. HM. Pudjihardjo, SE, MS – Universitas Brawijaya
Iwan Setya Putra, SE., Ak., MM – STIE Kesuma Negara
Yudhanta Sambharakreshna SE., MSi., Ak – Universitas Trunojoyo

Alamat Redaksi:

**Kampus STIE Kesuma Negara
Jl. Mastrip No. 59, Blitar, Jawa Timur – 66111**

Telepon/Fax:

(0342) 802330 / (0342) 813788

on-line:

<http://www.stieken.ac.id>

E-mail:

info@stieken.ac.id

JURNAL KOMPILEK

Jurnal Kompilasi Ilmu Ekonomi

Daftar Isi :

- Atika Syuliswati* **PENGARUH PENERAPAN PRINSIP *GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE* PADA PENYUSUNAN ANGGARAN BERBASIS KINERJA DI POLITEKNIK NEGERI MALANG**
(Hal. 1-12)
- Sandi Eka Suprajang* **PENGARUH HARGA DAN KUALITAS PRODUK TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN DAN KEPUASAN PADA KONSUMEN SEPEDA MOTOR MEREK YAMAHA DI KOTA BLITAR**
(Hal. 13-23)
- Aris Sunandes* **PENGARUH RISIKO KEUANGAN DAN PERTUMBUHAN PERUSAHAAN TERHADAP PROFITABILITAS DAN NILAI PERUSAHAAN PERTAMBANGAN BATUBARA LISTING DI BURSA EFEK INDONESIA**
(Hal. 24-36)
- Afif Nur Rahmadi* **ANALISIS KUALITAS PELAYANAN, KUALITAS PRODUK DAN KENYAMANAN TERHADAP KEPUTUSAN KONSUMEN DALAM MENGGUNAKAN JASA SPORT CENTER (*Studi Kasus Mensana Sport Center Futsal Kediri*)**
(Hal. 37-45)
- Retno Murnisari* **PERSEPSI MANAGER TERHADAP FUNGSI CONTROLLER**
(Hal. 46-65)
- Lutvi Havaludin Najib/
Elfia Nora* **ANALISIS POLA HUBUNGAN MODAL SOSIAL DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB)* SEBAGAI PENOPANG KINERJA PRODUKSI PADA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI KOPERASI SERBA USAHA BROSEM KOTA BATU**
(Hal. 66-79)
- Imam Bukhori* **PENGARUH PERSEPSI PESERTA DIDIK TENTANG KOLEKSI DAN SARANA PERPUSTAKAAN TERHADAP MOTIVASI BERKUNJUNG**
(Hal. 80-88)
- Yudiarto Perdana
Putra/Nur Laely* **ANALISIS LAPORAN KEUANGAN BERDASARKAN RASIO LIKUIDITAS, SOLVABILITAS, DAN RENTABILITAS UNTUK MENILAI KINERJA KEUANGAN PADA KOPERASI MANUNGGAL UNIVERSITAS KADIRI**
(Hal. 89-98)
- Rony Ika Setiawan* **PENGARUH FINANCIAL KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DITINJAU DARI PERSEPSI TERHADAP KOMPENSASI KERJA (*Studi Kasus pada Winner Gym Kota Blitar*)**
(Hal. 99-109)

PERSEPSI MANAGER TERHADAP FUNGSI CONTROLLER

Retno Murnisari

STIE Kesuma Negara Blitar

ABSTRAK : *Cotroller merupakan pejabat yang bertanggung jawab atas rancangan dan operasi sistem sebuah organisasi. Pada beberapa organisasi pejabat itu diberi sebutan manager sistem informasi, dan controller hanya bertanggung jawab pada sistem akuntansi saja. Dalam organisasi yang lain lagi controller berfungsi sebagai bagian kelompok pengambil keputusan manajemen serta bertanggung jawab dalam pelaksanaan sistem pengendalian intern dan pengendalian manajemen. Sebagai pejabat yang mempunyai kedudukan strategis baik sebagai penyedia informasi untuk pengambilan keputusan atau pengendali atas sistem operasi manajemen, controller harus buisa mengembangkan hubungan dengan semua anggota manajemen. Demikian sebaliknya manajer-manajer operasi dituntut untuk bisa mengembangkan sikap positif terhadap controller, oleh karenanya yang penting adalah bagaimana controller berperan efektif dalam manajemen perusahaan sesuai dengan peran dan fungsinya. Dengan demikian manajer akan menerima dan membutuhkan peran controller. Controller sebagai bagian inetgral dari manajemen, harus mengembangkan kerjasama yang baik dengan manajer operasi. Masintg-masing harus merasa dalam satu entity dengan nilai dan filosofi yang sama untuk mencapai satu tujuan perusahaan. Dari penelitian yang dilakukan menunjukkann bahwa pada dasarnya controller dalam perusahaan tidak saja melakukan fungsi pengawasan, melainkan sebagai penyedia informasi. Terbukti dari 87,5% manajer yang diteliti menyatakan bahwa controller telah berperan sebagai penyedia informasi untuk pengambilan keputusan manajerial. Kecenderungan para manajer baik manajer operasional maupunmenajer umum untuk menggunakan jasa pihak estern tergantung sejauh mana controller memberikan informasi. Tidak ada perbedaan persepsi antara manajer umum dan manajer operasional tentang seberapa penting fungsi controller di perusahaan. Hal ini menunjukksn bashwa baik amnajer umum maupun operasional pada dasarnya menganggap bahwa fungsi controller di dalam perusahaan memang diperlukan dan diakui perannan dan keberadaannya.*

Kata Kunci: *Persepsi, Manajer dan Controller*

LATAR BELAKANG

Cotroller merupakan pejabat yang bertanggung jawab atas rancangan dan operasi sistem sebuah organisasi. Pada beberapa organisasi pejabat itu diberi sebutan manager sistem informasi, dan controller hanya bertanggung jawab pada sistem akuntansi saja. Dalam organisasi yang lain lagi controller berfungsi sebagai bagian kelompok pengambil keputusan manajemen serta bertanggung jawab dalam pelaksanaan sistem pengendalian intern dan pengendalian manajemen.

Melalui proses dan teknik akuntansi yang dipakai secara jitu manajemen tidak hanya diberi informasi akan tetapi justru dilengkapi dengan staandard-standat referensi, alat penafsirkannya, serta analisa yang diperlukan untuk melaksanakan perubahan-perubahan.

Sebagai pejabat yang mempunyai kedudukan strategis baik sebagai penyedia informasi untuk pengambilan keputusan atau pengendali atas sistem operasi manajemen, controller harus buisa mengembangkan hubungan dengan semua anggota manajemen.

Demikian sebaliknya manajer-manajer operasi dituntut untuk bisa mengembangkan sikap positif terhadap controller, oleh karenanya yang penting adalah bagaimana controller berperan efektif dalam manajemen perusahaan sesuai dengan peran dan fungsinya.

Dengan demikian manajer akan menerima dan membutuhkan peran controller. Controller sebagai bagian inetgral dari manajemen, harus mengembangkan kerjasama yang baik dengan manajer operasi. Masintg-masing harus merasa dalam satu entity dengan nilai dan filosofi yang sama

untuk mencapai satu tujuan perusahaan.

TELAAH LITERATUR

1. Controller

Pengertian

Pengertian *Controller* menurut R. A. Supriyono dalam bukunya *Sistem Pengendalian Manajemen*, adalah: "Controller adalah orang yang bertanggung-jawab untuk mendesain dan mengoperasikan sistem pengendalian manajemen". (2000;206)

Sedangkan pengertian Sistem pengendalian manajemen itu sendiri menurut R. A. Supriyono dalam bukunya *Sistem Pengendalian Manajemen*, adalah: "Suatu sistem yang digunakan oleh manajemen untuk mempengaruhi anggotanya agar melaksanakan strategi dan kebijakan organisasi secara efisien dan efektif dalam rangka mencapai tujuan organisasi, sistem pengendalian manajemen terdiri atas struktur dan proses". (2000;11)

Dalam kesempatan ini penulis akan menyitir pengertian controller yang dikemukakan oleh W.W. Cooper & Yuji Ijiri dalam *Kohler's Dictionary for Accountants*.

Controller an accountant in charge whose technical skills and professional interests are confined to a single organization or organizational group, and who has been given that title by the management or directors of the organization.

Berbagai sebutan untuk jabatan controller yang dihubungkan dengan tugas-tugasnya, antara lain ; Kepala Akuntansi, Manager Kantor, dan internal Auditor.

Pengertian *Controller* terus berkembang sejalan dengan fungsinya yang semakin luas. Pada berbagai perusahaan, jabatan *Controller* diberikan dengan fungsi yang bervariasi menurut perusahaan tersebut. Namun semua definisi untuk jabatan *Controller* menunjukkan bahwa *Controller* merupakan top manajemen dalam bidang akuntansi dan keuangan. Dia juga bertanggung jawab dalam mengawasi metode perencanaan dan pengendalian yang digunakan dalam

perusahaan, serta pengembangan sistem tersebut. Berbagai sebutan untuk jabatan *Controller* menurut Willson dan Campbell dalam buku *Controllershship* Tugas Akuntan Manajemen yang telah dialihbahasakan oleh Tjintjin F. Tjendera adalah:

Banyak sebutan dipergunakan untuk jabatan kepala akuntansi; akan tetapi, sebutan yang paling umum dan representatif ialah *Controller*. Tugas-tugas *Controller* kadang-kadang dipikul oleh seorang kepala akuntansi, manajer kantor, *Controller*, bendaharawan, asisten bendaharawan, atau sekretaris. Akan tetapi, dengan semakin bertambahnya tekanan pada pengendalian akuntansi (*accounting control*), dan dengan adanya kebutuhan pimpinan akan tambahan informasi untuk tujuan statistik dan pengambilan keputusan keuangan, maka istilah "*Controllershship*" telah memperoleh pengakuan yang selayaknya

Dari uraian di atas tampak bahwa tugas *Controller* meliputi juga perencanaan, pelaporan, serta pengendalian berbagai kegiatan perusahaan. Meskipun diberi sebutan *Controller*, Kepala Bagian Akuntansi tidak melakukan pengendalian secara langsung di dalam perusahaan karena fungsi ini tetap dipikul oleh para pimpinan yang bertanggungjawab atas operasi yang dipimpinnya. Dimana pengendalian yang dilakukan *Controller* berupa penyajian laporan, analisis, rekomendasi dan nasihat kepada mereka dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan kata lain dapat diartikan bahwa *Controller* adalah pejabat yang menyediakan alat bantu bagi para pimpinan perusahaan untuk mengendalikan perusahaan, dalam hal ini adalah pengendalian penjualan.

Kualifikasi Controller

Menurut James D Wilson, kualifikasi dasar seorang controller yang efektif adalah sebagai berikut :

- Dasar teknis yang sangat baik dalam akuntansi dan akuntansi biaya, disertai suatu pengertian dan pengetahuan yang menyeluruh mengenai prinsip-prinsip akuntansi.
- Pemahaman terhadap prinsip-prinsip perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian.

- c. Pemahaman mengenai jenis industry, kekuatan sosial, ekonomi, dan politik.
- d. Pemahaman yang mendalam mengenai perusahaan termasuk teknologi, produk kebijaksanaan, tujuan, sejarah organisasi dan lingkungannya.
- e. Kemampuan untuk berkomunikasi dengan semua tingkat manajemen dan pemahaman dasar terhadap masalah fungsi lainnya yang berkaitan dengan teknik, produksi, pembelian, pemasaran serta hubungan masyarakat.
- f. Kemampuan untuk menyatakan ide yang jelas, baik secara tertulis maupun penyajian informative.
- g. Kemampuan menggerakkan orang-orang lain untuk melakukan kegiatan dan mencapai hasil yang positif.

Seorang Controller mungkin memiliki kemampuan teknis dan dapat merencanakan tugas yang telah dilimpahkan kepadanya serta dapat mengawasi dan mengarahkan para stafnya, tetapi dia harus juga memiliki integritas dan kemampuan untuk berkomunikasi jika dia ingin berhasil dalam tugasnya. Dia harus jujur, wajar dan tulus dalam menghadapi siapa saja yang berhubungan dengannya.

Sebagaimana dengan jabatan pimpinan yang lain, controller harus bekerjasama dengan orang-orang pada semua tingkatan, menghargai ide-ide dan pendapat orang lain, dan memiliki kemampuan mencari jalan keluar untuk menghadapi semua tantangan.

Fungsi-fungsi dasar Controllershship

Dalam bukunya, CONTROLLERSHIP : The work of managerial accountant, James D Wilson melakukan peninjauan terhadap berbagai definisi tentang fungsi controllershship yang berkembang dari tahun ke tahun. Hasil dari tinjauan dari berbagai definisi tersebut, menunjukkan bahwa tanggung jawab dan kegiatan fungsional pada dasarnya dapat dikategorikan sebagai berikut :

- a. Perencanaan. Menetapkan dan memelihara suatu rencana operasi yang terintegrasi sejalan dengan sasaran tujuan perusahaan, baik jangka pendek maupun jangka panjang, menganalisa, mereview (bila perlu), mengkomunikasikan kepada semua tingkat manajemen

serta menggunakan sistem-sistem dan prosedur-prosedur yang cocok.

- b. Pengendalian. Mengembangkan dan merevisi norma-norma (Standard) yang memuaskan sebagai ukuran pelaksanaan dan menyediakan pedoman serta bantuan kepada para anggota manajemen yang lain dalam menjamin adanya penyesuaian hasil pelaksanaan yang sebenarnya terhadap norma (standard).
- c. Pelaporan. Menyusun, menganalisa dan menginterpretasikan hasil-hasil keuangan untuk digunakan manajemen dalam pengambilan keputusan, mengevaluasi data dan hubungannya dengan tujuan perusahaan dan tujuan satuan organisasinya, menyiapkan dan menyampaikan berkas-berkas laporan extern yang diperlukan untuk memenuhi permintaan Pemerintah, para pemegang saham, institusi keuangan, para pelanggan dan masyarakat umum.
- d. Akuntansi. Mendesain, menetapkan dan memelihara sistem akuntansi keuangan dan biaya pada semua jenjang perusahaan, termasuk perusahaan secara keseluruhan, per pabrik, perdivisi, persatuan, untuk dapat mencatat secara wajar semua transaksi keuangan dalam pembukuan agar sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi yang sehat, disertai dengan pengendalian yang memadai.
- e. Tanggungjawab utama lainnya. Mengelola dan mengawasi fungsi-fungsi, misalnya fungsi perpajakan, termasuk saling berhadapan dengan inspeksi pajak memelihara hubungan baik dengan inspeksi pajak memelihara hubungan baik antara internal auditor dengan external auditor, mengadakan program-program asuransi, mengembangkan, memelihara sistem dan prosedur, mengembangkan program penyimpanan catatan, mengawasi fungsi kebendaharaan yang telah dilimpahkan, mengembangkan program tentang hubungan dengan para investor dan masyarakat umum, serta mengarahkan fungsi-fungsi lain yang telah dilimpahkan.

Jika keadaan memerlukan, bias saja terjadi penyimpangan fungsi dasar sebagaimana yang diuraikan di atas.

Perlu ditekankan, bahwa controller tidak boleh dilimpahi dengan fungsi-fungsi yang bersifat operasional, sehingga dapat melemahkan dan mengurangi efektifitas usahanya dalam bidang perencanaan dan pengendalian financial.

Peran Controller

Sebagai bagian dari diri manajemen dan bukan sebagai hamba, controller punya peran sangat crucial di dalam pencapaian sistem yang efektif.

Tanpa dukungan controller, seorang manager akan berada dalam posisi yang sulit untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Alasan pertama : adalah bahwa fungsi utama dari manager adalah menjamin kelangsungan hidup perusahaan dengan menyusun strategi-strategi yang tepat dan kebijaksanaan – kebijaksanaan pokok untuk perusahaan. Kedua : manager harus memelihara hubungan baik dengan bank-bank, langganan-langganan, supplier-supplier dan lain instansi. Dengan tanggung jawab manager ini, controller menjadi pendukung utama di dalam menyediakan informasi-informasi penting untuk meningkatkan efektifitas dari proses pengambilan keputusan manajemen. Secara lebih luas, peranan controller dapat dijabarkan sebagai berikut :

a. Sebagai Penyusun Strategi

Controller memberikan pandangan jangka panjang atas operasi perusahaan dengan mengidentifikasi kesempatan-kesempatan dan ancaman-ancaman yang timbul dalam lingkungan usaha. Secara lebih spesifik, controller memberikan pandangan untuk mengidentifikasi faktor-faktor critical kesuksesan dalam lapangan usaha perusahaan. Dan lebih dari itu, controller mengetahui kekuatan – kekuatan dan kelemahan-kelemahan operasi perusahaan. Dalam posisi semacam itu, controller akan dapat memberikan pengarahan-pengarahan kepada manager dalam strategi operasi jangka panjang dan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang berkaitan dengan itu.

b. Sebagai Penyusun Rencana – Rencana Taktis.

Controller memonitor likuiditas dan profitabilitas dari aktifitas-aktifitas

usaha melalui penyiapan rencana keuangan yang menyeluruh. Controller membantu setiap manager fungsional dalam pengembangan target-target operasional. Target-target ini kemudian diterjemahkan ke dalam nilai financial dan dikonsolidasikan ke dalam manager-manager operasi.

c. Sebagai Organisator.

Controller memainkan peranan penting dalam membantu memberikan pendapat kepada manager mengenai struktur organisasi dan pembagian tugas dan tanggungjawab yang jelas dan tepat. Penilaian atas performance manager tidak akan bermanfaat bila suatu struktur – struktur organisasi yang sesuai tidak ditentukan terlebih dahulu. Controller juga dapat memberikan pendapat-pendapat yang berharga mengenai hubungan pelaporan dan tanggung jawab utama masing-masing manager fungsional. Dalam proses ini akan dicapai koordinasi dan komunikasi yang lebih baik antara manager.

d. Sebagai Ahli Management Informations System.

Controller membantu di dalam pengembangan sistem informasi manajemen yang memadai, tepat waktu dan dapat diandalkan. Manager sangat bergantung pada informasi yang tepat agar dapat memilih alternatif tindakan yang terbaik.

e. Sebagai Financial Analyst.

Controller membantu manager dalam menginterpretasikan atas laporan keuangan. Dari sudut pandangan top-manajemen, controller memfokuskan pada evaluasi profitabilitas, likuiditas dan stabilitas operasi.

Sedang dari sudut pandangan middle manajemen, controller membuat perbandingan antara hasil performance varians-variens yang timbul.

Pada tingkat lower manajemen, controller mengadakan sistem administrasi yang reliable yang akan menunjang kebebasan dan menghindarkan konflik kepentingan. Sebagai financial analyst, controller harus mengantisipasi dampak dari perubahan-perubahan (inflasi,

tingkat bunga, analisa sensitivity atas harga dan biaya) dalam perekonomian dan dalam industry terhadap profitabilitas perusahaan.

f. Sebagai Pengendali.

Controller juga berkepentingan atas audit terhadap pencatatan transaksi-transaksi keuangan, yaitu agar dapat meningkatkan sistem pengendalian intern. Hadori Yunus dalam bukunya Sistem Akuntansi, mengatakan : ".....controller memiliki akses dalam menetapkan sistem pengendalian dan prosedur-prosedur akuntansi yang akan mempermudah klasifikasi data financial.

Prosedur-prosedur control, seperti pengawasan terhadap bahan-bahan dan produksi, pengawasan melalui budget dan biaya standard, pembuatan rekapitulasi serta laporan-laporan periodik, staf internal audit yang kuat, menjadi bagian dari tugas controller. Controller juga menekankan pada audit atas aktifitas-aktifitas fungsional dari operasi-operasi perusahaan, agar dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas. Review operasional secara periodic dilakukan pada operasi pemasaran, produksi dan manajemen secara menyeluruh. Proses review ini dapat menghasilkan kesempatan-kesempatan untuk mengukur kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan dari aktifitas perusahaan. Melalui pengendalian akuntansi tersebut diharapkan terdapat laporan pertanggung jawaban manager yang lebih efektif. Laporan pertanggung jawaban yang efektif akan memiliki daya verifikasi, sehingga penilaian performance dari manager lebih mudah dilaksanakan. Untuk tujuan tersebut, controller menempati posisi strategis dalam pengembangan sistem pengendalian intern. Dengan titik berat pada pengembangan sistem pengendalian intern, dan bukan pada pengamatan terhadap aktifitas manager sehari-hari, maka kesan bahwa aktifitas manager selalu dimata-matai oleh controller, dapat dinetralisir.

2. Struktur Organisasi Controller Yang Efektif

Menurut James D Wilson, pada perusahaan besar dan mungkin juga pada perusahaan-perusahaan kecil, luas kewenangan dan tanggung jawab

controller dapat ditetapkan menurut salah satu dari ketiga cara berikut :

- a. Sesuai dengan ketentuan dalam anggaran rumah tangga perusahaan.
- b. Menurut resolusi dari komisi eksekutif
- c. Menurut perintah umum dari Presiden Direktur.

Ketentuan - ketentuan dalam anggaran rumah tangga dapat berbeda-beda isinya yang menyangkut fungsi controllership. Akan tetapi, pada pokoknya kebanyakan menyatakan bahwa "controller dapat menjadi pejabat utama yang disertai tugas menyelenggarakan catatan pembukuan perusahaan". Selanjutnya sebagian besar ketentuan juga mencakup pernyataan bahwa "dia dapat memiliki wewenang dan tugas-tugas lain yang mungkin dilimpahkan padanya oleh dewan direksi atau oleh Komisi Eksekutif atau oleh Presiden Direktur.

Pembentukan Organisasi Untuk Pengendalian

Controller merupakan suatu fungsi pokok yang semakin dikenal dan harus diorganisasikan dengan tepat, agar pengendalian akuntansi dapat berfungsi dan data statistik dapat dipergunakan secara efektif. Struktur organisasi khusus yang cocok untuk controller harus mempertimbangkan organisasi perusahaan secara menyeluruh, besarnya perusahaan, pertumbuhan yang diantisipasi, sifat perusahaan, jenis operasi, lokasi, tingkat desentralisasi, luasnya integrasi vertical, rencana-rencana jangka panjang, dan model manajemen atau karakteristik pribadi dari kelompok pimpinan sebagai suatu kesatuan.

Suatu organisasi yang efektif dapat didefinisikan sebagai suatu kelompok individu yang bekerjasama mengambil tindakan-tindakan yang dapat mencapai suatu tujuan umum. James. D. Wilson mengatakan, dalam membentuk suatu tim akuntansi yang dapat menjawab kebutuhan-kebutuhan manajemen secara tepat waktu, controller harus mempertimbangkan setidaknya - tidaknya tiga factor berikut ini :

- a. Struktur organisasi, yaitu pengelompokan yang wajar dari fungsi-fungsi untuk dapat melaksanakan tugas-tugas secara paling efektif, penetapan hubungan

- hubungan yang wajar di dalam kelompok yang bersangkutan dan dalam perusahaan secara keseluruhan dan menjamin adanya unsur-unsur pengendalian yang wajar.
- b. Pendelegasian tanggungjawab dan kewenangan yang wajar kepada setiap tingkat organisasi dan setiap unit.
- c. Seleksi individu-individu yang tepat untuk setiap pekerjaan.

Pertimbangan dan evaluasi yang sungguh-sungguh terhadap faktor-faktor ini dapat menentukan keberhasilan fungsi controller dalam menyediakan kepada perusahaan suatu kemampuan akuntansi yang efektif ditinjau dari segi biaya dan cepat tanggap. Efektifitas organisasi akan tergantung pada kemampuan untuk :

1. Menyediakan kepada pimpinan dan lembaga ekstern laporan-laporan, data, dan informasi yang cermat atas suatu dasar yang terjadwal dan tepat waktu.
2. Menyediakan informasi tersebut atas dasar yang efektif ditilik dari segi biaya yaitu dengan biaya yang minimum dapat mencapai hasil yang diinginkan.
3. Menyediakan tenaga-tenaga kerja yang kompeten bagi-bagi organisasi dan mengembangkan suatu program latihan yang memadai.

Masalah-Masalah Organisasi Yang Khas Bagi Controller.

Sementara perusahaan tumbuh atau berekspansi dan lingkungan berubah, menurut James.D.Wilson controller akan dihadapkan dengan masalah-masalah dan keputusan yang berhubungan dengan struktur organisasi, yaitu :

- a. Struktur organisasi harus ditinjau secara berkesinambungan dengan mempertimbangkan teknologi yang berubah-ubah, kebutuhan yang baru, tanggung jawab yang berbeda dan keseluruhan lingkungan pada saat perusahaan menjalankan operasinya.
- b. Sentralisasi atau desentralisasi perusahaan dan masalah yang berhubungan dengan fungsi akuntansi yang dapat dilaksanakan secara lebih efektif pada kantor pusat, kantor divisi, pabrik, kantor cabang, kantor penjualan dan sebagainya.

- c. Hubungan controller perusahaan dengan setiap controller divisi atau pabrik, apakah atas suatu hubungan garis langsung atau melalui kepala satuan operasi yang bersangkutan atau atas suatu dasar ganda.
- d. Evaluasi terhadap fungsi yang dilaksanakan pada kantor pusat, dan pada tingkat divisi atau pabrik dan pendelegasian kembali tanggung jawab apabila memang sesuai.
- e. Pemisahan tugas-tugas secara tepat dalam departemen controller.
- f. Evaluasi terhadap pendelegasian kewenangan dan tanggung jawab yang berhubungan.

3. Kewenangan Controller Terhadap Kegiatan Akuntansi dan Statistik

Suatu masalah organisasi yang akan diselesaikan dengan jelas adalah mengenai kewenangan controller dan ini mencakup dua pertanyaan berikut :

- a. Apakah kantor atau pabrik cabang didasarkan pada akuntansi yang disentralisir, kewenangan apakah yang harus dimiliki controller dalam hubungannya dengan manager divisi dan controller divisi?
- b. Apakah kewenangan yang harus dimiliki controller (pada kantor pusat atau divisi) mengenai kegiatan akuntansi statistik atau lain-lain yang tidak berada di bawah departemennya?

Jawab umum terhadap kedua pertanyaan tersebut ialah bahwa controller harus memiliki pengendalian fungsional dan tanggung jawab untuk seluruh catatan.

Sementara catatan-catatan secara fisik dapat ditempatkan dalam departemen yang bersangkutan, misalnya dalam departemen penjualan untuk statistik penjualan dan dalam pabrik atau catatan produksi, tetapi ada keuntungan-keuntungan tertentu yang dapat diperoleh dengan menempatkan semua akuntansi, statistik dan prosedur kantor di bawah seorang controller. Jika pekerjaan dilakukan dengan baik, diharapkan akan dapat direalisasikan keuntungan-keuntungan berikut ini :

- a. Duplikasi usaha dapat dihindarkan
- b. Biaya ketata-usahaan dapat dikurangi sebagai akibat adanya pengawasan yang disentralisir dan yang lebih efisien.

- c. Semua catatan dan data statistic dapat disediakan bagi semua departemen.
- d. Data akuntansi dan statistic dapat diinterpretasikan dengan lebih baik dan fakta-fakta (dalam angka-angka) dapat disajikan dengan lebih obyektif.

4. Kerjasama dan Konflik Perbedaan tujuan antara manajer dan peran controller.

Dalam buku "Management Controll System" Anthony mengatakan bahwa garis-garis dalam bagan organisasi menunjukkan bahwa pencapaian tujuan perusahaan dilakukan melalui komunikasi keputusan-keputusan oleh manajer senior terhadap manajer di bawahnya, yang kemudian akan melaksanakan keputusan-keputusan tersebut. Ini suatu prosedur yang tampaknya mengabaikan tujuan-tujuan pribadi.

Padahal yang terjadi dalam fungsi organisasi yang sesungguhnya tidaklah demikian. Yang terjadi sesungguhnya, tiap manajer operasional akan bereaksi terhadap manajer seniornya menurut preferensi kebutuhan pribadinya. Yang terlibat dalam pelaksanaan keputusan perusahaan biasanya bukan hanya satu orang manajer, melainkan beberapa orang manajer. Sehingga interaksi antar manajer akan mempengaruhi pula terhadap pelaksanaan suatu rencana. Tidak tertutup kemungkinan terdapat tindakan yang diambil oleh seorang manajer berakibat merugikan manajer lain atau justru tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Controller dalam fungsinya sebagai organisator, dapat memberikan pendapat-pendapat yang berharga mengenai tanggung jawab utama masing-masing manajer. Selanjutnya proses ini akan memberikan kerjasama, koordinasi serta komunikasi antar manajer dengan lebih baik.

Penggunaan data akuntansi untuk menilai prestasi manajer menjadi salah satu sumber konflik.

Selain karena alasan perbedaan tujuan pribadi, konflik dalam perusahaan bisa timbul karena perbedaan bidang kerja serta fungsi dalam perusahaan. Manajer yang melaksanakan fungsi operasional mempunyai sifat dan jenis pekerjaan

yang berbeda dengan controller yang melaksanakan fungsi pengawasan dan pengendalian.

Dari sudut pandangan top manajemen, controller memfokuskan pada evaluasi terhadap operasi-operasi perusahaan. Sehingga controller berkepentingan terhadap review pada operasi pemasaran, produksi serta manajemen yang dikelola oleh para manajer secara menyeluruh. Melalui review serta pengendalian akuntansi pada operasi-operasi seperti disebut diatas, diharapkan terdapat laporan pertanggung jawaban manajer yang lebih efektif. Laporan pertanggung jawaban manajer selanjutnya digunakan sebagai bahan penilaian prestasi para manajer. Informasi akuntansi menjadi substansi para manajer. Informasi akuntansi menjadi substansi dari laporan tersebut. Sehingga peranan informasi akuntansi untuk kepentingan penilaian prestasi manajer telah menjadi topik yang menarik selama dasawarsa terakhir ini.

Terdapat perbedaan pendapat mengenai konsekuensi penggunaan informasi akuntansi sebagai alat penilaian manajer. Salah satu pendapat mengenai konsekuensi tersebut, di sini akan dikemukakan kesimpulan hasil penelitian yang dilakukan oleh Argyris. Kesimpulan tersebut menyatakan bahwa penggunaan informasi akuntansi untuk menilai prestasi manajer bisa menyebabkan manajer tersebut mengalami ketegangan, rasa dendam, curiga mencurigai terhadap sesama rekan kerja, perasaan was was dan kurang percaya diri. Pengaruh kejiwaan tersebut pada gilirannya akan menyebabkan manajer bertingkah laku negative (dysfunctional behavior).

Mengingat bahwa pihak yang berkepentingan pada rancangan pengembangan informasi akuntansi adalah controller, maka dysfunctional behavior dari manajer akan mengakibatkan hubungan kerja antara manajer dengan controller terganggu dan ini bisa menimbulkan bermacam-macam konflik.

Keseimbangan Antara Kerjasama dan Konflik

Aktifitas serta rencana perusahaan tidak akan terlaksana dengan baik apabila dalam perusahaan tidak terdapat kerjasama yang baik. Para

anggota organisasi perusahaan sadar bahwa tanpa kerjasama yang baik, perusahaan akan hancur dan secara tidak langsung mereka tidak akan dapat memuaskan kebutuhan pribadi mereka. Sistem pengendalian manajemen harus bisa mengantisipasi adanya perbedaan tujuan antara tujuan perusahaan dengan tujuan pribadi. Mc. Gregor mengatakan, kondisi dapat diciptakan sedemikian hingga setiap anggota organisasi serasa bahwa mereka akan dapat mencapai tujuan pribadi mereka sebaik-baiknya dengan memusatkan usaha mereka ini ke arah keberhasilan organisasi.

Perusahaan hendaknya menjaga keseimbangan antara kekuatan-kekuatan yang menimbulkan konflik dengan kekuatan-kekuatan yang menciptakan kerjasama. Di muka dikatakan bahwa penggunaan informasi akuntansi untuk menilai prestasi manajer dapat menimbulkan dysfunctional behavior manajer. Ini dapat mengakibatkan terjadinya konflik antara manajer dengan controller. Memang, konflik-konflik tertentu justru diperlukan. Konflik tidak harus ditumpas. Penumpasan terhadap konflik dapat mengurangi kreatifitas serta inovasi dalam perusahaan. Konflik sebaiknya dikelola (manage) sedemikian sehingga akan tercipta suatu kondisi dimana konflik menjadi sumber kreatifitas serta inovasi melalui feedback informasi antara pihak yang berkonflik. Untuk itu, sistem pengendalian manajemen hendaknya bisa mengantisipasi terhadap kemungkinan timbulnya dysfunctional behavior, sehingga konflik dapat dikelola secara afektif.

Kerjasama dalam batas-batas tertentu pun jelas perlu, akan tetapi apabila terlalu berlebihan apalagi mengarah kepada adanya kolusi, maka pencapaian tujuan perusahaan akan terganggu.

METODE

Penelitian ini menggunakan desain survey. Data yang diperoleh digunakan untuk mendiskripsikan fakta serta menguji beberapa hipotesis melalui analisa hubungan variable yang diteliti.

Pengumpulan Data

Kuesioner akan digunakan sebagai alat untuk mengumpulkan data. Dalam pelaksanaan pengumpulan data,

kuesioner tidak saja dikirim via pos, melainkan juga disertai dengan pelaksanaan wawancara langsung. Hanya responden yang tidak bersedia ditemui langsung, akan dicari alternative lain, yakni kuesioner dikirim via pos atau justru diganti dengan responden lain.

Penentuan Data

Responden untuk penelitian ini adalah para manajer operasional dan beberapa manajer umum yang kedudukannya di atas manajer operasional, yang dalam struktur organisasi perusahaannya terdapat jabatan untuk controller. Total responden adalah 30 orang dengan komposisi

- ✓20 orang manajer operasional
- ✓10 orang manajer umum, Dewan Komisaris

Analisa Data

Pengujian statistic akan menggunakan analisa Chi-Square, dengan formula sebagai berikut :

$$x^2 = \sum \left[\frac{(O - E)^2}{E} \right]$$

Keterangan :

X² = Chi - Square

O = Frekuensi hasil survey

E = Frekuensi yang diharapkan

Sedangkan frekuensi yang diharapkan, dihitung dengan menggunakan formula :

$$E_{ax} = \frac{K_a \cdot x \cdot B_x}{T}$$

Keterangan :

E_{ax} = Frekuensi yang diharapkan pada kotak dengan kolom a dan baris x

K_a = Jumlah kolom pada a

B_x = Jumlah pada baris x

T = Jumlah Responden

Untuk melihat uraian dari fakta, X² hasil perhitungan akan dibandingkan dengan X² tabel pada tingkat signifikansi 0,05.

Adapun pengujian statistik yang lain yaitu dengan menggunakan Z-test 3 sebagai berikut :

$$Z = \frac{X_1 - X_2}{\sqrt{\frac{\sigma_1^2}{n_1} + \frac{\sigma_2^2}{n_2}}}$$

Dimana :

Z = Z - test

- X_1 = rata-rata persepsi Manager Operasional
- X_2 = rata-rata persepsi Manager Umum
- σ_1 = standard deviasi dari persepsi Manager Operasional
- σ_2 = standar deviasi dari persepsi Manager Umum
- n_1 = banyaknya responden Manager Operasional
- n_2 = banyaknya responden Manager Umum

PEMBAHASAN

Ruang Lingkup Aktivitas Controller

a. Jenis Informasi yang dihasilkan controller

Dalam perusahaan pada umumnya, controller dianggap hanya sebagai kepala bagian akuntansi yang mengawasi dan menyelenggarakan catatan-catatan formal dari perusahaan. Dia dipandang sebagai eksekutif yang melibatkan diri dengan akuntansi dan statistic. Pandangan yang demikian, telah mengurangi nilai hakiki serta totalitas dari fungsi controllership yang sebenarnya.

Controller dituntut tidak hanya membatasi perannya dalam fungsi pencatatan, melainkan harus juga memperluas fungsi akuntansi kepada aplikasi manajemennya. Salah satu aspek penting dari tuntutan tersebut adalah sampai sejauh mana controller berfungsi sebagai penyedia informasi. Informasi menjadi unsur substantive bagi sebuah pengambilan keputusan. Oleh karena itu efektif tidaknya pengambilan keputusan tergantung pada kuantitas, kualitas, jenis serta relevansi dari informasi yang tersedia.

Sebagai bagian dari diri manajemen, controller seharusnya tidak hanya terpaku pada pemenuhan

terhadap permintaan informasi dan manajer secara rutin, melainkan juga berkepentingan atas pengembangan rancangan sistem informasi yang applicable dengan dunia nyata.

Data yang masuk dari responden menunjukkan bahwa 87,50% manajer operasional dan semua (100%) manajer umum menyatakan bahwa controller telah memberikan informasi kepada manajer ; 12,50% manajer operasional menyatakan bahwa controller tidak memberikan informasi. Sedang untuk manajer umum tidak ada yang menyatakan bahwa controller tidak memberikan informasi. Manajer yang menyatakan bahwa controller telah memberikan informasi terbatas pada analisis laporan keuangan, yang meliputi analisa varians antara hasil nyata dengan budged yang telah ditetapkan, sebanyak 66,66% untuk manajer operasional dan 66,67% untuk manajer umum. Kemudian 50% manajer operasional dan 83,33% manajer umum menyatakan bahwa informasi yang diberikan oleh controller mencakup ; analisa laporan keuangan maupun analisa lingkungan extern, misalnya ; kondisi perekonomian, lingkungan sosial, budaya, politik, peraturan pemerintah, pesaing, pemasok serta aspek lingkungan extern lainnya. Ada juga yang menyatakan bahwa informasi yang diberikan oleh controller hanya menyangkut tentang analisa terhadap penyimpangan sistem dan prosedur yang diterapkan oleh perusahaan, yakni sebesar 8,33%. Sedang manajer umum tidak menyatakan keadaan ini. Hal ini bisa dilihat pada tabel 1 berikut ini :

Tabel 1 : Jenis informasi yang disampaikan oleh controller kepada manajer.

NO.	JENIS INFORMASI	Manajer Operasional		Manajer Umum	
		Responden %	Responden %	Responden %	Responden %
1.	Analisis laporan keuangan, yang meliputi analisa varians antara hasil nyata dengan budget yang telah diterapkan sebelumnya.	16	66,66	8	66,67
2.	Analisis lingkungan extern, yang meliputi misalnya kondisi perekonomian, sosial budaya, politik, peraturan pemerintah, pesaing, pemasok, serta aspek lingkungan ekstern.	12	50,00	10	83,33
3.	Analisis terhadap penyimpangan sistem dan prosedur yang diterapkan oleh perusahaan	2	8,33	-	-

b. Pengendalian Manajemen dan Sistem Pengendalian Intern.

Pengendalian manajemen adalah proses untuk para manajer. Manajer menggunakannya dalam interaksi dengan manajer lain dan dengan para bawahan. Proses ini adalah proses yang berorientasi pada manusia. Manajer-manajer operasional merupakan titik pusat dalam pengendalian manajemen. Manajer membuat rencana untuk mencapai tujuan.

Pengendalian manajemen lebih berorientasi positif. Tujuannya mendorong, membantu, dan memotivasi manajer dan karyawan untuk melaksanakan strategi organisasi dan mematuhi kebijakan organisasi. Pengendalian manajemen kurang ditekankan pada usaha menemukan dan memperbaiki kekeliruan dan ketidakberesan.

Controller membantu pengembangan dan pengintegrasian pengendalian akuntansi internal dengan perencanaan manajemen sampai pengendalian akuntansi tersebut dan auditing terintegrasi sebagai bagian dari proses pengendalian manajemen.

Sebagai bagian dari proses manajemen, sistem pengendalian intern harus memuat suatu jaminan bahwa dalam organisasi terdapat ; 1). Sistem yang memadai, 2). Sistem-sistem yang ada, efektif untuk tujuan – tujuan yang telah ditetapkan, 3). Setiap kekurangan telah disampaikan untuk mendapat perhatian dari pihak – pihak yang berkompeten, untuk mengambil tindakan – tindakan perbaikan-suatu evaluasi terhadap sistem.

Hasil penelitian ini membahas tentang kedudukan controller dalam pengendalian manajemen. Seberapa besar wewenang controller mengawasi kegiatan manajer.

Dari kuesioner yang masuk, 62,50% manajer operasional dan 45% manajer umum menyatakan bahwa atasan dari manajer memberikan wewenang kepada controller untuk mengawasi kegiatan manajer ; 37,50% manajer operasional dan 55% manajer utama menyatakan bahwa wewenang controller diperoleh dari ketentuan controller perusahaan. Tentang bagaimana controller melaksanakan

tanggung jawab tersebut, terdapat jawaban berikut ini. Sebesar 53,33% manajer operasional dan 75% manajer umum memberikan jawaban bahwa controller yang mengawasi kegiatan manajer mempunyai wewenang menetapkan sistem pengawasan / pengendalian ; 46,67% manajer operasional dan 25% manajer umum menyatakan bahwa sistem pengawasan / pengendalian ditetapkan oleh atasan manajer operasional, sehingga dalam hal ini controller hanya memiliki kewenangan dalam pelaksanaan pengawasan / pengendalian.

Sedangkan controller yang sumber wewenang dalam pengawasan dan pengendalian manajer operasional, berasal dari controller pusat (perusahaan) mempunyai hak untuk menyusun sistem pengawasan dan pengendalian tersebut. Hal ini dibuktikan dari jawaban semua (100%) responden yang diteliti.

c. Ketersediaan informasi oleh pihak extern perusahaan

Peranan controller, diantaranya sebagai penyusun strategi, penyusun rencana-rencana taktis, sebagai organisator, ahli management informations system, financial analyst serta sebagai pengendali. Dalam perannya yang demikian, controller dapat dikatakan sebagai konsultan intern dari manajemen perusahaan. Controller dituntut untuk melayani manajemen dalam penyediaan informasi. Hal ini bisa dipenuhi apabila controller memiliki pandangan yang luas, kemampuan yang tinggi serta kepekaan terhadap perubahan lingkungan baik lingkungan mikro maupun makro. Apabila manajer menganggap bahwa controller kurang bisa memenuhi kebutuhannya dalam menyediakan informasi, barangkali manajer akan menyediakan informasi, barangkali manajer akan meminta informasi tersebut kepada pihak extern perusahaan, misalnya; kantor akuntan public atau konsultan manajemen. akibatnya perusahaan akan mengeluarkan biaya lagi.

Pembahasan ini akan mengungkapkan hasil penelitian berkenaan dengan kecenderungan manajer menggunakan pihak extern perusahaan dalam penyediaan informasi. Apakah manajer meminta

informasi hanya sebatas pada informasi yang tidak dihasilkan oleh controller atau semua informasi yang dibutuhkannya, walaupun beberapa informasi diantaranya, controller juga telah memberikannya.

Dari jawaban responden yang masuk, diperoleh keterangan sebagai berikut : 54,17% manajer operasional dan 5,44% manajer umum menyatakan tidak menggunakan jasa-jasa pihak extern ; 37,50% manajer operasional dan 77,25% manajer umum menyatakan hanya menggunakan jasa pihak extern apabila diperlukan informasi tertentu sementara controller tidak memberikan informasi tersebut, sisanya ; 8,33% manajer operasional dan 16,31% manajer umum menyatakan selalu menggunakannya, tidak peduli apakah controller menghasilkan informasi tersebut (yang diminta kepada pihak extern) atau tidak. Keterangan ini dapat digunakan untuk membantah adanya dugaan bahwa manajer menggunakan jasa pihak extern dengan alasan hanya mengikuti trend.

Responden yang menyatakan selalu menggunakan jasa pihak extern, 72,72% manajer operasional dan 30,75% manajer umum menggunakan jasa akuntan publik : 54,55% manajer operasional dan 65,82% manajer

umum menggunakan jasa konsultan manajemen.

Responden yang menyatakan menggunakan jasa pihak extern, 36,36% manajer operasional dan tidak seorangpun (0%) manajer umum berkepentingan terhadap masalah teknis operasional ; 18,18% manajer operasional dan 57,14% manajer umum berkepentingan terhadap informasi yang berhubungan dengan masalah penyusunan strategi perusahaan ; 18,18% manajer operasional dan tidak seorangpun (0%) manajer umum berkepentingan dengan informasi yang berhubungan dengan penyusunan target-target operasi ; 63,63% manajer operasional dan 42,85% manajer umum berkepentingan dengan informasi yang berhubungan dengan masalah-masalah organisasi perusahaan ; 81,81% manajer operasional dan 71,42% manajer umum berkepentingan dalam masalah sistem informasi manajemen ; 27,27% manajer operasional dan 28,57% manajer umum berkepentingan dengan analisis laporan keuangan perusahaan dan proyeksi dimasa mendatang.

Untuk lebih jelasnya, kebutuhan responden terhadap jasa pihak extern akan disajikan dalam tabel 2 sebagai berikut ;

Tabel 2 : Kebutuhan manajer terhadap jasa pihak ekstern

No	Keterangan	Manager Operasional		Manager Utama	
		Responden	%	Responden	%
1.	Masalah-masalah teknis operasional	4	36,36	-	-
2.	Penyusunan strategi perusahaan	2	18,18	4	57,14
3.	Penyusunan target-target	2	18,18	-	-
4.	Masalah-masalah organisasi	7	63,63	3	42,85
5.	Pengembangan sistem informasi manajemen	9	81,81	5	71,42
6.	Analisis laporan keuangan	3	27,27	2	28,57

Dari tabel tersebut menunjukkan, prosentase terbesar para manajer menggunakan jasa pihak extern didorong oleh kepentingan pada pengembangan sistem informasi manajemen.

Untuk mengetahui latar belakang , belakang kecenderungan manajer menggunakan jasa pihak extern perusahaan, pembahasan ini akan menganalisis pengaruh antara apakah

controller menyampaikan informasi lain diluar masalah laporan keuangan, sebagai variable independen terhadap kecenderungan manajer menggunakan jasa pihak extern sebagai variable dependen.

Tabel 3 dan 4 menyajikan data dan analisa chi-square dari jawaban manajer operasional, sedang tabel 5 dan 6 menyajikan data dan analisa chi-square dari jawaban manajer umum.

Tabel 3 Tabel Kontingensi

Kecenderungan manajer menggunakan jasa pihak extern	Penyampaian informasi lain?		Total
	Ya	Tidak	
Tinggi	2	2	4
Rendah	17	3	20
Total	19	5	24

Hipotesa null (H_0):

Kecenderungan manajer operasional menggunakan jasa pihak extern tidak dipengaruhi oleh keadaan dimana controller menyampaikan informasi diluar masalah laporan keuangan.

Hipotesa Alternatif (H_A):

Kecenderungan manajer operasional menggunakan jasa pihak extern dipengaruhi oleh keadaan dimana controller menyampaikan informasi di luar masalah laporan keuangan.

Tabel 4 : Tabel Perhitungan Chi-Square

Matriks	Obs.	Exp.	O - E	(O - E) ²	(O - E) ² / E
Kolom 1 baris 1	2	3,1667	-1,1667	1,3612	0,4298
Kolom 1 baris 2	17	15,8333	1,1667	1,3612	0,0736
Kolom 2 baris 1	2	0,8333	1,1667	1,3612	1,4001
Kolom 2 baris 2	3	4,1667	-1,1667	1,3612	0,3266
Chi Square hitung					2,2301
Chi Square hitung tabel ($\alpha = 0,05$ d_f)					3,8400

Keterangan :

Obs. (O) = frekwensi hasil pengumpulan kuesioner

Exp (E) = frekwensi teoritis (frekwensi yang terjadi bila tidak ada perbedaan dalam frekwensi pada dua variable pokok).

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa pengujian dengan chi-square hitung menunjukkan angka 2,2301 adalah lebih kecil dari chi-square tabel

yaitu 3,840, dengan $\alpha = 0,05$, $d_f = 1$. Ini berarti bahwa hipotesa null (H_0) diterima atau hipotesa alternative (H_a) ditolak.

Tabel 5 : Tabel Kontingensi

Kecenderungan manajer menggunakan jasa pihak extern	Penyampaian informasi lain?		Total
	Ya	Tidak	
Tinggi	5	2	7
Rendah	4	1	5
Total	9	3	12

Hipotesa null (H_0):

Kecenderungan manajer umum menggunakan jasa pihak extern tidak dipengaruhi oleh keadaan dimana controller menyampaikan informasi diluar masalah laporan keuangan.

Hipotesa Alternatif (H_A):

Kecenderungan manajer umum menggunakan jasa pihak extern dipengaruhi oleh keadaan dimana controller menyampaikan informasi di luar masalah laporan keuangan.

Tabel 6 : Tabel Perhitungan Chi-Square

Matriks	Obs.	Exp.	O - E	(O - E) ²	(O - E) ² / E
Kolom 1 baris 1	5	5,25	-0,2500	0,0625	0,1190
Kolom 1 baris 2	4	3,75	0,2500	0,0625	0,1667
Kolom 2 baris 1	2	1,75	0,2500	0,0625	0,3571
Kolom 2 baris 2	1	1,25	-0,2500	0,0625	0,5000
Chi Square hitung					1,1428
Chi Square hitung tabel ($\alpha = 0,05$ d _f)					3,8400

Keterangan :

Obs. (O) = frekwensi hasil pengumpulan kuesioner

Exp (E) = frekwensi teoritis (frekwensi yang terjadi bila tidak ada perbedaan dalam frekwensi pada dua variable pokok).

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa pengujian dengan chi-square hitung menunjukkan angka 1,1428 adalah lebih kecil dari chi-square tabel yaitu 3,8400, dengan $\alpha = 0,05$, $df = 1$. Ini berarti bahwa hipotesa null (H_0) diterima atau hipotesa alternative (H_a) ditolak.

Jadi kecenderungan manajer (baik manajer umum maupun operasional) untuk menggunakan jasa pihak ekstern tidak berpengaruh pada sejauh mana controller memberikan informasi.

d. Target operasi sebagai salah satu alat pengendalian

Dalam suatu pengendalian diasumsikan bahwa sebelumnya telah ditetapkan suatu rencana tindakan atau standar untuk mengukur prestasi pelaksanaan. Salah satu jenis rencana tindakan, misalnya ; target operasi.

Setiap institusi, baik yang bersifat profit oriented maupun non - profit oriented pasti dihadapkan pada pengembangan satuan ukuran pelaksanaan tertentu. Apakah satuan ukuran pelaksanaan tersebut berupa standar financial atau non - financial tergantung dari sifat masing-masing institusinya. Dengan kata lain, sampai seberapa penting rencana tindakan berupa target operasi yang dikuantifikasi dalam unit moneter, akan tergantung pada jenis institusi yang ada.

Semua (100%) responden yang diteliti menyatakan bahwa target operasi merupakan alat yang penting sebagai ukuran keberhasilan dari responden. Mengenai penilaian dari segi lain, misalnya ; semangat kerja kelompok, rasa tanggung jawab dan lain-lain, hampir semua responden tidak bersedia berkomentar.

Bagaimana tindakan controller terhadap penyimpangan atas target (budget) dapat dilihat pada keterangan berikut ini. Jawaban yang masuk dari kuesioner menyatakan bahwa 95,83% manajer operasional dan 83,33% manajer umum menyatakan bahwa controller memberikan rekomendasi berdasarkan hasil analisa penyimpangan atas target operasi.

Dalam hal ini, controller juga menawarkan usulan-usulan perbaikan apabila terjadi penyimpangan yang *un-favourable*. Kemudian 29,16% manajer operasional dan 33,33% manajer umum menyatakan bahwa setiap terjadi penyimpangan, controller selalu menampung keluhan responden ; 4,16% manajer operasional dan 16,66% manajer umum menyatakan bahwa apabila terjadi penyimpangan, controller akan mencatat sebagai kegagalan manager yang kemudian akan dilaporkan kepada level manajemen atas.

Tabel 7: Perlakuan controller terhadap penyimpangan budget operasional.

No	Keterangan	Manager Operasional		Manager Utama	
		Responden	%	Responden	%
1.	Controller memberikan rekomendasi yang meliputi analisa penyimpangan serta usulan perbaikan	23	95,83	10	83,33
2.	Controller menampung keluhan manajer, kenapa terjadi penyimpangan budget, selanjutnya manajer diajak memecahkannya	7	26,16	4	33,33
3.	Controller mencatat penyimpangan tersebut (terutama unfavourable variance) sebagai suatu kegagalan manager.	1	4,16	2	16,66

e. Perlakuan controller terhadap performance manajer

Bagaimana perlakuan controller terhadap performance manajer, terutama mengenai terjadinya kesalahan pengelolaan aktifitas usaha akan diterangkan berikut ini. Dari responden yang diteliti, diperoleh keterangan bahwa 70, 83% manajer operasional dan semua (100%) manajer umum menyatakan bahwa setiap terjadi kesalahan, manajer selalu meminta kepada controller untuk ikut membicarakannya serta mencari pemecahannya ; 41,66% manajer operasional dan tidak seorangpun dari manajer umum (0%) menyatakan bahwa kesalahan yang dibuat manajer dilaporkan kepada atasan manajer oleh controller. Penelitian ini mencoba juga mengungkap atas adanya kemungkinan bahwa kesalahan manajer dilaporkan kepada controller pusat oleh controller. Akan tetapi dari jawaban responden yang masuk, tidak

ada yang menyatakan bahwa kesalahan manajer dilaporkan kepada controller pusat.

f. Kecukupan Informasi teknis dari controller bagi manajer

Sejauh mana peran controller bisa eksis dalam manajemen tergantung pada relevansi pekerjaan controller ditinjau dari kebutuhan pengambilan keputusan manajerial. Controller pada hakikatnya memegang fungsi dan peran yang luas. Fungsi dan peran yang luas mengandung pengertian mampu melaksanakan tugasnya dengan kemampuan teknis yang tinggi serta mempunyai kepekaan terhadap perubahan-perubahan lingkungan.

Berkaitan dengan kemampuan teknis controller, disini akan dibahas sejauh mana controller melakukan aktifitas teknis dalam perusahaan. Untuk mengetahui gambaran tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 8: Aktifitas controller sehubungan dengan kemampuan teknis controller dalam perusahaan.

No	Keterangan	Manager Operasional		Manager Utama	
		Responden	%	Responden	%
1.	Melakukan pencatatan atas transaksi keuangan per perusahaan	8	33,33	2	16,66
2.	Melakukan pemeriksaan transaksi keuangan perusahaan	15	62,50	9	75,00
3.	Membuat analisa-analisa atas laporan keuangan	14	58,33	7	58,33
4.	Mengembangkan sistem pengendalian intern perusahaan	12	50,00	6	50,00
5.	Menyusun rencana-rencana teknis, prosedur serta budget operasi	1	8,32	-	-

g. Interdependensi antara manajer dengan controller

Dari jawaban responden yang diteliti, 66,66% manajer operasional dan 83,33% manajer umum menyatakan bahwa mereka terbantu dari informasi yang diberikan controller dan perlu ditindaklanjuti. Sedangkan 33,37% manajer operasional dan 16,67% manajer umum menyatakan tidak terbantu terhadap adanya informasi-informasi tersebut. Adapun alasan yang dikemukakan berkaitan dengan responden yang menyatakan tidak terbantu akan informasi-informasi tersebut antara lain : 30,32% manajer operasional dan tidak seorangpun (0%) manajer umum menyatakan bahwa adanya keterbatasan otonomi operasi untuk pengambilan keputusan berdasarkan informasi-informasi yang ada tersebut ; 69,68% manajer operasional dan 100% manajer umum

menyatakan bahwa penyampaian informasi selalu terlambat.

Persepsi Manager Terhadap Fungsi Controller

a. Peran Controller bagi manajer dalam perusahaan

Dari diskripsi jawaban-jawaban responden, dapat diketahui tentang dimana letak kelemahan fungsi controllership dan mana fungsi controllership yang sudah dianggap efektif.

Untuk melengkapi pembahasan tersebut, berikut ini akan diungkapkan tentang seberapa besar manajer merasa penting atas peran controller. Untuk mengetahui keadaan tersebut akan digunakan tabel yang menyajikan pendapat manajer tentang penting tidaknya peran controller yang kemudian akan dianalisa dengan z-test.

Tabel 9: Seberapa penting peran controller menurut manajer.

Likert Scala	Skor	Frekuensi		Frekuensi X Skor (ΣXi)	
		Manager Operasional	Manager Umum	Manager Operasional	Manager Utama
Sangat penting	6	7	5	42	30
Penting	5	9	1	45	5
Cukup Penting	4	4	5	16	20
Biasa Saja	3	3	1	9	9
Kurang Penting	2	1	-	2	-
Tidak Penting	1	-	-	-	-
JUMLAH	22	24	12	114	64

Rata-rata
Hitung sample Manajer Oeprasional
(X_1) = $114 : 24 = 4,75$

Rata-rata
Hitung sample Manager Umum
(X_2) = $64 : 12 = 5,33$

Hipotesa null

tidak ada perbedaan persepsi antara manajer umum dan manajer operasional tentang seberapa penting fungsi controller.

Hipotesa alternative

Ada perbedaan persepsi antara manajer umum dan manajer operasional tentang seberapa penting fungsi dan peran controller.

Analisa Statistik :

Untuk menguji hipotesa akan digunakan rumus :

$$Z = \frac{X_1 - X_2}{\sqrt{\frac{\sigma_1^2}{n_1} + \frac{\sigma_2^2}{n_2}}}$$

Dimana :

Z = Z - test

X_1 =rata-rata persepsi Manager Operasional

X_2 = rata-rata persepsi Manager Umum

σ_1 =standard deviasi dari persepsi Manager Operasional

σ_2 =standar deviasi dari persepsi Manager Umum

n_1 =banyaknya responden Manager Operasional

n_2 =banyaknya responden Manager Umum

Standar deviasi dicari dengan mencari akan dari varian. Sedang varian tersebut dapat dicari dengan perhitungan :

$$\begin{aligned} \sigma^2 &= \frac{\sum_{i=1}^n (X_i - X)^2}{n - 1} \\ &= \frac{\sum_{i=1}^n (X_i^2 - nx^2 - 2x\sum x_i)}{n - 1} \\ &= \frac{\sum_{i=1}^n X_i^2 - nx^2}{n - 1} \end{aligned}$$

Dari tabel 3.15. varian dari persepsi manajer operasional (σ_2) dapat dihitung :

$$\begin{aligned} \sigma_1^2 &= \frac{(114)^2 - 24(4,75)^2}{24 - 1} \\ \sigma_1^2 &= \frac{12.996 - 541,5}{23} \\ &= 541,5 \end{aligned}$$

Jadi deviasi standar persepsi manajer operasional (σ_1) ;

$$\begin{aligned} \sigma_1 &= \sqrt{\sigma_1^2} \\ &= \sqrt{541,5} \\ &= 23,37 \end{aligned}$$

Sedangkan varian untuk persepsi manajer umum (σ_2) dapat dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \sigma_2 &= \frac{(64^2) - 12(5,33)^2}{12 - 1} \\ &= \frac{4096 - 340,91}{11} \\ &= 341,37 \end{aligned}$$

Jadi deviasi standar persepsi manajer umum (σ_2) :

$$\begin{aligned} \sigma_2 &= \sqrt{\sigma_2^2} \\ &= \sqrt{341,47} \\ &= 18,48 \end{aligned}$$

Kemudian derajat kebebasan (d_f) dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\begin{aligned} d_f &= \frac{\left(\frac{\sigma_1^2}{n_1} + \frac{\sigma_2^2}{n_2}\right)^2}{\frac{\left(\frac{\sigma_1^2}{n_1}\right)^2}{n_1+1} + \frac{\left(\frac{\sigma_2^2}{n_2}\right)^2}{n_2+1}} - 2 \\ d_f &= \frac{\left(\frac{23,27^2}{24} + \frac{18,48^2}{12}\right)^2}{\frac{\left(\frac{(23,27)^2}{24}\right)^2}{24+1} + \frac{\left(\frac{18,48^2}{12}\right)^2}{12+1}} - 2 \\ d_f &= \frac{2602,95}{82,66} - 2 \\ d_f &= 22,95 \end{aligned}$$

Jadi derajat kebebasan (d_f) dianggap 23, sehingga :

$$\begin{aligned} Z &= \frac{4,75 - 5,33}{\sqrt{\frac{541,49}{24} + \frac{341,41}{12}}} \\ &= -0,0812 \end{aligned}$$

Dari tabel analisis z-test dapat diketahui bahwa pengujian dengan z-test hitung menunjukkan angka -0,0812 adalah lebih kecil dari z-test tabel, $Z_{\alpha/2}$ yaitu : 2,069 dengan tingkat signifikansi (α) = 0,05, serta derajat kebebasan (d_f) = 23. Ini berarti bahwa hipotesa null (H_0) diterima atau hipotesa alternative (H_a) ditolak.

Hal ini menunjukkan bahwa pada dasarnya antara manajer umum dan manajer operasional menganggap penting atas fungsi dan peran controller dalam perusahaan, sehingga dapat dikatakan tidak ada perbedaan persepsi tentang keberadaan controller.

b. Rekomendasi Controller Bagi Manajer

Untuk mengetahui seberapa intens manajer mengikuti saran dan rekomendasi controller dalam pengambilan keputusan manajerial, disini juga akan dilakukan analisis z-test.

Analisis tersebut akan dilakukan berdasarkan tabel berikut :

Tabel 10: Sejauh mana saran controller diikuti oleh manajer.

Likert Scala	Skor	Frekuensi		Frekuensi X Skor ($\sum X_i$)	
		Manager Operasional	Manager Umum	Manager Operasional	Manager Utama
Harus selalu diikuti	5	-	1	-	5
Sebagian besar diikuti	4	12	6	48	24
Boleh diikuti, boleh tidak	3	8	5	24	15
Sebagian besar tidak diikuti	2	-	-	-	-
Tidak perlu diikuti seluruhnya	1	4	-	4	-
JUMLAH	15	24	12	76	44
Rata-rata Hitung sample Manajer Oeprasional $(X_1) = 76 : 24 = 3,1667$ Rata-rata Hitung sample Manager Umum $(X_2) = 44 : 12 = 3,667$					

Hipotesa null
tidak ada perbedaan persepsi antara manajer operasional dengan manajer umum tentang seberapa jauh saran dari controller untuk diikuti.

Hipotesa alternative :
Terdapat perbedaan pendapat antara manajer operasional dengan manajer umum tentang seberapa jauh saran dari controller untuk diikuti.

Analisa Statistik :
 Untuk menguji hipotesa akan digunakan rumus :

$$Z = \frac{X_1 - X_2}{\sqrt{\frac{\sigma_1^2}{n_1} + \frac{\sigma_2^2}{n_2}}}$$

Dimana :
 Z= Z - test
 X₁=rata-rata persepsi Manager Operasional
 X₂= rata-rata persepsi Manager Umum
 σ₁=standard deviasi dari persepsi Manager Operasional
 σ₂=standar deviasi dari persepsi Manager Umum
 n₁=banyaknya responden Manager Operasional
 n₂=banyaknya responden Manager Umum

Standar deviasi dicari dengan mencari akar dari varian. Sedang

varian tersebut dapat dicari dengan perhitungan :

$$\sigma^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i - X)^2}{n - 1}$$

$$= \frac{\sum_{i=1}^n (X_i^2 - nx^2 - 2x\sum X_i)}{n - 1}$$

$$= \frac{\sum_{i=1}^n X_i^2 - nx^2}{n - 1}$$

Dari tabel 10: varian dari persepsi manajer operasional (σ₁) dapat dihitung :

$$\sigma_1^2 = \frac{(76)^2 - 24(3,1667)^2}{24 - 1}$$

$$= \frac{5776 - 75,984}{23}$$

$$= 247,82$$

Jadi deviasi standar persepsi manajer operasional (σ₁) ;

$$\sigma_1 = \sqrt{\sigma_1^2}$$

$$= \sqrt{247,82}$$

$$= 15,74$$

Sedangkan varian untuk persepsi manajer umum (σ_2) dapat dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned}\sigma_2 &= \frac{(44^2) - 12(3,667)^2}{12 - 1} \\ &= \frac{1936 - 44,004}{11} \\ &= 171,99\end{aligned}$$

Jadi deviasi standar persepsi manajer umum (σ_2) :

$$\begin{aligned}\sigma_2 &= \sqrt{\sigma_2^2} \\ &= \sqrt{171,99} \\ &= 13,11\end{aligned}$$

Kemudian derajat kebebasan (d_f) dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\begin{aligned}d_f &= \frac{\left(\frac{\sigma_1^2}{n_1} + \frac{\sigma_2^2}{n_2}\right)^2}{\frac{\left(\frac{\sigma_1^2}{n_1}\right)^2}{n_1+1} + \frac{\left(\frac{\sigma_2^2}{n_2}\right)^2}{n_2+1}} - 2 \\ d_f &= \frac{\left(\frac{15,74^2}{24} + \frac{13,11^2}{12}\right)^2}{\frac{\left(\frac{15,74^2}{24}\right)^2}{24+1} + \frac{\left(\frac{13,11^2}{12}\right)^2}{12+1}} - 2 \\ d_f &= \frac{607,400}{20,04} - 2 \\ d_f &= 28,30\end{aligned}$$

Jadi derajat kebebasan (d_f) dianggap 28.

Sehingga :

$$\begin{aligned}Z &= \frac{3,1667 - 3,667}{\sqrt{\frac{239,32}{24} + \frac{171,87}{12}}} \\ &= -0,1016\end{aligned}$$

Dari tabel analisis z-test dapat diketahui bahwa pengujian dengan z-test hitung menunjukkan angka -0,1016 adalah lebih kecil dari z-test tabel, Z_α , yaitu : 2,048 dengan tingkat signifikansi (α) = 0,05, serta derajat kebebasan (d_f) = 28. Ini berarti bahwa hipotesa null (H_0) diterima atau hipotesa alternative (H_a) ditolak.

Hal ini menunjukkan bahwa pada dasarnya saran dan rekomendasi controller cenderung diikuti oleh manajer, baik manajer umum maupun operasional.

c. Keluhan Manajer Operasional Terhadap Fungsi Controller yang ditunjukkan kepada Manajer Umum.

Controller dalam fungsinya sebagai anggota dari manajemen, sudah barang tentu harus bisa memenuhi kebutuhan informasi untuk pengambilan keputusan manajerial. Demikian juga, dari sisi manajer, manajer dituntut untuk bisa memahami bahasa bisnis, yakni bahasa akuntansi dari controller. Dengan begitu, kesalahfahaman dari segi kerancuan teknis dapat dihindarkan. Hal ini akan menjadi salah satu faktor yang kondusif bagi terciptanya hubungan yang komunikatif antara manajer dengan controller.

Manager (terutama manager operasional) mengakui bahwa keberadaan controller memang diperlukan, dengan berbagai tuntutan menurut kepentingan masing-masing manajer. Ada tuntutan manajer yang langsung disampaikan kepada controller, ada juga manajer yang enggan menyampaikan tuntutan tersebut. Alasan keenggannya bisa disebabkan oleh berbagai hal, misalnya ; manajer merasa sungkan kepada controller karena ikatan psikologis tertentu, manajer tidak memahami bahasa controller serta alasan yang lain.

Sebagai kompensasi dari keengganan tersebut, manajer kemungkinan akan menyampaikan keluhannya kepada pihak lain. Dalam pembahasan ini akan diungkapkan adanya kemungkinan keluhan manajer operasional kepada manajer umum tentang fungsi controller.

Dari kuesioner yang masuk, 83,33% manajer umum menyatakan bahwa manajer operasional kadang-kadang menyampaikan keluhan atas fungsi controller kepada mereka, sisanya 16,67% manajer umum menyatakan tidak pernah menerima keluhan tersebut. Adapun alasan dari keluhan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 11 : Keluhan manajer operasional terhadap fungsi controller.

No	Alasan Manajer Operasional	%
1.	Terlalu mencampuri aktifitas manajer	16,67
2.	Terlalu lamban dalam menjalankan tugasnya	25,00
3.	Informasi yang diberikan kurang membantu baik dalam pemecahan masalah atau dalam pengambilan keputusan.	25,00
4.	Terlalu kaku dalam menjalankan tugas, sehingga menimbulkan kesan bukan sebagai partner kerja.	41,67
5.	Kurangnya wawasan controller, sehingga dalam menjalankan fungsinya kurang mengerti kondisi dari divisi-divisi yang ada	41,67

Melihat dari data diatas alasan yang banyak dikemukakan oleh manajer operasional, ternyata berkisar pada kurangnya wawasan controller dan terlalu kakunya controller dalam menjalankan tugas.

KESIMPULAN

Pada dasarnya controller dalam perusahaan tidak saja melakukan fungsi pengawasan, melainkan juga sebagai penyedia informasi. Terbukti, 87,50% manajer operasional dan 100% manajer umum yang diteliti menyatakan bahwa controller telah berperan sebagai penyedia informasi untuk kepentingan pengambilan keputusan manajerial.

Namun demikian, sebanyak 33,33% manajer operasional dan 16,67% manajer umum yang diteliti merasa tidak terbantu dengan informasi yang diberikan tersebut. Alasan yang dikemukakan ; pertama ; penyampaian informas selalu terlambat (dinyatakan oleh 100% manajer umum dan 69,68% manajer operasional). Yang kedua ; kewenangan untuk mengambil keputusan berdasar informasi yang diberikan controller tidak ada, karena terbatasnya otonomi dalam divisi dinyatakan oleh 30,32% manajer operasional, sedangkan manajer umum tidak seorangpun yang menyatakan hal ini.

Sumber kewenangan serta arah pertanggung-jawaban controller ternyata tidak berpengaruh terhadap intensitas tugas controller (ditinjau dari segi intensitas dan frekwensi penyampaian informasi kepada

manajer). Hal ini menunjukkan bahwa, apakah controller bertanggung jawab kepada controller pusat (perusahaan) atau bertanggung jawab kepada manajer umum divisi, tidak mempengaruhi dorongan controller untuk menyampaikan informasi kepada manajer.

Kecenderungan para manajer baik manajer operasional maupun manajer umum dalam menggunakan jasa pihak ekstern tidak tergantung pada sejauh mana controller memberikan informasi. Jadi kendati controller selain memberikan informasi tentang masalah-masalah yang berhubungan dengan laporan keuangan juga menghasilkan informasi lainnya, hal tersebut bukanlah jaminan bagi manajer untuk tidak menggunakan jasa pihak extern.

Tidak ada perbedaan persepsi jasa pihak extern manajer operasional tentang seberapa penting fungsi controller di perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa baik manajer umum maupun manajer operasional pada dasarnya menganggap bahwa fungsi controller di dalam perusahaan memang diperlukan dan diakui peranannya serta keberadaannya.

Tidak ada perbedaan antara manajer umum dan manajer operasional tentang seberapa jauh saran dan rekomendasi dari controller untuk diikuti. Sesuai dengan fungsinya sebagai staf yang membantu manajer memberikan masukan dan informasi, maka pada hakekatnya saran dan rekomendasi dari controller cenderung diikuti oleh para manajer yang

nantinya akan dipergunakan sebagai bahan pertimbangan, bahan kajian, atau koreksi bagi divisi yang dipimpin manajer tersebut dan bagi diri para manajer itu sendiri.

SARAN-SARAN

Bagi dunia usaha. Efektif atau tidaknya komunikasi antara manajer dengan controller menjadi faktor yang menentukan bagi efektif tidaknya penyampaian informasi dalam perusahaan.

Untuk itu, agar informasi bisa disampaikan dengan cara dan waktu yang tepat, maka controller harus dapat memahami dan peka terhadap kebutuhan informasi yang mendukung keberhasilan operasional perusahaan. Sebaliknya bagi para manajer, menganggap controller sebagai partner kerja akan mempermudah komunikasi dalam penyampaian informasi, baik secara formal maupun informal. Darpada menganggap controller sebagai mata-mata perusahaan atau sebagai kaki tangan pimpinan perusahaan yang senantiasa selalu mengawasi aktifitas para manajer, sehingga selalu timbul kecurigaan dan ini berakibat informasi-informasi berharga yang akan disampaikan controller lewat begitu saja dan tentu ini akan merugikan perusahaan juga.

Bagi dunia ilmiah. Barangkali perlu dilakukan penelitian lebih lanjut tentang persepsi manager terhadap fungsi controller dengan menggunakan penentuan sample yang lebih

representative dengan populasi. Lebih spesifik, populasi tersebut bisa ditetapkan menurut kategori pusat biaya atau pusat keuntungan (laba) dari perusahaan di suatu wilayah tertentu. Atau mungkin dengan menggunakan kriteria lain dalam pengambilan sample tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony Robert N, Vijay Govindarajan,** 2005. *Management Control System. Sistem Pengendalian Manajemen.* Diterjemahkan Oleh Kurniawan Tjakrawala, Edisi Sebelas, Salemba Empat : Jakarta.
- A.F. Stoner, James,** *Managemen,* Erlangga, 1996.
- Anthony, Dearden, Bedford,** *Management Control System,* Richard D Irwin, Inc., California, 2006.
- Mulyadi,** *Sistem akuntansi,* Salemba Empat, 2008.
- Singarimbun, Masri,** *Metode Penelitian Survey,* LP3ES, Jakarta, Februari 2006.
- Sugiyono,** 2003, "Statistika Untuk Penelitian". Cetakan Kelima, Alfabeta, Bandung.
- Supriyono,** 2000, "Sistem Pengendalian Manajemen", Edisi Pertama, Yogyakarta: BPFE.