**BAB I**

**PENDAHULUAN**

1. Latar Belakang

Pengendalian merupakan suatu hal yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan, maka manajemen harus menentukan pengendalian yang harus dilakukan ketika menghadapi kendala sehingga tercapainya tujuan yang maksimal. Pengendalian merupakan sebuah proses yang dilakukan dalam manajemen organisasi untuk menjamin bahwa sumber daya yang digunakan secara efesien dan efektif (Maddox, 2000).

Pada umumnya sebagian kita berpikir bahwa kekuatan yang mampu untuk mempengaruhi perilaku dalam perusahaan sebagai motivator yang efektif adalah mengenai pembayaran untuk kinerja. Sebagai contoh, Thor Industries, perusahaan besar yang bergerak dalam bidang manufaktur kendaraan rekreasi, Wade Thompson sebagai CEO, dikenal sebagai perusahaan yang berhasil dalam system kompensasi insentif. Antara lain perusahaan membagi 15% dari keuntungan sebelum pajak pada menejer tiap – tiap divisi, karena Thompson menjelaska,”saya ingin setiap orang diperusahaan kami merasa senang dan merasa memiliki bisnis ini, bisnis ini dalam kendali mereka. Jika mereka tidak memiliki kinerja, mereka tidak akan mendapatkan gaji yang cukup. Jika mereka berlaku demikian, tidak ada penghargaan untuk pekerjaan yang mereka lakukan”..

Dari penjelasan diatas, maka makalah ini akan membahas tentang “Pengendalian Hasil”

1. Rumusan Masalah
2. Bagaimana kelaziman pengendalian hasil ?
3. Bagaimana pengendalian hasil dan masalah pengendalian ?
4. Apa saja elemen pengendalian hasil ?
5. Bagaimana kondisi yang menentukan efektivitas pengendalian hasil ?
6. Tujuan Makalah
7. Untuk memahami kelaziman pengendalian hasil
8. Untuk memahami pengendalian hasil dan masalah pengendalian
9. Mengetahui elemen – elemen yang berhubungan dengan pengendalian hasil
10. Memahami kondisi yang menentukan efektivitas pengendalian hasil.

**BAB II**

**PEMBAHASAN**

1. Kelaziman Pengendalian Hasil

Pembayaran untuk kinerja adalah sebuah contoh menonjol dari tipe pengendalian hasil karena melibatkan pemberian imbalan pada karyawan untuk hasil yang bagus. Pengendalian hasil biasanya digunakan untuk mengendalikan perilaku karyawan pada berbagai tingkatan organisasi. Mereka membutuhkan elemen dalam pendekatan pemebrdayaan karyawan oleh manajemen, yang telah menjadi trend manajemen utama mulai tahun 1990-an. Pengendalian hasil umumnya didominasi pengertian pengendalian perilaku dari karyawan profesional; dengan kekuasaan keputusan, seperti manajer. Pakar rekayasa ulang michael hammer mendifinisikan istilah profesional sebagai “ seseorang yang bertanggung jawab terhadap pencapaian hasil dibandingkan dengan pengerjaan tugas”.

Pengendalian hasil konsisten dengan, dan membutuhkan, implementasi dari bentuk desentralisasi organisasi dengan perluasan perwujudan otonomi atau pusat pertanggungjawaban. Dengan menggunakan sistem tipe pengendalian, manajemen perusahaan dapat meringkas dan menilai efektivitas berbagai bagian dalam organisasi sementara tetap hidup dengan eksekusi aktual dari kegiatan operasi untuk mempertanggungjawabkan kinerja seluruh bagian- kesatuan manajer. Pengendalian hasil tidak hanya dibutuhkan pada level manajemen saja; tetapi juga dapat diterapkan pada level yang lebih bawah di dalam organisasi, karena sebagian besar perusahaan telah memperoleh pengaruh yang baik.

Meskipun desentralisasi adalah cara efektif untuk memberdayakan karyawan dalam konteks pengendalian hasil, masih terdapat beberapa kelemahan untuk pemberdayaan dalam kondisi tertentu. Sebagai contoh, ketika mengejar pertumbuhan di cina, carrefour hypermarket prancis menghadapi korupsi yang sistematis pada asemua tingkatan manajemen di level lokal. Tidak seperti pendekatan sentralisasi pada manajemen yang dilakukan wal-mart di cina, carrefour memberdayakan manajer lokal untuk bertanggung jawab terhadap hampir semua aspek untuk menjalankan toko mereka, termasuk penetapan harga promosi, pemilihan pemasok dan desain toko. Meski fleksibilitas yang diberikan tinggi dan cukup longgar bagi manajer untuk cepat memperluas jaringan bangunan ditahap awal, hal ini juga mendorong meluasnya pengambilan suap pada tingkat lokal dan sepanjang waktu, mendorong tingginya biaya operasi dan risiko reputasi dibandingkan dengan sistem sentralisasi.

1. Pengendalian Hasil dan Masalah Pengendalian

Pengendalian hasil menyediakan beberapa manfaat tipe pencegahan. Hasil yang didefinisikan dengan baik akan memberikan infomasi pada karyawan yang diharapkan dari mereka dan mendorong mereka untuk melakukan tindakan yang dapat mengeluarkan hasil yang diinginkan. Dengan cara ini, pengendalian hasil mengurangi potensi kurangnya pengarahan. Pengendalian hasil juga dapat menjadi efektif khususnya terkain masalah motivasi. Motivasi muncul khususnya ketika insentif untuk mendapatkan hasil yang diinginkan juga memajukan imbalan pribadi bagi karyawan sendiri. Akhirnya pengendalian hasil juga dapat mengurangi keterbatasan individual. Karena pengendalian hasil biasanya menjanjikan imbalan bagi mereka yang memiliki kinerja bagus, mereka dapat membantu organisasi untuk menarik dan menahan karyawan yang percaya diri dengan kemampuan mereka . pengendalian hasil juga mendorong karyawan untuk mengembangkan bakatnya dalam memposisikan dirinya untuk memperoleh hasil – tergantung dari imbalan.

Pengukuran kinerja sebagai bagian dari pengendalian hasil juga menyediakan beberapa hal nonmotivasi, tipe – deteksi pengendalian manfaat dari cybernetic (feedback) yang alami. Pengukuran hasil membantu organisasi menjawab pertanyaan tentang bagaimana berbagai strategi, entitas organisasi, dan karyawan bertindak.

1. Elemen Pengendalian

Implementasi dari pengendalian hasil melibatkan 4 tahapan yaitu:

1. Mendefinisikan dimensi-dimensi dari hasil yang diinginkan

Mendefinisikan dimensi kinerja yang diinginkan mungkin sama menantangnya, sama pentingnya dengan pemilihan pengukuran kinerja yang sebangun atau selaras dengan dimensi kinerja yang dipilih karena tujuan yang ditentukan dan pengukuran yang dibuat akan membentuk pandangan karyawan mengenai hal yang dianggap penting. Atau dengan kata lain, apa yang anda ukur itulah yang anda dapatkan. Bukan hanya perusahaan yang perlu untuk menentukan apa yang diinginkan, karyawan juga harus memastikan bahwa pengukurannya mengenai dimensi kinerja yang diinginkan sesuai dengan mereka. Jika mereka tidak sesua, pengendalian hasil mungkin cenderung mendorong karyawan untuk memproduksi hasil yang tidak diinginkan. Pengendalian hasil kemudian dapat dikatakan sebagai konsekuensi yang tidak diinginkan.

1. Mengukur kinerja dari dimensi yang telah dipilih

Pengukuran kinerja biasanya bervariasi diseluruh level organisasi. Pada level organisasi yang lebih tingg, sebagian besar dari hasil yang penting didefinisikan dalam pasar yang baik ( seperti harga saham) dan/atau keuangan ( seperti return on equity –ROE). Pada tingka menejer yang lebih rendah, pada sisi lain, biasaya akan dievaluasi dari pengukuran operasional yang lebih terkontrol pada tingkat local. Variasi penggunaan pengukuran kinerja keuangan dan operasional antara level manajemen tertinggi dan terendah menciptakan sebuah keuntungan dalam hierarki manajemen. Tujuan utama menejer adalah mendefenisikan dengan pengukuran keuangan, sehingga mereka mengkomunikasikan dengan para atasannya, terutama dalam istilah keuangan. Tetapi ukuran bawahan mereka menggunakan ukuran operasional, komunikasi mereka dengan bawahan juga dilakukan terutama dalam istilah operasional.

1. Menentukan target kinerja karyawan pada tiap-tiap ukuran pencapain

Target kinerja merupakan elemen penting lainnya dalam pengedalian hasil karena mempengaruhi tindakan dalam dua cara :

* Meningkatkan motivasi dengan menyediakan tujuan yang jelas bagi karyawan untuk dicapai, dibandingkan dengan hanya diberi pernyataanyang tidak jelas.
* Target kinerja membuat karyawan dapat menilai kinerja mereka sendiri. Target membedakan kinerja yang baik dan buruk. Kegagalan untuk mencapai target memberi sinyal perlunya perbaikan.

1. Menyedian imbalan bagi pencapaian tahapan target dan mendorong perilaku yang akan membawa pada hasil yang diinginkan.

Imbalan atau intensif adalah elemen akhir dari sistem pengendalian hasil. Imbalan yang termasuk dalam perjanjian insentif adalah yang bernilai bagi karyawan, seperti kenaikan gaji, bonus, promosi, keamanan kerja, penugasan, kesempatan pelatihan, kebebasan, pengenalan, dan kekuasaan. Hukuman adalah kebalikannya. Hal ini merupakan sesuatu yang tidak disukai oleh karyawan,seperti peurunan jabatan,penolakan oleh supervisor,kegagalan dalam memperoleh imbalan yang didapatkan oelah teman kerja lain,secara ekstrim,diberi peringatan atau pemutusan hubugan kerja.

Organisasi dapat mendorong nilai yang memotivasi dari berbagai hubungan imbalan sebagai bentuk penilaian hasil yang diperoleh yang dapat mempengaruhi karyawan. Kekuatan motivasi dari imbalan yang bersifat ekstrinsik maupun intrinsic dapat dipahami dari beberapa hal teori motivasi seperti teori pengharapan. Teori pengharapan mendalilkan bahwa kekuatan motivasi individu adalah suatu fungsi dari :

* Angka harapan atau kepercayaan bahwa hasil tertentu akan diperoleh dari tindakan mereka seperti bonus, atau peningkatan usaha.
* Valensi atau kekuatan preferensi mereka terhadap hasil, tetapi bukan selalu terbatas pada uang tetapi mungkin juga pada hal – hal lain, seperti : status atau prestise.

1. Kondisi Yang Menentukan Efektivitas Pengendalian Hasil

Meskipun merupakan bentuk pengendalian yang penting didalam banyak organisasi, pegendalian hasil tidak selalu dapat digunakan secara efektif. Pengendalian hasil bekerja dengan baik hanya ketika seluruh kondisi berikut ada di dalam perusahaan:

* Organisasi dapat menentukan hasil apa yang diinginkan di dalam wilayah yang dapat dikendalikan.
* Karyawan yang tindakannya dikendalikan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap hasil yang mereka pertanggungjawabkan.
* Organisasi dapat mengukur efektivitas hasil.

1. Pengetahuan dari hasil yang diinginkan

Agar pengendalian hasil dapat digunakan, perusahaan harus tahu hasil apa yang diinginkan dalam wilayah yang diharapkan dapat dikendalikan, juga mengkomunikasikan efektivitas hasil yang diinginkan dari pekerjaan karyawan. Terdapat tiga area hasil yaitu kualitas, biaya, dan penjadwalan yang mana ketiganya seringkali berlawanan satu sama lain dan tujuan organisasi secara keseluruhan adalah untuk memaksimalkan nilai pemegang saham yang tidak banyak memberi petunjuk dalam pembuatan pengorbanan. Jika area yang dipilih salah, atau jika area yang dipilih benar, tetapi salah dalam melakukan pembobotan, kombinasi pengukuran hasil tidak lagi selaras dengan tujuan organisasi yang diharapkan. Penggunaan rangkaian pengukuran hasil yang tidak selaras mungkun akan memotivasi karyawan untuk melakukan tindakan yang salah, seperti : petunjuk pertimbangan biaya yang buruk mungkin akan merusak reputasi kualitas yang dihasilkan perusahaan.

1. Kemampuan untuk mempengaruhi hasil yang diinginkan (pengendalian)

Kondisi kedua yang dibutuhkan untuk pengendalian hasil menjadi efektif adalah bahwa karyawan memiliki prilaku yang dikendalkan seharusnya dapat memberi pengaruh pada hasil secara material dalam jangka waktu yag telah ditentukan. Prinsip pengendalian adalah salah satu prinsip utama akuntansi pertanggungjawaban. Dasar pemikirannya adalah bahwa pengukuran hasil berdaya guna hanya pada batasan jika informasi mengenai tindakan yang diinginkan atau keputusan yang dapat diambil telah tersedia. Pada sebagian besar situasi organisasi, sejumlah faktor yang tidak terkendali atau sebagian faktor yang tidak terkendali berpengaruh terhadap pengukuran yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja. Namun, ketika banyak pengaruh besar yang tidak terkontrol mempengaruhi ketersediaan pengukuran hasil, pengendalian hasil menjadi tidak efektif.

1. Kemampuan untuk mengukur efektivitas yang dapat dikendalikan

Kemampuan untuk mengukur efektivitas hasil yang diingkan adalah kendala terkahir yang membatasi kemungkinan dari pengendalian hasil. Dapat Dikendalikan Seringkali, hasil yang dapat dikendalikan dari keinginan organisasi dan karyawan terkait dapat berpengaruh, tetapi tidak dapat diukur secara efektif. Kriteria penting yang seharusnya digunakan untuk menilai efektivitas pengukuran hasil, yaitu selaras dengan bidang hasil yang diinginkan adalah kemampuan untuk membangkitkan perilaku yang diinginkan. Untuk membangkitkan perilaku yang benar, sebagai tambahan agar menjadi selaras dan terkendali, pegendalian hasil harus tepat, obiektif, tempat waktu, dan dapat dipahami.

1. Ketepatan

Dalam pengukuran,mau tidak mau,pasti terdapat kesalahan. Kesalahan membuat pengukuran menjadi tidak akurat. Akurasi pengukuran mrujuk pada tingkatan kedekatan pengukuran dari jumlah terhadap nilai yang sesungguhnya. Ketepatan adalah tingkat dimana pengukuran yang diulang pada situasi yang hampir sama menunjukkan hasil yang sama. Beberapa aspek kinerja seperti tanggung jawab sosial, kecerdasan dalam menjalankan kepemimpinan, pengembangan pegawai menjadi sulit bahkan tidak mungkin untuk diukur secara tepat, karena pengukuran mengandung kesalahan acak atau bias yang sistematis. Pengukuran yang tidak tepat meningkatkan risiko kesalahan evaluasi kinerja.

1. Objektivitas

Pengukuran yang baik untuk tujuan pengendalian seharusnya bersifat presisi dan objektif. Terdapat dua cara untuk menaikkan objektivitas pengukuran. Pertama, memiliki pengukuran yang dilakukan oleh orang yang independen dalam proses,seperti orang pada departemen pengendalian. Kedua, memiliki pengukuran yang telah diverifikasi oleh pihak independen seperti auditor.

1. Tepat waktu

Tepat waktu merujuk pada kesenjangan antara kinerja karyawan dan hasil pengukuran. Hal tersebut menjadi penting dalam pengukuran kualitas karena dua hal, yaitu motivasi dan meningkatkan nilai intervensi yang diperlukan.

1. Mudah dipahami

Dua aspek yang menjadikan faktor mudah dipahami menjadi sangat penting. Pertama, karyawan yang perilakunya dikendalikan seharusnya memahami bahwa mereka harus bertanggung jawab terhadap apa yang mereka lakukan. Kedua, karyawan seharusnya memahami apa yang harus mereka lakukan untuk mempengaruhi pengukuran.

1. Efisiensi biaya

Pengukuran juga mengguakan *biaya secara efisien.* Pengukuran mungkin memiliki semua kualitas yang sudah disebutkan sebelumnya tetapi terlalu mahal untuk dikembangkan. Pada saat hal tersebut terjadi, perusahaan mungkin memerlukan alternative penyelesaian yang lain dengan pengukuran yang lebih efisien dari sisi biaya. Secara keseluruhan,banyak pengukuran yang tidak dapat diklasifikasikan dengan efektif dan tidak efektif. Sehingga dalam menilai efektivitas pengukuran,sering kali membutuhkan banyak pertimbangan yang sulit.

**BAB III**

**PENUTUP**

1. Kesimpulan

Pengendalian merupakan sebuah proses yang dilakukan dalam manajemen organisasi untuk menjamin bahwa sumber daya yang digunakan secara efesien dan efektif (Maddox, 2000).Pengendalian hasil konsisten dengan, dan membutuhkan, implementasi dari bentuk desentralisasi organisasi dengan perluasan perwujudan otonomi atau pusat pertanggungjawaban. Pengendalian hasil menyediakan beberapa manfaat tipe pencegahan, diantaranya : mengurangi potensi kurangnya pengarahan, motivasi. mengembangkan bakatnya dalam memposisikan dirinya untuk memperoleh hasil, juga menyediakan beberapa hal nonmotivasi, tipe – deteksi pengendalian manfaat dari cybernetic (feedback) yang alami.

Implementasi dari pengendalian hasil melibatkan 4 tahapan yaitu : Mendefinisikan dimensi-dimensi dari hasil yang diinginkan, Mengukur kinerja dari dimensi yang telah dipilih, Menentukan target kinerja karyawan pada tiap-tiap ukuran pencapain, dan Menyedian imbalan bagi pencapaian tahapan target dan mendorong perilaku yang akan membawa pada hasil yang diinginkan.

Pengendalian hasil bekerja dengan baik hanya ketika seluruh kondisi berikut ada di dalam perusahaan antara lain : Pengetahuan dari hasil yang diinginkan, Kemampuan untuk mempengaruhi hasil yang diinginkan (pengendalian), Kemampuan untuk mengukur efektivitas yang dapat dikendalikan, Ketepatan, Objektivitas, Tepat waktu, Mudah dipahami, Efisiensi biaya