

**MEKANISME PENGENDALIAN PERUSAHAAN
MILIK PERGURUAN TINGGI NEGERI: STUDI KASUS PT “X”.**

Sjamsuridjal

Fakultas Ekonomi Universitas Nasional Pasim

Jl. Dakota No.8A Sukaraja Bandung

Email: irhsyamsurijal@gmail.com

ABSTRAK

Regulasi pemerintah tentang otonomi perguruan tinggi, memungkinkan bagi perguruan tinggi negeri (PTN) untuk memperoleh dana sendiri dengan membentuk *profit centre* sendiri. Salah satu bentuk *profit centre* yang dibuat oleh PTN adalah badan usaha berupa perusahaan. PTN dalam membentuk badan usaha mempunyai dua misi, yaitu sebagai *profit center*, dan sebagai ajang pengembangan bagi staf pengajar dan mahasiswa PTN agar lebih profesional di bidangnya. Agar kedua misi tersebut dapat dicapai, PTN perlu menerapkan suatu mekanisme pengendalian terhadap operasi dan manajemen perusahaan.

Perancangan mekanisme pengendalian perusahaan dalam studi ini, mengambil kasus PT.“X”, badan usaha yang dimiliki oleh suatu PTN di Jawa Barat. Studi ini bertujuan merancang program pengendalian manajemen perusahaan PT.“X” agar PTN sebagai pemilik badan usaha dapat mengakomodasi kepentingan PTN dalam memperoleh pendapatan (*income*) yang layak dan memanfaatkan perusahaan tersebut sebagai wadah penelitian. Studi yang dilakukan ini dibatasi pada hubungan antara PTN dengan PT.”X” agar misi PTN atas didirikannya perusahaan tersebut dapat tercapai.

Setiap pengendalian perusahaan selalu akan melihat performansi usaha dari perusahaan yang bersangkutan. PTN dalam melakukan pengendalian terhadap PT.”X” perlu menetapkan performansi tersebut. Dua misi yang dimiliki PTN dalam mendirikan perusahaan, masing-masingnya perlu diterjemahkan menjadi suatu atau beberapa tujuan. Penerjemahan dan penetapan misi menjadi tujuan dan program pengendalian dilakukan melalui proses analisis hirarki (AHP – Analytical Hierarchi Process) dan metoda *scoring*. Setelah melakukan analisis diperoleh beberapa kesimpulan yang diharapkan dapat menjadi *guide line* bagi Pimpinan PTN selaku Dewan Komisaris untuk melakukan pengawasan terhadap Manajemen PT.”X”.

Kata kunci: Otonomi PTN, Mekanisme Pengendalian, Perusahaan milik PTN, AHP.

ABSTRACT

Regulation of the government of the autonomy of universities, allowing for state universities (PTN) to acquire their own funds by establishing the profit centre itself. One

form of profit centre created by the STATE is a business entity specialized company. STATE in forming a business entity has two missions, namely as a profit center, and as a venue for development for the teaching staff and students of STATE to be more professional in their field. So the second mission can be achieved, the STATE needs to implement a control mechanism on the operation and management of the company.

The design of the mechanism of control of the company in this study, taking the case of PT. "X", a business entity that is owned by a STATE university in West Java. This study aims to design the program management control of the company PT. "X" so that the STATE as the owner of a business entity can accommodate the interests of the STATE in obtaining the revenue (income) that's worth utilizing a company such as container study. The study conducted is limited on the relationship between the STATE with the PT. "X" so the mission of the STATE universities upon the establishment of the company can be achieved.

Each control of the company would always look at the performance of the business of the companies concerned. PTN in the control of PT. "X" need to establish performance. Two missions are owned by the STATE in setting up of companies, each of them need to be translated into one or several purposes. Translation and the determination of the mission into objectives and programs pengendallian done through the analysis process hierarchy (AHP – Analytical Hierarchy Process) method and scoring. After doing the analysis, obtained some conclusions that hopefully can be a guide line for the Leadership of the STATE as the Board of Commissioners to supervise the Management of PT. "X".

Keywords: Autonomy of the STATE, Mechanisms of Control, the Company belongs to the STATE, AHP.

PENDAHULUAN

Regulasi pemerintah tentang otonomi perguruan tinggi, memungkinkan bagi perguruan tinggi negeri untuk memperoleh dana sendiri dengan membentuk *profit centre* sendiri. Salah satu bentuk *profit centre* yang dibuat oleh perguruan tinggi negeri (PTN) adalah perusahaan. Biasanya bidang usaha yang dibuat oleh PTN adalah bidang usaha yang terkait dengan keahlian para dosen pada PTN tersebut.

Sehingga disamping sebagai *profit center*, perusahaan yang telah didirikan oleh PTN tersebut diharapkan dapat menjadi ajang pengembangan bagi staf pengajar dan mahasiswa PTN agar lebih profesional di bidangnya. Oleh karena itu, dalam mendirikan perusahaan, PTN mempunyai dua misi yaitu:

1. Perusahaan diharapkan dapat menjadi laboratorium penelitian aplikatif tentang bidang ilmu yang ada di PTN tersebut, sehingga para

dosen dan mahasiswa yang terkait dapat melakukan pengembangan ke arah yang lebih profesional di bidang ilmunya tersebut.

2. PTN dapat memperoleh pendapatan (*income*) yang layak dari perusahaan, sebagai tindak lanjut dari otonomi perguruan tinggi.

Agar kedua misi tersebut dapat dicapai, PTN perlu menerapkan suatu mekanisme pengendalian terhadap operasi dan manajemen perusahaan. Setiap pengendalian perusahaan selalu akan melihat performansi usaha dari perusahaan yang bersangkutan. Berbeda dengan perusahaan milik swasta yang standar performansinya dapat diukur dengan Rentabilitas, Laibilitas, dan Solvabilitas (RLS), maka dalam melakukan pengendalian terhadap perusahaannya, PTN perlu menetapkan performansi usaha yang dapat mengakomodasi kedua misi di atas. Berkaitan dengan performansi tersebut, pertanyaan yang timbul adalah bagaimana menetapkan performansi usahanya? Standar apa yang dapat diterapkan? Bagaimana mengukur standarnya? Kapan pengukuran standar dilakukan? Bagaimana cara mengendalikan performansinya? Bagaimana menjaring informasinya?

Serta kapan melakukan aksi pengendaliannya?

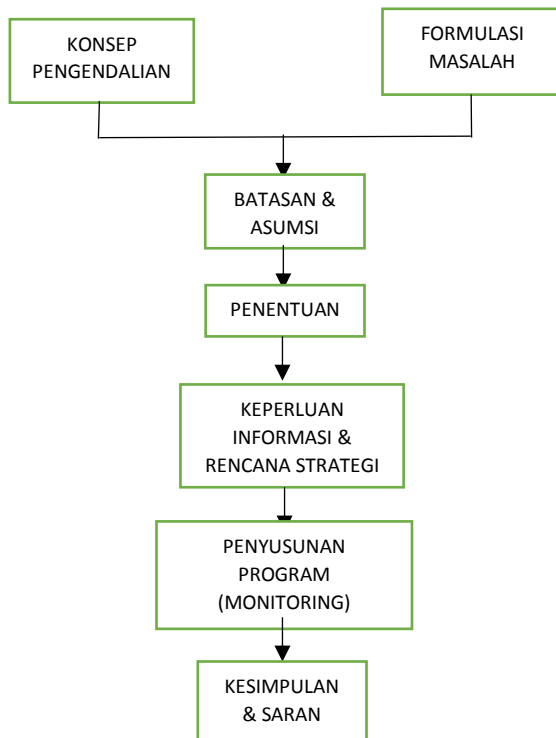
Pertanyaan-pertanyaan tersebut yang melatarbelakangi dilaksanakannya studi ini, agar PTN yang memiliki badan usaha (perusahaan) dapat memperoleh bentuk atau mekanisme pengendalian bagi perusahaan agar kedua kepentingan PTN diatas dapat terwujud. Untuk itu studi tersebut akan mengambil judul: **Mekanisme Pengendalian Perusahaan Milik PTN: Studi Kasus PTN “X”**.

Tujuan yang ingin dicapai dari studi ini adalah merancang program pengendalian manajemen perusahaan PT “X” agar PTN sebagai pemilik badan usaha dapat mengakomodasi kepentingan PTN dalam memperoleh pendapatan (*income*) yang layak dan memanfaatkan perusahaan tersebut sebagai wadah penelitian.

METODOLOGI STUDI

Dalam melakukan studi untuk menyusun rekomendasi pengendalian seperti yang tertera dalam bab pendahuluan, akan digunakan langkah-langkah dengan metodologi seperti gambar 2.1 berikut:

Gambar 2.1 Metodologi Studi



Konsep Pengendalian Organisasi

Konsep pengendalian berupa landasan teoritis dan tinjauan pustaka tentang pengendalian manajemen yang secara detail akan diterangkan dalam bab 3. Tinjauan konsep pengendalian ini digunakan sebagai dasar dalam memilih tipe pengendalian yang cocok dengan masalah yang dihadapi.

Formulasi Masalah

Terdapat tiga alasan utama bagi PTN untuk bekerjasama dengan pihak lain (swasta) dalam mendirikan beberapa bidang usaha. Satu diantaranya (yang akan menjadi studi kasus dari studi akhir ini) adalah PT."X", yang didirikan

dengan pemilikan saham 45% milik PTN dan 55% milik swasta.

Ketiga alasan tersebut yaitu adanya regulasi pemerintah tentang otonomi perguruan tinggi, banyaknya pekerjaan jasa konsultasi pada beberapa perusahaan, serta keperluan adanya wadah yang diharapkan dapat menjadi ajang pengembangan bagi staf pengajar dan mahasiswa PTN agar lebih professional di bidangnya.

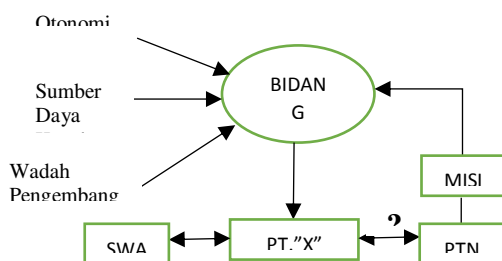
Dari ketiga alasan tersebut, PTN telah menentukan misi dalam setiap pendirian perusahaannya. Demikian juga dengan PT."X", pihak PT "X" mempunyai dua misi dalam mendirikan perusahaan tersebut, yaitu:

1. PT."X" diharapkan dapat menjadi laboratorium penelitian bagi PTN, sehingga para pengajar dan mahasiswa yang terkait dapat melakukan pengembangan ke arah yang lebih profesional di bidangnya.
2. PTN dapat memperoleh pendapatan (income) yang layak dari PT."X", sebagai tindak lanjut dari otonomi perguruan tinggi.

Dari kedua misi yang telah ditetapkan tersebut, masalah yang kemudian timbul adalah bagaimana peran PTN pada perusahaan tersebut

agar kedua misi tersebut dapat dicapai. PTN perlu menetapkan performasi usaha yang dapat mengakomodasi kedua misi di atas. Berkaitan dengan performasi tersebut, pertanyaan yang timbul adalah bagaimana menetapkan performasi usahanya? Standar dan tujuan apa yang dapat diterapkan? Bagaimana mengukur standarnya? Kapan pengukuran standar dilakukan? Bagaimana cara mengendalikan performasinya? Bagaimana menjaring informasinya? Kapan melakukan aksi pengendaliannya? Disamping itu PTN perlu juga memikirkan bagaimana penempatan personel dengan kualifikasi tertentu pada posisi strategis perusahaan yang dapat mengamankan misi PTN.

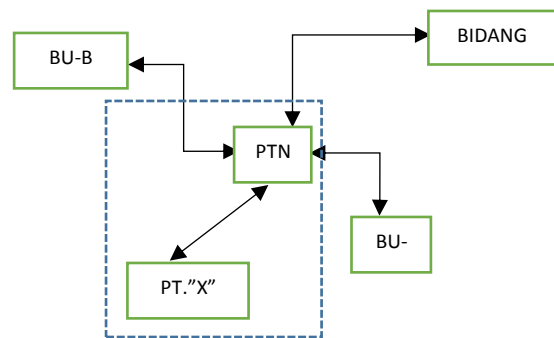
Dalam bentuk diagram seperti yang tertera pada Gambar 2.2, rumusan masalah terdapat pada bagian yang terdapat tanya besar (?) yang menggambarkan “hubungan” yang dapat dijalin antara dengan perusahaan tersebut. Hubungan itulah yang mesti dicarikan solusi terbaiknya bagi PTN.



Gambar 2.2 Rumusan Masalah

Batasan, dan Asumsi Studi

Studi yang dilakukan ini dibatasi pada hubungan antara PTN dengan PT.”X” agar misi PTN atas didirikannya perusahaan tersebut dapat tercapai. Dalam diagram, batasan studi tersebut terdapat dalam garis yang dibatasi oleh titik-titik, seperti dalam diagram berikut :



Gambar 2.3 Batasan Studi

Hubungan antara PTN dan PT.”X” yang akan menjadi obyek penelitian dibatasi pada pengendalian dan pengawasan yang dilakukan oleh PTN terhadap perusahaan tersebut agar misi PTN atas pendirian perusahaan tersebut dapat tercapai. Pengawasan dan pengendalian yang akan dibahas lebih lanjut dalam laporan ini dibatasi dengan dua hal, yaitu sebagai berikut :

1. Pengendalian pada tujuan strategis terhadap aktifitas Top Manajemen.

Dengan pengendalian dan pengawasan hanya pada Top Manajemen perusahaan, diharapkan waktu yang dialokasikan oleh Pemimpin PTN sebagai komisaris tidak banyak, sehingga masih tetap dapat melakukan pengembangan kependidikan di PTN. Khusus untuk batasan yang pertama ini, dibatasi pada mekanisme dan hubungan kerja antara Komisaris dan Direksi PT."X".

2. Penempatan personil yang tepat dan yang dapat mewakili aspirasi PTN dengan kualifikasi tertentu pada posisi-posisi yang dipandang perlu sesuai dengan misi PTN. Dengan penempatan personil ini diharapkan bagi PTN dapat secara tidak langsung melakukan pengendalian secara internal terhadap operasi perusahaan.

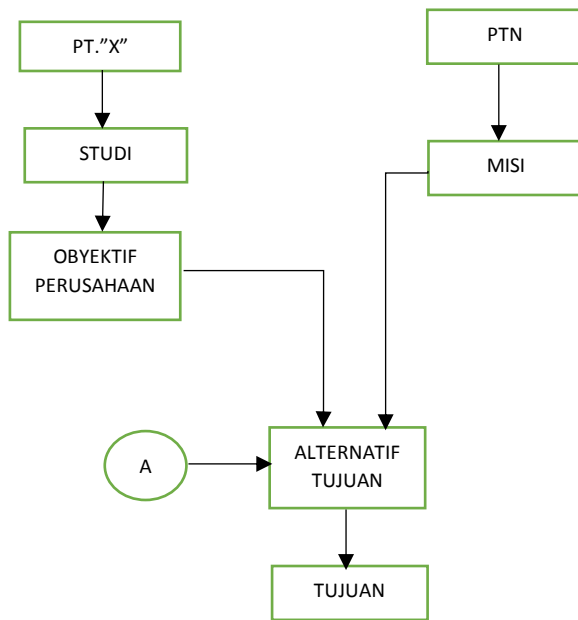
Sedangkan asumsi yang digunakan dalam studi akhir ini ada dua hal, yaitu :

1. Studi kelayakan perusahaan PT."X" telah dilakukan dengan cermat, sehingga perusahaan tersebut telah layak dioperasikan dari sisi manapun.

2. Dewan Komisaris mempunyai kepakaran bisnis, sehingga mampu melakukan analisis untuk menginterpretasikan informasi yang berasal dari Direksi serta memberikan saran perbaikan jika terjadi penyimpangan.

Penentuan Tujuan

Penentuan tujuan yang dimaksud di sini adalah menurunkan misi yang telah ditetapkan menjadi suatu tujuan dan standar yang terukur dan berbatas waktu. Tujuan tersebut sekaligus akan menjadi dasar penentuan standar performansi manajemen PT."X" dilihat dari sisi PTN. Dengan adanya tujuan ini diharapkan lebih mudah bagi PTN melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap performansi usaha. Pada dasarnya tujuan mestinya ditetapkan oleh Pimpinan PTN yang secara langsung menjadi pengawas perusahaan, tetapi secara teknis dalam studi ini penetapan tujuan dan standar dilakukan dengan melalui langkah-langkah seperti pada Gambar 2.4 berikut:



Gambar 2.4 Penentuan Tujuan

Keperluan Informasi dan Rencana Strategi Perusahaan

Pencapaian tujuan adalah proses yang seringkali harus ditempuh secara bertahap di mana setiap tahap memerlukan dukungan informasi. Jumlah dan kualitas informasi tersebut sangat tergantung pada perspektif perencanaan. Informasi di atas akan memiliki nilai yang lebih tinggi bagi perencanaan bila dilengkapi dengan informasi tentang faktor-faktor kunci keberhasilan perusahaan serta daya dan keahlian yang ada di lingkungan perusahaan atau unit perusahaan. Faktor penentu keberhasilan sangat erat kaitannya dengan rencana strategi perusahaan. Meskipun rencana strategi

perusahaan adalah wewenang direksi, akan tetapi rencana strategi tersebut tetap perlu dipertimbangkan oleh komisaris agar arah aktivitas perusahaan masih dalam jalur tujuan yang telah ditetapkan.

Penyusunan Program (monitoring)

Kebijakan tindakan yang akan diambil ditentukan berdasar informasi dan aktivitas yang akan dimonitor. Dalam menentukan program harus dipertimbangkan sejumlah hambatan atau resiko yang mungkin harus dihadapi, dan merencanakan tindakan untuk menguranginya sampai ke tingkat yang moderat. Pada tahap ini juga dipertimbangkan tindakan yang mestinya dilakukan Komisaris apabila hasil evaluasi atau monitoring informasi dan aktivitas tidak sesuai dengan tujuan yang telah dilaksanakan.

KONSEP PENGENDALIAN ORGANISASI

Pengendalian merupakan salah satu fungsi manajemen yang dimaksud agar pelaksanaan suatu kegiatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, sehingga tujuan organisasi dapat tepat waktu dan efisien. Kebanyakan proses pengendalian melibatkan komunikasi dan interaksi informasi di kalangan

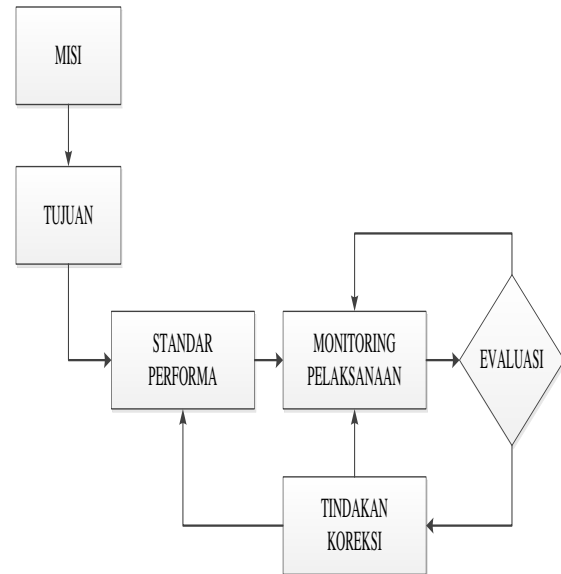
manajer dan karyawan. Komunikasi informasi terjadi melalui memo, rapat, dan atau percakapan-percakapan..

Siklus pengendalian

Dalam pelaksanaannya, kegiatan pengendalian sangat erat kaitannya dengan kegiatan perencanaan sebab pada kegiatan pengendalian ini akan dilihat apakah yang direncanakan tercapai atau tidak. Proses pengendalian dapat diterangkan sebagai berikut:

1. Sebagai langkah pertama dilakukan pengukuran terhadap kinerja yang telah ditampilkan dalam selang waktu pengendalian tertentu.
2. Kemudian hasil yang dicapai tersebut dibandingkan dengan standar-standar yang telah ditetapkan dalam rencana untuk menentukan penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.
3. Apabila penyimpangan-penyimpangan yang terjadi masih berada dalam batasan-batasan yang diijinkan, maka proses manajemen terus dilakukan, jika tidak maka harus dilakukan perbaikan-perbaikan terhadap rencana yang telah dibuat sehingga proses manajemen berulang kembali.

Proses seperti diatas meliputi tahapan-tahapan yang membentuk siklus seperti dalam gambar berikut:



Gambar 2.1 Siklus Pengendalian

1. Menentukan tujuan
Tujuan ditentukan untuk performa aktivitas atau fungsi, yang digunakan untuk membantu mengarahkan kegiatan. Tujuan terlebih dahulu ditentukan dengan mengacu pada misi organisasi.
2. Menentukan standar performa
Standar performa adalah hasil yang akan ada apabila performa adalah memuaskan. Standar performa ditentukan untuk setiap tujuan.
3. Monitoring pelaksanaan
Berupa kegiatan monitoring dan pengukuran yang hasilnya dapat dinyatakan dalam moneter seperti

laba, biaya, pendapatan, Return On Investment (ROI) ataupun ukuran Rentabilitas Lybilitas dan Solvabilitas (RLS). Hasil monitoring juga dapat dinyatakan dalam ukuran non-moneter, seperti mutu produksi, sifat tanggapan pasar dan indikator lainnya.

4. Evaluasi

Dalam tahap ini dilakukan evaluasi dengan cara membandingkan antara performa yang direncanakan dengan kondisi aktual. Dalam proses pembandingan ini ditentukan apakah terdapat perbedaan (variansi) antara aktivitas dan hasil yang terjadi dengan standar (rencana) yang seharusnya terjadi. Dalam evaluasi dilakukan proses pengadministrasian deviasi.

5. Tindakan koreksi

Pada langkah ini dilakukan tindakan koreksi atau perbaikan atas hasil evaluasi yang tidak cocok antara standar performa dengan kondisi aktual untuk memotivasi dan menekan performa. Tindakan koreksi dapat dilakukan terhadap pelaksanaan

kegiatan, maupun standar performa.

Pada setiap tahapan diatas diperlukan informasi untuk mendukung keputusan yang akan diambil. Karena itu proses pengendalian harus didesain sedemikian rupa sehingga sistem pengendaliannya mampu memantau dan memperoleh informasi dalam setiap proses, sehingga tujuan pengendalian lebih mudah dicapai.

Tipe Pengendalian

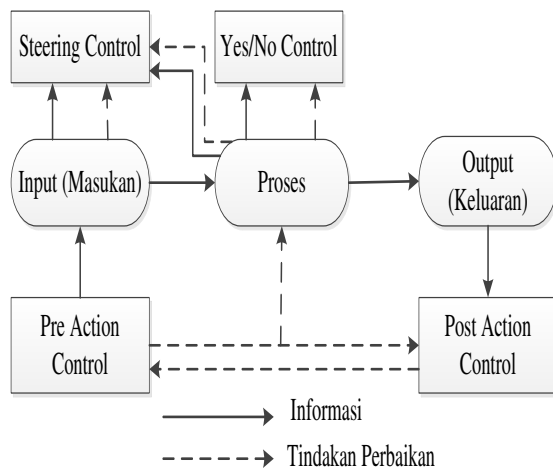
Beberapa pakar manajemen telah menyusun klasifikasi pengendalian. *W.H. Newman* mengemukakan empat tipe pengendalian, yaitu :

1. *Streering control*, yaitu manajemen diberi tanda yang menunjukkan apa yang akan terjadi apabila perusahaan melanjutkan operasinya sekarang. Pada tipe ini memungkinkan manajemen melakukan tanggapan korektif dan adaptif, sebelum operasi secara keseluruhan diselesaikan.
2. *Yes/no control*, yaitu manajemen diberi peraturan-peraturan yang memberikan kondisi yang harus dipenuhi sebelum langkah berikutnya dilakukan. Biasanya

pada tipe ini diberikan *ceckpoint* pada pelaksanaan pekerjaanya.

3. *Post action control*, yaitu manajemen diberikan laporan performa atau kartu isi pada waktu penyelesaian suatu pekerjaan, dengan menunjukkan perbedaan varian antara performa standar dan actual. Pada tipe ini dimanfaatkan umpan balik untuk memperbaiki setiap deviasi.
4. *Pre action control*, pada pengendalian tipe ini, manajemen memastikan bahwa sebelum suatu tindakan diambil maka sumber daya lainnya yang diperlukan telah dianggarkan.

Arus informasi dan tindakan perbaikan untuk keempat tipe pengendalian tersebut dapat dilihat dalam diagram berikut:



Gambar 2.2 Arus Informasi Pengendalian

Sumber pengendalian

Kesalahan atau penyimpangan adalah sumber adanya pengendalian. *Joel demski* berargumentasi bahwa satu atau lebih dari lima hal yang mungkin menyebabkan suatu perbedaan antara performa aktual dan standar adalah: kegagalan implementasi, kesalahan prediksi, kesalahan pengukuran, kesalahan model dan penyimpangan random. Kelima hal tersebut dapat diterangkan sebagai berikut:

1. Kegagalan implementasi adalah suatu kegagalan manusia atau mekanik untuk mendapatkan suatu tindakan atau standar yang diperoleh secara khusus.
2. Kesalahan prediksi, adalah suatu kegagalan yang disebabkan karena salah dalam memperkirakan parameter keputusan
3. Kesalahan pengukuran, adalah kegagalan dalam mengukur performa aktual karena klasifikasi, pencatatan dan perhitungan yang tidak tepat.
4. Kesalahan model, adalah kegagalan yang diakibatkan oleh representasi

fungsional yang tidak benar dalam merumuskan model keputusannya.

5. Kesalahan random, dihasilkan oleh penyimpangan yang kecil dalam proses masukan dan keluaran. Ia timbul karena operasi yang *stokastik* dari parameter khusus.

Sistem Pengendalian Umpan Balik

Dalam sistem pengendalian tradisional, biaya-biaya diklasifikasikan berdasarkan tanggung jawab, dianggarkan, dan kemudian dibandingkan pada akhir periode dengan hasil aktual, dengan menggunakan teknik analisis varian biaya standar. Sistem tradisional tidak termasuk setiap sistem pemantauan untuk mendeteksi dan mengoreksi kesalahan yang timbul selama periode akuntansi. Ini mirip suatu pendekatan yang fatalitas, yaitu anggaran dipandang sebagai suatu yang statis daripada proses yang berkesinambungan dan dinamis.

Salah satu metode yang mungkin untuk mengurangi kelemahan ini adalah sistem pengendalian umpan balik, yaitu suatu kesalahan dalam sistem menjadi dasar untuk koreksi estimasi anggaran. Ia digunakan setelah suatu kesalahan

dideteksi; sebab itu, merupakan suatu tanggapan terhadap kesalahan.

Sistem pengendalian umpan balik dapat diterapkan terhadap setiap operasi usaha. Sebagai contoh, dalam pengendalian manajemen pembelian, akuntan menguji harga aktual yang dibayar kepada pemasok (*sensor*) dan membandingkan mereka dengan harga yang dianggarkan (*controller*). Apabila terdapat penyimpangan, manajemen pembelian diminta merevisi harga yang dianggarkan (*actuator*) untuk mengoreksi kesalahan.

Dengan menggunakan 3 (tiga) tingkat organisasional yang didefinisi oleh *Talcott person, Robert N. Anthony* mengusulkan bahwa organisasi memerlukan 3 (tiga) bentuk keputusan dan sistem perencanaan dan pengendalian, yaitu perencanaan strategik, pengendalian manajemen, dan pengendalian operasional.

Menurut *Anthony* batasan ketiga kategori tersebut tidak dapat dipisahkan secara tegas, yang satu dapat saja tumpang tindih dengan lainnya. Strategi merupakan pedoman bagi pengendalian manajemen, dan pengendalian manajemen merupakan pedoman bagi pengendalian tugas. Meskipun demikian, kategori tersebut berguna untuk analisis

aktivitas manajerial dan persyaratan informasi mereka. Kategori keputusan membentuk suatu rangkaian kesatuan (kontinum) dan memerlukan informasi yang berbeda, yang dapat diringkas dalam tabel berikut:

ATRI BUT INFO RMA SI	PERE NCAN AAN STRA TEGIS	PENG ENDA LIAN MANA JEME N	PENG ENDA LIAN OPER ASION AL
1. Su mb er	Dihasil kan secara ekstern al	Dihailk an secara internal	Dihasil kan secara internal
2. Ak ura si	Akuara t secara garis besar	Akurat dalam batas keputus an	Sangat akurat
3. Ru an g lin gk up	Data ringkas an	Data terinci yang modera t	Data terinci
4. Fr ek	Dilapor kan	Dilapor kan	Sering dilapor kan

ue nsi	secara berkala	secara regular	
5. Re nta ng wa ktu	Jangka panjan g	Jangka meneng ah	Jangka pendek
6. Or ga nis asi	Rengga ng	Terstru ktur	Sangat terstruk tur
7. Ti pe inf or ma si	Kualita tif	Campur an	Kuantit atif
8. U mu r inf or ma si	Tua	Campur an	Sekaran g
9. Ka rak ter isti k	Unik thd masala h	Pelapor an pencec ualian	repetitif
10. Sif at	Berhub ungan dengan	Berhub ungan dengan	Berhub ungan suatu

	penentuan kebijakan yang luas	pencapaian tujuan organisasi	tujuan khusus
--	-------------------------------	------------------------------	---------------

Tabel 2.1 Informasi Berdasarkan Kategori Keputusan

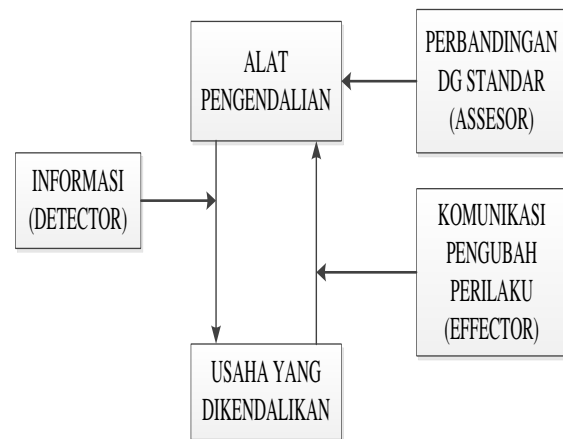
Kerangka kerja pengendalian menurut *Anthony* adalah sederhana dan memudahkan komunikasi antara individu dalam organisasi dengan menggolongkan tipe keputusan yang berbeda dan persyaratan informasi mereka. Setiap sistem pengendalian paling sedikit mempunyai 4 (empat) elemen yaitu :

1. Suatu *detector* atau *sensor*, atau *observer*, yaitu suatu alat pengukur yang mengidentifikasi apa saja yang sebenarnya terjadi dalam sistem yang dikendalikan.
2. Suatu *asesor*, yaitu alat untuk menentukan signifikansi apa yang terjadi. Biasanya signifikansi dinilai dengan membandingkan informasi dan apa saja yang benar-benar telah terjadi (*actually happened*) dengan beberapa standar atau ekspektasi dana pa

yang seharusnya terjadi (*should be happening*)

3. Suatu *effector*, atau *modifier* atau *director* yaitu suatu alat modifikasi perilaku untuk mengubah performa jika diperlukan.
4. Suatu jaringan komunikasi yang menyebarluaskan informasi di antara *detector* dan *accessor* dan antara *accessor* dan *effector*.

Elemen-elemen yang penting suatu sistem pengendalian tertera pada gambar berikut.



Gambar 2.3 Elemen Pengendalian
ANALISIS PENETAPAN MEKANISME PENGENDALIAN

Analisis pada bagian ini ditekankan pada penentuan tujuan, keperluan informasi dan strategi perusahaan yang berkaitan dengan tujuan, serta penyusunan program monitoring yang berupa tindakan atau

langkah-langkah yang perlu dilakukan PTN untuk menjaring informasi. Dalam melakukan penentuan mekanisme pengendalian tersebut digunakan metoda analisis hirarki proses (AHP). Analisis dilakukan sebagai upaya untuk menterjemahkan misi dengan mempertimbangkan hirarki kriteria yang berpengaruh terhadap misi. Akhir dari bagian ini adalah rangkuman yang berupa rancangan sistem monitoring bagi Dewan Komisaris PT."X".

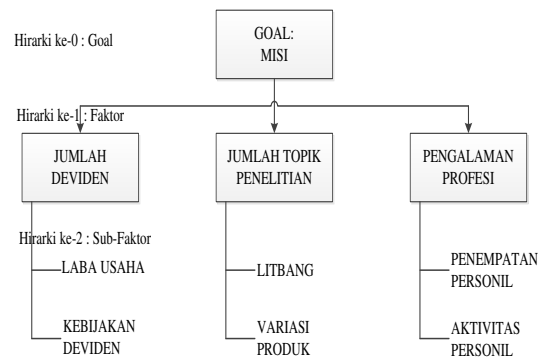
Analisis Hirarki

Analisis hirarki dilakukan untuk menstrukturkan masalah dengan cara menterjemahkan misi menjadi beberapa hirarki kriteria yang mempengaruhi misi tersebut. Secara ringkas kedua misi tersebut adalah sebagai berikut :

1. **Wadah Pengembangan**, baik pengembangan ilmu pengetahuan maupun pengembangan profesi.
2. **Profit Centre**, sebagai tindak lanjut bagi otonomi perguruan tinggi untuk tambahan pendapatan PTN dan kesejahteraan staff.

Dalam struktur hirarki, kedua misi tersebut menjadi dibuat **goal** sebagai hirarki ke-nol. Berdasarkan pengalaman penulis serta dengan mempertimbangkan karakteristik lembaga perguruan tinggi

PTN dan cakupan bisnis PT."X", dapat diidentifikasi tiga kriteria menjadi faktor penentu pencapaian goal (misi) yang dimaksud, yang masing-masing kriterianya masih memiliki beberapa sub kriteria. Hasil identifikasi kriteria tersebut dapat dilihat dalam gambar berikut :



Gambar 4.1 Struktur Hirarki Misi

Permasalahan selanjutnya adalah membandingkan tingkat kepentingan masing-masing faktor tersebut. Perbandingan antara faktor tersebut hanya akan dilihat dari sisi kepentingan PTN, dengan memperhatikan institusi PTN sebagai Lembaga Pendidikan, Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat. Berdasarkan pengalaman selama ini, porsi terbesar dari perhatian dan aktivitas PTN sebagai lembaga pendidikan. Jika dilihat dari sisi ini, maka pengalaman profesi staff pengajar mempunyai kepentingan yang lebih tinggi dari pada dua kriteria lainnya.

Berdasarkan hal tersebut, maka tingkat kepentingan faktor pengalaman profesi memiliki nilai dua kali lebih penting daripada faktor jumlah deviden dan jumlah topik penelitian mempunyai tingkat kepentingan yang sama.

Dari penelitian tingkat kepentingan di atas dapat dibuatkan matrik *sintesis judgment* sebagai berikut:

	JUMLAH DEVIDEN	JUMLAH TOPIK PENELITIAN	PENGALAMAN PROFESI
JUMLAH DEVIDEN	1	1	½
JUMLAH TOPIK PENELITIAN	1	1	½
PENGALAMAN PROFESI	2	2	1
JUMLAH	4	4	2

KOLO			
M			

Tabel 4.1 Matrik *Sintesis Judgment* antar Faktor

Matrik tersebut adalah matrik konsisten, karena penilaian yang diberikan terhadap setiap faktor adalah konsisten. Selanjutnya untuk memperoleh angka tingkat kepentingan masing-masing faktor, matrik pada Tabel 4.1 harus dinormalisasi. Hasil normalisasi dapat dilihat di Tabel 4.2 berikut:

	JUMLAH DEVIDEN	JUMLAH TOPIK PENELITIAN	PENGALAMAN PROFESI	JUMLAH	NILAI RATA-RATA
JUMLAH DEVIDEN	¼	¼	¼	0,75	0,25
JUMLAH TOPIK PENELITIAN	¼	¼	¼	0,75	0,25

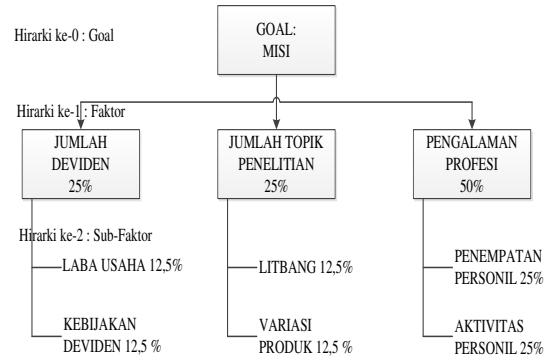
ELIT IAN					
PEN GAL AMA N PRO FESI	2/4	2/4	2/4	1,5	0, 5

Tabel 4.2 Matrik Normalisasi

Dari hasil normalisasi di atas diperoleh bahwa :

1. Tingkat kepentingan faktor jumlah deviden = 25 %
2. Tingkat kepentingan faktor jumlah topic penelitian = 25%
3. Tingkat kepentingan faktor pengalaman profesi = 50%

Kemudian untuk membandingkan tingkat kepentingan pada sub faktor hirarki ke-2, berdasarkan pengalaman masing-masing sub faktor tersebut mempunyai tingkat kepentingan yang sama dalam mempengaruhi hirarki di atasnya. Sehingga tingkat kepentingan masing-masing hirarki adalah seperti yang tertera dalam Gambar 4.2 berikut :



Gambar 4.2 Tingkat Kepentingan Faktor

Untuk selanjutnya tingkat kepetingan tersebut akan menjadi dasar pertimbangan dalam penentuan tujuan sebgian performasi Manajemen PT.”X” dari berbagai alternatif performasi yang ada. Dari dua misi di atas dapat diturunkan beberapa alternatif tujuan (performasi) yang dimungkinkan untuk dicapai sebagai berikut :

MISI	ALTERNATIF TUJUAN (PERFORMASI)
Profit Centre	A1 : Adanya deviden pertahun sebagai tambahan pendapatan bagi PTN A2 : PTN memperoleh pembayaran

	deviden per tahun sebesar X rupiah
Wadah Pengembangan	A3 : Minimal per tahun dapat dihasilkan topic penelitian di bidang perit dan disiplin ilmulainnya yang berkaitan A4 : Dapat dihasilkan minimal Y topik penelitian per tahun
	A5 : Peningkatan pengalaman staff dan mahasiswa PTN dalam pengembanga profesi dan keahlian A6 : Minimal per tahun terdapat Z staff pengajar PTN yang terlibat dalam aktivitas PT."X"

Tabel 4.3 Alternatif Tujuan (Performansi)

Variabel X, Y dan Z dalam alternatif tujuan di atas mengidentifikasi bahwa dari misi tersebut dapat diturunkan alternatif tujuan yang banyak, tetapi tentu tidak sembarang nilai dapat dimasukkan dalam variabel tersebut. Ada beberapa nilai pengganti X, Y dan Z yang cukup beralasan dan memungkinkan untuk dicapai. Sebagai pengganti nilai X, dapat dipilih nilai rupiah yang mengacu pada hasil studi kelayakan. Dalam hal ini 30% dari laba bersih, untuk kondisi pesimistik, rata-rata atau optimistik. Sebagai pengganti nilai Y, kita dapat mengacu pada jumlah personil PTN yang terlibat dalam aktivitas perusahaan. Jika diasumsikan seorang staf pengajar PTN dapat menghasilkan satu topik penelitian per tahun, maka Y sangat mungkin untuk ditentukan. Sebagai pengganti nilai Z, dapat ditentukan dari profil manajemen perusahaan atau dari tinjauan aspek organisasi pada studi kelayakan.

Penentuan Tujuan (Performansi)

Dari alterntif tujuan (performansi), kita dapat memilih satu atau beberapa tujuan yang dapat menjadi standar performansi Manajemen. Alterntif yang dapat dipilih adalah alternatif yang memenuhi kriteria di atas.

Permasalahannya adalah dari banyaknya alternatif tersebut, alternatif mana yang memenuhi kriteria. Cara pemilihan yang akan ditempuh, dilakukan dengan menilai (memberi *score*) masing-masing alternatif pada kriteria. *Score* didasari atas kemungkinan perncapaian tujuan. *Score* bernilai 100, jika kemungkinan keberhasilannya besar, 70 jika rata-rata dan 40 jika kemungkinannya kecil. Dari penilaian penulis, *score* masing-masing alternatif adalah seperti Tabel 4.4 berikut :

	JUM LAH DEV IDE N (0,25)	JML TOPIK PENE LITIA N (0,25)	PENGA LAMA N PROFE SI (0,50)	JUM LAH SCO RE X BOB OT
A 1	100	0	0	25
A 2	70	0	0	17,5
A 3	0	100	0	25
A 4	0	70	0	17,5
A 5	0	0	100	50

A	0	0	100	50
6				

Tabel 4.4 Penilaian Alternatif

Dari alternatif di atas, dipilih tiga tujuan (performansi) berdasar nilai *score* x bobot yang terbesar. Tetapi disamping itu terdapat alasan lain, yakni sebaiknya kuantitas pada performansi tidak perlu dimunculkan, karena tolok ukurnya menjadi kaku. Sehingga dari keenam alternatif di atas, alternatif yang dipilih A1, A2, dan A5 seperti yang tertera dalam Tabel 4.5 berikut

MISI	TUJUAN (PERFORMANSI)
Profit Centre	T1 : Adanya deviden per tahun sebagai tambahan pendapatan bagi PTN
Wadah Pengembangan	T2 : Minimal per tahun dapat dihasilkan topic penelitian di bidang petir dan disiplin ilmu lainnya yang berkaitan
	T3:Peningkatan pengalaman staff dan mahasiswa PTN dalam

	pengembangan profesi keahlian
--	----------------------------------

Tabel 4.5 Penentuan Tujuan
(Performansi)

Ketiga tujuan di atas (T1, T2 dan T3) bagi PTN tidak dipandang berdiri sendiri-sendiri, masing-masing dapat saling berkompensasi. Tujuan yang pertama (T1) yakni adanya deviden per tahun sebagai tambahan pendapatan bagi PTN, kelihatannya sangat pesimistik terutama jika dibandingkan dengan hasil studi kelayakan. Karena dalam kondisi yang pesimistik, perusahaan sudah meraih keuntungan pada tahun pertama; meskipun jika dihitung dengan nilai materi jumlah deviden yang diterima masih sangat sedikit. Pada dasarnya, terutama untuk tahun-tahun pertama, yang menjadi tolok ukur bagi PTN di atas aktivitas PT."X" adalah PTN tidak melakukan tambahan biaya karena kerugian perusahaan. Jika ternyata dalam satu tahun tertentu PTN tidak mendapat deviden dalam batas-batas tertentu mungkin masih dapat diterima, terutama jika tujuan yang lainnya (T2 dan T3) dapat tercapai.

Tujuan yang kedua (T2) yakni topik penelitian minimal per tahun yang dapat dihasilkan. Topik penelitian yang

dimaksud tentu bukan hasil formal penelitian yang mengikuti prosedur dan metode tertentu dan hasilnya dibukukan dan dilaporkan sesuai dengan standar penelitian di PTN, tetapi tolok ukurnya adalah minimal dari Litbang PT."X" setiap tahun dapat dihasilkan pengembangan multidisiplin ilmu.

Tujuan yang ketiga (T3) yakni peningkatan pengalaman staff dan mahasiswa PTN dalam pengembangan profesi dan keahlian. Peningkatan pengalaman staff PTN agar lebih professional adalah menjadi keharusan terutama dalam mengimplementasikan ilmu dan teknologi dalam dunia nyata. Pengalaman ini dapat saja berupa pengalaman teknik maupun pengalaman yang sifatnya manajerial. Tolok ukur dari tujuan ini adalah jumlah produk jasa sebagai hasil LPTN yang dapat diimplementasikan pada pelanggan, serta keberhasilan operasi manajemen (sebagai representasi pengalaman manajerial) untuk mencapai tujuan yang pertama dan kedua. Dari tujuan ketiga ini, PTN juga berharap PT."X" memberikan kemudahan bagi mahasiswa PTN dengan multidisiplin ilmu yang terkait untuk melakukan pengembangan profesi, seperti dalam bentuk Tugas Akhir, Kerja Praktek,

Studi Banding, atau kegiatan lainnya. Hal ini sesuai dengan prinsip pendidikan link and match yang telah dirancang oleh PTN. Tolok ukur dari ini adalah jumlah personil PTN (baik staff maupun mahasiswa) yang terlibat dalam pengembangan profesi di PT."X".

Keperluan Informasi dan Rencana Strategi

Untuk mengetahui apakah tujuan yang telah dicanangkan sudah dicapai atau belum, diperlukan monitoring informasi yang berkaitan dengan tujuan. Disamping itu untuk mengetahui apakah kira-kira tujuan akan tercapai atau tidak diperlukan informasi tentang rencana strategi perusahaan. Adapun informasi dan rencana strategi yang diperlukan komisaris untuk melakukan monitoring sesuai dengan tujuan di atas adalah seperti berikut :

TUJUAN	KEPERLUAN INFORMASI	RENCANA STRATEGI PERUSAHAAN YANG BERPENGARUH
T1	I 1 : n Laproran Keuangan	S1 : S2 : Strategi Pemasaran dan

	Perusahaan		Pelayanan Strategi Keuangan
T2	I 2 : n Jumlah topic penelitian	S3 S4	Program Penelitian dan Pengembangan Strategi Produk
	I 3 : I 4 : Jumlah dan penempatan personil tetap yang berasal dari staff dan mahasiswa PTN Aktivitas perusahaan yang berkaitan dengan peningk	S5 : S4 :	Strategi Sumber Daya Manusia Strategi Produk

	atan profesi		
--	-----------------	--	--

Tabel 4.6 Keperluan Informasi dan Rencana Strategi Perusahaan

Tujuan pertama (IT) sangat terkait dengan laba bersih perusahaan. Untuk mengetahui apakah tujuan pertama (TI), yakni apakah PTN memperoleh pembayaran deviden atau tidak, informasinya dapat diperoleh Dewan Komisaris dari Laporan Keuangan Perusahaan yang dilakukan oleh Direksi. Dengan presentasi pembagian deviden dan laba yang ditahan yang disepakati oleh RUPS (dalam hal ini Dewan Komisaris) maka deviden untuk PTN dapat dengan mudah dihitung dari laba bersih yang diperoleh perusahaan. Selain itu agar tujuan pertama dapat dicapai, faktor yang mempengaruhi adalah bagaimana upaya perusahaan agar dapat memperoleh keuntungan, yakni upaya-upaya dalam hal pemasaran, kualitas produk dan efisiensi operasi. Karena itu yang perlu menjadi bahan pertimbangan bagi Dewan Komisaris agar tujuan utama dapat dicapai adakah rencana dan strategi Dierksi yang berkaitan dengan Keuangan, Pelayanan dan Pemasaran.

Tujuan kedua (T2) terkait dengan sumbangan pengembangan ilmu dan

teknologi. Untuk mengetahui apakah tujuan kedua tercapai atau tidak informasinya berupa jumlah topik penelitian yang dapat dihasilkan oleh perusahaan yang tolak ukurnya adalah minimal dari Litbang PT."X" setiap tahun dapat dihasilkan pengembangan multidisiplin ilmu, apapun bentuk pengembangannya. Selain itu agar kedua tujuan kedua (T2) dapat dicapai, faktor yang dapat mempengaruhi yang perlu mendapat perhatian Dewan Komisaris adalah program kerja Litbang.

Tujuan ketiga (T3) terkait dengan informasi jumlah dan penempatan personil tetap yang berasal dari staff dan mahasiswa PTN serta aktivitas perusahaan yang berkaitan dengan peningkatan profesi yang tolak ukurnya adalah jumlah produk jasa sebagai hasil Libang yang dapat diimplementasikan pada pelanggan serta jumlah personil PTN yang terlibat. Selain itu agar tujuan ketiga (T3) dapat dicapai, factor yang mempengaruhi yang perlu mendapat perhatian Dewan Komisaris adalah Strategi Sumber Daya Manusia dan Strategi Produk.

Kebijakan penempatan personil perlu mendapat perhatian khusus pada strategi sumber daya manusia, terutama personil yang berasal dari staff PTN.

Karena dari sini diharapkan adanya pengendalian internal terhadap aktivitas perusahaan.

Penyusunan Program (monitoring)

Karakteristik Informasi

Kebijakan tindakan apa yang akan diambil ditentukan berdasar informasi dan rencana strategi mana yang akan dimonitor. Dalam menyusun program pengendalian akan dipertimbangkan karakteristik informasi dan rencana strategi diatas, dilihat dari sisi periode informasi yang dapat dihasilkan oleh sumber informasi. Dari informasi yang tertera diatas, dan sifat bisnis PT.”X” sebagai sumber informasi, maka diperkirakan informasi dan rencana strategi tersebut memiliki karakteristik seperti yang tertera dalam Tabel 4.7 berikut:

Jumlah personil tetap yang berasal dari Staff dan Mahasiswa PTN	Dapat diketahui setiap saat	Setelah Tidakan
Aktivitas perusahaan yang berkaitan dengan peningkatan profesi	Bulanan	Setelah Tidakan
Strategi Pemasaran dan Pelayanan	Taahunan	Sebelum Tindakan
Program Penelitian dan Pengembangan	Taahunan	Sebelum Tindakan
Strategi Sumber Daya Manusia	Taahunan	Sebelum Tindakan
Strategi Keuangan	Taahunan	Sebelum Tindakan
Strategi Produk	Taahunan	Sebelum Tindakan

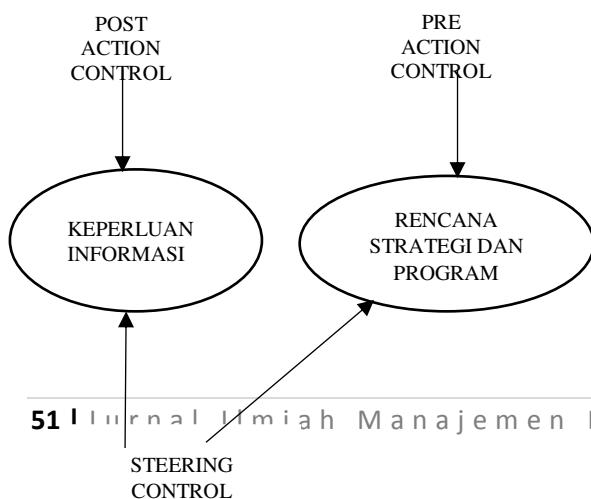
Tabel 4.7 Karakteristik Informasi

INFORMASI / RENCANA STRATEGI PERUSAHAAN	WAKTU INFORMASI	PENGARUKH THD TUJUAN
Laporan Keuangan Perusahaan	Bulanan	Setelah Tidakan
Jumlah topik penelitian	Enam Bulanan	Setelah Tidakan

Tipe Pengendalian

Pada tahap ini dipertimbangkan tipe monitoring apa yang mestinya dilakukan, apakah *pre-action control*, *steering control*, *post action control* ataukah *yes/no control*. Berdasar karakteristik informasi diatas terutama

pengaruh informasi/rencana terhadap tujuan, maka seyogyanya dipilih system monitoring yang menggabungkan antara *pre-action control*, *post action control* dan *steering control*. *Pre-acion control* dan *steering control* dilakukan untuk rencana strategi dan program perusahaan; karena bentuk informasi ini masih dalam format rencana belum menjadi suatu tindakan sehingga masih mudah dilakukan tindakan perbaikan apabila rencana tersebut dipandang tidak sesuai dengan tujuan. *Steering control* dan *post action control* dilakukan terhadap keperluan informasi lainnya, karena bentuk informasi ini berupa laporan suatu aktivitas yang telah terjadi. Gambaran singkat tentang tipe monitoring tersebut tertera dalam gambar berikut:



Gambar 4.3 Tipe Pengendalian Perusahaan

Evaluasi Hasil

Tahap evaluasi hasil ini adalah langkah yang dilakukan Dewan Komisaris untuk membandingkan antara keperluan informasi dengan tujuan yang telah ditetapkan, serta menilai apakah rencana strategi dan program yang telah ditetapkan oleh Direksi sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Langkah yang dilakukan dalam tahap ini adalah membangun satu-satu antara tujuan yang telah ditetapkan dan informasi / rencana yang diperoleh dari Direksi untuk dilihat apakah terdapat penyimpangan atau tidak, yang modelnya dapat dilihat dalam Tabel 4.8 berikut:

TUJUAN	KEPERLUAN INFORMASI	EVALUASI HASIL	RENCANA STRATEGI	EVALUASI HASIL
---------------	----------------------------	-----------------------	-------------------------	-----------------------

			TE GI	
T1	I1	T : 1 I 1	S1 S2	T : 1 S 1 1 : S 2
T2	I2	T : 2 I 2	S3 S4	T : 2 S T 3 2 : S 4
T3	I3 I4	T : 3 I T 3 4 : I 4	S5 S4	T : 3 S T 5 3 : S 4

Tabel 4.8 Evaluasi Hasil

Selanjutnya pada tahap ini, perlu dipertimbangkan waktu yang diperlukan Dewan Komisaris untuk melaksanakan evaluasi hasil. Pertimbangan dilakukan terhadap karakteristik informasi, kesediaan waktu Dewan Komisaris, serta tipe pengendalian yang seyogyanya dilakukan. Dari karakteristik informasi, tipe pengendalian dan kesediaan waktu Komisaris, maka waktu yang paling moderat untuk melakukan evaluasi hasil

adalah setiap enam bulan sekali untuk melakukan monitoring terhadap keperluan informasi dan setahun sekali untuk melakukan monitoring terhadap rencana strategi. Pemilihan waktu pengawasan yang dilakukan Komisaris enam bulan sekali dengan mempertimbangkan hal-hal berikut:

- a. Hampir setiap tujuan diatas ditetapkan untuk periode per tahun, sehingga melakukan monitoring setahun dua kali diharapkan masih dapat melakukan tindakan koreksi (jika terjadi deviasi) agar tujuan-tujuannya dapat dicapai di akhir periode tahunan
- b. Waktu yang tersedia bagi Dewan Komisaris dan Direksi untuk bertemu sekaligus dalam suatu forum, kemungkinannya akan lebih sulit dengan frekwensi yang semakin banyak, karena kesibukan masing-masingnya
- c. Prinsip pengendalian yang dipilih adalah kombinasi *pre-action control*, *steering control* dan *post action control*, bukan hanya *post action control*. Karena itu tidak dipilih pelaksanaan monitoring setahun sekali, karena jika dipilih dengan

frekwensi satu tahun sekali akan terlambat melakukan tindakan koreksi yang berarti pengendalian yang dilakukan adalah pengendalian *post action*.

- d. Perkiraan informasi yang dibutuhkan oleh Komisaris dan dapat dihasilkan oleh Manajemen adalah sangat memungkinkan untuk dilaporkan per enam bulan.

Meskipun demikian tidak tertutup kemungkinan adanya pelaksanaan monitoring yang lebih dari dua kali dalam setahun, terutama jika terdapat hal-hal yang luar biasa yang memang berdasarkan wewenangnya Komisaris harus melakukan suatu tindakan.

Tindakan Koreksi

Tindakan koreksi adalah bagian dari system pengendalian yang baru dilakukan apabila hasil evaluasi tidak sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Apabila tujuan sudah dapat dicapai atau deviasi yang terjadi masih dalam batas yang diijinkan maka proses manajemen dan rencana yang telah ditetapkan dapat diteruskan. Pada studi ini, tindakan koreksi oleh Dewan Komisaris perlu dilakukan apabila hasil

analisis atas keperluan informasi, rencana strategi dan program tidak cocok dengan tujuan. Tindakan koreksi terhadap manajemen PT. "X" adalah wewenang Dewan Komisaris. Tindakan dapat berupa pengarahan, penyusunan rencana baru, atau alternative lainnya yang dapat disetujui oleh kedua pihak (Dewan Komisaris dan Direksi). Tindakan koreksi yang perlu dilakukan oleh Komisaris dapat dilihat dalam table berikut:

TUJUAN	EVALUASI HASIL	JIKA HSL EVALUASI	TINDAKAN KOREKSI YG PERLU DILAKUKAN
T1	T1 : I1 T1 : S1 T1: S2	Tidak OK Tidak OK Tidak OK	K1: Keputusan K2: tentang cara K3: atau pihak yg menanggung kerugian Arahan untuk revisi Strategi Pelayanan dan Pemasaran Arahan untuk revisi Strategi Keuangan
T2	T2 : L2 T2 : S3	Tidak OK Tidak OK	K4: Peningkatan K5: atan

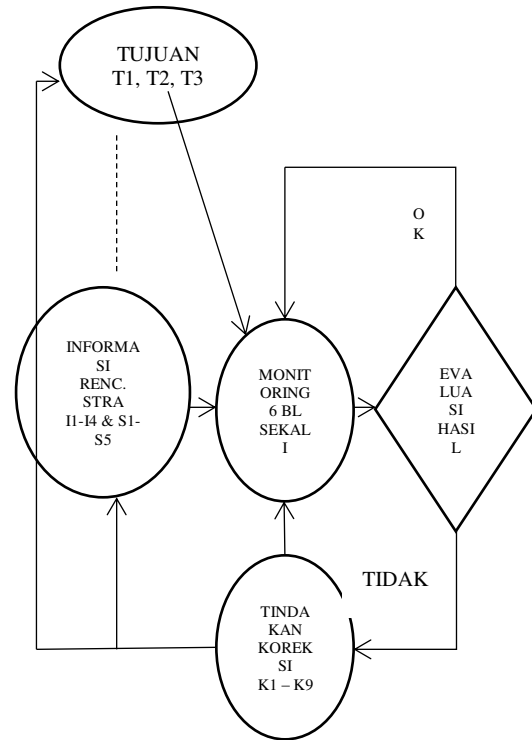
	T2 : S4	Tidak OK	K6: Litbang Arahan untuk revisi Program Litbang Arahan untk revisi Strategi Produk
T3	T3 : I3 T3 : I4 T3 : S5 T3 : S4	Tidak OK Tidak OK Tidak OK Tidak OK	K7: Penamb K8: ahan K9: peran K6: personil PTN Pengendalian aktivitas Arahan untuk revisi strategi SDM Arahan untuk revisi Strategi Produk

Tabel 4.9 Tindakan Koreksi

Rangkuman Program Monitoring

Hasil proses penyusunan program monitoring di atas adalah suatu mekanisme yang membentuk system pengendalian dan pengawasan yang dilakukan oleh Dewan Komisaris terhadap Manajemen PT."X" yang diwakili oleh Direksi. Sistem pengendalian tersebut dapat

digambarkan sebagai suatu siklus sepertiyang tertera dalam Gambar 4.4 berikut:



Gambar 4.4 Sistem

Pengendalian Perusahaan

Sistem pengendalian di atas menghasilkan mekanisme pengendalian sebagai berikut :

1. Direksi memberi laporan kepada Dewan Komisaris, berupa:
 Laporan keuangan perusahaan, laporan hasil Litbang, laporan jumlah personil PTN, dan laporan aktivitas setiap enam bulan sekali

Rencana dan strategi perusahaan setiap setahun sekali.

Laporan dan rencana strategi di atas dilaporkan sebelum pertemuan antara Komisaris dan Direksi, agar Komisaris dapat terlebih dahulu melakukan evaluasi.

2. Komisaris melakukan analisis hasil laporan, dengan cara membandingkan hasil laporan dengan tujuan yang telah ditetapkan
3. Pertemuan Komisaris dan Direksi setiap enam bulan sekali Pertemuan dilakukan terutama untuk membahas tindakan lanjutan yang perlu dilakukan, sebagai implementasi hasil evaluasi Komisaris atas laporan Direksi. Pada pertemuan tersebut, Komisaris dapat menyarankan alternatif tindakan yang seyogyanya atau bahkan yang seharusnya dilakukan Direksi.

SIMPULAN

Setelah melakukan analisis untuk menterjemahkan misi dengan menggunakan metode AHP, diperoleh beberapa kesimpulan yang diharapkan

dapat menjadi *guide line* bagi Pimpinan PTN selaku Dewan Komisaris untuk melakukan pengawasan terhadap Manajemen PT."X". Hasil-hasil analisis tersebut adalah sebagai berikut:

1. Terdapat tiga tujuan bagi PTN sebagai tolok ukur performansi manajemen PT."X", yaitu:
 - a. Adanya deviden per tahun yang dibayarkan ke PTN selaku pemegang saham, sebagai tambahan pendapatan bagi PTN
 - b. Minimal per tahun dapat dihasilkan topik penelitian di berbagai bidang
 - c. Peningkatan pengalaman staff dan mahasiswa PTN dalam pengembangan profesi dan keahlian
2. Untuk mengevaluasi apakah tujuan (performansi) dapat dicapai atau tidak, diperlukan informasi setiap enam bulan sekali dari pihak manajemen PT."X". Informasi tersebut berupa:
 - a. Laporan keuangan perusahaan,
 - b. Laporan hasil Litbang
 - c. Laporan aktivitas dan jumlah personil PTN

Selain itu untuk mengetahui apakah tujuan (performansi) kira-kira dapat dicapai atau tidak diperlukan informasi dari pihak manajemen

PT."X", berupa rencana dan strategi perusahaan yang dimintakan setiap setahun sekali.

3. Pelaksanaan monitoring oleh Dewan Komisaris terhadap manajemen PT."X" dilaksanakan dengan periode enam bulan sekali. Pelaksanaan monitoring berupa analisis evaluasi performansi usaha serta tindakan koreksi yang seyogyanya atau seharusnya dilakukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N., Dearden, John, & Bedford, Norton M., (1989). *Management Control System*, Irwin Inc.
- Saaty, T.S., *Decision Making for Leader: The Analytical Hierarchy Process for Decisions in Complex World*, Pittsburgh: University of Pittsburgh.
- Hongren, Charles T., Foster, George.(1991). *Cost Accounting a Managerial Emphasis*, Seventh Edition, Prentice Hall International
- Kotler, Philip.(1991). *Marketing Management Analysis, Planning, Implementation, and Control*, Sevent Edition, Prentice Hall International
- Melianty, Yanti.(1994). *Studi Kelayakan Jasa Pelayanan LPATS di Indonesia*, Program MMBAT
- Radford, K.J., *Strategic Planning an Analysis Approach*, Reston Publishing Company
- Siregar, Ali Basyah.(1998). *Manajemen*, Institut Teknologi Bandung
- Stonner, James A.F. & Freeman, R. Edward.(1989). *Management*, Prentice Hall International Edition
- Tunggal, Amin Widjaya.(1993). *Sistem Pengendalian Manajemen*, Penerbit Rineka Cipta