

## KEEFEKTIFAN KENDALI ORGANISASI : PERSPEKTIF TEORI AGENSI

Muchamad Syafruddin

### Abstract

*The objective of this article is whether the relationship between effectiveness of organizational control and agency costs exists. To examines those relationship, explore to prior studies conducted, both empirical and analytical studies. However, the result of examination can be followed by empirical study.*

*The result of examination shows that there is relationship between effectiveness of organizational control and agency costs. Effectiveness of organizational control is viewed based on the type of organizational control include of (1) behavior control, (2) output control, and (3) cultural and socialization control. Meanwhile, agency costs are viewed based on (1) managerial stock ownership, (2) presence of accounting based bonus plan, (3) large individual percentage of stock ownership/diffusion of ownership, and (4) leverage.*

*Keyword: Organizational Control, Agency Costs*

### Pendahuluan

Ada berbagai pendekatan yang bisa digunakan dalam menjelaskan fenomena kendali organisasi, baik dari perspektif teori normatif maupun teori positif. Schreyorg dan Steinman (1987) mengindikasikan pentingnya kendali organisasi dari perspektif teori normatif. Penjelasan lebih lengkap tentang kendali organisasi diindikasikan oleh Preble (1992) dengan perspektif yang sama, yaitu teori normatif.

Sedangkan penjelasan lain yang berkaitan dengan kendali organisasi, dengan tetap berbasis pada teori normatif yang kemudian diperluas dengan menggunakan teori kontingensi adalah Outey (1980) dan Flamholz dan Das (1985). Selain perspektif teori kontinjensi, Perspektif teori agensi juga merupakan alternatif untuk menjelaskan fenomena kendali organisasi sebagaimana dilakukan oleh Eisenhardt (1985).

Artikel ini menjelaskan fenomena kendali organisasi dalam perspektif teori positif, khususnya dari teori agensi yaitu dengan memperluas apa yang diindikasikan oleh Eisenhardt (1985). Fenomena kendali organisasi yang dilihat dalam artikel ini adalah keefektifannya dalam organisasi ditinjau dari hubungan agen dan prinsipal. Secara umum bisa dinyatakan bahwa keefektifan kendali organisasi tergantung pada struktur hubungan agen-prinsipal.

Keefektifan kendali organisasi merupakan hasil yang dicapai oleh adanya berbagai alat kendali organisasi dalam mendekatkan atau menyatukan (convergence) berbagai kepentingan yang ada dalam organisasi. Sebagaimana dinyatakan Jensen dan Meckling (1976) bahwa hampir semua organisasi merupakan *legal fictions which serve as a nexus a set of contracting relationship among individuals*. Ini berarti terdapat berbagai kepentingan untuk

mengoptimalkan perolehan manfaat ekonomi dalam organisasi. Nilai perusahaan akan optimal sesuai dengan tingkat penyatuan atau konferjensi berbagai kepentingan yang ada dalam organisasi tersebut.

Sedangkan struktur hubungan agen – prinsipal yang berpengaruh terhadap keefektifan kendali organisasi dapat dilihat dari kepentingan berbagai kelompok yaitu agen, pemilik, kreditur, dan kelompok-kelompok lain. Dalam artikel ini struktur hubungan yang menjadi pusat perhatian adalah struktur hubungan yang menyangkut pemilik (*ownership*), agen, dan kreditur (*debtholders*). Proksi atau ukuran yang digunakan dalam mengoperasionalkan struktur hubungan ini adalah berbagai cost yang muncul sebagai akibat tindakan-tindakan berbagai pihak dalam mengoptimalkan kepentingannya, yaitu memperoleh manfaat ekonomi. Berbagai cost ini sering disebut sebagai cost agensi. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa keefektifan kendali organisasi tergantung pada berbagai *cost agensi*.

Untuk lebih menjelaskan hubungan keefektifan kendali organisasi dengan berbagai cost agensi diatas, organisasi penulisan selanjutnya akan disusun sebagai berikut. Bagian pertama akan melihat kembali fenomena kendali organisasi dalam perspektif teori normatif. Bagian selanjutnya kemudian melihat fenomena kendali organisasi dari perspektif kontingensi. Selanjutnya akan dilihat fenomena kendali organisasi ini dari perspektif teori agensi yang diikuti dengan perluasan pandangan perspektif teori agensi ini. Perluasan pandangan dalam melihat fenomena kendali organisasi ini akan berupa prediksi-prediksi yang sangat mungkin diikuti dengan pengujian empiris.

### Perspektif Normatif

Dengan memahami fenomena kendali organisasi dari perspektif teori

normatif, pengetahuan kendali organisasi yang bisa diperoleh adalah struktur kendali organisasi apakah yang seharusnya ada dalam sebuah organisasi. Dengan demikian, berdasar pada teori normatif ini, orang tidak bisa memahami mengapa striktir kendali organisasi tertentu harus ada dalam sebuah organisasi. Tidak ada penjelasan tentang hal ini, sekaligus tidak ada prediksi-prediksi yang bisa dilakukan atas penjelasan perspektif teori normatif ini.

Dari perspektif teori normatif, bidang akuntansi merupakan bidang yang juga mengadopsi fenomena kendali organisasi, walaupun dalam perspektif yang sempit bahkan mungkin primitif. Dalam perspektif ini, kendali organisasi dipahami sebagai sistem pengendalian intern yang kemudian berubah nama menjadi stuktur kendali intern. Tujuan struktur kendali intern adalah untuk mngurangi adanya berbagai kelemahan (*exposures*). Berbagai kelemahan ini muncul sebagai akibat adanya pendapatan yang tidak efisien (*deficient revenue*), cost-cost yang berlebihan (*excessive costs*), kerugian asset (*loss of assets*), sanksi sesuai dengan aturan (*statutory sanctions*), ketidak-unggulan kompetitif (*competitive disadvantages*), interupsi bisnis (*business interruption*), akuntansi yang tidak tepat (*inaccurate accounting*), dan kecurangan dalam penggelan (*fraud and embezzlement*) (Bodnar dan Hopwood, 1993).

Dengan merujuk pernyataan *Auditing Standard Board* (ASB) melalui *Statement of Accounting Standard* (SAS) 55, Bodnar dan Hopwood (1993) dan Kell dan Boynton (1992) menjelaskan elemen-elemen yang seharusnya ada dan melekat pada struktur kendali intern. Elemen-elemen ini adalah lingkungan kendali (*control environment*), sistem akuntansi (*accounting system*), dan prosedur-prosedur kendali (*control procedures*). Tampak bahwa penjelasan tentang fenomena kendali organisasi ini mengabaikan segala sesuatu yang ada dibalik berbagai elemen kendali. Dengan kata lain penjelasan fenomena kendali organisasi ini tidak memperhatikan

perilaku-perilaku yang ada dibalik berbagai elemen-elemen tersebut. Fenomena kendali organisasi dipahami sebagai sesuatu yang mekanistik tanpa memperhatikan berbagai teori-teori perilaku, dan teori-teori lain (seperti kontingensi dan agensi) yang mendasari penerapan berbagai elemen mekanis tersebut. Tidak ada penjelasan teoritis mengapa, apa, dan bagaimana berbagai elemen kendali organisasi yang seharusnya ada ini mampu meningkatkan efektifitas dan nilai perusahaan. Kemungkinan-kemungkinan apakah yang terjadi sebagai akibat implementasi dan tidak diimplementasikannya sebagai elemen kendali organisasi tersebut.

Penjelasan lebih luas dan lebih spesifik tentang kendali organisasi dilakukan oleh Anthony dan Govindrajana (1998). Kendali organisasi (*management control*) merupakan salah satu bagian penting dari mekanisme implementasi hasil perumusan strategi. Hasil perumusan strategi akan menghasilkan nilai perusahaan yang efisien dan efektif. Sedangkan syarat, agar kendali organisasi ini efektif dan efisien adalah keharusan adanya kecocokan (*fit/congruence*) antara struktur organisasi, manajemen sumber daya manusia, dan kultur.

Dari kerangka kerja Anthony dan Govindrajana (1998), yang dimaksud dengan kendali organisasi adalah proses yang dengan proses ini para manajer mempengaruhi para anggota organisasi untuk mengimplementasikan berbagai strategi organisasi. Pemahaman kendali organisasi ini jelas lebih luas daripada penjelasan kendali organisasi dalam konteks struktur kendali intern diatas. Jika dalam teori kendali organisasi organisasi berbasis struktur kendali intern dilihat secara mekanistik, maka dalam pandangan Anthony dan Givindrajana (1998) kendali organisasi merupakan sesuatu yang bukan mekanistik tetapi sangat bergantung pada perilaku manusia. Pandangan Anthony dan Givindrajana (1998) ini sejalan dengan pandangan

Flamholtz et al. (1985) yang menjelaskan kendali organisasi sebagai mekanisme, baik proses maupun teknik, yang dirancang untuk meningkatkan probabilitas bahwa orang-orang dalam organisasi akan berperilaku yang mengarah kepada pencapaian organisasi. Tampak bahwa walaupun tetap berbasis pada teori normatif, penjelasan Anthony et al. Jauh lebih luas dan memberikan perspektif perilaku organisasional.

Masih berpijak pada basis teori normatif adalah munculnya perluasan elemen mekanistik sebagaimana dinyatakan Schreyorgg dan Steinman (1987) dan Preble (1992). Schreyorgg et al. Menyatakan bahwa selama ini pendekatan yang dilakukan dalam memahami kendali organisasi didasarkan pada kerangka kerja aliran kendali tradisional (*traditional feed back framework*). Pendekatan seperti ini tidak cukup, akibat yang dapat ditimbulkan adalah kegagalan dalam merespon esensi inovatif ide kendali strategis. Karena perlu ada perluasan pemahaman tentang kendali organisasi. Bentuk perluasan pemahaman kendali organisasi ini meliputi tiga hal :

- 1.kendali premis
- 2.kendali implementasi dan
- 3.kendali pengawasan strategis

yang memfokuskan pada penyediaan informasi dimasa akan datang. Dengan demikian arah yang ingin dicapai adalah kebutuhan kendali organisasi yang tidak hanya mengarah atau menekankan pada tahap akhir dari proses manajemen strategis, tetapi pada keseluruhan proses manajemen strategi itu sendiri. Yang membedakan ide Schreyoygg et al. Dengan ide kendali organisasi sebelumnya terletak pada pengabaian dalam pandangan tradisional tentang ketidak-pastian (*uncertainty*) dan kompleksitas (*complexity*). Pandangan Schreyoygg et al. Justeru sebaliknya, yaitu menekankan pentingnya faktor ketidakpastian dan kompleksitas dalam proses kendali organisasi.

Walaupun demikian, menurut Preble (1992) pandangan Schreyogg perlu diperluas dan oleh karenanya Preble menawarkan alat kendali organisasi khusus yang disebut kendali siaga khusus (*special alert control*). Ide Preble konsisten dengan pandangan Schreyogg et al. Dengan perluasan alat kendali itu sendiri. Dari dua pandangan ini tampak bahwa mereka masih menjelaskan teori kendali organisasi pada perspektif normatif walaupun telah memperhatikan berbagai aspek yang melingkupi kendali organisasi tersebut. Pandangan ini berbeda dengan pandangan struktur kendali intern yang diadopsi bidang akuntansi.

### Perspektif Positif

Walaupun dalam uraian di atas penjelasan-penjelasan fenomena kendali organisasi lebih menekankan pada teori normatif, namun secara implisit sebenarnya telah mulai menyinggung teori kontinjensi, yaitu dengan mempertimbangkan faktor kontekstual, dalam hal ini ketidak-pastian dan kompleksitas, sebagai faktor yang harus diperhitungkan dalam menuju efektifitas kendali organisasi. Bagian ini secara tegas akan lebih menekankan pada teori-teori positif.

Jika dilihat kembali berbagai penjelasan teori normatif tentang fenomena kendali diatas tampak bahwa mereka, *Statement of Accounting Standart (SAS) 55*, Schreyogg dan Steinman (1987), Preble (1992), Outley (1980), Flamholtz dan Das (1985), dan Anthony dan Govindrajana (1998) lebih menekankan pada satu pandangan saja yaitu kendali organisasi sebagai evaluasi kinerja. Padahal, menurut Ouchi (1979) ada pandangan lain selain kendali organisasi sebagai evaluasi kinerja, yaitu kendali organisasi sebagai peminimalan perbedaan preferensi diantara berbagai anggota kelompok organisasi. Jadi tujuan adanya kendali organisasi adalah untuk mendekatkan

atau menyatukan (*convergence*) kepentingan-kepentingan kelompok, dalam hal ini agen atau subordinat dan prinsipal atau *siper ordinat*. Dua pandangan tentang kendali organisasi ini tidak harus dipertentangkan, karena keduanya saling berhubungan.

Dalam pandangan Eisenhardt (1985) dan Ouchi (1979), strategi pemilihan kendali organisasi meliputi tiga pilihan yaitu strategi evaluasi kinerja yang berbasis pada perilaku, strategi evaluasi kinerja berbasis hasil, dan strategi yang berbasis pada sosial atau orang. Karakteristik informasi tugas ini dikelompokkan kedalam dua bagian yaitu dapat diprogramkannya tugas (*task programmability*) dan dapat diukuranya hasil (*outcome measurability*).

Jika kedua karakteristik informasi tugas ini bersifat tinggi, maka pilihan strategi kendali organisasi bisa berbasis baik pada hasil maupun pada perilaku. Sedangkan jika karakteristik dapat diprogramkannya tugas (*task programmability*) tinggi dan karakteristik dapat diukuranya hasil (*outcome measurability*) rendah, maka pilihan kendali organisasi sebaiknya pada kendali organisasi berbasis perilaku. Sebaliknya jika karakteristik dapat diprogramkannya tugas (*task programmability*) rendah dan karakteristik dapat diukuranya hasil (*outcome measurability*) tinggi, maka pilihan kendali organisasi sebaiknya berbasis pada hasil. Namun jika karakteristik dapat diprogramkannya tugas (*task programmability*) dan karakteristik dapat diukuranya hasil (*outcome measurability*), keduanya rendah, maka pilihan kendali organisasi idealnya berbasis sosial atau orang (*socialization or clan*). Teori yang menjelaskan pilihan strategi kendali organisasi diatas didasarkan pada teori kecocokan atau kontekstual (*fit/contingency/congruence theory*). Berdasar pada teori agensi, pilihan strategi kendali organisasi tidak bergantung pada karakteristik informasi tugas yang ada, namun tergantung pada *cost-cost* sistem informasi (*costs of information systems*) dan ketidakpastian (*uncertainty*). Dari segi *cost*

sistem informasi, maka pilihan strategi kendali organisasi tergantung pada *cost-cost* kendali perilaku dan *cost-cost* kendali hasil. Kedua jenis *cost* ini diperbandingkan dan akan menentukan pilihan strategi kendali organisasi.

Berlainan dengan pandangan teori kontinjensi yang memprediksi bahwa strategi pilihan kendali organisasi tergantung pada lingkup kemampuan mengukur tugas, dalam pandangan teori agensi pilihan strategi tergantung pada perbandingan antara *cost* untuk mengukur perilaku dengan *cost* untuk mengukur hasil. Jadi jika dalam pandangan teori kontinjensi, faktor tingkat kemampuan mengukur tugas akan menentukan strategi pilihan kendali organisasi, maka dalam pandangan teori agensi, *cost* yang timbul atas pengukuran hasil atau pengukuran perilaku merupakan faktor penentu pilihan strategi kendali organisasi.

Hasil lain yang muncul dalam kedua pandangan teori ini adalah dalam memandang ketidak-pastian (*uncertainty*). Dalam pandangan teori kontinjensi, ketidak-pastian timbul dari isu pengukuran, sedang dalam pandangan teori agensi ketidak-pastian tidak hanya muncul dari isu pengukuran tetapi juga dari isu yang menimbulkan resiko, dalam hal ini, resiko baik ditimbulkan oleh age maupun prinsipal.

### Perluasan Teori Agensi

Perluasan pandangan teori agensi dalam menjelaskan fenomena kendali organisasi bisa dilihat dari perspektif ketika pilihan strategi kendali organisasi telah menjadi bagian secara keseluruhan dari aktifitas organisasi itu sendiri. Pertanyaan yang timbul adalah seberapa jauh keefektifan strategi penerapan kendali organisasi dari perspektif teori agensi. Pertanyaan ini tentu saja ditujukan pada berbagai jenis atau tipe kendali organisasi (Thompson, 1967; Ouchi, 1977, 1978 dan 1979; dan Eseinhardt, 1985).

Menurut mereka, ada berbagai jenis

atau tipe kendali organisasi yaitu: (1) kendali organisasi berbasis perilaku (*Behavior Control*), (2) kendali organisasi berbasis hasil (*Output Control*), dan (3) kendali organisasi berbasis kultur atau sosial (*Cultural or Socialization Control*). Ketiga jenis kendali organisasi ada dalam suatu perusahaan, walaupun mungkin dalam satu perusahaan akan lebih menekankan penggunaan pada jenis kendali organisasi tertentu. Berdasar pada asumsi ini, maka analisis efektifitas kendali organisasi juga didasarkan pada ketiga jenis kendali organisasi secara keseluruhan.

Menurut Eseinhardt (1985), strategi penggunaan jenis kendali organisasi diperusahaan didasarkan pada dua dimensi, yaitu programabilitas tugas (*task programmability*). Berdasarkan pada dua dimensi ini, maka pemilihan strategi jenis atau tipe kendali organisasi apakah yang sebaiknya digunakan oleh perusahaan atau organisasi dalam mengendalikan organisasi tersebut ditentukan. Secara umum hal ini akan tampak pada gambar 1.

Gambar 1 terutama diadopsi dari Eisenhardt (1985) yang memunculkan pengertian dan atau istilah programabilitas tugas (*task programmability*). Seding menurut Thompson (1967) strategi pemilihan kendali organisasi harus didasarkan pada pengertian dan atau istilah lain yaitu atas dasar pengetahuan hubungan sebab akibat manajerial (*knowledge of cause/effect relation*) atau hubungan antara tindakan subordinat dengan hasil yang mereka capai. Seding menurut Ouchi (1977, 1978) pengertian dan atau istilah yang dimunculkan dan menjadi dasar pemilihan strategi kendali organisasi adalah pengetahuan proses transformasi (*knowledge of transformation process*). Walaupun terdapat perbedaan, terutama istilah, namun secara substansial 3 jenis pengertian dan atau istilah ini pada dasarnya tidak berbeda kaitannya dengan strategi pemilihan kendali organisasi.

Bentuk kendali organisasi perilaku bisa

**Gambar 1.**  
**Programabilitas tugas**

UKURAN HASIL		PROGRAMABILITAS TUGAS	
		Sempurna	Tidak sempurna
Tinggi	Tinggi	Kontrol perilaku, Kontrol Hasil, atau keduanya	Kontrol Hasil
	Rendah	Kontrol Perilaku	Kontrol Kultur atau Kontrol Sosial

Sumber: Thompson, 1967; Ouchi, 1977, 1978 dan 1979; dan Eseinhardt, 1985

dengan sentralisasi, prosedur artikulasi, supervisi, perbaikan perilaku atau tindakan-tindakan lainnya. Sedang bentuk kendali organisasi hasil bisa dengan desentralisasi, kriteria hasil, pemakaian hubungan kinerja dan penghargaan, atau tindakan-tindakan lainnya. Berkaitan dengan kendali organisasi kultur atau sosial bisa menggunakan penetapan susunan kepegawaian yang tepat, pelatihan dan pengembangan, sosialisasi, atau tindakan-tindakan lainnya.

#### Prediksi - Prediksi

Secara umum dapat diprediksi bahwa dalam perspektif teori agensi, terdapat hubungan antara keefektifan kendali organisasi dengan struktur hubungan berbagai pihak yang masing-masing mempunyai kepentingan. Keefektifan kendali organisasi, bisa dilihat dari tingkat atau derajat keberadaan berbagai alat kendali organisasi, seperti kendali organisasi kultural (metode rekrutmen frekuensi pelatihan), kendali organisasi perilaku, kendali organisasi hasil, kaitannya dengan kinerja atau nilai perusahaan. Sedang berbagai *cost* agensi,

sebagaimana dinyatakan Francis dan Wilson (1988), dapat diidentifikasi dari berbagai indikator berikut :

1. kepemilikan saham manajerial (*managerial stock ownership*)
2. keberadaan rencana-rencana bonus berbasis akuntansi (*presence of accounting-based bonus plans*)
3. prosentase kepemilikan saham individual terbesar (*largest individual percentage of stock ownership/diffusion of ownership*), dan
4. rasio utang jangka panjang dengan total aset (*leverage*).

Pendapat ini konsisten dengan pendapat yang dinyatakan Jensen Mackling (1976) bahwa *cost-cost* agensi muncul sebagai akibat tindakan agen (manajemen) dan prinsipal (pemilik). Berbagai *cost* yang muncul sebagai akibat tindakan agen dan prinsipal ini adalah *monitoring costs*, *bonding costs*, dan *residual loss*.

Hubungan antara keefektifan kendali organisasi dengan berbagai *cost* agensi didasarkan pada logika bahwa kendali organisasi merupakan salah satu alat moni-

toring dari sekian banyak alat *monitoring* dan aktivitas kendali lainnya, seperti *auditing*, dan lainnya. Adapun tujuan kendali organisasi sebagai bagian dari alat *monitoring* adalah untuk mereduksi berbagai *cost agensi* (Jensen dan Meckling, 1976; Watts, 1977; dan Watts dan Zimmerman, 1983) dalam hal ini yang dimaksud dengan berbagai *cost agensi* adalah *cost* yang muncul sebagai akibat struktur hubungan berbagai kepentingan (agen-prinsipal). Konsekwensi logisnya adalah semakin tinggi *cost-cost agensi* yang muncul sebagai akibat struktur hubungan agen-prinsipal, maka tuntutan atau keharusan adanya tingkat keefektifan kendali organisasi ini juga semakin tinggi. Ini bisa terjadi, karena dengan tingginya keefektifan kendali organisasi, maka semakin efektif pula tujuan kendali organisasi ini dalam mereduksi berbagai *cost agensi*.

Konsisten dengan Jensen dan Meckling (1976) berbagai *cost agensi* yang muncul sebagai akibat interaksi struktur hubungan agen dan prinsipal bisa dikelompokkan ke dalam berbagai jenis *cost*, yaitu *costs monitoring*, *costs bonding*, dan *costs residual*. Prinsipal berkepentingan bahwa agen akan melakukan tindakan yang akan mengoptimalkan kepentingan prinsipal. Aplikasi kepentingan prinsipal ini adalah pengeluaran *cost* untuk memonitor tindakan agen dalam rangka mengamankan atau menyakinkan bahwa tindakan agen tidak akan membahayakan tindakan prinsipal. Dari sini, maka muncullah *monitoring cost*. Disisi lain, tindakan agen yang konsekwensi logisnya melakukan pengeluaran (*cost*) dalam rangka mengoptimalkan kepentingan prinsipal disebut *bonding costs*.

Proksi yang bisa digunakan untuk mengestimasi, baik *monitoring costs* maupun *bonding cost* adalah sebagaimana dinyatakan Francis dan Wilson (1988), yaitu dilihat dari 4 (empat) sudut pandang. Dari sudut pandang struktur hubungan yang menunjukkan keberadaan owner-manager,

maka *cost* yang menjadi proksi adalah kepemilikan saham manajerial (*managerial stock ownerships*). Dari sudut pandang keberadaan skema bonus berbasis akuntansi (*presence of accounting-based bonus plans*), proksi ukurannya adalah keberadaan skema bonus berbasis akuntansi (*presence of accounting-based bonus plans*) itu sendiri. Sedang dari sudut pandang tingkat kepemilikan tinggi, maka proksi yang bisa digunakan adalah prosentase kepemilikan saham individual terbesar (*largest individual percentage of stock ownership/diffusion of ownership*). Terakhir, dari sudut pandang keberadaan kreditur (*debtholders*) dalam struktur hubungan agen-prinsipal, proksi yang bisa digunakan adalah rasio utang jangka panjang dengan total aset (*leverage*).

**Prediksi umum** adalah semakin tinggi berbagai *cost agensi* di atas, semakin tinggi keharusan atau tuntutan tingkat keefektifan kendali organisasi yang juga tinggi. Dengan kata lain terdapat hubungan yang positif antara berbagai *cost agensi* dengan tingkat keefektifan kendali organisasi.

Mengingat bahwa *cost agensi* terdiri dari berbagai kelompok dan juga berbagai proksi sebagai akibat munculnya berbagai konflik kepentingan antara agen dan prinsipal dengan berbagai kondisi, prediksi-prediksi rinci lainnya bisa diturunkan atas dasar berbagai jenis *proksi cost agensi*. Prediksi rinci pertama didasarkan pada argumentasi sudut pandang agen (*manager*) berikut. Sebagaimana dinyatakan Jensen dan Meckling (1976), dengan asumsi bahwa perusahaan yang tidak ada kontrak utang (*no debt contracts*) dan juga tidak ada *manager*-pemilik, maka masalah *moral hazard* atau konflik yang muncul adalah tindakan pemilik melakukan diskon nilai investasi awal dan kompensasi manajer yang rendah. Problem lainnya adalah manajer akan memilih kendali organisasi dengan tingkat keefektifan tinggi dengan harapan melalui kendali organisasi ini, manajer akan memperoleh dan meningkatkan

kompensasinya. Jadi dilihat dari sudut pandang para manajer yang bukan pemilik dalam struktur hubungan agen prinsipal-prinsipal, maka mereka membutuhkan tingkat kendali organisasi yang tinggi agar memperoleh kompensasi yang juga tinggi. Dengan demikian pernyataan prediksi rinci yang pertama adalah semakin rendah kepemilikan saham manajer (*managerial stock ownership*), tingkat keefektifan kendali organisasi yang seharusnya ada dan menjadi tuntutan dalam perusahaan akan semakin tinggi.

Prediksi rinci yang kedua merupakan prediksi yang didasarkan pada sudut pandang pemilik (prinsipal), yaitu prediksi yang berkaitan dengan adanya kontrak kompensasi insentif. Untuk meningkatkan rangsangan agar kinerja manajerial dilakukan secara optimal, salah satu cara yang bisa dilakukan oleh prinsipal adalah dengan memberikan atau menggunakan kontrak kompensasi insentif (watts dan Zimmerman, 1983). Agar kekuatan kontrak kompensasi ini dapat optimal, maka diperlukan aktifitas monitoring dalam rangka mereduksi oportunistik. Dalam hal ini, aktifitas monitoring yang berarti menimbulkan *cost monitoring*, bisa dilakukan prinsipal dengan menggunakan sistem kendali organisasi. Semakin tinggi *cost monitoring* yang muncul sebagai akibat adanya kontrak bonus dalam struktur hubungan agen-prinsipal, semakin tinggi pula tingkat keefektifan kendali organisasi yang yang diperlukan oleh pemilik (prinsipal). Jadi prediksi rinci yang kedua adalah perusahaan yang menggunakan atau menerapkan sistem kontrak kompensasi insentif, tingkat keefektifan kendali organisasi yang seharusnya ada dan menjadi tuntutan dalam perusahaan semakin tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menggunakan atau menerapkan sistem kontrak kompensasi insentif.

Selanjutnya, prediksi rinci yang ketiga adalah prediksi yang berhubungan dengan prosentase kepemilikan saham individual

terbesar (*largest individual percentage of stock ownership/diffusion of ownership*). Dalam kasus ini sudut pandang analisis didasarkan pada sudut pandang pemilik/prinsipal dalam struktur hubungan agen-prinsipal. Situasi kepemilikan saham individual terbesar merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat konflik antara agen dan prinsipal. Dalam hal ini, Alchian dan Demsetz (1972) berargumentasi bahwa keberadaan kepemilikan saham individual terbesar akan mempengaruhi kemungkinan terhadap pergantian manajemen. Semakin tinggi tingkat difusi, semakin tinggi pula kemampuan pemilik mengendalikan perilaku manajemen. Dengan demikian, kendali organisasi yang diperlukan dalam situasi tingkat difusi yang tinggi adalah rendah, sebab pemilik terbesar individual yang tinggi mempunyai kemungkinan lebih besar monitoring atau mempengaruhi tindakan agen/manajer secara langsung dibanding dengan pemilik saham terbesar individual yang rendah. Jadi dapat dinyatakan bahwa dalam situasi adanya pemilikan individual terbesar tinggi, maka *cost monitoring* yang muncul adalah rendah dibanding dengan situasi adanya pemilik individual terbesar rendah. Dengan demikian, prediksi rinci yang ketiga adalah bahwa dalam perusahaan yang terdapat prosentase kepemilikan saham individual terbesar (*largest individual percentage of stock ownership/diffusion of ownership*) rendah, tingkat keefektifan kendali organisasi yang seharusnya ada dan menjadi tuntutan dalam perusahaan akan semakin tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang kepemilikan saham individual terbesar tinggi.

Prediksi rinci yang terakhir atau keempat adalah prediksi yang berkaitan dengan rasio hutang jangka panjang dengan total aset (*leverage*). Dengan kata lain, sudut pandang *cost* agen yang muncul dilihat dari pengaruh keberadaan kreditur (*debt holders*) dalam struktur hubungan agen-prinsipal yang selanjutnya berpengaruh terhadap *cost* agen.

Dalam hal keberadaan pemegang utang (*debt holders*), Fama dan Jensen (1993) menjelaskan bahwa masalah atau konflik hubungan agensi yang timbul adalah tentang kemungkinan tranfer kekayaan dari pemegang utang ke pemegang saham (*stockholders*). Ini bisa terjadi, karena agen, dalam hal ini manajer, memperlakukan kepentingan pemegang saham lebih baik daripada kepentingan pemegang utang, bahkan mungkin merugikan para pemegang utang ini. Dari sudut pandang ini, maka kreditur (*debtholders*) membutuhkan dan memerlukan alat monitoring untuk mengerangi kemungkinan tindakan manajemen merugikan kepentingannya. Oleh karena itu, Prediksi rinci yang keempat adalah bahwa dalam perusahaan yang terdapat kontrak utang jangka panjang, tingkat keefektifan kendali organisasi yang seharusnya ada dan menjadi tuntutan dalam perusahaan akan semakin tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang tidak ada perjanjian utang jangka panjang.

### Kesimpulan

Fenomena kendali organisasi dapat dilihat dari berbagai perspektif, baik perspektif teori normalif, maupun perspektif teori positif. Dari perspektif teori positif sendiri, fenomena kendali organisasi juga bisa dilihat dari berbagai perspektif, antara lain perspektif teori kontinjensi dan teori agensi. Artikel ini melihat fenomena kendali organisasi dari perspektif teori agensi. Analisis penglihatan fenomena

kendali organisasi dilakukan dengan memperluas pandangan Eisenhardt (1985).

Secara umum dapat dinyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara keefektifan kendali organisasi dengan *cost-cost* agensi. Sedang secara rinci hubungan masing-masing *cost* agensi ini adalah:

1. Semakin rendah kepemilikan saham manajer (*managerial stock ownership*), tingkat keefektifan kendali organisasi yang seharusnya ada dan menjadi tuntutan dalam perusahaan akan semakin tinggi.
2. Dalam perusahaan yang menggunakan atau menerapkan sistem kontrak kompensasi insentif, tingkat keefektifan kendali organisasi yang seharusnya ada dan menjadi tuntutan dalam perusahaan akan semakin tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menggunakan atau menerapkan sistem kontrak kompensasi insentif.
3. Dalam perusahaan yang terdapat prosentase kepemilikan saham individual terbesar (*largest individual percentage of stock ownership/diffusion of ownership*) rendah, tingkat keefektifan kendali organisasi yang seharusnya ada dan menjadi tuntutan dalam perusahaan yang kepemilikan saham individual terbesar tinggi.
4. Dalam perusahaan yang terdapat kontrak utang jangka panjang, tingkat keefektifan kendali organisasi yang seharusnya ada dan menjadi tuntutan dalam perusahaan akan semakin tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang tidak ada perjanjian utang jangka panjang. 

#### DAFTAR PUSTAKA

- Alchian, A., & H. Demsetz, 1972. *Production, Information Costs, and Economic Organization*, American Economic Review, 777-795
- Anthony N., Robert, & Gavindarajan, Vijay, 1998, *Management Control Systems, Ninth Edition*, Mc. Graw Hill: Irwin.
- Auditing Standard Board, 1988, April, *Considerations of Internal Control Structure in a Financial Statement Audit*, Statement of Accounting Standard (SAS) 55
- Bodnar, H. George, George, & Hopwood, S., William, 1993, *Accounting Information Systems, Fifth Edition*, Prentice Hall, England Cliffs Inc, New Jersey
- Eisenhardt, M., Kathleen, 1985, *Control: Organizational and Economic Approaches*, Management Science, 134-149
- Fama, E.F., & M.C., Jensen, 1983, *Separation of Ownership and Control*, Journal of Law and Economics, 301-326
- Flamholtz, G., Eric, & Tsui, Anne, 1985, *Toward an Integrative Framework of Organizational Control*, Accounting, Organizations and Society, 35-50
- Francis, R., Jere, & Wilson, R, Earl, 1988, *Auditor Changes: A Joint test of Theories Relating to Agency Cost and Auditor Differentiations*, The Accounting Review, 663-628
- Kell, G., Walter, and Boyton, C., William, 1992, *Modern Auditing*, Fifth Edition, John Wiley and Sons, Inc.
- Otley, T., David, 1980, *The contingency theory of management accounting: Achievement and Prognosis*, Organization Society, 413-428
- Ouchi, W. G. 1977, *The relationship between organizational structure and organizational control*, Administrative Science Quarterly, 96-113
- Ouchi, W. G. 1978, *The Transmission of Control Throuht Organizational Hirarchy*, Administrative Science Quarterly, 173-192
- Ouchi, W. G. 1979, *The Conceptual Framework for the design of organizational control mechanism.*, Administrative Science Quarterly, 833-848
- Ouchi, W. G. 1980, *Market, Bureaucracies and Clans.*, Administrative Science Quarterly, 129-141
- Preble, P., Zone 1992, *Towards A Comprehensive System of Strategy Control*, Journal of Management Studies 391-409
- Schregogg, G. and Stelmann, H., 1987, *Strategy Control: A New Perspective*, Academy of Management Review, 91-103
- Thompson, J. D., 1967, *Organization in Action*, New York: McGraw Hill Publishing Co.
- Watts, R. L., and J.L., Zimmerman, 1983, *Agency Problems, Auditing, and The Theory of Firm: Some Evidence* Journal of Law and Economics, 613-633