

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Memasuki abad baru, timbul kesadaran bagi suatu perusahaan untuk memikirkan masa depan, karena masa depan akan sangat berbeda dari masa yang silam. Melihat dunia menjadi lebih kompleks dan saling bergantung, perubahan menjadi semakin tidak linier, diskontinu, dan tidak dapat diramalkan. Perusahaan akan dihadapkan pada kebutuhan yang mendesak akan berbagai strategi yang jelas, karena bila perusahaan tidak memiliki visi yang jelas mengenai cara untuk menampilkan diri secara unik dan berbeda dari yang lain, dengan menyajikan sesuatu yang berbeda dari para pesaingnya maka perusahaan tersebut akan ditelan hidup-hidup oleh persaingan yang semakin sengit¹.

Dan untuk tetap bertahan dalam persaingan tersebut, perusahaan harus mampu menguasai cara-cara baru dan mengantisipasi berbagai hambatan, oleh karenanya peranan fungsi akuntansi sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan, dimana membantu manajer dalam membuat perencanaan yang efektif, pengawasan dan pengambilan keputusan bagi kelangsungan hidup perusahaan. Tidak dapat dipungkiri bahwa maksud didirikannya perusahaan adalah untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

¹ Rowan Gibson, *Rethinking The Future*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2000.

Akuntansi yang diartikan sebagai suatu aktivitas jasa yang berfungsi menyediakan informasi kualitatif, terutama yang bersifat finansial, tentang kesatuan-kesatuan ekonomi yang diharapkan akan dapat bermanfaat dalam pengambilan keputusan ekonomi, dalam menetapkan pilihan-pilihan yang pantas di antara berbagai tindakan alternatif². Hal ini menunjukkan peranan akuntansi bagi manajer dalam membuat keputusan dan mengendalikan perusahaan.

Agar akuntansi dapat digunakan sebagai alat yang efektif dan efisien, maka perlu disusun suatu mekanisme dan struktur yang tertata secara sistematis yang dinamakan Sistem Pengendalian Manajemen. Pengertian Pengendalian Manajemen itu sendiri adalah suatu proses untuk melakukan tindakan koreksi yang dianggap perlu dalam pelaksanaan operasi perusahaan untuk menjamin tujuan utama perusahaan tercapai secara efektif dan efisien³. Definisi lain mengenai pengendalian manajemen dikutip dari tulisan **Tanri Abeng** di Kompas 23 Januari 1991 dengan judul **Transformasi Manajemen** adalah sebagai berikut : "*Pengendalian manajemen adalah pekerjaan yang harus dilakukan seorang pimpinan untuk meneliti dan mengatur pekerjaan yang sedang berlangsung maupun yang sudah selesai.*"

Sistem Pengendalian Manajemen yang tercakup dalam Pengendalian Manajemen merupakan istilah yang menunjukkan bahwa

² Anthony R.N., Dearden J., Bedford N.M., *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi keenam Jilid 1, Binarupa Aksara, Jakarta Barat, 1992.

³ Sofyan Syafri Harahap, *Manajemen Kontemporer*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1996.

pengendalian organisasi dilakukan melalui manajer-manajer, dimana salah satu unsurnya adalah Proses Pengendalian Manajemen.

Dalam Proses Pengendalian Manajemen, kebanyakan perusahaan mempunyai Sistem Pengendalian Manajemen formal, yang meliputi tahap-tahap pemrograman, penganggaran, pelaksanaan dan pengukuran, serta pelaporan dan analisis, yang saling berkaitan. Kegiatan tersebut berulang dalam suatu siklus yang reguler dan secara kolektif mereka membentuk suatu "rangkaian tertutup", yaitu setiap tahap mengawali tahap selanjutnya. Dimana tahapan kegiatan Proses Pengendalian Manajemen tersebut diterapkan ke dalam berbagai departemen di suatu perusahaan. Dan bagi perusahaan manufaktur yang orientasi profit dan persaingannya di bidang produksi, maka penerapan tahap kegiatan Proses Pengendalian Manajemen perusahaan lebih terfokus pada bidang produksi.

Seperti yang telah disebutkan di atas yaitu pemrograman adalah tahap awal dalam Proses Pengendalian Manajemen, karenanya merupakan tahap perencanaan yang untuk pertama kalinya menghasilkan informasi kualitatif dan kuantitatif. Dalam penyusunan program, berbagai perencanaan strategik yang berisi sasaran-sasaran strategik dan berbagai inisiatif strategi yang dipilih tersebut dijabarkan lebih lanjut.

Adapun persyaratan-persyaratan yang perlu diperhatikan dalam pemrograman ⁴ :

⁴ Mulyadi, Johnny Setyawan, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Edisi 2, Salemba Empat, Jakarta, 2001.

1. Pembuatan asumsi, seperti halnya perubahan-perubahan tenaga kerja, harga bahan penting, harga jual produk, teknologi baru dan faktor lain yang berdampak terhadap produksi.
2. Penentuan sasaran strategik produksi yang akan dituju dari berbagai perspektif: keuangan, *customer*, proses bisnis/intern, pembelajaran dan pertumbuhan.
3. Target yang hendak dicapai dalam kurun waktu tertentu.
4. Program tentang urutan-urutan proses produksi, penyusunan jadwal dan waktu produksi, serta tentang pengembangan produk yang akan dilakukan.
5. Adanya pernyataan tentang kebijakan yang harus dilakukan.

Dan perlu diketahui, penyusunan program merupakan mata rantai yang menghubungkan perencanaan strategi dengan penyusunan anggaran. Oleh karenanya dalam konteks manufaktur, anggaran produksi yang merupakan wujud dari hasil penerapan kegiatan Proses Pengendalian Manajemen dapat digunakan sebagai alat perencanaan, koordinasi, dan pengendalian.

Anggaran produksi adalah dasar utama untuk merencanakan kebutuhan bahan mentah dan suku cadang, kebutuhan tenaga kerja, tambahan modal, kebutuhan kas dan biaya pabrik. Dan dalam sistem penganggaran terdiri dari penyusunan anggaran, pengukuran dan pelaksanaan, serta pelaporan dan analisa.

Adapun beberapa persyaratan yang perlu diperhatikan agar sistem penganggaran produksi dapat dikatakan efektif dan efisien, adalah sebagai berikut ⁵ :

1. Dinyatakan dalam satuan keuangan (moneter).
2. Mengandung komitmen manajemen dan adanya komunikasi yang lancar.
3. Sistem dan fungsi manajemen produksi harus berjalan.
4. Ada skala waktu dan tepat waktu.
5. Usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pelaksana anggaran.
6. Secara berkala unjuk kerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran dan varian (penyimpangan) yang ada dianalisis dan dijelaskan.
7. Laporan yang dapat memberikan informasi yang jelas dan akurat sehingga dapat digunakan oleh pihak manajemen.

Akan tetapi adakalanya dalam penerapan sistem anggaran tersebut terjadi penyimpangan dari persyaratan-persyaratan yang telah ditentukan. Hal tersebut dapat dikarenakan situasi dan permasalahan yang tidak dapat dihindari, yang umumnya berkaitan dengan situasi permasalahan pengkoordinasian operasi penjualan dengan produksi.

Dan untuk mengantisipasi agar tidak terjadi penyimpangan tersebut, maka dalam penentuan anggaran produksi untuk periode anggaran harus ada translasi kuantitas dalam

⁵ Anthony R.N., Dearden J., Bedford N.M., *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi Keenam, jilid II, Binarupa Aksara, Jakarta Barat, 1993.

anggaran penjualan kedalam unit produksi yang diperlukan selama periode anggaran. Selain itu juga adanya koordinasi yang optimal antara kebutuhan penjualan, tingkat persediaan yang perlu, dan tingkat produksi yang stabil⁶.

Melihat uraian di atas, agar akuntansi dapat digunakan sebagai alat yang efektif dan efisien, perlu diterapkannya Proses Pengendalian Manajemen dalam suatu perusahaan, sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Oleh karena itu dalam skripsi ini penulis mencoba mengangkat studi mengenai Evaluasi Penerapan Proses Pengendalian Manajemen pada PT. Sari Husada.

1.2. Permasalahan

Apabila sebuah perusahaan mengharapkan dapat mencapai tujuan yang diinginkannya maka diperlukan adanya penerapan Proses Pengendalian Manajemen yang efektif dan efisien. Untuk itu diperlukan beberapa persyaratan tertentu, yaitu perusahaan harus berupaya dengan sungguh-sungguh untuk memenuhi persyaratan yang ditentukan.

Permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini adalah dengan mengevaluasi persyaratan-persyaratan yang telah ditentukan dipenuhi oleh perusahaan, sejauh mana Proses Pengendalian Manajemen pada PT. Sari Husada sudah efektif dan efisien.

⁶ Welsch, Hilton, Gordon, *Anggaran : Perencanaan dan Pengendalian Laba*, Buku I, Salemba Empat, Jakarta, 2000.

1.3. Batasan Masalah

Maksud diterapkannya Proses Pengendalian Manajemen adalah mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien, maka cakupan pengendalian manajemen harus meliputi seluruh bagian perusahaan. Oleh karena kegiatan berbagai perusahaan akhirnya bermuara pada penjualan barang atau jasa yang diproduksi, maka dengan menggunakan informasi keuangan hasil pengendalian manajemen dapat dinilai. Berhubung dengan itu, pengendalian manajemen lebih memfokuskan diri pada informasi keuangan yang bersumber dari dalam perusahaan.

Sehingga dalam pembahasan masalah ini, akan dibatasi pada masalah keterkaitan pemrograman, penyusunan anggaran yang meliputi anggaran pusat dan anggaran cabang, proses pelaksanaan dan pengukuran, serta bentuk pelaporan dan analisis yang digunakan perusahaan dalam bidang produksi.

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana suatu perusahaan melaksanakan Sistem Pengendalian Manajemen di dalam menjalankan operasional perusahaan. Pengevaluasian diarahkan pada Sistem Pengendalian Manajemen yang salah satu komponennya, yaitu Proses Pengendalian Manajemen, yang terdiri dari :

1. Pemrograman
2. Penyusunan anggaran
3. Pelaksanaan dan pengukuran

4. Pelaporan dan analisa

Selain itu pengevaluasian juga diarahkan pada Sistem Pengendalian Manajemen informal, yaitu dengan berdasarkan perspektif pribadi. Dimana hal tersebut dilakukan dengan cara wawancara langsung dengan pihak pimpinan, pihak penyusun anggaran, dan juga pelaksana dari sistem penganggaran tersebut.

1.5. Manfaat Penelitian

1. Dari pihak perusahaan hasil penelitian ini dapat digunakan oleh manajemen untuk dijadikan pertimbangan didalam meningkatkan produktivitas perusahaan dengan melihat apa saja yang menjadi kelemahan didalam menjalankan operasional perusahaan sehingga dalam masa yang akan datang hal-hal yang merugikan perusahaan dapat ditekan seminimal mungkin.
2. Dari pihak penulis manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah dapat mempraktekkan teori-teori serta pemahaman-pemahaman yang selama ini dipelajari melalui kuliah untuk diaplikasikan secara nyata.

1.6. Metode Penelitian

1.6.1. Teknik Pengumpulan Data

1. Studi Pustaka

Studi pustaka dilaksanakan dengan mengumpulkan artikel-artikel yang berkaitan dengan masalah yang dijadikan topik penelitian ini. Artikel ini didapat dari buku-buku, majalah,

dan dari sumber lainnya yang mungkin diperoleh sebagai landasan dalam pembahasan masalah.

2. Studi Lapangan

Studi lapangan dilaksanakan dengan penelitian langsung ke dalam perusahaan dengan membuat agenda pembicaraan dengan pihak manajemen perusahaan.

1.6.2. Sumber Data :

1. Data Primer

Yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya yang berasal dari wawancara dengan pimpinan dan karyawan perusahaan.

2. Data Sekunder

Merupakan data-data yang diperoleh dengan literatur yang berhubungan dengan penulisan ini.

1.6.3. Data yang Diperlukan :

1. Data Umum :

- Sejarah perusahaan
- Letak perusahaan
- Struktur organisasi perusahaan
- Proses Produksi
- Sistem Pengendalian Manajemen yang telah diterapkan oleh perusahaan

2. Data Khusus :

Departemen Produksi :

- Struktur organisasi

- Pusat pertanggungjawaban
- Penyusunan anggaran
- Pelaksanaan dan pengukuran
- Pelaporan dan analisa

3. Data Pendukung :

- Departemen Pemasaran :
 - Struktur organisasi
 - Pusat pertanggungjawaban
 - Penyusunan anggaran
 - Pelaksanaan dan pengukuran
 - Pelaporan dan analisa
- Departemen Keuangan dan Akuntansi :
 - Struktur organisasi
 - Pusat pertanggungjawaban
 - Penyusunan anggaran
 - Pelaksanaan dan pengukuran
 - Pelaporan dan analisa

1.7. Metode Analisa Data

Metode analisa yang digunakan adalah analisa kualitatif, yaitu analisa yang menggambarkan kondisi dan keadaan perusahaan. Dari hasil ini dapat dilihat kelemahan dan kekurangan dalam Proses Pengendalian Manajemen.

Langkah-langkah yang akan ditempuh dalam mengevaluasi Proses Pengendalian Manajemen adalah sebagai berikut :

1. Melakukan survei pendahuluan untuk memperoleh informasi mengenai anggaran departemen produksi dan departemen lain yang berdampak pada produksi, baik itu untuk anggaran pusat maupun anggaran cabang.
2. Mempelajari dan menganalisa proses penyusunan anggaran, pelaksanaan dan pengukuran serta bentuk pelaporan yang digunakan perusahaan tersebut.
3. Mengidentifikasi proses penyusunan anggaran, pelaksanaan dan pengukuran sebagai ukuran prestasi yang dicapai oleh departemen produksi beserta departemen lain yang berdampak pada produksi serta bentuk pelaporan yang digunakan perusahaan dalam pelaksanaan Sistem Pengendalian Manajemen.

1.8. Sistematika Pembahasan

Bab I : Pendahuluan

Bab ini memuat penjelasan tentang alasan pemilihan judul, tujuan penelitian, batasan masalah, dan metodologi penelitian, serta sistematika pembahasan.

Bab II : Landasan Teori

Bab ini menjelaskan mengenai pengertian sistem pengendalian manajemen, struktur pengendalian manajemen, proses pengendalian manajemen, serta uraian tentang permasalahan yang mungkin terjadi dalam penerapan proses pengendalian manajemen.

Bab III : Gambaran Umum Perusahaan

Bab ini menjelaskan mengenai gambaran umum perusahaan, struktur organisasi dan job deskripsi, proses produksi, serta proses pengendalian manajemen yang telah diterapkan.

Bab IV : Analisa Masalah

Bab ini memuat analisis sasaran strategi, analisis strategi perusahaan, analisis SWOT, penyusunan program, analisis anggaran, serta evaluasi proses pengendalian manajemen yang telah diterapkan perusahaan

Bab V : Kesimpulan dan Saran

Bab terakhir ini menyajikan kesimpulan atas semua hal yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya dan mengemukakan saran kepada perusahaan sehubungan dengan hasil penelitian dan analisa data.