

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Sistem Pengendalian Manajemen

Produktivitas suatu perusahaan merupakan perwujudan efektivitas kinerja dan efisiensi kinerja, dimana hal tersebut menjadi tolak ukur utama atas keberhasilan manajerial, maka manajemen adalah apa yang harus dilakukan manajer untuk mencapai hal itu semua.

Keberhasilan dalam proses manajemen memerlukan kemampuan dalam mengenal permasalahan dan kesempatan, membuat keputusan yang tepat, serta menentukan tindakan secara tepat. Ini harus dilaksanakan sehubungan dengan setiap fungsi dasar atau tanggung jawab manajemen yang dilakukan oleh semua manajer.

Semua manajer yang bekerja pada berbagai macam organisasi bertanggung jawab atas fungsinya tersebut, yaitu ⁷ :

1. Perencanaan

Merupakan upaya untuk memutuskan sebelumnya apa yang perlu dilakukan, bagaimana, bila, dan siapa yang akan melakukannya. Perencanaan menjembatani kesenjangan antara keadaan pada saat sekarang dengan keadaan yang diinginkan di masa depan. Perencanaan tidak saja berarti upaya pengenalan hal-hal baru, tetapi juga pembaharuan yang sehat dan dapat dilakukan.

⁷ Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Heinz Wehrich ; *Manajemen*, Edisi ke-8, Jilid 1 ; Penerbit Erlangga, 1990 ; hal. 75 - 76

Perencanaan memungkinkan terwujudnya sesuatu yang tidak akan terjadi sekiranya tidak direncanakan.

2. Pengorganisasian

Merupakan bagian dari manajemen yang mencakup upaya penyusunan struktur peranan secara sengaja untuk dilaksanakan orang-orang dalam suatu perusahaan. Maksud disengaja disini adalah untuk memastikan bahwa semua yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan telah ditugaskan dan diharapkan itu dibebankan pada orang yang dapat melakukannya dengan baik.

3. Penataan staf

Mencakup upaya mengisi dan upaya untuk menjaga tetap terisinya berbagai jabatan yang ditetapkan oleh struktur organisasi. Fungsi ini melibatkan upaya penyusunan persyaratan untuk menyelesaikan pekerjaan dan mencakup aktivitas penyediaan, penimbangan dan penyeleksian calon yang akan menduduki jabatan itu, pengkompensasian dan pelatihan atau mengembangkan calon tersebut dan sekaligus meningkatkan pelaksana pekerjaan yang sekarang untuk menyelesaikan tugas mereka secara efektif.

4. Kepemimpinan

Adalah suatu proses yang mempengaruhi orang-orang agar mereka mau berusaha bekerja secara antusias untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Kepemimpinan menyiratkan adanya kepengikutan dan orang-orang cenderung mengikuti mereka yang dipandang dapat menyediakan sarana pemenuhan kebutuhan, harapan, dan hasrat mereka, maka dapat dimengerti bahwa

memimpin mencakup motivasi, gaya dan pendekatan kepemimpinan serta komunikasi.

5. Pengendalian

Adalah pengukuran dan koreksi terhadap kegiatan para bawahan untuk menjamin bahwa apa yang terlaksana itu sesuai dengan rencana. Pengendalian mengukur pelaksanaan dibandingkan dengan tujuan dan rencana, memperlihatkan dimana ada penyimpangan yang negatif dan dengan menggerakkan tindakan-tindakan yang dapat memperbaiki penyimpangan-penyimpangan untuk membantu tercapainya perencanaan-perencanaan maka kegiatan pengendalian biasanya memperlihatkan hubungannya dengan ukuran pencapaian tujuan.

Fungsi-fungsi manajemen di atas merupakan hal yang penting bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya dalam melakukan kegiatan usahanya. Dan pada umumnya setiap perusahaan pasti memiliki tujuan utama yang ingin dicapainya. Dan tujuan tersebut biasanya selalu berorientasi pada aspek keuntungan atau profit, karena selain produktivitas kedua aspek tersebut juga dapat dijadikan sebagai alat pengukur kinerja dari perusahaan yang bersangkutan. Seperti yang telah diketahui, bahwasannya dalam sebuah organisasi perusahaan pasti terdiri dari berbagai orang dimana masing-masing mempunyai tujuan berbeda.

Oleh karenanya untuk menyelaraskan tujuan yang ingin dicapai perusahaan dengan tujuan tertentu dari orang-orang yang terdapat dalam struktur organisasi perusahaan, diperlukannya sistem pengendalian yang benar-benar efektif. Semakin dekat

hubungan antara kedua tujuan tersebut, maka semakin baik pula sistem pengendalian manajemennya, karena disamping untuk memastikan tindakan-tindakan yang baik bagi perusahaan, sistem pengendalian juga harus mampu untuk mengusahakan adanya keselarasan diantara kedua tujuan tersebut sebisa mungkin.

Berdasarkan penelitian dikatakan penekanan masing-masing fungsi manajemen tersebut bergantung pada tingkatan manajerial. Dan untuk efektifitas pada fungsi yang kelima, yaitu fungsi pengendalian dipengaruhi oleh faktor kualitas sumber daya manusia setiap perusahaan. Perusahaan yang lingkup organisasinya masih kecil cenderung kurang efektif dalam melakukan pengendaliannya, karena biasanya ditangani langsung oleh pimpinan perusahaan yang sekaligus sebagai pemiliknya. Berbeda dengan perusahaan yang sudah berkembang, masalah pengendalian ini sudah sangatlah kompleks.

Menurut Earl P.Strong dan Robert D.Smith, "Organisasi membutuhkan pengendalian (control), karena terdapat sejumlah pandangan berlainan mengenai cara terbaik untuk mengelola suatu organisasi. Bagaimanapun juga para ahli teori dan para praktisi sepakat bahwa manajemen yang baik membutuhkan pengendalian yang efektif. Suatu kombinasi dari tujuan-tujuan yang direncanakan dengan baik, organisasi yang kuat, pengarahan yang sesuai dan motivasi, punya kemungkinan yang kecil untuk berhasil jika tidak ada suatu pengendalian yang memadai." ⁸

⁸ James A.F.Stores ; *Manajemen*, Edisi ke-2, Jilid 2 ; Erlangga, 1986 ; hal. 256 - 257

Hal ini menunjukkan bahwa keempat fungsi, perencanaan, pengorganisasian, penataan staf, dan kepemimpinan, walaupun telah dilaksanakan secara efektif sepertinya kurang membantu para manajer untuk mencapai tujuan-tujuan mereka, kecuali apabila informasi mengenai pengendalian juga diterapkan secara efektif.

Pengertian pengendalian manajemen adalah proses yang dilakukan manajemen untuk memastikan bahwa organisasi melaksanakan strategi-strateginya. Dan untuk mewujudkan semua pengendalian dan pengawasan perusahaan, maka manajemen perlu menyusun suatu sistem yang disebut sistem pengendalian manajemen.

Penyusun sistem pengendalian manajemen dapat menggolongkan sistem pengendalian manajemen menjadi tiga bagian, yaitu⁹ :

1. Mempertimbangkan pola-pola otonomi yang digunakan oleh organisasi untuk mempengaruhi perilaku para manajemen kearah pencapaian tujuan organisasi.
2. Menyusun secara lengkap rancangan struktur pengendalian manajemen.

Atas dasar tujuan, strategi, dan kebijaksanaan yang telah ditentukan, selanjutnya penyusun sistem pengendalian manajemen menyusun secara lengkap rancangan struktur pengendalian manajemen. Rancangan tersebut meliputi:

- a. Keputusan pembentukan pertanggungjawaban unit-unit dalam organisasi untuk menjaga sumber-sumber organisasi.

⁹ R.A. Supriyono ; *Akuntansi Manajemen I : Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan* ; BPFE, Yogyakarta, 1987 ; hal. 240 - 241

- b. Sistem pengukuran prestasi yang digunakan untuk mengevaluasi pusat pertanggungjawaban.
 - c. Penentuan insentif dan ganjaran untuk memotivasi perilaku para manajer pusat pertanggungjawaban dalam pencapaian tujuan.
3. Menyusun proses pengendalian manajemen yang sifatnya berulang-ulang.

2.1.1. Hakekat Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen terutama adalah proses untuk memotivasi dan memberi semangat orang-orang yang melaksanakan kegiatan-kegiatan demi mencapai tujuan organisasi.

Pengendalian manajemen mencakup sistem pengendalian manajemen yang terdiri dari tataan organisasi, wewenang, tanggung jawab, dan informasi untuk memungkinkan pelaksanaan pengendalian dan untuk memproses sekumpulan tindakan yang memastikan bahwa suatu perusahaan bekerja untuk mencapai tujuannya.

Pengendalian harus dilakukan dalam seluruh perusahaan, semua aktivitas dalam berbagai tingkatan organisasi harus dikendalikan. Pengendalian akan terasa penting karena beberapa situasi, yang terutama tentunya kemungkinan kegiatan yang dilakukan berjalan di luar rencana.

Agar pengendalian manajemen dapat membawa perusahaan mendekati tujuannya dengan cara yang paling efektif dan efisien, maka diperlukannya langkah-langkah umum, seperti ¹⁰ :

¹⁰ Mamduh M.Hanafi ; *Manajemen* ; UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 1997 ; hal. 448 - 450

1. Menetapkan standar dan metode pengukuran prestasi.

Sebelum melangkah lebih jauh, standar dengan metode pengukurannya harus ditetapkan lebih dulu. Sedapat mungkin standar yang ditetapkan dapat dirumuskan dengan kata-kata yang jelas dan dapat diukur. Penggunaan angka-angka kuantitatif dapat membantu kejelasan standar tersebut.

2. Melakukan pengukuran prestasi.

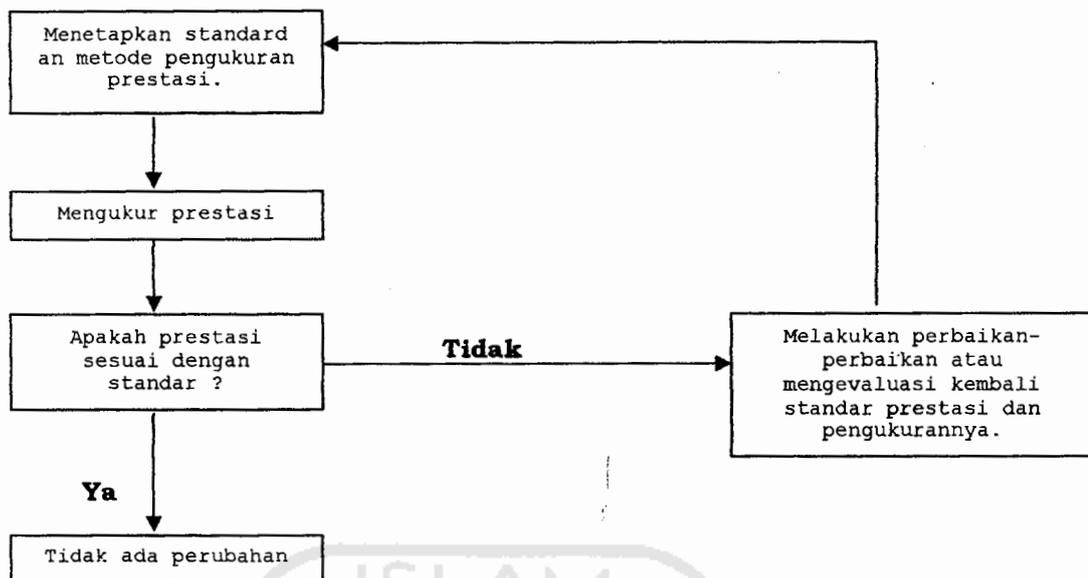
3. Pengukuran prestasi merupakan kegiatan yang dilakukan berulang-ulang tergantung situasinya. Frekuensi pengukuran prestasi akan tergantung pada situasi yang dihadapinya.

4. Membandingkan apakah prestasi yang dicapai sesuai dengan standarnya.

Langkah ini praktis merupakan langkah yang paling mudah. Langkah yang lebih kompleks dilakukan pada dua langkah pertama di atas. Jika prestasi yang dicapai melebihi standar yang telah ditentukan, maka segala sesuatunya berjalan lancar. Sehingga walaupun diperlukan tindakan perbaikan bukanlah tindakan yang besar.

5. Melakukan perbaikan-perbaikan yang diperlukan.

Jika prestasi yang dicapai ternyata lebih rendah dari standar yang ditetapkan, tindakan perbaikan diperlukan. Tindakan perbaikan dapat melibatkan beberapa aktivitas sekaligus, meliputi perubahan cara bekerja atau juga perubahan standar prestasi yang telah ditetapkan.



Sumber : Mamduh M.Hanafi ; *Manajemen* ; hal.450

2.1.2. Karakteristik Pokok Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen pada setiap perusahaan pastilah berbeda-beda, sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapinya. Namun semua itu mempunyai karakteristik sebagai berikut ¹¹ :

1. Sistem pengendalian manajemen difokuskan pada program dan pusat-pusat tanggung jawab.
2. Informasi yang diproses pada sistem pengendalian manajemen terdiri atas dua macam : (a) data terencana dalam bentuk program, anggaran, dan standar ; dan (b) data aktual mengenai apa yang telah atau sedang terjadi, baik di dalam maupun di luar organisasi.

¹¹ Robert N.Anthony, John Dearden, Norton M.Bedford ; *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi keenam, Jilid I ; Binarupa Aksara, Jakarta, 1992 ; hal. 15 - 16

3. Sistem pengendalian manajemen merupakan sistem organisasi total dalam arti sistem ini mencakup semua aspek dari operasi organisasi.
4. Sistem pengendalian manajemen biasanya berkaitan erat dengan struktur keuangan, dimana sumber daya dan kegiatan-kegiatan organisasi dinyatakan dalam satuan moneter.
5. Aspek-aspek perencanaan dari sistem pengendalian manajemen cenderung mengikuti pola dan jadwal tertentu.
6. Sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang terpadu dan terkoordinasi dimana data yang terkumpul untuk berbagai kegunaan dipadukan untuk saling dibandingkan setiap saat pada setiap unit organisasi.

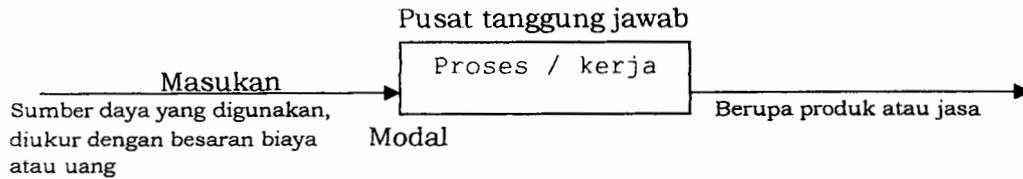
2.2. Struktur Pengendalian Manajemen

Struktur sistem merupakan komponen-komponen yang berkaitan satu dengan lainnya yang secara bersama-sama membentuk suatu sistem. Dimana setiap komponen dalam struktur memiliki fungsi tertentu untuk mencapai tujuan sistem.

Dan struktur sistem pengendalian manajemen berupa komponen-komponen yang terkait satu dengan yang secara bersama-sama digunakan untuk mewujudkan tujuan sistem. Tujuan sistem pengendalian manajemen adalah untuk mewujudkan visi organisasi sebagai institusi pencipta kekayaan.

Struktur pengendalian manajemen dipusatkan pada berbagai macam pusat tanggung jawab. Pusat tanggung jawab adalah suatu unit organisasi yang dikepalai oleh seorang manajer yang

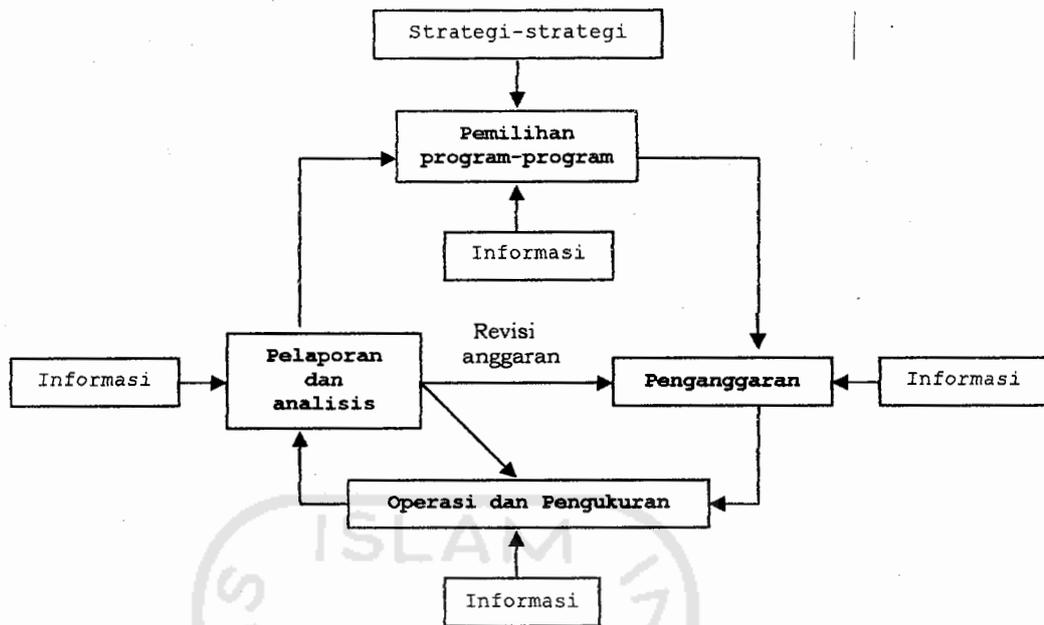
bertanggung jawab. Pusat-pusat ini dikelompokkan berdasarkan sejauh mana masukan dan keluaran yang menjadi tanggung jawab manajer pusat diukur dalam satuan moneter.



Sumber : Anthony, Dearden, Bedford ; *Sistem Pengendalian Manajemen Jilid I* ; hal.200

2.3. Proses Pengendalian Manajemen

Proses pengendalian manajemen utamanya menyangkut, berperilaku. Proses ini melibatkan komunikasi dan interaksi informal di kalangan manajer dan karyawan. Dan disamping pengendalian informal, perusahaan juga memiliki sistem pengendalian manajemen formal, yang mempunyai empat tahap : pemrograman, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan pengukuran, serta pelaporan dan analisis. Tahapan-tahapan tersebut saling berkaitan, dimana masing-masing tahapan terjadi dalam suatu kegiatan yang berulang dalam siklus yang reguler dan secara kolektif membentuk suatu rangkaian tertutup. Dan masing-masing kegiatan mendahului kegiatan lainnya.



Sumber : Anthony, Dearden, Bedford ; *Sistem Pengendalian Manajemen Jilid I* ; hal.30

2.3.1. Penyusunan Program

Pemrograman adalah proses memilih program yang spesifik untuk kegiatan-kegiatan perusahaan. Program menunjukkan aktivitas yang akan dilakukan perusahaan dalam rangka pelaksanaan strateginya.

Dalam penyusunan program, terlebih dahulu perusahaan melakukan penyusunan perencanaan strategik. Secara koseptual, proses pemrograman menganggap tujuan dan strategi ini sudah ada dan berusaha mengidentifikasi program-program yang akan melaksanakan strategi-strategi ini secara efektif.

Perlu diketahui, pemrograman bukanlah substitusi untuk perencanaan strategik. Gagasan-gagasan untuk mengubah strategi biasanya tidak muncul selama proses pemrograman. Proses

pemrograman mengembangkan gagasan-gagasan untuk menerapkan strategi, bukan gagasan-gagasan untuk strategi baru.

Proses pemrograman melibatkan manajemen senior dan para manajer divisi atau pusat-pusat tanggung jawab penting lainnya, dibantu oleh para staf mereka. Tujuan utamanya adalah meningkatkan komunikasi antara para eksekutif perusahaan (pusat) dan divisi dengan menyediakan serangkaian kegiatan terjadwal melalui mana mereka dapat sampai pada sasaran dan rencana yang disepakati bersama.

Program yang disetujui merupakan tolak ukur yang digunakan dalam menganalisis usulan perubahan strategi, dan rencana-rencana strategik dapat dipertimbangkan setiap waktu.

Adapun langkah-langkah pokok dalam suatu proses pemrograman, sebagai berikut¹² :

1. Penyusunan asumsi dan pedoman.

Proses dimulai dengan penyusunan pedoman dan asumsi yang akan mengarahkan penyusunan program. Pedoman dan asumsi ini bersama-sama dengan intruksi dalam format dan isi dokumen perencanaan itu sendiri, dikirim kepada divisi-divisi.

2. Penyusunan rencana.

Berdasarkan asumsi dan pedoman di atas, divisi-divisi dan unit-unit operasi lainnya kemudian menyiapkan rencana periodik mereka. Dan hasil akhir proses perencanaan ini dapat berupa dokumen, yang biasanya mengandung bagian-bagian : ikhtisar,

¹² Robert N. Anthony, John Dearden, Norton M. Bedford ; *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi keenam, Jilid II ; Binarupa Aksara, Jakarta, 1993 ; hal. 11 - 15

rencana pemasaran, rencana produksi, rencana pengadaan staf, rencana riset/pengembangan, rencana pembelanjaan modal, dan ikhtisar keuangan.

3. Review dan pengesahan rencana.

Ketika rencana divisi sampai ke pusat, para staf melakukan pemeriksaan pendahuluan untuk memastikan bahwa rencana ini sesuai dengan instruksi, bahwa divisi yang bersangkutan tidak melangkah ke luar batas yang telah ditetapkan dalam anggaran dasarnya, bahwa asumsi-asumsi telah dicantumkan secara selengkap-lengkapnya, dan bahwa dokumen ini konsisten secara intern.

2.3.2. Penyusunan Anggaran

Anggaran adalah suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang, untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber perusahaan dalam jangka waktu tertentu.

Penyusunan anggaran adalah proses penentuan peran setiap manajer dalam melaksanakan program atau bagian program.

Anggaran berbeda dengan ramalan, karena langkah-langkah positif akan diambil oleh penyusun anggaran agar realisasi kegiatan sesuai dengan rencana yang telah disusun. Sedangkan ramalan semata-mata merupakan prediksi tentang apa yang mungkin terjadi, tanpa ada usaha dari peramal untuk mempengaruhi apa yang akan terjadi agar sesuai dengan ramalannya.

Dan untuk lebih jelasnya melihat bagaimana anggaran itu, maka suatu anggaran memiliki karakteristik ¹³ :

1. Dinyatakan dalam ukuran moneter.
2. Umumnya berjangka waktu satu tahun.
3. Berisi kesanggupan atau komitmen manajemen untuk mencapainya.
4. Ditelaah dan disetujui oleh penguasa yang lebih tinggi daripada penyusun usulan anggaran.
5. Setelah disahkan, tidak dapat diubah kecuali pada kondisi khusus.
6. Secara periodik, realisasi dibandingkan dengan anggaran dan penyimpangan dianalisis dan dijelaskan.

2.3.3. Pelaksanaan dan Pengukuran

Selama periode pelaksanaan aktual, dilakukan pencatatan tentang sumber daya yang secara aktual digunakan, dinyatakan dalam bentuk biaya, serta mengenai pendapatan yang secara aktual diperoleh. Catatan ini akan disusun secara terstruktur sehingga data biaya dan pendapatan dikelompokkan menjadi dua, yaitu data dikelompokkan menurut program dan digunakan sebagai dasar untuk pemrograman yang akan datang, sedangkan yang kedua data dikelompokkan menurut pusat tanggung jawab digunakan untuk mengukur unjuk kerja atau prestasi manajer pusat tanggung jawab.

Berdasarkan kepentingan pada kelompok data yang kedua maka manajer dapat dinilai berdasarkan seberapa baik komitmen

¹³ Drs.R.A.Supriyono, SU.Ak. ; Akuntansi Manajemen 3 : *Proses Pengendalian Manajemen*, Edisi pertama ; BPFE, Yogyakarta, 1989 ; hal. 91

telah terpenuhi. Untuk itu ada beberapa faktor yang mempengaruhi penilaian prestasi manajer dalam suatu departemen, yaitu ¹⁴ :

1. Tingkat keluasan kebijaksanaan (degree of discretion).

Makin luas kebijaksanaan yang dapat dijalankan oleh manajer divisi, makin sulit untuk menetapkan tujuan yang spesifik. Jumlah rangkaian tindakan yang terbuka bagi manajer lebih banyak dan tak seorang pun dapat menentukan sebelumnya mana tindakan yang terbaik dan bagaimana dampak keuangan dari tindakan tersebut.

2. Tingkat pengaruh (degree of influence).

Makin besar tingkat pengaruh yang dapat dilakukan oleh manajer atas variabel prestasi penting (kritis), makin mudah untuk mengembangkan sistem pengendalian anggaran yang efektif.

3. Tingkat ketidakpastian (degree of uncertainty).

Makin besar tingkat ketidakpastian, makin sukar untuk menetapkan tujuan yang memuaskan dan untuk mengukur prestasi berdasarkan tujuan ini.

4. Rentang waktu (time span).

Jika anggaran akan menjadi dasar yang pasti untuk menilai prestasi, maka anggaran harus mengukur pencapaian nyata seorang manajer selama periode yang ditinjau.

¹⁴ Robert N. Anthony, John Dearden, Norton M. Bedford ; *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi keenam, Jilid II ; Binarupa Aksara, Jakarta, 1993 ; hal. 181 - 182

2.3.4. Pelaporan dan Analisa

Sistem pengendalian manajemen berfungsi sebagai alat komunikasi. Informasi yang dikomunikasikan terdiri atas data akuntansi dan non-akuntansi.

Laporan anggaran juga digunakan sebagai bagian informasi dalam sistem pengendalian manajemen. Beberapa diantaranya diturunkan dari analisis yang mengembangkan rencana dan membandingkan unjuk kerja aktual dengan unjuk kerja yang direncanakan, disertai penjelasan mengenai penyimpangan diantara keduanya, jika ada.

2.4. Permasalahan yang Mungkin Terjadi dalam Penerapan Proses Pengendalian Manajemen

Penerapan proses pengendalian manajemen yang dilakukan oleh perusahaan tidak selamanya berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Apakah itu adanya ketidak sesuaian dalam perencanaan strategik itu sendiri, dimana implikasi strategi berdasarkan evaluasi SWOT tidak mencerminkan atas master strategi yang telah disusun, atau program-program yang disusun tidak sesuai dengan sasaran strateginya, program yang disusun bukanlah bentuk nyata dari master strategi perusahaan.

Selain itu bisa juga terjadi kendala adanya ketidak relevansian antara sasaran strategi perusahaan dengan perencanaan strategiknya dan proses penganggarannya.

Untuk itu perusahaan harus dapat mengenali bagaimana situasi dan kondisi kinerja perusahaan. Perusahaan harus dapat

mengukur sejauh mana tingkat efisiensi dan efektifitas perusahaan.

Dengan mengenali situasi dan kondisi kinerjanya serta tingkat efektifitas dan efisiensi kinerjanya, maka pihak manajemen dalam menyusun perencanaan strategiknya akan dapat sesuai dengan keadaan dan kemampuan yang ada.

Sehingga proses pengendalian manajemen perusahaan dapat diterapkan dengan baik. Mulai dari master strategi yang ingin dicapai, kemudian implikasi strategi yang diterapkan berdasarkan hasil dari evaluasi SWOT nya, serta program-program yang disusun relevan dengan strategi yang diterapkan, sampai terealisasikan dengan melakukan kegiatan proses penganggarannya.

