



BAB II

KAJIAN PUSTAKA



A Sistem Pengendalian Manajemen

1. Pengertian dan Konsep Sistem Pengendalian manajemen

Sebuah sistem yang mengumpulkan informasi berbasis teknologi dan teknologi dan mengukur kinerja berbagai sumber daya organisasi seperti keuangan, manusia, fisik dan organisasi itu sendiri secara keseluruhan berdasarkan cetak biru organisasi dikenal sebagai Sistem Pengendalian Manajemen. Sistem pengendalian manajemen di suatu organisasi mungkin formal atau informal. Ini memengaruhi perilaku sumber daya organisasi untuk melaksanakan kebijakan organisasi.

Menurut Diah Ayu Susanti, (2020) Sistem pengendalian manajemen adalah sistem terintegrasi antara proses, pemrograman, penganggaran, akuntansi, pertanggungjawaban yang hakikatnya adalah untuk dapat membantu orang menjalankan organisasinya/perusahaan untuk mendapatkan hasil yang optimal.

Menurut Candra et al., (2021) sistem pengendalian manajemen adalah sebuah sistem yang terstruktur dan terorganisir yang dapat dipergunakan untuk mengendalikan manajemen oleh suatu organisasi atau perusahaan sehingga dapat strategi berjalan secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan.

Menurut Yusar Sagara, (2021) Sistem pengendalian manajemen adalah elemen yang digunakan untuk mengumpulkan dan menggunakan informasi untuk membuat rencana dan mengendalikan keputusan, mendorong perilaku, dan mengevaluasi kinerja. Konsep-konsep dalam sistem pengendalian manajemen adalah sebagai berikut (Widiasmara Anny, 2018).

a. Sistem



Sistem adalah suatu cara yang ditentukan caranya dan biasanya dilaksanakan berulang-ulang. Dalam konteks sistem pengendalian manajemen, maka sistem adalah sekelompok komponen yang masing-masing saling berhubungan maupun tidak yang keseluruhannya merupakan sebuah kesatuan. Dapat dikatakan bahwa sistem berupa hal yang ritmis, berulang kali terjadi atau langkah-langkah terkoordinasi yang dimaksud untuk mencapai tujuan tertentu.

b. Pengendalian

Pengendalian adalah proses penerapan standar, dengan menerima umpan balik berupa kinerja sesungguhnya, dan mengambil tindakan yang diperlukan jika kinerja sesungguhnya berbeda secara signifikan dengan apa yang telah direncanakan. Suatu sistem pengendalian mempunyai beberapa elemen yang memungkinkan pengendalian berjalan dengan baik.

Elemen-elemen tersebut adalah:

Detektor atau Sensor yakni suatu alat untuk mengidentifikasi apa yang sedang terjadi dalam suatu proses. Dalam contoh menyebrang jalan diatas maka detector atau sensor yang bekerja adalah indera penglihatan kita.

Alat Pembanding /Assesor yakni suatu alat untuk menentukan ketepatan. Biasanya ukurannya dengan membandingkan dengan standar yang telah ditetapkan. Dalam contoh diatas, assessor adalah otak yang bekerja membandingkan dengan standar bahwa seseorang bisa menyeberang kalau jalan tidak ada kendaraan atau pada kondisi kendaraan tidak sibuk.

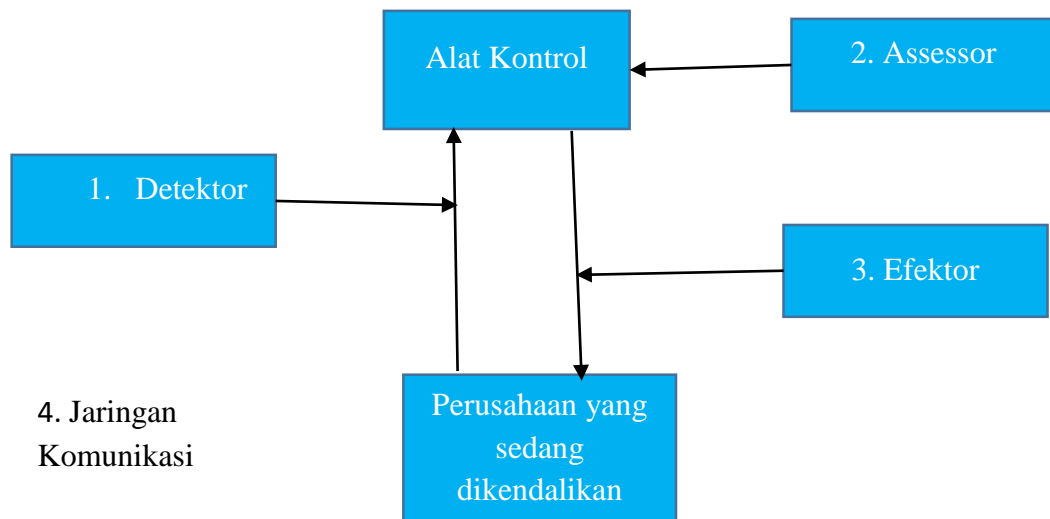
- **Efektor** yakni alat yang digunakan untuk mengubah sesuatu yang diperoleh dari assessor. Dalam contoh diatas, setelah dibandingkan maka otak langsung mengambil keputusan apakah seseorang tersebut bisa menyeberang atau tidak.



- **Jaringan Komunikasi** yakni alata yang mengirim informasi antara *detector* dan *assessor* dan antara *assessor* dan efektor.

Gambar 2.1

Bagan Elemen-Element Pengendalian



Sumber: Anthony dan Govindrajan, Management Control System, 11th Ed.,

c. Manajemen

Salah satu pengertian manajemen adalah seni mencapai tujuan melalui tangan orang lain.

Pengertian manajemen yang lain adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian pekerjaan anggota organisasi, serta pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Suatu organisasi terdiri dari sekelompok orang yang bekerja sama. Organisasi tersebut tentu mempunyai tujuannya. Dalam organisasi tersebut ada tingkatan-tingkatan jabatan mulai dari pimpinan tertinggi hingga



bawahan terendah. Masing-masing bagian mengerjakan tugas yang telah digariskan dan melaporkan kepada atasannya masing-masing. Proses pengendalian manajemen dalam hal ini adalah proses yang menjamin anggota satu unit usaha melakukan apa yang telah menjadi strategi perusahaan.

Kegiatan yang dilakukan pada suatu organisasi biasanya meliputi:

Merencanakan apa yang akan dicapai oleh perusahaan

Mengkoordinasikan kegiatan pada masing-masing bagian

Mengkomunikasikan informasi yang ada

Mengevaluasi informasi

Mempengaruhi orang dalam organisasi tersebut untuk mengerjakan sesuai dengan yang digariskan.

Pengendalian manajemen dalam hal ini tidak berarti bahwa setiap tindakan/kegiatan harus sama dengan rencana. Pada prosesnya bisa saja berubah karena perbedaan waktu antara dan kegiatan. Pada saat rencana dinyatakan, pada saat itulah terjadinya pengaruh dari dalam dan luar organisasi. Jika keadaan diyakini berbeda dari yang disebutkan dalam rencana tersebut, tindakan tidak mesti sama dengan yang telah direncanakan. Tujuan pengendalian manajemen adalah menjamin bahwa strategi yang dijalankan sesuai dengan tujuan organisasi yang akan dituju. Jadi apabila seseorang manajer menemukan cara yang lebih baik dalam operasi sehari-harinya, pengendalian manajemen seharusnya tidak melarang manajer tersebut melakukan dengan cara yang menurut dia benar.

2. Batasan – Batasan Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen merupakan proses dengan mana para manajer yang mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi (Robert N Athony,



2009). pengendalian manajemen merupakan kegiatan tepat berada ditengah dua sistem atau aktivitas yaitu formulasi strategi yang dilakukan manajemen puncak dan pengendalian tugas yang

dilakukan oleh manajemen paling bawah.

Beberapa karakteristik dan masing-masing aktivitas ini adalah (widiasmara anny, 2018).

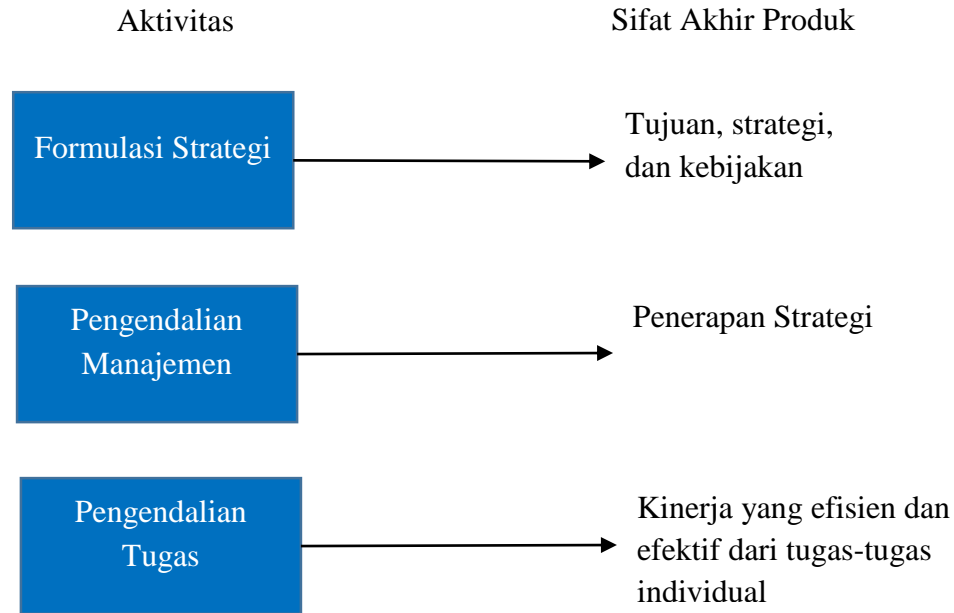
Formulasi strategi merupakan kegiatan yang paling sedikit sistematis, tetapi pengendalian tugas merupakan yang paling sistematis. Pengendalian manajemen dalam hal ini berada di tengah-tengahnya.

Formulasi strategi difokuskan untuk jangka panjang sedangkan pengendalian tugas difokuskan untuk operasi jangka pendek dan pengendalian manajemen dalam hal ini berada di tengah-tengahnya.

Formulasi strategi lebih difokuskan pada proses perencanaan sedang pengendalian tugas lebih difokuskan pada proses pengendalian. Baik itu proses perencanaan maupun pengendalian sama pentingnya dalam pengendalian manajemen.

Gambar 2.2

Hubungan Umum antara Fungsi Perencanaan dan Fungsi Pengendalian



Sumber: Anthony dan Govindrajan, Management Control System, 11th Ed.,

Dalam bagian berikut pengendalian manajemen, formulasi strategi, dan pengendalian tugas didefinisikan secara lebih rinci sebagai berikut (Diah Ayu Susanti, 2020), (Anthony, 2007).

a. Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen merupakan proses dengan mana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Beberapa dari proses ini dijelaskan sebagai berikut.

- Kegiatan Pengendalian Manajemen
- Keselarasan Tujuan (Goal Congruence)
- Perangkat Penerapan Strategi
- Tekanan Finansial dan nonfinansial



b. **Perumusan Strategi (Formulasi Strategi)**

Formulasi strategi merupakan proses memutuskan tujuan organisasi dan strategi untuk mencapai tujuan-tujuan ini. Tujuan (goal) adalah apa yang hendak dicapai oleh seluruh organisasi sedangkan strategi menjelaskan langkah spesifik untuk mencapai tujuan dalam kurun waktu tertentu. Tujuan biasanya untuk jangka panjang, dan jarang sekali dirubah. Banyak perusahaan menetapkan tujuannya seperti: pencapaian laba tertentu, mencapai pangsa pasar luas atau untuk bisnis non-profit: memberikan pelayanan maksimum. Strategi adalah rencana besar organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Strategi biasanya untuk jangka pendek. Apa yang tertuang dalam strategi adalah arah organisasi yang dikehendaki oleh manajer senior sebagai responnya atas hambatan atau kesempatan yang dihadapi organisasi.

c. **Pengendalian Tugas**

Pengendalian tugas adalah proses untuk memastikan bahwa tugas yang spesifik dilaksanakan secara efektif dan efisien. Pengendalian tugas berorientasi pada transaksi hal tersebut melibatkan kinerja dari tugas individual sesuai dengan aturan yang ditetapkan dalam proses pengendalian manajemen.

B. Lingkungan Pengendalian Manajemen

1. **Memahami Strategi**

a. **Tujuan Memahami Strategi**

Sistem pengendalian manajemen merupakan alat untuk mengimplementasikan strategi. Tiap organisasi memiliki strategi yang berbeda-beda, dan pengendalian harus sesuaikan dengan syarat



strategi spesifik. Strategi yang berbeda memerlukan prioritas tugas berbeda, factor penentu keberhasilan berbeda, dan keterampilan, perspektif, dan perilaku yang berbeda pula. Oleh karena itu, yang seharusnya diperhatikan dalam desain sistem pengendalian adalah apakah perilaku yang didorong oleh sistem tersebut merupakan perilaku yang diperlukan oleh suatu strategi.

Strategi adalah rencana - rencana untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk mengimplementasikan strategi tersebut diperlukan suatu alat yaitu Sistem Pengendalian Manajemen. Tiap organisasi memiliki strategi dan pengendalian yang berbeda-beda sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Strategi mendeskripsikan arah umum yang akan dituju suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Tujuan perusahaan ditentukan oleh pemimpin manajemen puncak (chief executive officer – CEO) perusahaan yang bersangkutan, dengan mempertimbangkan nasihat yang diberikan oleh para manajer senior lainnya, dan biasanya kemudian diratifikasi oleh dewan direksi.

b. Konsep Strategi

Strategi mendeskripsikan arah umum yang akan dituju suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Setiap organisasi yang dikelola dengan baik mempunyai satu strategi atau lebih, walaupun mungkin tidak dinyatakan secara eksplisit. Perusahaan mengembangkan strateginya dengan mencocokkan kompetensi intinya dengan peluang industri. Strategi dapat ditemukan pada dua tingkatan: (1) strategi untuk organisasi keselurham (*Corporate level*), dan (2) strategi untuk unit bisnis dalam organisasi (*Business Unit Level*) (Robert N Athony, 2009).



Tabel 2.1

Tabel Perbedaan Tingkatan Strategi

Tingkatan Strategi	Isu Strategi Kunci	Opsi Strategi Generik	Tingkatan Organisasi Primer yang Terlibat
Corporate level (tingkat korporat organisasi keseluruhan)	Apakah kita ada dalam bauran industri yang tepat? Apa industri atau subindustri yang harus kita masuki?	Industru tunggal. Diversifikasi yang berhubungan. Diversifikasi yang tidak berhubungan	Kantor korporat
Business unit level (tingkat unit bisnis)	Apakah yang seharusnya menjadi misi dari unit bisnis tersebut. Bagaimana unit bisnis harus bersaing untuk mewujudkan misinya ?	Membangun. Mempertahankan. Memanen. Menjual. Biaya rendah. Diferensiasi.	Kantor korporat dan manajer umum unit bisnis Manajer umum unit bisnis

Sumber: Anthony dan Govindrajan, Management Control System, 11th Ed.,

Walaupun pilihan berbeda pada tingkatan hierarkis yang berbeda, ada kebutuhan yang jelas untuk konsistensi dalam strategi di seluruh tingkatan unit bisnis dan organisasi keseluruhan.

c. Strategi Level Korporasi

Strategis korporat adalah mengenai keberadaan di tengah – tengah bauran bisnis yang tepat. Oleh karena itu, strategi korporat lebih berkenaan dengan pertanyaan dimana sebaiknya bersaing dan bukannya bagaimana bersaing dalam industry tertentu, yang merupakan strategi unit bisnis yang merupakan strategi unit bisnis. Pada tingkat masalahnya adalah: (1) definisi bisnis di mana perusahaan akan berpartisipasi dan (2) penugasan sumber daya antar bisnis-bisnis tersebut (Anthony, 2007)



Analisis strategi tingkat korporat menghasilkan keputusan yang melibatkan bisnis yang akan ditambah, bisnis yang dipertahankan, bisnis yang akan ditekankan, bisnis yang dikurangi perhatiannya dan bisnis yang berkaitan dengan dengan strategi tingkat korporat, perusahaan dapat diklasifikasikan ke dalam salah satu dari tiga kategori yaitu (Diah Ayu Susanti, 2020).

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

- a. Perusahaan dengan industry tunggal beroperasi dalam satu lini bisnis. Exxon-mobil yang bergerak dalam industri minyak bumi merupakan salah satu contohnya. Perusahaan dengan diversifikasikan yang berhubungan beroperasi dalam beberapa industry, dan unit-unit bisnis tersebut memperoleh manfaat dari seperangkat kompetensi inti yang umum.
- b. Perusahaan dengan diverifikasi yang berhubungan Procter & Gamble (P&G) adalah salah contoh dari; perusahaan ini memiliki unit-unit bisnis dalam popok (Pampers), deterjen (Tide), sabun (Ivory), pasta gigi (Crest), Shampo (Head & Shoulders), dan produk konsumen bermerek lainnya. P&G memepunyai dua kompetensi ini yang menguntungkan semua unit bisnisnya; (a) keterampilan inti dalam beberapa teknologi kimia, dan (b) keahlian distribusi dan pemasaran produk konsumen dengan harga rendah melalui supermarket.
- c. Perusahaan dengan bisnis yang tidak berhubungan beroperasi dalam bisnis yang tidak saling berhubungan satu sama lain hubungan antara unit-unit bisnis bersifat murni financial. Textron contohnya. Perusahaan ini beroperasi dalam bisnis yang sangat terdiversifikasi seperti dalam alat tulis, helicopter, gergaji besar, komponene masih pesawat terbang, forklift, alat mesin, penghubung khusus, dan mesin-mesin turbin gas.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Pada tingkat korporat, salah-satu dimensi yang paling signifikan dimana konteks strategis berbeda adalah tingkat dan jenis diversifikasi yang dilakukan oleh perusahaan –perusahaan yang

berbeda

d. Strategi Unit Bisnis

Persaingan antar perusahaan dengan diversifikasi tidak berlangsung pada tingkat korporat. Sebaliknya, unit bisnis dalam satu perusahaan bersaing dengan unit bisnis dalam perusahaan lain. Kantor korporat dari perusahaan dengan diversifikasi tidak menghasilkan laba dari diri sendiri; melainkan pendapatan dihasilkan dan biaya ditanggung dalam unit-unit bisnis. Strategi unit bisnis berkenaan dengan bagaimana menciptakan dan memelihara keunggulan kompetitif dalam masing-masing industri yang telah dipilih oleh suatu perusahaan untuk berpartisipasi. Strategi unit bisnis bergantung pada dua aspek yang saling berkaitan: (1) misinya (“apakah tujuan keseluruhannya?”) dan (2) keunggulan kompetitif (“bagaimana sebaiknya unit bisnis bersaing dalam industrinya untuk melaksanakan misinya?”).

2. Perilaku Organisasi

a. Keselarasan Tujuan (*Goal Congruence*)

Manajemen pada perusahaan menginginkan agar organisasi mencapai tujuan organisasi. Tetapi anggota individual organisasi mempunyai tujuan pribadi masing-masing yang tidak selalu konsisten dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, sistem pengendalian manajemen mempengaruhi perilaku individu dalam suatu organisasi. Tujuan utama dari sistem pengendalian manajemen adalah memastikan tingkat keselarasan tujuan yang tinggi. Keselarasan tujuan (*goal congruence*) merupakan keselarasan tujuan, yang memiliki arti bahwa tindakan-tindakan individu



yang dilakukan untuk meraih tujuan pribadi juga akan membantu untuk mencapai tujuan organisasi (Diah Ayu Susanti, 2020).

Sistem pengendalian yang memadai setidaknya tidak akan mendorong individu untuk bertindak melawan kepentingan organisasi. Misalnya, bila sistem menekankan pada pengurangan biaya dan manajer merespons dengan mengurangi biaya dalam unitnya sendiri dengan cara mengalokasikan jumlah yang lebih besar ke unit lain, maka manajer telah termotivasi, tetapi kearah yang membingungkan.

b. Faktor- Faktor Informal yang Mempengaruhi Keselarasan Tujuan

Dalam faktor –faktor informal yang mempengaruhi keselarasan tujuan yang terdiri dari factor eksternal dan factor internal. Penjelasan factor eksternal dan factor internal berikut(Diah Ayu Susanti, 2020) (Robert N Athony, 2009):

1) Faktor Eksternal

Faktor Eksternal merupakan norma-norma mengenai perilaku masyarakat, dimana organisasi merupakan bagian dari masyarakat. Norma tersebut mencakup etos kerja (sikap anggota organisasi) yang diwujudkan melalui loyalties pegawai, keuletan, semangat, dan kebanggaan yang dimiliki pegawai dalam menjalankan tugas. Norma dalam suatu organisasi juga dipengaruhi secara spesifik oleh jenis industry yang dimiliki oleh organisasi tersebut.

2) Faktor internal

Faktor internal terdiri dari:

a) Budaya

Budaya merupakan faktor internal yang terpenting di dalam organisasi itu sendiri, yang meliputi keyakinan bersama, nilai –nilai hidup yang dianut, norma-norma perilaku

serta asumsi-asumsi yang secara implisit diterima dan secara eksplisit dimanifestasikan

C di seluruh jajaran organisasi.

b) Gaya Manajemen

Gaya manajemen merupakan faktor internal yang memiliki dampak paling kuat terhadap pengendalian manajemen. Dilihat dari sikap-sikap bawahan yang mencerminkan apa yang mereka anggap sebagai sikap atasan mereka, dan sikap para atasan tersebut juga mencerminkan sikap CEO.

c) Organisasi Informal

Garis-garis dalam bagan organisasi menggambarkan hubungan-hubungan formal yaitu pemegang otoritas resmi dan tanggung jawab dari setiap manajer. Pada kenyataannya, proses pengendalian manajemen tidak dapat berjalan dengan baik, apabila anggota organisasi atau perusahaan tidak paham dan mengenali arti penting dari hubungan-hubungan dalam organisasi yang bersifat informal.

d) Persepsi dan Komunikasi

Dalam upaya meraih tujuan-tujuan organisasi, para manajer harus mengetahui tujuan dan tindakan mereka yang harus diambil untuk mencapai tujuan tersebut. Mereka menyerap informasi dari berbagai jalur yaitu jalur formal (melalui anggaran dan dokumen resmi lainnya) maupun jalur informal (melalui percakapan dan obor-obor tidak resmi). Namun informasi yang didapat tersebut bisa jadi bertentangan satu sama lain dan memiliki interpretasi yang sangat beragam.

C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



c. Sistem Pengendalian Formal

① Aturan-aturan

Aturan dapat diartikan sebagai seperangkat tulisan yang memuat jenis instruksi dan pengendalian, batasan yang memuat segala macam aturan/perintah yang harus ditaati oleh seluruh pihak yang terlibat dalam suatu perusahaan. Contohnya instruksi jabatan, pembagian kerja, prosedur standar operasi, panduan-panduan dan tuntunana-tuntunan teknis. Beberapa jenis aturan bisa lihat dibawah.

a) Pengendalian Fisik

Pengendalian fisik merupakan bagian struktur pengendalian yang terdiri dari penjaga keamanan, gudang yang terkunci, ruangan besi, *passwords* computer, televisi pengawas, dan pengendalian fisik lainnya.

b) Manual

Manual merupakan aturan yang lebih detail dan biasanya merupakan petunjuk untuk melaksanakan sesuatu, contohnya ialah panduan menjalankan mesin, panduan untuk meminta fasilitas bagi organisasi, dan lain-lain.

c) Pengamanan Sistem

Berbagai bentuk pengamanan secara sistematis dirancang untuk menjamin arus informasi yang mengalir melalui sistem bersifat akurat dan untuk mencegah (meminimalkan) kesalahan atau kecurangan. Hal ini meliputi pemeriksaan silang secara terinci, menghitung uang dan aktiva sesering mungkin, serta dengan melakukan pengecekan sistem oleh auditor internal dan eksternal.

d) Sistem pengendalian manajemen

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta dilindungi IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

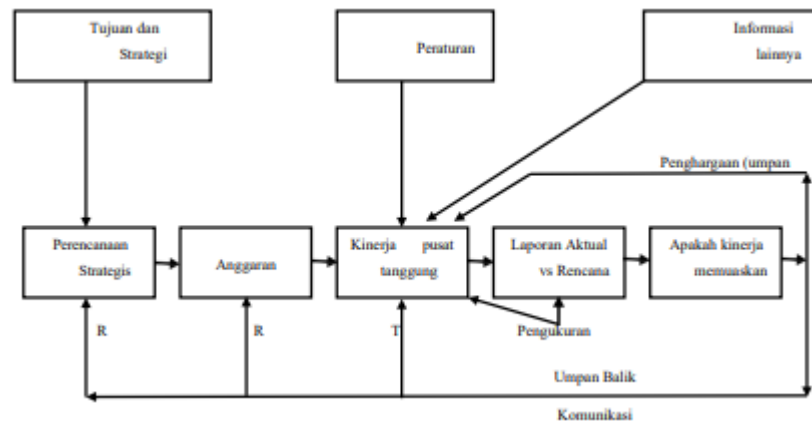
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Proses Pengendalian secara Formal



2020

Ra
str
se
ak
di
di
m
di



tercantum dalam anggaran untuk menentukan apakah kinerja memuaskan atau tidak.

Apabila hasilnya memuaskan, maka pusat tanggung jawab akan menerima umpan balik dalam bentuk pujian dan penghargaan. Apabila hasilnya tidak memuaskan maka umpan balik yang diterima adalah sesuatu yang dapat mendorong pusat tanggung jawab melakukan koreksi serta kemungkinan untuk dilakukannya revisi dalam rencana.

d. Jenis- jenis Organisasi

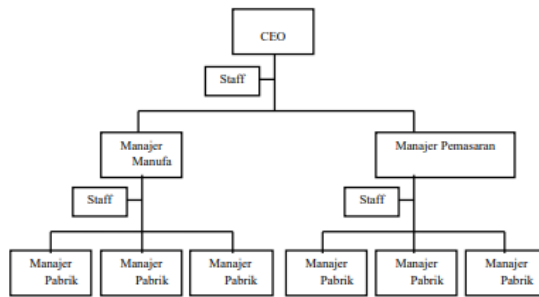
Strategi suatu perusahaan memiliki pengaruh terhadap struktur organisasi dan struktur tersebut akan mempengaruhi rancangan sistem pengendalian manajemen organisasi. Meskipun kualitas dan ukuran organisasi itu sangat beragam, setidaknya organisasi bisa dikelompokkan ke dalam tiga kategori umum (Robert N Anthony, 2009):

- a. Struktur fungsional, di dalamnya setiap manajer bertanggung atas fungsi –fungsi yang terspesialisasi seperti produksi atau pemasaran.
- b. Struktur unit bisnis, didalamnya bertanggung jawab atas aktivitas – aktivitas dari masing-masing unit, dan unit bisnis merupakan bagian yang semi- independen dari perusahaan.
- c. Struktur matriks, di dalamnya unit-unit fungsional memiliki tanggung jawab ganda.

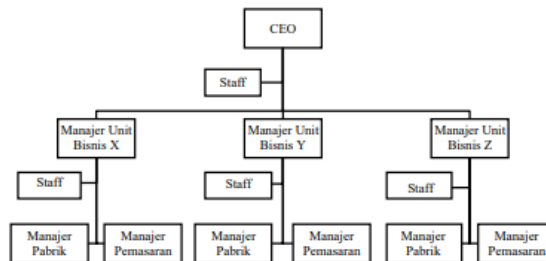
Gambar 2.4

Jenis-Jenis Organisasi

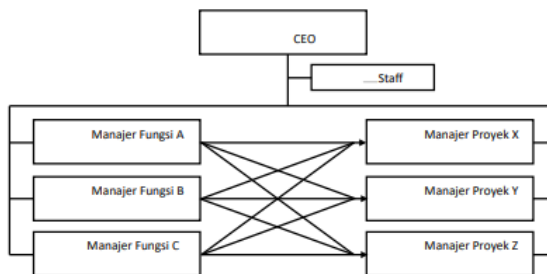
a) Organisasi Fungsional



b) Organisasi Unit Bisnis



c) Organisasi matriks



Sumber: Diah Ayu dan Zamrud, Sistem Pengendalian Manajemen buku 1 tahun

2020

C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.





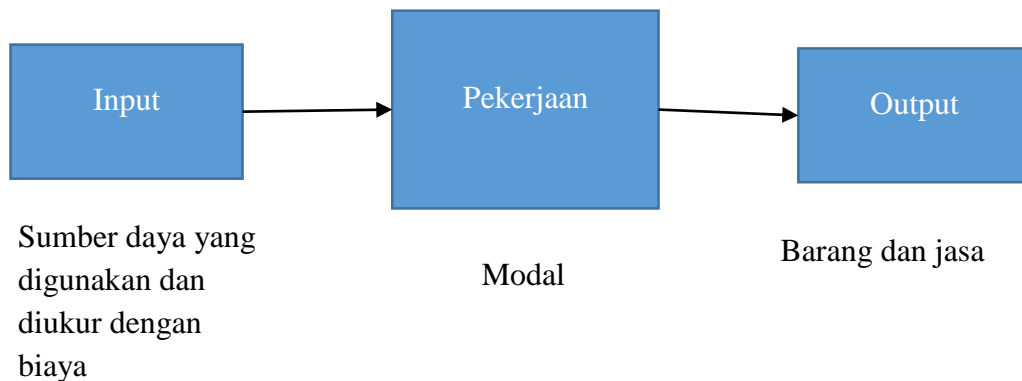
3. Pusat Tanggung Jawab Pusat Pendapatan dan Pusat Beban

a. Pusat Tanggung Jawab

Pusat tanggung jawab merupakan pusat dimana organisasi yang dipimpin oleh manajer yang bertanggung jawab terhadap aktivitas yang dilakukan. Pada hakikatnya, perusahaan merupakan sekumpulan pusat tanggung jawab, masing-masing diwakili oleh sebuah kotak atau bagian dari dalam organisasi.

Pusat pertanggung jawab muncul guna mewujudkan satu atau lebih tujuan, yang disebut dengan cita-cita. Setiap perusahaan secara menyeluruh memiliki cita-cita, dan manajemen menentukan sejumlah strategi untuk mencapai cita-cita. Fungsi dari berbagai pusat pertanggung jawab perusahaan adalah mengimplementasikan strategi tersebut.

Gambar 2.5
Pusat Tanggung Jawab



Sumber: Anthony dan Govindrajana, Management Control System, 11th Ed.,

Cara kerja setiap pusat tanggung jawab. Pusat tanggung jawab menerima masukan, dalam bentuk bahan baku, tenaga kerja dan jasa-jasa. Dengan menggunakan modal kerja capital



(persediaan, piutang), pusat pertanggung jawab melaksanakan fungsi –fungsi tertentu dengan tujuan akhir mengubah input menjadi output baik secara barang maupun jasa. Produk seperti barang dan jasa yang dihasilkan pusat pertanggung jawab bisa aja kemudian diserahkan pusat pertanggung jawab lain sehingga mengubah output menjadi input atau dilemparkan output organisasi secara keseluruhan.

b. Jenis – Jenis Pusat Tanggung Jawab

Ada empat jenis pusat tanggung jawab, yang digolongkan menjadi menurut sifat input dalam bentuk uang dan/atau output yang diikuti dengan tujuan pengendalian, yaitu ((Diah Ayu Susanti, 2020) (Robert N Athony, 2009)):

a. Pusat Pendapatan

Suatu output (pendapatan) yang diukur secara moneter, akan tetapi tidak ada upaya formal yang dilakukan untuk mengaitkan input (beban atau biaya) dengan output. Artinya suatu pusat pertanggung jawaban yang manajer hanya bertanggung jawab terhadap penjualan. Contoh: pemasaran yang tidak dibebani dengan harga pokok yang dijual. Penjualan yang dicapai diukur dengan membandingkan dengan anggaran atau target penjualan yang harus dicapai, manajer memepertanggungjawabkan biaya berkaitan untuk penjualan.

b. Pusat beban

Pusat beban adalah pusat tanggung jawab yang inputnya diukur secara moneter, namun tidak. Ada dua jenis dari pusat beban yaitu pusat beban teknik dan pusat kebijakan. Biaya teknik adalah biaya-biaya yang jumlah secara tepat dan memadai dapat disestimasi dengan keandalan yang wajar. Biaya kebijakan adalah biaya yang tak tersedia estimasi tekniknya. Pusat biaya teknik memiliki ciri-ciri yaitu



dapat diukur dalam bentuk jumlah uang, dapat diukur dalam fisik dan jumlah optimum input. Pusat bebah kebijakan meliputi unit-unit administratif dan pendukung (akuntansi, hukum, hubungan masyarakat, sumber daya manusia), operasi –operasi litabg dan hampir semua aktivitas pemasaran.

c. Pusat laba

Suatu pusat pertanggung jawaban yang manajernay bertanggung jawab terhadap pendapatan mauapun biaya.

d. Pusat investasi

Suatu pusat pertanggung jawaban yang manajernya bertanggung jawab terhadap pendapatan, biaya dan investasi.

C. Proses Pengendalian Manajemen

1. Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis adalah proses memutuskan program-program yang dilaksanakan oleh organisasi dan perkiraan jumlah sumber daya yang akan dilaksannakan oleh organisasi dan perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan ke setiap program selama beberapa tahu kedepan (Robert N Athony, 2009).

a. Manfaat dan Keterbatasan dari Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis adalah alat penting bagi organisasi untuk menetapkan arah dan mencapai tujuan jangka panjang. Proses perencanaan strategis formal dapat meberikan kepada organisasi (Robert N Athony, 2009):

1) Kerangka Kerja untuk Pengembangan Anggaran



Manfaat penting dari pembuatan suatu rencana strategis adalah bahwa rencana tersebut memfasilitasi formulasi dari anggaran operasi yang efektif. Manfaat penting lainnya yaitu memfasilitasi keputusan alokasi sumber daya yang optimal yang mendukung opsi-opsi strategis kunci.

C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

2) Alat Pengembangan Manajemen

Perencanaan strategis formal adalah alat pendidikan dan pelatihan manajemen yang unggul dalam memperlengkapi para manajer dengan suatu pemikiran mengenai strategi dan implementasinya.

3) Mekanisme untuk Memaksa Manajer Memikirkan Jangka Panjang

Proses perencanaan strategis formal memaksa manajer untuk menyediakan waktu guna memikirkan masalah-masalah jangka panjang yang penting.

4) Alat untuk Menyejajarkan dengan Strategi Korporat

Debat, diskusi, dan negosiasi yang terjadi selama proses perencanaan mengklarifikasi strategi korporat, menyatukan dan menyejajarkan manajer dengan strategi semacam itu, dan mengungkapkan implikasi dari strategi korporat bagi manajer individual.

Ada beberapa kekurangan atau keterbatasan potensial dari perencanaan strategis formal.

Pertama selalu ada bahaya bahwa perencanaan berakhir menjadi pengisian formulir, latihan birokrasi tanpa pemikiran strategis. Kedua bahwa organisasi mungkin menciptakan departemen perencanaan strategis yang besar dan mendelegasikan pembuatan rencana strategis kepada para staf dari departemen tersebut, sehingga dengan demikian mengabaikan input dari manajemen ini maupun manfaat pendidikan dari proses tersebut. Akhirnya, perencanaan strategis adalah proses yang memakan waktu dan mahal.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



b. Menganalisis Program-program yang sedang berjalan

Untuk menganalisis program-program yang sedang berjalan. Beberapa teknik analitis dapat

membantu dalam proses ini. Bagian ini menggambarkan:

1) Analisis Rantai Nilai (value chain analysis)

Rantai nilai untuk perusahaan mana pun adalah sekelompok aktivitas yang menciptakan nilai dan saling berhubungan yang menjadi bagiannya, dari memperoleh bahan baku dasar untuk pemasok komponen sampai membuat produk akhir dan mengantarkannya ke pelanggan akhir.

2) Perhitungan biaya berdasarkan aktivitas (activity based costing)

Hampir semua perusahaan, mengalokasikan biaya overhead ke produk melalui tarif overhead tingkat pabrik yang didasarkan dalam jama atau dolar tenaga kerja langsung. Semakin banyak perusahaan mengumpulkan biaya yang terkait dengan bahan baku secara terpisah dari biaya produksi lainnya.

2. Penyusunan Anggaran

a. Hakikat Anggaran

Anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Anggaran memiliki karakteristik-karakteristik sebagai berikut:

- Anggaran mengestimasi potensi laba dari unit bisnis tersebut.
- Dinyatakan dalam istilah moneter.
- Biasanya meliputi waktu satu tahun.
- Merupakan komitmen manajemen.



- Usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi wewanganya dari pembuatan anggaran.

Setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi-kondisi tertentu.

Secara berkala, kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran, dan varians dianalisis serta dijelaskan.

Penyusunan Anggaran operasi mempunyai tujuan utama yaitu untuk menyesuaikan rencana strategis, untuk membantu mengkoordinasikan aktivitas dari beberapa bagian organisasi, untuk menegaskan tanggung jawab kepada manajer dan untuk memperoleh komitmen yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja aktual manajer.

b. Proses Penyusunan Anggaran

Proses penyusunan anggaran dimulai dari:

- 1) Organisasi
- 2) Penerbitan Pedoman
- 3) Usulan Awal anggaran
- 4) Negosiasi
- 5) Tinjauan dan persetujuan
- 6) Revisi Anggaran
- 7) Anggaran Kontinjensi

3. Analisis Laporan Kinerja Keuangan

a) Macam-macam Varians

Terdapat macam-macam varians berdasarakan anggaran unit bisnis tersebut yang kinerjanya yaitu:



1) Varians pendapatan

Mengenai bagaimana menghitung yaitu:

a) Varians harga penjualan

Varians harga penjualan dihitung dengan mengalikan selisih antara harga aktual dan harga standar dengan volume aktual.

b) Varians bauran dan volume

Varians bauran dan volume dihitung dengan mengalikan selisih antara volume aktual dan volume dianggarkan dengan kontribusi per unit yang dianggarkan.

c) Varians bauran

Varians bauran dihitung dengan cara mengurangi dengan total volume penjual aktual yang dikalikan dengan proposi yang dianggarkan dari volume penjualan anggaran dan dikalikan dengan kontribusi per unit.

d) Varians volume

Varians volume dapat dihitung dengan cara mengurangi varians bauran dari gabungan antara varians bauran dengan varians volume.

2) Varians bebas

Varians memiliki beberapa bagian yaitu:

a) Biaya Tetap

Varians antara biaya tetap aktual dengan yang dianggarkan didapatkan dari pengurangan, karena biaya-biaya ini tidak dipengaruhi baik oleh volume penjualan maupun volume produksi

b) Biaya Variabel

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Biaya variabel adalah biaya yang bervariasi secara langsung dan proporsional dengan volume.

4. Ukuran Kinerja

a) Sistem Ukuran Kinerja

Tujuan dalam sistem ukuran kinerja adalah untuk mengimplementasikan strategi. Ukuran-ukuran ini dapat dilihat sebagai faktor keberhasilan penting masa kini dan masa depan. Jika ukuran-ukuran membaik, berarti perusahaan telah mengimplementasikan strateginya. Terdapat alasan mengapa tidak hanya mengandalkan sistem ukuran kinerja dalam menganalisis tahunan yaitu:

- 1) Mendorong tindakan jangka pendek yang tidak sesuai dengan kepentingan jangka panjang perusahaan.
- 2) Manajer unit bisnis tidak mengambil tindakan yang tidak berguna untuk jangka panjang, guna memperoleh laba jangka pendek.
- 3) Menggunakan laba jangka pendek sebagai satu-satunya tujuan dapat mendistorsi komunikasi antara manajer unit bisnis dengan manajemen senior.
- 4) Pengendalian keuangan yang ketat dapat memotivasi manajer untuk memanipulasi data.

b) Faktor Kunci keberhasilan

Terdapat variabel kunci yang dipilih dalam suatu unit bisnis tertentu daripada jumlah variabel yang lain yaitu:

- 1) Variabel kunci yang berfokus pada pelanggan

Variable – variabel kunci berikut ini fokus pada pelanggan:

- Pemesanan



- Pesanan tertunda

- Pangsa pasar

Pesanan dari pelanggan kunci

Kepuasan pelanggan

Referensi pelanggan

Loyalitas pelanggan

2) Variable kunci yang berkaitan dengan proses bisnis internal

Variable kunci berikut ini berkaitan dengan proses bisnis internal:

Utilisasi kapasitas

Pengiriman

Perputasan persediaan

Kualitas

Waktu siklus

Implementasi dari sistem pengukuran kinerja melibatkan empat langkah umum:

1) Mendefinisikan strategi

2) Mendefinisikan ukuran-ukuran dari strategi

3) Mengintegrasikan ukuran-ukuran ke dalam sistem manajemen

4) Meninjau ukuran dan hasilnya secara berkala

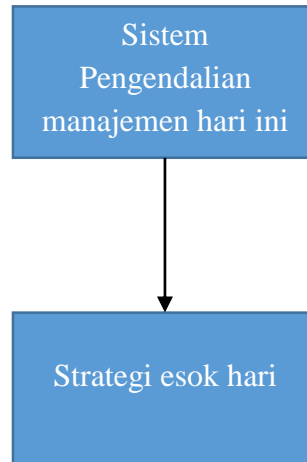
c) Pengendalian Interkatif

Peran utama dalam pengendalian manajemen adalah untuk membantu pelaksanaan strategi.



Gambar 2.6

Pengendalian Interaktif



Penjelasan dalam gambar di atas, organisasi pembelajaran mengacu kepada kemampuan dari karyawan suatu organisasi untuk belajar menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan secara berkelanjutan. Organisasi pembelajaran yang efektif adalah organisasi di mana karyawan pada semua pada semua tingkatan secara terus- menerus memantau lingkungannya, mengidentifikasi masalah serta, peluang potensial, saling bertukar informasi mengenai lingkungan secara terus – terang dan terbuka, serta bereksperimentasi dengan model bisnis alternative guna menyesuaikan diri dengan sukses terhadap lingkungan yang baru. Tujuan utama dari pengendalian interaktif adalah untuk memfasilitas terciptanya organisasi pembelajaran.

5. Kompensasi Manajemen

a) Karakteristik dari Rencana Kompensasi Insentif

Komponen kompensasi dari seorang manajer terdapat ada tiga yaitu gaji, tunjangan dan kompensasi insentif. Tiga komponen tersebut saling bergantung satu sama lain, tetapi yang ketiga secara khusus berkaitan dengan fungsi pengendalian manajemen. Rencana kompensasi insentif



dapat dibagi menjadi rencana jangka pendek dan rencana jangka panjang. Rencana insentif jangka pendek didasarkan pada kinerja dalam tahun berjalan. Rencana jangka panjang dikaitkan dengan

harga dari saham suatu perusahaan. Dalam rencana insentif jangka pendek ada tiga bagian yaitu:

- 1) Total kantong bonus
- 2) Carryover
- 3) Kompensasi ditunda

Rencana insentif jangka panjang adalah bahwa pertumbuhan dalam nilai dari saham perusahaan mencerminkan kinerja jangka panjang perusahaan tersebut. Dalam insentif jangka panjang ada lima bagian yaitu:

- 1) Opsi saham
- 2) Saham Fantom
- 3) Hak Apresiasi
- 4) Saham Kinerja
- 5) Unit Kinerja

Suatu sistem insentif yang secara eksplisit memasukkan hal-hal berikut ini memiliki peluang yang lebih besar untuk berhasil:

- Kebutuhan, nilai, dan keyakinan dari manajer umum yang diberikan penghargaan
- Budaya organisasi
- Faktor-faktor eksternal
- Strategi organisasi



b) Kriteria Kinerja Menentukan Bisnis

Masalah yang sulit dalam rencana bonus insentif untuk manajer unit bisnis adalah untuk

memutuskan kriteria mana yang sebaiknya digunakan untuk menentukan bonus.

1) Kriteria Keuangan

2) Penyesuaian untuk faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan

3) Manfaat dan kekurangan target keuangan jangka pendek

4) Mekanisme untuk mengatasi bias jangka pendek

5) Tolak ukur untuk perbandingan

D Kerangka Pemikiran

Desain dalam pelaksanaan penelitian terhadap sistem pengendalian manajemen dibagi

dalam empat macam kegiatan antara lain:

1. Menetapkan teori, penulis menjabarkan teori-teori tentang sistem pengendalian

manajemen serta unsur-unsur penting dalam sistem pengendalian manajemen, teori-teori

yang disajikan penulis berdasarkan referensi buku berjudul *Management Control System*

buku I dan II. Salemba Empat yang dipergunakan oleh penulis.

2. Menetaakan data dan instrusmen, penulis akan melakukan pengamatan fisik untuk

memperoleh gambaran mengenai operasi perusahaan, serta indikasi

permasalahpermasalahan yang ada. Dalam hal ini penulis akan mengumpulkan data

tertulis atau dokumen-dokumen.



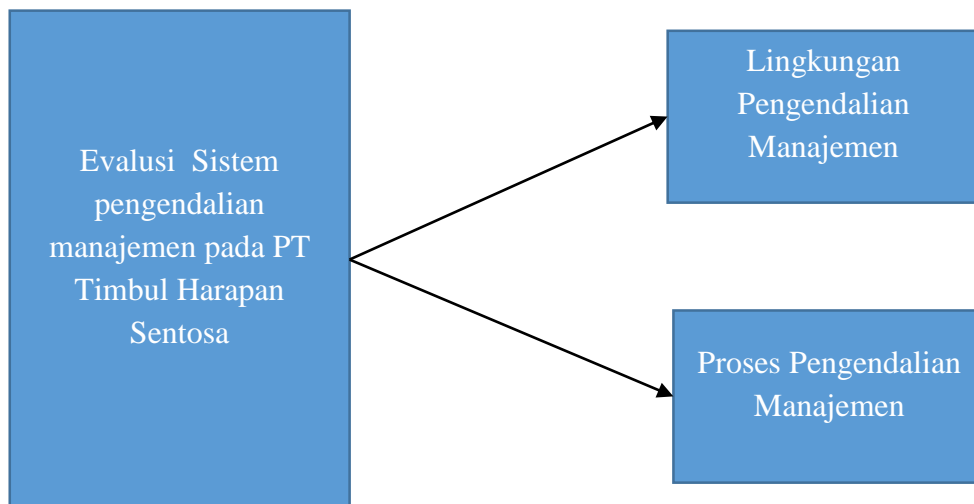
3. Menetapkan tahap analisis, pada tahap ini penulis melakukan studi lapangan yang meliputi wawancara dan observasi yang akan diisi oleh bagian yang bersangkutan yakni bagian-bagian yang berhubungan terhadap perusahaan.
4. Menetapkan laporan, hasil evaluasi akan disajikan dalam laporan tertulis. Isi dari laporan tersebut adalah mencakup kondisi, akibat, dan saran perbaikan untuk prosedur pengendalian yang dapat diterapkan. Kemudian diakhiri dengan kesimpulan dan saran perbaikan yang diperlukan dan rekomendasi atas langkah-langkah yang sebaiknya dilakukan agar tercapai sasaran yang diinginkan.
5. Kerangka pemikiran untuk tahap evaluasi
Melalui kerangka aktivitas sistem pengendalian manajemen diatas, maka penulis menggunakan kerangka pemikiran sebagai berikut.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

Gambar 2.7
Bagan Kerangka Pemikiran



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Dapat saya simpulkan bahwa besar pengaruhnya sistem pengendalian manajemen yang efektif dan sistem yang memadai perusahaan, dengan mengetahui efektifitas setiap lingkungan dan proses pengendalian manajemen dan dapat kita mengetahui optimalitas perusahaan dalam sistem pengendalian tersebut.

Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.