

SKRIPSI

**EFEKTIVITAS SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DAN
TINGKAT PENDAPATAN PADA PT. USAHA MANDIRI INTRAJAYA**

**HARIYANTI
105730449813**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
MAKASSAR
2017**

SKRIPSI

**EFEKTIVITAS SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DAN
TINGKAT PENDAPATAN PADA PT. USAHA MANDIRI INTRAJAYA**

**HARIYANTI
10573 0449813**

*Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah
Maka untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan Guna Memperoleh Gelar
Sarjana Pada Jurusan Akuntansi*

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH
MAKASSAR
2017**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul skripsi : Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen dan Tingkat Pendapatan pada PT. Usaha Mandiri Intrajaya
Nama : Hariyanti
No. Stambuk : 10573 04498 13
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : Akuntansi
Jenjang Studi : Strata satu (S-1)
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Makassar

Menyatakan Bahwa Skripsi Ini Telah Diperiksa Dan Diujikan Di Depan Panitia Penguji Skripsi Strata 1 (S1) Pada Hari Sabtu 14 Oktober 2017 Pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar

Makassar, 14 Oktober 2017

Menyetujui:

Pembimbing I

Dr. H. Ansvarif Khalid, SE., M.Si, Ak.CA

NBM: 091 6096 601

Pembimbing II

Sitti Zulachra, S.Pd., M.Si

NBM: 1263422

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi

Ismail Rasulong, SE, MM
NBM: 903078

Ketua Jurusan Akuntansi

Ismail Badollahi, SE, M, Si, Ak,
NBM: 1073428

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi atas Nama HARIYANTI, Nim 10573 04498 13 ini telah diperiksa dan diterima oleh panitia ujian Skripsi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar 1439 H / 2017 M dan telah dipertahankan didepan penguji pada hari sabtu 14 Oktober 2017 M sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Makassar, 24 Muharram 1439 H

Makassar, 14 Oktober 2017 M

Panitia Penguji

1. pengawas umum : Dr. H. Abd. Rahman Rahim, SE,MM
(Rektor Unismuh Makassar)


(.....)

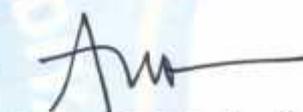
2. Ketua : Ismail Rasulong, SE.,MM
(Dekan Fak.Ekonomi dan Bisnis)


(.....)

3. Sekertaris : Drs. H. Sultan Sarda, MM
(PD 1 Fak. Ekonomi dan Bisnis)


(.....)

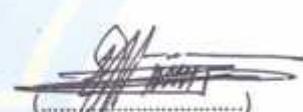
4. Penguji : 1. Dr. Ansyarif Khalid, SE, M, Si, Ak, CA


(.....)

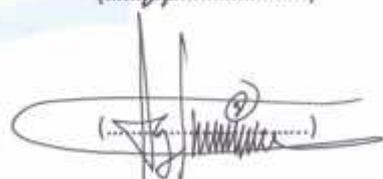
2. Ismail Rasulong, SE.,MM


(.....)

3. Dr. Edai Jusriadi, SE, MM


(.....)

4. Agusdiwana Suarni, SE, M, Acc


(.....)

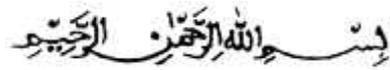
MOTTO

*Kesuksesan hanya dapat diraih
Dengan segala upaya dan usaha
Yang disertai dengan do'a
Karena sesungguhnya nasib seorang manusia
Tidak akan berubah dengan sendirinya
Tanpa berusaha*

Artinya

*Jika kamu menginginkan sesuatu maka berusahalah
Dan jangan lupa berdo'a kepada Allah SWT
Karena tanpa usaha
Kamu tidak akan mendapatkan apa yang kamu inginkan*

KATA PENGANTAR



Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT berkat rahmat dan petunjuknya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sebagai akhir perjuangan saya di bangku kuliah. Salawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada Rasulullah Muhammad SAW yang telah memberikan tuntutan menuju jalan yang terang benderang. Penulisan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Makassar. Disamping itu skripsi ini juga diharapkan memberi manfaat dan menambah wawasan bagi setiap individu yang membacanya. Dalam penyelesaian skripsi ini tidak lepas dari bantuan dan bimbingan beberapa pihak baik secara langsung maupun tidak langsung, dengan segala kerendahan hati penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih seikhlas-ikhlasnya kepada :

1. Bapak Dr. Abd. Rahman Rahim, SE., MM, Selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar.
2. Bapak Ismail Rasulong, SE., MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar
3. Bapak Ismail Badollahi, SE., M. Si., Ak. CA, selaku Ketua Jurusan Prodi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Makassar
4. Bapak Dr.H.Ansyarif Khalid.,SE.,M.si.,Ak.,CA, selaku Pembimbing 1 dan Ibu Sitti Zulaeha, S.Pd.,M.Si, selaku pembimbing II yang telah

meluangkan waktunya untuk memberikan pengarahan, pengetahuan, bimbingan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

5. Kak Tuti terima kasih telah membantu saya dalam pengambilan data
6. Seluruh dosen pengajar dan staff administrasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah menularkan ilmunya dan setia membantu penulis dalam perkuliahan.
7. Orang tua dan adikku yang telah mencurahkan doa, nasehat, kasih sayang, dan dorongan semangatnya kepada penulis selama ini.
8. Serta teman-teman kelas AK-10.2013 dan sahabat saya Nurrahma, Nuralisa Suaib SE, Dian Apriani SE, Rosdiana. B SE, Nurifdha Sakinah dan Munirawati SE yang telah memberikan motivasi dan dukungan, serta meluangkan waktunya untuk membantu penulis menyelesaikan skripsi ini.
9. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah banyak membantu dalam penulisan Tugas Akhir ini.

Semoga semua bantuan yang kalian berikan dapat menjadi amal ibadah di sisi Allah SWT. Harapan penulis, semoga skripsi ini dapat berguna baik bagi penulis maupun bagi yang membaca skripsi ini.

Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan skripsi ini.

Makassar, Agustus 2017

Penulis

ABSTRAK

Hariyanti. 2017. “Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen Pada PT. Usaha Mandiri Intrajaya” yang dibimbing oleh pembimbing 1 : H. Ansyarif Khalid, Pembimbing II : Sitti Zulaeha

Sistem pengendalian manajemen merupakan suatu proses yang digunakan untuk menyakinkan bahwa sumber daya yang dimiliki oleh suatu entitas telah digunakan secara efektif dan efisien. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat pendapatan pada PT. Usaha mandiri intrajaya. Populasi dalam penelitian ini adalah laporan keuangan tahun 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 dan Sampel penelitian ini adalah tahun 2013, 2014 dan 2015. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis kualitatif, merupakan analisa non statistik yang membantu dalam penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Secara keseluruhan sistem pengendalian manajemen pada PT. Usaha mandiri intrajaya berjalan secara efektif, tetapi masih terdapat bagian yang mengalami tumpukan dalam pengendalian manajemen, 2) Pendapatan PT. Usaha mandiri intrajaya secara umum terus mengalami peningkatan, 3) Sistem pengendalian manajemen yang dijalankan bermanfaat dalam meningkatkan pendapatan pada PT. Usaha mandiri intrajaya, 4) Informasi dan komunikasi pada PT. Usaha mandiri intrajaya telah ditetapkan cukup efektif karena informasi yang disampaikan oleh manajemen kepada bawahannya maupun informasi yang berasal dari karyawan terhadap manajemen.

Kata kunci: Sistem pengendalian manajemen, Efektivitas, dan Sistem pengendalian intern

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
MOTTO	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	x
BAB I PENDAHULUAN	
A. LatarBelakang	1
B. Rumusan Masalah.....	3
C. Tujuan Penelitian	3
D. Manfaat Penelitian.....	3
E. Sistematika Penulisan	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Pengertian Efektivitas	6
B. Sistem Pengendalian Manajemen.....	9
C. Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen.....	13
D. Tujuan Perancangan Sistem Pengendalian Manajemen.....	14
E. Karakteristik Sistem Pengendalian Manajemen.....	18
F. Jenis Sistem Pengendalian Manajemen.....	19
G. Struktur Sistem Pengendalian Manajemen	24
H. Proses Sistem Pengendalian Manajemen	32
I. Keunggulan dan Keterbatasan Sistem Pengendalian Manajemen.....	42
J. Unsur-unsur Sistem Pengendalian Manajemen	45
K. Perilaku Dalam Organisasi Sistem Pengendalian Manajemen.....	53
L. Pusat Pertanggungjawaban	55
M. Jurnal dan Penelitian Terdahulu	58

N. Kerangka Pikir	71
O. Hipotesis	72
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Lokasi dan Jadwal Penelitian	74
B. Metode Pengumpulan Data	74
C. Jenis dan Sumber Data	75
D. Operasional Variabel	75
E. Populasi dan Sampel.....	76
F. Metode Analisis Data	77
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
A. Sejarah Singkat Perusahaan.....	79
B. Struktur Organisasi dan Pemisahan Tugas	81
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Hasil Penelitian.....	83
B. Pembahasan	86
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan.....	103
B. Saran	103
DAFTAR PUSTAKA	105
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Maping Penelitian Terdahulu.....	59
Tabel 1.2 Maping Jurnal	64
Tabel 1.3 Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penulis	67

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Skema Anggaran	38
Gambar 1.2 Kerangka Pikir.....	72
Gambar 1.3 Struktur Organisasi.....	81
Gambar 1.4 Flowchart Bagian Permintaan dan Penerimaan	96
Gambar 1.5 Flowchart Bagian Pembelian dan Pembayaran.....	97
Gambar 1.6 Flowchart Bagian Akuntansi.....	98

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Era globalisasi saat ini yang ditandai dengan semakin maraknya dunia usaha dengan cepat serta dipenuhi oleh berbagai industri barang dan jasa yang memberikan banyak pilihan kepada konsumen. Industri barang dan jasa yang secara nyata dari hari ke hari mengalami perkembangan, sehingga manajer dan pihak marketing harus berbenah diri dalam menghadapi hal tersebut.

Banyak orang berpendapat bahwa era globalisasi yang tanpa batas merupakan hal yang tidak bisa dipungkiri menimbulkan dampak pada kehidupan atau kelangsungan hidup perusahaan. Apalagi perusahaan yang bergerak di bidang jasa Ekspedisi, tentunya harus banyak berpikir apa tindakan dan kemana arah usaha sehingga bisa tetap hidup dan beroperasi dalam menghadapi dunia persaingan. Untuk mencapai tujuan perusahaan maka yang perlu dilakukan adalah membuat suatu perencanaan, karena dengan adanya perencanaan yang telah dibuat, selanjutnya digunakan sebagai pedoman dalam mencapai tujuan perusahaan.

Perencanaan yang paling penting dilakukan yakni adanya pengendalian manajemen karena pengendalian (*control*) merupakan fungsi manajemen. Fungsi manajemen meliputi: *Planning, Organizing, Staffing, Leading, and Controlling* yang berperan untuk mendeteksi atau menilai kelemahan yang perlu tindakan perbaikan, hal-hal yang dicakup dalam fungsi *Controlling* adalah menciptakan standar atau kriteria, membandingkan hasil

monitoring dengan standar, melakukan perbaikan atas deviasi atau penyimpangan, merevisi atau menyesuaikan metode pengendalian sebagai respon atas hasil pengendalian dan perubahan kondisi, serta mengkomunikasikan revisi dan penyesuaian tersebut keseluruhan proses manajemen.

Pengendalian adalah suatu proses penggunaan seluruh kelengkapan sarana dalam suatu entitas untuk mempromosikan, mengarahkan, mengendalikan, mengatur dan memeriksa berbagai aktivitas yang didalamnya terdapat strategi dan teknik yang akan dilakukan dengan menggunakan sumber daya yang ada, dalam usaha mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, pengendalian harus mempunyai kemampuan melakukan pilihan-pilihan terbaik yang dapat dilaksanakan untuk menghindari kegagalan.

Secara umum tujuan dari pelaksanaan pengendalian manajemen adalah membantu semua peringkat kegiatan operasional dalam meningkatkan perencanaan dan pengendalian aktivitas manajemen perusahaan dengan cara mengidentifikasi aspek-aspek sistem dan prosedur serta rekomendasi kepada manajemen untuk meningkatkan efisiensi kegiatan perusahaan.

Dengan demikian pelaksanaan pengendalian manajemen bertujuan untuk memberikan suatu kepastian bahwa proses pelaksanaan atas perencanaan dan pengendalian telah dilakukan secara tepat dan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Kondisi tersebut dapat membuktikan bahwa manajemen perusahaan berhubungan dengan peningkatan kinerja perusahaan dimasa yang

akan datang dan memusatkan pada sistem perencanaan dan pengendalian aktivitas atau operasional perusahaan. Sistem pengendalian manajemen telah dilaksanakan sehingga, efektivitas dan kehematan organisasi dapat dilakukan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

PT. Usaha Mandiri Intrajaya adalah perusahaan yang bergerak di bidang ekspedisi laut dan darat yang perlu penataan dan pengendalian manajemen yang baik, dan tentunya dalam pengendalian manajemen ada hal yang mengalami tumpang tindih. Berdasarkan masalah yang terjadi di perusahaan, maka penulis tertarik melakukan penelitian pada perusahaan ini dengan memilih judul “ **Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen Pada PT. Usaha Mandiri Intrajaya**”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian tersebut diatas maka yang menjadi permasalahan pokok adalah : Bagaimana tingkat Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen pada PT. Usaha Mandiri Intrajaya?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkat efektivitas sistem pengendalian manajemen dan tingkat pendapatan pada PT. Usaha Mandiri Intrajaya.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat kepada berbagai pihak antara lain:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis, sekurang-kurangnya dapat berguna untuk ilmu dalam dunia pendidikan terutama pada pelajaran sistem pengendalian manajemen

2. Manfaat praktis

a. Bagi penulis

Menambah pengetahuan mengenai sistem pengendalian manajemen

b. Bagi perusahaan

Sebagai bahan pertimbangan dalam menetapkan kebijakan sistem pengendalian manajemen pada PT. Usaha Mandiri Intrajaya

E. Sistematika Penulisan

Pembahasan penelitian dalam penelitian ini dibagi ke dalam beberapa bagian pembahasan dengan sistematika penyajian sebagai berikut:

I PENDAHULUAN

Bab ini merupakan pendahuluan dari penulisan penelitian yaitu diuraikan mengenai latar belakang permasalahan yang mendorong penulis dalam melakukan penelitian. Selain itu, bab ini juga berisi mengenai pokok permasalahan, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini merupakan penguraian atas penelitian-penelitian sebelumnya yang dapat dijadikan acuan bagi peneliti dalam penelitian ini. Selain itu, dasar-dasar teoritis mengenai permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini. Kemudian akan dijabarkan kerangka pemikiran yang merupakan kaitan antara konteks penelitian dengan teori yang digunakan.

III METODE PENELITIAN

Pada bab ini, peneliti akan menjelaskan metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. Metode ini menjadi pedoman bagi peneliti dalam melakukan pengumpulan informasi serta analisis.

IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Merupakan bab yang berisi pembahasan tentang gambaran umum PT. Usaha Mandiri Intrajaya.

V PEMBAHASAN

Pada bab ini, peneliti akan menjelaskan hasil dari penelitian yang telah dilaksanakan dan pembahasan.

VI KESIMPULAN DAN SARAN

Merupakan bab yang berisi kesimpulan dan saran yang sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengertian Efektivitas

Kata efektif berasal dari bahasa Inggris yaitu *effective* yang berarti berhasil atau sesuatu yang dilakukan berhasil dengan baik. Kamus ilmiah populer mendefinisikan efektivitas sebagai ketepatan penggunaan, hasil guna atau menunjang tujuan. Efektivitas merupakan unsur pokok untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan didalam setiap organisasi, kegiatan ataupun program.

Menurut Agung Kurniawan dalam bukunya *Transformasi Pelayanan Publik* mendefinisikan efektivitas, sebagai berikut: “Efektivitas adalah kemampuan melaksanakan tugas, fungsi (operasi kegiatan program atau misi) daripada suatu organisasi atau sejenisnya yang tidak adanya tekanan atau ketegangan diantara pelaksanaannya”(Kurniawan, 2005:109).

Menurut pendapat Mahmudi dalam bukunya *Manajemen Kinerja Sektor Publik* mendefinisikan efektivitas, sebagai berikut: “Efektivitas merupakan hubungan antara *output* dengan tujuan, semakin besar kontribusi (sumbangan) *output* terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program atau kegiatan”(Mahmudi, 2005:92).

Menurut pendapat Peter F. Drucker yang dikutip H.A.S. Moenir dalam bukunya *Manajemen Umum di Indonesia* yang mendefinisikan efektivitas, sebagai berikut efektivitas, pada sisi lain, menjadi kemampuan untuk memilih sasaran hasil sesuai. Seorang manajer efektif adalah satu yang memilih

kebenaran untuk melaksanakan” (Moenir, 2006:166). Memperhatikan pendapat para ahli di atas, bahwa konsep efektivitas merupakan suatu konsep yang bersifat *multidimensional*, artinya dalam mendefinisikan efektivitas berbeda-beda sesuai dengan dasar ilmu yang dimiliki walaupun tujuan akhir dari efektivitas adalah pencapaian tujuan. Kata efektif sering dicampuradukkan dengan kata efisien walaupun artinya tidak sama, sesuatu yang dilakukan secara efisien belum tentu efektif.

Upaya mengevaluasi jalannya suatu organisasi, dapat dilakukan melalui konsep efektivitas. Konsep ini adalah salah satu faktor untuk menentukan apakah perlu dilakukan perubahan secara signifikan terhadap bentuk dan manajemen organisasi atau tidak. Dalam hal ini efektivitas merupakan pencapaian tujuan organisasi pemanfaatan sumber daya yang dilakukan secara efisien ditinjau dari segi masukan (*input*). Proses maupun keluaran (*output*). Dalam hal ini yang dimaksud sumber daya meliputi ketersediaan personil, sarana dan prasarana serta metode dan model yang digunakan. Suatu kegiatan dikatakan efisien apabila dikerjakan dengan benar dan sesuai dengan prosedur sedangkan dikatakan efektif ada kegiatan tersebut dilaksanakan dengan lancar dan memberikan hasil yang bermanfaat.

Mengukur efektivitas organisasi bukanlah suatu hal yang sangat sederhana, karena efektivitas dapat dikaji dari berbagai sudut pandang dan tergantung pada siapa yang menilai serta menginterpretasikannya. Bila dipandang dari sudut produktivitas, maka seorang manajer produksi

memberikan pemahaman bahwa efektivitas berarti kualitas dan kuantitas (*output*) barang dan jasa.

Tingkat efektivitas juga dapat diukur dengan membandingkan antara rencana yang telah ditentukan dengan hasil nyata yang telah diwujudkan. Namun, jika usaha atau hasil pekerjaan dan tindakan yang dilakukan tidak tepat sehingga menyebutkan tujuan tidak tercapai atau sasaran yang diharapkan, maka hal itu dikatakan tidak efektif. Adapun kriteria atau ukuran mengenai pencapaian tujuan efektif atau tidak, yaitu:

- a) Kejelasan tujuan yang hendak dicapai, hal ini dimaksudkan supaya karyawan dalam pelaksanaan tugas mencapai sasaran yang terarah dan tujuan organisasi dapat tercapai.
- b) Kejelasan strategi pencapaian tujuan, telah diketahui bahwa strategi adalah “pada jalan” yang diikuti dalam melakukan berbagai upaya dalam mencapai sasaran-sasaran yang ditentukan agar para *implementer* tidak tersesat dalam pencapaian tujuan organisasi.
- c) Proses analisis dan perumusan kebijakan yang mantap, berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai dan strategi yang telah ditetapkan artinya kebijakan harus mampu menjembatani tujuan-tujuan dengan usaha-usaha pelaksanaan kegiatan operasional.
- d) Perencanaan yang matang, pada hakekatnya berarti memutuskan sekarang apa yang dikerjakan oleh organisasi dimasa depan.
- e) Penyusunan program yang tepat suatu rencana yang baik masih perlu dijabarkan dalam program-program pelaksanaan yang tepat sebab apabila

tidak, para pelaksana akan kurang memiliki pedoman bertindak dan bekerja.

- f) Tersedianya saran dan prasarana kerja, salah satu indikator efektivitas organisasi adalah kemampuan bekerja secara produktif. Dengan sarana dan prasarana yang tersedia dan mungkin disediakan oleh organisasi.
- g) Pelaksanaan yang efektif dan efisien. Bagaimanapun baiknya sebuah program apabila tidak dilaksanakan secara efektif dan efisien maka organisasi tersebut tidak akan mencapai sasarnya, karena dengan pelaksanaan organisasi semakin didekatkan pada tujuannya.
- h) Sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik mengingatkan sifat manusia yang tidak sempurna maka efektivitas organisasi menuntut terdapatnya sistem pengawasan dan pengendalian.

B. Sistem Pengendalian Manajemen

1. Pengertian sistem

Pengertian sistem menurut Mulyadi (2008:2) yaitu sekelompok unsur yang erat hubungannya satu dengan yang lainnya, yang berfungsi bersama-sama untuk mencapai tujuan tertentu. Berdasarkan definisi tersebut dapat dirinci lebih lanjut pengertian umum mengenai sistem sebagai berikut:

- a. Setiap sistem terdiri dari unsur-unsur. Unsur-unsur suatu sistem terdiri dari subsistem yang lebih kecil, yang terdiri pula dari kelompok unsur yang membentuk subsistem tertentu.

- b. Unsur-unsur tersebut merupakan bagian terpadu sistem yang bersangkutan. Unsur-unsur sistem yang berhubungan erat satu dengan yang lainnya dan sifat serta kerja sama antar unsur sistem tersebut mempunyai bentuk tertentu.
- c. Unsur sistem tersebut bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Setiap sistem mempunyai tujuan tertentu. Misalnya sistem pernafasan yang memiliki tujuan untuk menyediakan oksigen, dan pembuangan karbon dioksida dari tubuh kita bagi kepentingan kelangsungan hidup kita.
- d. Suatu sistem merupakan bagian dari sistem lain yang lebih besar. Sistem pernafasan kita merupakan salah satu sistem yang ada dalam tubuh kita, yang merupakan bagian dari sistem metabolisme tubuh.

Menurut Azhar Susanto (2008:22) sistem adalah kumpulan/*group* dari subsistem/bagian/komponen apapun baik fisik maupun non fisik yang saling berhubungan satu sama lain dan bekerja sama secara harmonis untuk mencapai tujuan tertentu.

Kriteria dari sistem adalah:

- a. Sistem dirancang untuk mencapai tujuan.
- b. Elemen dari sistem harus mempunyai rencana yang tepat.
- c. Elemen dalam sistem harus berhubungan dan berkaitan dalam pencapaian tujuan organisasi pada umumnya dan pencapaian divisi atau departemen pada khususnya.

- d. Unsur dasar dari proses lebih penting dari pada elemen sistem.
- e. Tujuan organisasi lebih penting dari pada tujuan divisi.

2. Pengertian pengendalian

- a. Menurut Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan (2005:3), Pengendalian adalah suatu perangkat untuk memastikan bahwa tujuan strategis organisasi dapat tercapai
- b. Menurut Mulyadi (2007:770), Pengendalian adalah usaha untuk mencapai tujuan tertentu melalui perilaku yang diharapkan.
- c. Menurut Indra Bastian (2006), Pengendalian merupakan tahap penentu keberhasilan manajemen.

Dari pengertian diatas, setidaknya terdapat langka dalam pengendalian yaitu mengevaluasi pelaksanaan kerja dan melaksanakan tindakan koreksi sesuai dengan penyimpangan yang terjadi.

Pengendalian merupakan hal yang sangat penting karena merupakan mata rantai terakhir dalam rangkaian proses manajemen. Dengan pengendalian dapat diketahui apakah pekerjaan yang telah dilakukan sesuai dengan apa yang seharusnya dilakukan.

3. Pengertian manajemen

Dalam kamus umum bahasa indonesia (W.J.S. Poerwadarminta, 2007:742) Manajemen diartikan sebagai cara mengelola suatu perusahaan

besar. Pengelolaan atau pengaturan dilaksanakan oleh seorang manajer (pengatur/pemimpin) berdasarkan urutan manajemen.

Menurut Ahli James A.F. Stoner (2006), Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya dari anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kegiatan yang dilakukan pada suatu organisasi biasanya meliputi:

1. Merencanakan apa yang akan dicapai oleh perusahaan.
2. Mengkoordinasikan kegiatan pada masing-masing bagian.
3. Mengkomunikasikan informasi yang ada
4. Mengevaluasi informasi.
5. Memutuskan apa yang harus dilakukan.
6. Mempengaruhi orang dalam organisasi tersebut untuk mengerjakan sesuai dengan yang digariskan.

Pengendalian manajemen dalam hal ini tidak berarti setiap tindakan harus sama dengan rencana. Pada prosesnya bisa saja berubah karena perbedaan waktu antara rencana 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.

C. Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen

ada beberapa pengertian mengenai sistem pengendalian manajemen yaitu:

- a. Menurut Thomas Sumarsan (2010:4) mendefinisikan bahwa sistem pengendalian manajemen adalah suatu rangkaian tindakan dan aktivitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan terus menerus.
- b. Menurut Mulyadi (2007:3) mendefinisikan bahwa sistem pengendalian manajemen adalah suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan sasaran masa depan yang hendak dicapai oleh organisasi, merencanakan kegiatan untuk mencapai sasaran tersebut, serta mengimplementasikan dan memantau pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan.
- c. Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:20) yang diterjemahkan oleh F.X Kurniawan mendefinisikan sistem yang digunakan oleh manajemen untuk mengendalikan aktifitas suatu organisasi disebut sistem pengendalian manajemen.

Berdasarkan pada uraian diatas maka Sistem pengendalian manajemen merupakan suatu proses formal yang digunakan oleh manajer dalam upaya mempengaruhi perilaku semua anggota organisasi dan merupakan serangkaian tindakan yang mengarahkan suatu operasi perusahaan agar strategi dan kebijakan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien dalam upaya mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya dan didasarkan pada informasi, dimana sistem pengendalian manajemen

terdiri dari struktur dan proses. Pengertian tersebut memberikan suatu gambaran bahwa semua anggota organisasi atau perusahaan harus berperilaku yang mencerminkan tindakan-tindakan atau upaya-upaya untuk memanfaatkan semua sumber daya baik yang bersifat nyata atau abstrak untuk kepentingan perusahaan yang didasarkan pada informasi, tindakan-tindakan yang dilakukan haruslah secara efisien dan efektif dan terjadi melalui prosedur formal.

Berdasarkan pengertian diatas sistem pengendalian manajemen merupakan suatu sistem yang dipergunakan oleh para manajer untuk mengarahkan anggota-anggota yang ada dalam organisasi untuk dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara efektif dan efisien sesuai dengan strategi pokok yang telah ditentukan untuk dapat mencapai tujuan organisasi.

D. Tujuan Perancangan Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:109) yang dialih bahasakan oleh Kurniawan dan Krista tujuan utama dari sistem pengendalian manajemen adalah memastikan (sejauh mungkin) tingkat keselarasan tujuan (*goal congruence*) yang tinggi. Dalam proses yang sejajar dengan tujuan, manusia diarahkan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan kepentingan pribadi mereka sendiri, yang sekaligus juga merupakan kepentingan perusahaan.

Sedangkan menurut Thomas Sumarsa (2010:7) bahwa tujuan perancangan suatu sistem pengendalian manajemen adalah:

1. Diperolehnya keandalan dan integrasi informasi

2. Kepatuhan pada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan, dan ketentuan yang berlaku
3. Melindungi harta perusahaan
4. Pencapaian kegiatan yang ekonomis dan efisien

Keempat hal tersebut diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Diperolehnya keandalan dan integrasi informasi

Di era glibalisasi ini, sistem informasi sangat penting bagi suatu organisasi dalam rangka menanggapi perubahan yang serba cepat atas kondisi dan lingkungan yang ada dan meningkatnya kecanggihan sarana teknologi informasi untuk mengambil keputusan.

Umumnya, sistem informasi dibagi dua aspek yaitu:

- 1) Informasi akuntansi keuangan yang menghasilkan laporan keuangan organisasi dan berbagai laporan lainnya seperti penggunaan anggaran atau *budget*.
 - 2) Sistem informasi kegiatan yang menghimpung informasi terkait dengan berbagai aspek kegiatan yang menghasilkan laporan tingkat keberhasilan kinerja. Informasi lainnya disampaikan oleh organisasi sebagai upaya memenuhi persyaratan-persyaratan yang diminta otoritas yang terkait.
2. Kepatuhan pada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan, dan ketentuan yang berlaku

Kepatuhan kepada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan dan ketentuan yang berlaku memungkinkan suatu organisasi mencapai

tujuannya. Kepatuhan pada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan dan ketentuan yang berlaku dapat dicapai melalui sistem pengendalian manajemen. Kegagalan menaati kebijakan dan ketentuan yang berlaku dapat membahayakan usaha koordinasi yang dirancang dalam suatu sistem pengendalian.

3. Melindungi harta perusahaan

Pada umumnya pengendalian dirancang dan diimplementasikan untuk melindungi aset organisasi.

Contoh : sebuah pengendalian terhadap perusahaan adalah dikuncinya gudang penyimpanan barang, direkrutnya satpam, digunakannya *password* komputer, dibangunnya pagar, ditempatkannya aset berharga pada tempat yang tidak mudah diakses orang yang tidak berhak/berwenang.

4. Pencapaian kegiatan yang ekonomis dan efisien

Realita bahwa sumber daya bersifat terbatas mendorong organisasi menerapkan prinsip-prinsip ekonomis dan efisiensi. Prinsip yang diterapkan bagi manajemen organisasi adalah memperoleh hasil yang maksimal dengan masukan (*input*) tertentu atau mencapai hasil tertentu dengan biaya yang minimal. Standar operasi seharusnya memberikan kriteria pengukuran untuk menilai tingkat keekonomisan dan efisien.

Contoh kegiatan yang efisien adalah apabila sebuah tim audit menghasilkan laporan hasil audit dengan biaya pemeriksaan yang lebih

rendah dari standar biaya khusus untuk biaya tersebut. Setiap organisasi seharusnya kriteria untuk menilai tingkat keekonomisan dan efisiensi operasinya. Dalam dunia bisnis kriteria penilaian kehematan dan efisiensi tercerming dalam laporan keuangannya. Namun demikian, bagi organisasi nir laba, termasuk organisasi pemerintah, kriteria penilaian dituangkan dalam bentuk indikator keberhasilan kinerja.

Secara spesifik, manajemen perlu menguji sistem pengendalian manajemen guna menentukan seberapa baik pengendalian itu beroperasi, bagaimana pengendalian dapat ditingkatkan, dan pada tingkat mana pengendalian dapat membantu mengidentifikasi risiko-risiko utama atas adanya kecurangan, pemborosan, penyalagunaan wewenang, dan salah pengelolaan (*mismanagement*). Evaluasi pengelolaan sistem pengendalian manajemen merupakan usaha manajemen untuk memastikan tercapainya tujuan tersebut.

Tujuan pengendalian manajemen adalah untuk memotivasi dan memberikan semangat kepada para anggota organisasi, dan selanjutnya mencapai tujuan organisasi. Ini merupakan proses mendeteksi dan memperbaiki kesalahan-kesalahan yang tidak disengaja, seperti pencurian atau penyalahgunaan sumber daya.

Adapun fungsi pengendalian manajemen adalah pengukuran dalam perbaikan terhadap pelaksanaan tujuan dan rencana perusahaan yang dicapai. Pengendalian manajemen dapat juga berfungsi untuk mengembangkan dan merevisi norma-norma yang memuaskan sebagai ukuran pelaksanaan dan

menyediakan pedoman serta bantuan kepada para anggota manajemen yang lain dalam menjamin adanya penyesuaian hasil pelaksanaan yang sebenarnya terdapat norma standar.

E. Karakteristik Sistem Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen baik tindakan untuk menuntun dan memotivasi usaha guna mencapai tujuan kerja yang tidak efektif dan efisien. Sistem pengendalian manajemen yang berbeda diperlukan untuk situasi yang berbeda tetapi semuanya mempunyai karakteristik berikut:

1. Sistem pengendalian manajemen di fokuskan pada program dan pusat-pusat tanggung jawab.
2. Data terencana dalam bentuk program anggaran dan standar, sedangkan data aktual mengenai apa yang telah terjadi didalam maupun diluar
3. Sistem pengendalian manajemen merupakan sistem organisasitotal dalam arti bahwa sistem mencakup semua aspek dari operasi organisasi.

Sistem penngendalian manajer terdiri dari struktur dan proses yang terorganisir yang digunakan oleh manajemen. Proses dari sistem pengendalian manajemen banyak berkaitan dengan hubungan yang sifatnya informal dalam suatu organisasi perusahaan pada umumnya.

Suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan berbagai macam kegiatan perwujudan bagi organisasi melalui misi yang telah dipilih dan untuk mengimplementasikan pemantauan rencana kegiatan.

Walaupun kegiatan informal ini penting didalam pengendalian manajemen, akan tetapi dapat dijadikan sebagai suatu sistem, sedangkan yang

bersifat formal meliputi tahap-tahap kegiatan atau pekerjaan yang saling berkaitan seperti dalam perumusan strategi, perencanaan strategi, penyusunan program, anggaran, implementasi dan pemantauan.

F. Jenis Sistem Pengendalian Manajemen

a. Klasifikasi Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen dapat diklasifikasikan ke dalam (lima) jenis, yaitu:

- 1) Pengendalian pencegahan (*preventive controls*)
- 2) Pengendalian deteksi (*detective controls*)
- 3) pengendalian koreksi (*corrective controls*)
- 4) pengendalian pengarahan/langsung (*directive controls*)
- 5) pengendalian pengganti (*compensating controls*)

Kelima jenis pengendalian di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengendalian Pencegahan (*Preventive Controls*)

Pengendalian pencegahan dimaksudkan untuk mencegah terjadinya suatu kesalahan. Pengendalian ini dirancang untuk mencegah hasil yang tidak diinginkan sebelum kejadian itu terjadi. Pengendalian pencegahan berjalan efektif apabila fungsi atau personil melaksanakan perannya. Contoh pengendalian pencegahan meliputi: kejujuran, personil yang kompeten, pemisahan fungsi, revidu pengawas dan pengendalian ganda. Sebagaimana pepatah mengatakan: “lebih baik mencegah daripada mengobati” demikian pula dengan pengendalian. Pengendalian pencegahan jauh lebih murah biayanya

dari pada pengendalian pendeteksian. Ketika dirancang ke dalam sistem, pengendalian pencegahan memperkirakan kesalahan yang mungkin terjadi sehingga mengurangi biaya perbaikannya. Namun demikian, pengendalian pencegahan tidak dapat menjamin tidak terjadinya kesalahan atau kecurangan sehingga masih dibutuhkan pengendalian lain untuk melengkapinya. Untuk itu, pengendalian pencegahan perlu dilengkapi dengan pengendalian deteksi dan pengendalian koreksi.

2. Pengendalian Deteksi (*Detective Controls*)

- 1) Pertama, pengendalian deteksi dapat mengukur efektivitas pengendalian pencegahan. Sesuai dengan namanya pengendalian deteksi dimaksudkan untuk mendeteksi suatu kesalahan yang telah terjadi. Rekonsiliasi bank atas pencocokan saldo pada buku bank dengan saldo kas pada buku organisasi merupakan contoh pengendalian deteksi atas saldo kas. Pengendalian deteksi biasanya lebih mahal dari pada pengendalian pencegahan.
- 2) Beberapa kesalahan tidak dapat secara efektif dikendalikan melalui sistem pengendalian pencegahan sehingga harus ditangani dengan pengendalian deteksi ketika kesalahan tersebut terjadi. Pengendalian deteksi meliputi revidu dan perbandingan seperti: catatan kinerja dengan pengecekan independen atas kinerja, rekonsiliasi bank, konfirmasi saldo bank, kas opname,

penghitungan fisik persediaan, konfirmasi atas piutang/utang dan sebagainya.

3) Pengendalian Koreksi (*Corrective Controls*)

Pengendalian koreksi melakukan koreksi masalah-masalah yang teridentifikasi oleh pengendalian deteksi. Tujuannya adalah agar supaya kesalahan yang telah terjadi tidak terulang kembali. Masalah atau kesalahan dapat dideteksi oleh manajemen sendiri atau oleh auditor. Apabila masalah atau kesalahan terdeteksi oleh auditor, maka wujud pengendalian koreksinya adalah dalam bentuk pelaksanaan tindak lanjut dari rekomendasi auditor.

Contoh: dijumpai adanya distribusi sembako kepada pihak-pihak yang tidak memenuhi kriteria untuk dibantu oleh pejabat kelurahan. Atas dasar pengaduan, lurah setempat mengambil langkah perbaikan dengan menarik kembali bantuan tersebut dan mendistribusikan kepada pihak-pihak yang berhak dan memberikan sanksi kepada oknum pejabat yang telah melakukan penyimpangan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

4) Pengendalian Pengarahan (*Directive Controls*)

Pengendalian pengarahan adalah pengendalian yang dilakukan pada saat kegiatan sedang berlangsung dengan tujuan agar kegiatan dilaksanakan sesuai dengan kebijakan atau ketentuan yang berlaku.

Contoh: kegiatan supervisi yang dilakukan langsung oleh atasan kepada bawahan atau pengawasan oleh mandor terhadap aktivitas pekerja.

5) Pengendalian Pengganti (*Compensating Controls*)

Pengendalian kompensasi dimaksudkan untuk memperkuat pengendalian karena terabaikannya suatu aktivitas pengendalian. Pengawasan langsung pimpinan terhadap kegiatan pegawainya pada suatu organisasi kecil Karena tidak adanya pemisahan fungsi merupakan contoh pengendalian pengganti.

b. Batasan-batasan Pengendalian Manajemen

Sistem yang terdapat dalam suatu organisasi atau perusahaan bisa dibedakan menjadi tiga jenis, yaitu :

1. Formulasi Strategi (*Strategy Formulation*)
2. Pengendalian Manajemen (*Management Control*)
3. Pengendalian Tugas (*Task Control*)

Diantara ketiga sistem di atas, Formulasi Strategi merupakan sistem yang paling kurang sistematis dan Pengendalian Tugas merupakan sistem yang paling sistematis. Pengendalian manajemen berada di antara ke dua sistem tersebut. Formulasi strategi memfokuskan kepada program jangka panjang dan Pengendalian Tugas memfokuskan kepada kegiatan-kegiatan jangka pendek. Pengendalian manajemen mempunyai fokus terhadap keduanya. Formulasi Strategi menggunakan perkiraan kasar dari apa yang akan terjadi di masa depan sementara Pengendalian Tugas

menggunakan data terkini yang akurat. Pengendalian Manajemen menggunakan kombinasi dari kedua data tersebut.

Ketiga sistem di atas masing-masing mempunyai kegiatan perencanaan (*planning*), serta pengendalian (*control*). Proses perencanaan mempunyai peran yang sangat penting dalam formulasi strategi, sementara pengendalian mempunyai peran yang lebih penting pada pengendalian tugas. Pada pengendalian manajemen, perencanaan dan pengendalian mempunyai tingkat kepentingan yang sama. Pengendalian manajemen berada di tengah-tengah antara formulasi strategi dan pengendalian tugas, Pengendalian manajemen merupakan proses yang mana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lain untuk mengimplementasikan strategi organisasi.

Aspek pengendalian manajemen yaitu:

a. Kegiatan pengendalian manajemen

Kegiatannya meliputi merencanakan, menkoordinasi, mengomunikasikan, mengevaluasi, memutuskan dan mempengaruhi. Pengendalian manajemen melibatkan situasi masa depan sehingga jika seorang manajer rencana yang lebih baik maka dapat melakukan dengan cara tersebut, dan tidak menggunakan rencana awalnya.

a) Keselarasan tujuan

Keselarasn tujuan memungkinkan menggunakan tujuan seorang anggota untuk mencapai tujuan organisasi asalkan tujuan anggota tersebut konsisten dengan tujuan organisasi tersebut.

b) Perangkat penerapan strategi

Pengendalian manajemen merupakan perangkat manajer dalam mengimplementasikan strategi yang diinginkan. Pengendalian tersebut dengan struktur organisasi yang memisahkan peranan, hubungan pelaporan dan tanggung jawab.

c) Tekanan finansial dan nonfinansial

Sistem pengendalian manajemen mengukur kinerja finansial yang fokus pada hasil-hasil moneter finansial dan non finansial yang meliputi mutu produk, pangsa pasar, kepuasan pelanggan dan semangat kerja karyawan.

d) Bantuan dalam mengembangkan strategi baru

Informasi yang bersifat non finansial dapat memberikan dasar pengambilan strategi baru yang disebut pengendalian interaktif. Pengendalian ini mengundang perhatian manajemen pada pengembangan baik negatif maupun positif dalam pengembangan strategi baru.

G. Struktur Sistem Pengendalian Manajemen

Struktur pengendalian manajemen adalah elemen-elemen yang membentuk sistem pengendalian yang terdiri atas pusat-pusat pertanggungjawaban. Struktur pengendalian manajemen dipusatkan pada berbagai macam pusat pertanggungjawaban. Suatu pusat pertanggungjawaban dibentuk untuk mencapai tujuan individual yang pada gilirannya diharapkan

dapat membantu pencapaian tujuan suatu organisasi sebagai suatu keseluruhan yang diputuskan dalam proses perencanaan strategik.

Menurut Mulyadi (2007:9) pengertian struktur sistem perencanaan dan pengendalian manajemen yaitu struksur sistem merupakan komponen-komponen yang berkaitan erat satu dengan yang lainnya, yang secara bersama-sama digunakan untuk mewujudkan tujuan sistem.

Menurut Mulyadi (2007:9) struktur sistem perencanaan dan pengendalian manajemen terdiri atas tiga komponen yaitu:

- 1) Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah komponen utama dalam struktur sistem pengendalian manajemen. Struktur organisasi merupakan sarana untuk mendistribusikan kekuasaan yang diperlukan dalam memanfaatkan berbagai sumber daya organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi. Pada waktu organisasi menghadapi lingkungan stabil dan kompetisi tidak begitu tajam, kekuasaan dalam organisasi terpusat di tangan manajemen puncak dan delegasi wewenang kepada manajemen tingkat bawah dilaksanakan secara terbatas.

Struktur yang sesuai dengan lingkungan bisnis pada zaman itu adalah struktur organisasi fungsional hierarkis. Untuk menghadapi lingkungan bisnis turbulen (perubahan menjadi konstan, pesat, radikal, serentak dan pervasif), yang didalamnya *customer* memegang kendali bisnis sehingga kompetisi memperebutkan pilihan *customer* menjadi sangat tajam, diperlukan struktur organisasi yang berorientasi kepada

customer, yang secara cepat mampu merespon kebutuhan *customer*, yang secara fleksibel mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis, yang secara terpadu memenuhi kebutuhan *customer* dan yang mendorong inovasi.

2) Jejaring Informasi

Dirancang untuk mempersatukan berbagai komponen yang membentuk organisasi dan berbagai organisasi dalam jejaring organisasi (*organization network*) untuk kepentingan penyediaan layanan bernilai tambah bagi *customer*. Teknologi informasi menjadi pemampu (*enabler*) untuk membangun jejaring informasi yang memungkinkan terjadinya hubungan yang berkualitas (*quality relationship*) antar karyawan, antara manajer dengan karyawan, antara perusahaan dengan pemasok dan mitra bisnisnya, dan antara perusahaan dengan *customernya*. Untuk menghadapi lingkungan bisnis stabil, organisasi perusahaan mampu menghadapi perusahaan sendiri secara independen, tanpa harus membangun jejaring organisasi dengan organisasi lain. Untuk menghadapi lingkungan bisnis kompetitif dan turbulen, organisasi harus kohesif-bersatu sangat erat diantara manajemen dan karyawan. Di samping itu, untuk menghadapi persaingan yang tajam, organisasi harus berupa jejaring organisasi yang terpadu. Oleh karena itu, kemampuan manajemen dalam membangun jejaring informasi yang menyatukan berbagai komponen jejaring organisasi merupakan penentu keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya-menghasilkan nilai terbaik bagi *customer*. Untuk membangun

struktur sistem pengendalian manajemen yang sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis turbulen, diperlukan jejaring informasi yang mengikat secara erat melalui hubungan berkualitas.

3) Sistem Penghargaan

Komponen struktur sistem pengendalian manajemen yang ketiga adalah sistem penghargaan-suatu sistem yang digunakan untuk mendistribusikan penghargaan kepada personel organisasi. Pada waktu organisasi hierarkis fungsional digunakan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis stabil, penghargaan didistribusikan ke manajemen puncak, karena merekalah yang *running the business* perusahaan. Pada waktu lingkungan bisnis berubah menjadi turbulen. Manajemen puncak tidak lagi mampu menjalankan sendiri seluruh bisnis perusahaan. Beban tanggung jawab untuk *running the business* perusahaan perlu didistribusikan kepada karyawan. Timbullah kebutuhan untuk memberdayakan karyawan guna membangun *responsibility-based organization* suatu organisasi yang seluruh personelnnya (manajemen dan karyawan) bertanggung jawab atas beroperasi perusahaan. Diperlukan sistem penghargaan yang tidak didasarkan pada posisi (*positio-based reward*), namun telah didasarkan pada kinerja (*performance-based reward*). Disamping itu, kinerja personel tidak hanya dinilai dari perspektif keuangan, namun lebih dari itu, perlu dinilai dari berbagai perspektif nonkeuangan, sehingga kinerja personel dapat bersifat komprehensif.

Struktur pengendalian manajemen terdiri dari:

1. Struktur Organisasi

Strategi perusahaan mempunyai pengaruh terhadap pemilihan jenis struktur organisasi. Struktur organisasi yang dipakai akan mempengaruhi pula rancangan sistem pengendalian manajemennya. Pertumbuhan dan perubahan lingkungan organisasi mempengaruhi struktur organisasi khususnya pada pembentukan departemen-departemen didalam organisasi. Untuk tujuan akuntansi manajemen, penyusunan departemen-departemen dalam suatu struktur organisasi dapat digolongkan kedalam tiga cara yaitu:

- a. Struktur organisasi fungsional

Dalam struktur organisasi fungsional, setiap manajer bertanggungjawab terhadap salah satu dari beberapa fungsi yang ada dalam organisasi. Semua fungsi dalam organisasi secara kolektif dilibatkan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Bentuk struktur organisasi fungsional mempunyai potensi yang besar untuk bekerja secara efisien. Organisasi ini mengarah pada operasi skala besar dan spesialisasi kegiatan sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan keahlian. Struktur organisasi fungsional dapat mendorong kualitas supervisi dan pelayanan teknis yang lebih baik. Kualitas tersebut dapat dicapai karena organisasi fungsional melibatkan karyawan yang keahliannya

lebih terspesialisasi. Para manajer pada organisasi fungsional dapat mengkoordinasikan beberapa kegiatan dan bawahannya lebih efektif, karena garis pertanggungjawaban lebih tegas dibandingkan dengan organisasi divisional dan matriks. Kelemahan struktur ini adalah bahwa efektivitas fungsi-fungsi yang terpisah tidak dapat ditentukan secara pasti dan kurang efektifnya pembuat keputusan karena sulitnya koordinasi antar bagian.

b. Struktur organisasi divisional

Dalam struktur organisasi divisional, manajer divisi dapat mengembangkan strategi bisnisnya masing-masing kemungkinan menghadapi persaingan yang berbeda dibanding divisi lain. Untuk itu setiap divisi memerlukan strategi yang berbeda pula dibanding divisi lain.

Untuk tujuan pengendalian dan pertanggungjawaban, suatu divisi pada organisasi divisional dapat diperlukan sebagai kesatuan usaha yang independen manajer divisi bertanggungjawab terhadap bisnis atau line produk tertentu. Mereka mempunyai wewenang untuk mengubah kebijaksanaan produksi dan pemasaran dalam bisnisnya. Kondisi ini memungkinkan mereka memberikan tanggapan yang cepat atas perubahan lingkungan.

Manajer divisi bertanggungjawab atas pengendalian pendapatan dan biaya divisinya, maka manajer divisi dapat dimintai pertanggungjawaban atas laba divisinya. Manajer divisi hanya dimintai pertanggungjawaban atas pendapatan dan biaya yang terkendalikan olehnya.

c. Struktur organisasi matrik

Dalam struktur organisasi matrik terdapat struktur organisasi yang bertanggungjawab terhadap fungsi-fungsi kegiatan dan struktur organisasi lainnya bertanggung jawab atas proyek-proyek. Proyek adalah setiap tugas atau sekelompok tugas yang dilakukan dalam rangka mencapai sasaran tertentu.

Manajer proyek bertanggungjawab atas transaksi-transaksi dengan para langganan, sehingga bagian organisasi matrik ini dinamakan dimensi transaksi. Unit-unit fungsional yang bertanggungjawab atas penyediaan sumber-sumber yang diperlukan oleh manajer proyek dinamakan dimensi fungsional.

2. Pendelegasian Wewenang dan Tanggungjawab

Setiap pusat pertanggungjawaban mempunyai wewenang dan tanggungjawab sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh organisasi yang bersangkutan. Desentralisasi atau pendelegasian wewenang pimpinan kepada bawahannya, umumnya dalam organisasi yang relatif benar. Desentralisasi berarti pula pembagian tugas dan

tannggungjawaban kepada tingkatan manajemen yang lebih rendah. Desentralisasi dimaksudkan pula untuk mempercepat proses pengambilan keputusan yang dapat dilakukan oleh manajer yang lebih rendah sesuai dengan batas wewenang yang dimilikinya.

3. Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban adalah bagian atau unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap unit yang dipimpinya. Suatu pusat pertanggungjawaban dapat dipandang sebagai suatu sistem yang mengolah masukan menjadi keluaran.

Berdasarkan karakteristik masukan dan keluarannya serta hubungan diantara keduanya, pusat pertanggungjawaban dibagi menjadi empat macam yaitu:

a) Pusat Pendapatan (*Revenue Center*)

Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban yang diukur prestasinya atas dasar penghasilannya yang merupakan keluaran yang diukur dalam satuan uang. Pusat penghasilan ini tidak bertanggungjawab atas biaya yang dikeluarkan untuk produksi atau jasa yang dijualnya sebagai contohnya departemen pemasaran, anggaran penjualan telah direncanakan terlebih dahulu.

b) Pusat Biaya (*Expense Center*)

Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang diukur prestasinya atas dasar masukan. Dalam pusat biaya ini, keluarannya tidak dapat diukur dalam wujud penghasilan. Maka

tidak perlu diadakan pengukuran penghasilan pada umumnya di tiap-tiap departemen produksi secara individual dan hampir semua unit staf merupakan pusat biaya.

c) Pusat Laba (*Profit Center*)

Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang diukur prestasinya atas dasar laba yang dihasilkan. Karena laba merupakan selisih antara penghasilan dengan biaya, maka pusat laba ini diukur prestasi dari dua aspek, yaitu masukan dan keluaran. Untuk mengukur prestasi pusat laba, penghasilan digunakan untuk mengukur pusat pertanggungjawaban tersebut terlepas dari penghasilan yang telah direalisasikan dalam periode tertentu.

d) Pusat Investasi (*Investment Center*)

Pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban yang diukur prestasinya dari laba yang dihasilkan, dibandingkan dengan aktiva yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut, dan kebanyakan perusahaan mengukur prestasi pusat investasi dengan menggunakan *Return on Investment* (ROI).

H. Proses Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Mulyadi (2007:10) pengertian proses sistem perencanaan dan pengendalian manajemen yaitu proses sistem merupakan tahap-tahap yang harus dilalui untuk mewujudkan tujuan sistem.

Proses sistem perencanaan dan pengendalian manajemen terdiri atas enam tahap utama sebagai berikut:

1. Perumusan strategi
2. Perencanaan strategik
3. Penyusunan program
4. Penyusunan anggaran
5. Pengimplementasian
6. Pemantauan

Keenam tahap proses sistem perencanaan dan pengendalian manajemen tersebut dilaksanakan secara sistematis. Mulyadi (2007:11-13) menjelaskan keenam proses di atas sebagai berikut:

1. Sistem Perumusan Strategi

Tahap perumusan strategi adalah tahap yang sangat menentukan kelangsungan hidup dan pertumbuhan organisasi. Dalam tahap ini dilakukan pengamatan terhadap tren perubahan lingkungan makro, lingkungan industri dan lingkungan persaingan. Berdasarkan hasil pengamatan terhadap tren tersebut kemudian dilakukan *SWOT analysis* untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang terdapat di lingkungan luar perusahaan dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang terdapat di dalam perusahaan. Hasil *SWOT analysis* ini kemudian digunakan sebagai dasar untuk merumuskan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar dan nilai dasar organisasi.

Misi adalah jalan pilihan yang di sepakati bersama oleh seluruh anggota organisasi untuk menuju ke masa depan. Misi pilihan harus menjanjikan adanya *profitable customer-customer* yang menjanjikan arus pendapatan masuk yang memadai untuk menutup total biaya dan investasi yang dilakukan oleh perusahaan. Visi adalah gambaran kondisi masa depan perusahaan yang akan diwujudkan melalui misi pilihan. Tujuan adalah penjabaran lebih lanjut visi organisasi. Keyakinan dasar adalah keyakinan yang di sepakati bersama oleh seluruh anggota organisasi tentang kebenaran misi, visi dan jalan yang ditempuh untuk mewujudkan visi organisasi. Keyakinan dasar digunakan sebagai pembangkit semangat personel dalam mewujudkan visi organisasi. Nilai dasar menjadi sinar pemandu (*guiding light*) bagi anggota organisasi dalam memilih tindakan yang dapat digunakan untuk mewujudkan visi organisasi.

Di samping misi, visi, tujuan, keyakinan dasar dan nilai dasar dalam tahap perumusan strategi juga dilakukan pemilihan strategi untuk mewujudkan tujuan dan visi organisasi berdasarkan hasil *SWOT analysis*. Strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mengerahkan seluruh sumber daya organisasi dalam mewujudkan visi organisasi melalui misi dalam memasuki lingkungan bisnis kompetitif, strategi menentukan keberhasilan perusahaan dalam memenangkan persaingan memperebutkan pilihan customer.

2. Sistem Perencanaan Strategik

Setelah perusahaan merumuskan strategi pilihan untuk mewujudkan visi melalui misi organisasi. Misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi tersebut kemudian perlu diimplementasikan. Pengimplementasian misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi tersebut dilaksanakan melalui sistem perencanaan strategik (*strategic planning system*) dalam langkah ini misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi organisasi yang telah dirumuskan tersebut diterjemahkan kedalam *company scorecard*. *Company scorecard* berisi *strategy map*, ukuran, target, dan inisiatif strategik perusahaan secara keseluruhan. Setiap sasaran strategik ditetapkan ukuran hasil (*customer measure*) yang menjadi indikator keberhasilan pencapaian sasaran strategik yang bersangkutan. Oleh karena perwujudan sasaran strategik memerlukan waktu yang lama di masa depan, perusahaan perlu menetapkan tonggak-tonggak (*milestone*) untuk menandai pencapaian (*achievemenst*) dalam proses mewujudkan sasaran tersebut. Tonggak-tonggak pencapaian tersebut diberi nama target. Untuk mewujudkan sasaran strategik diperlukan inisiatif strategik berupa rencana tindakan (*action plan*) yang akan dilaksanakan oleh perusahaan di masa depan. Untuk setiap inisiatif strategik dalam mewujudkan sasaran strategik yang bersangkutan.

Melalui *cascading process*, *company scorecard* kemudian didistribusikan ke pusat-pusat pertanggungjawaban yang dibentuk dalam organisasi untuk menetapkan peran setiap pusat pertanggungjawaban

yang bersangkutan dalam perwujudan *company scorecard*. *Cascading process* dilaksanakan sampai ketinggian tim dan individu untuk menetapkan peran setiap personel dalam memberikan kontribusi dalam perwujudan *company scorecard*.

3. Sistem Penyusunan Program

Sistem penyusunan program adalah proses penyusunan laba jangka panjang untuk menjabarkan inisiatif strategis pilihan guna mewujudkan sasaran strategis. Sistem penyusunan program merupakan proses pembangunan hubungan sebab-akibat (*linkage*) antara rencana operasional dengan rencana keuangan. Penyusunan program menghasilkan program suatu rencana laba jangka panjang yang berisi langkah-langkah strategis pilihan untuk mewujudkan sasaran strategis tertentu beserta taksiran sumber daya yang diperlukan dan diperoleh dari bisnis.

4. Sistem Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran adalah proses penyusunan rencana laba jangka pendek (biasanya untuk jangka waktu satu tahun kurang) yang berisi langkah-langkah yang ditempuh oleh perusahaan dalam melaksanakan sebagian dari program. Dalam penyusunan anggaran dijabarkan program tertentu kedalam rencana kegiatan yang akan dilaksanakan dalam tahun anggaran, ditunjuk manajer dan karyawan yang bertanggungjawab, kemudian dialokasikan sumber daya untuk melaksanakan kegiatan tersebut.

Anggaran operasional suatu organisasi merupakan rencana manajemen, dengan asumsi bahwa langkah-langkah positif yang akan diambil oleh pelaksanaan anggaran untuk realisasi rencana yang telah disusun. Berdasarkan pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada, terdapat beberapa jenis anggaran yaitu:

a. Anggaran Biaya

Anggaran biaya dapat dibagi menjadi dua macam yaitu:

1) Anggaran yang menyangkut pengeluaran terukur dalam pusat tanggungjawab, anggaran ini mempunyai karakteristik yaitu:

- a) Anggaran ini dirancang untuk mengukur efisiensi
- b) Manajer operasional memikul tanggungjawab penuh atas tercapainya sasaran yang akan dianggarkan.

2) Anggaran yang menyangkut diskresioner dipusat tanggungjawab, dimana keluaran tidak ukur. Anggaran ini mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- a) Anggaran ini tidak dirancang untuk mengukur efisiensi atau inefisiensi.
- b) Penyusunan anggaran bertanggungjawab untuk membelanjakan jumlah yang telah ditetapkan.

b. Anggaran Pendapatan

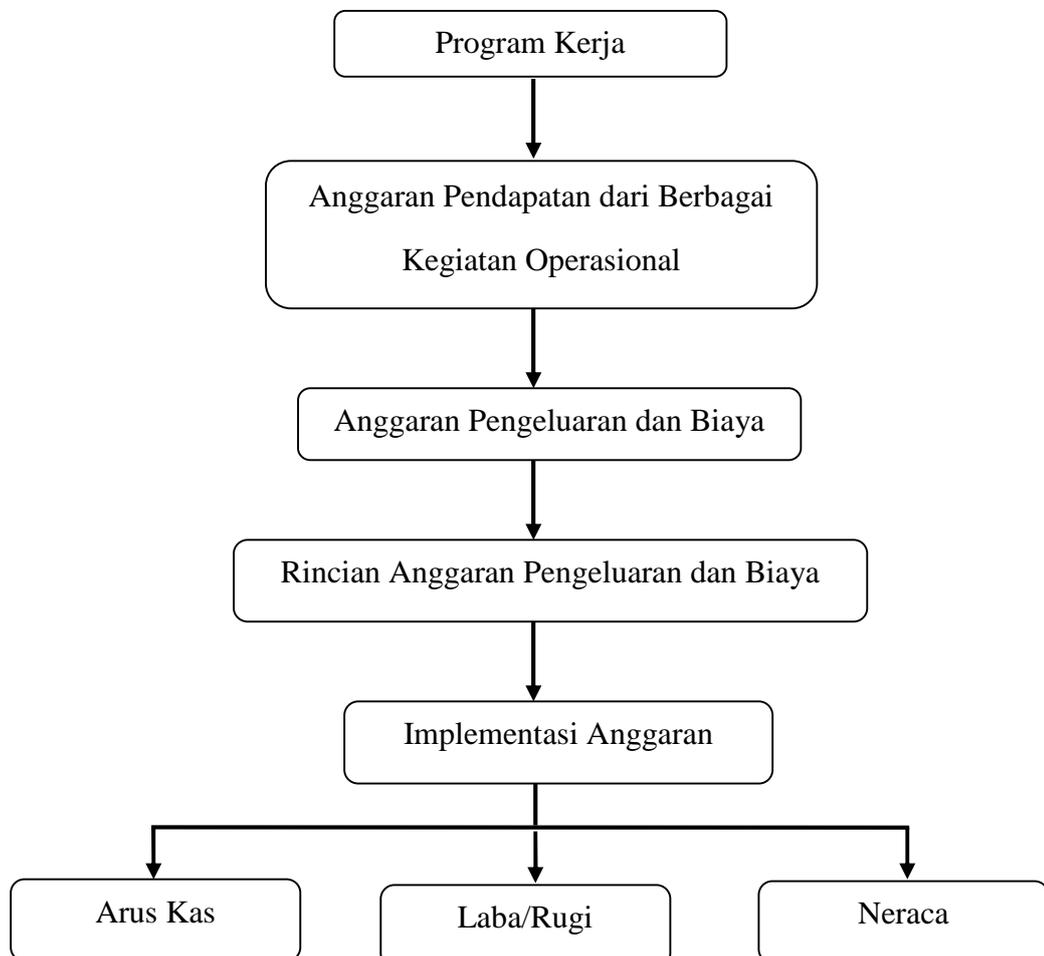
Anggaran pendapatan terdiri atas proyeksi penjualan dikalikan dengan harga jual yang diharapkan. Anggaran ini adalah

yang paling penting. Anggaran ini mempunyai karakteristik seperti:

- a) Anggaran ini dirancang untuk mengukur efektivitas pemasaran.
- b) Manajer pemasaran tidak dapat dituntut untuk sepenuhnya bertanggungjawab atas pencapaian sasaran yang dianggarkan seperti halnya dengan biaya.
- c. Anggaran Laba

Anggaran laba merupakan rencana tahunan, anggaran ini terdiri atas proyeksi ikhtisaran keuangan untuk tahun mendatang dengan jadwal pendukung yang berkaitan.

Gambar 1.1
Skema komponen anggaran



5. Sistem Pengimplementasian

Setelah rencana menyeluruh selesai disusun, langkah berikutnya adalah pengimplementasian rencana. Dalam tahap pengimplementasian rencana ini, manajemen dan karyawan melaksanakan rencana yang tercantum dalam anggaran kedalam kegiatan nyata. Oleh karena anggaran adalah bagian dari program dan program merupakan jabaran inisiatif strategik pilihan untuk mewujudkan sasaran strategik dan inisiatif pilihan merupakan langkah besar untuk mewujudkan sasaran strategik pilihan, maka dalam pengimplementasian rencana, manajemen dan karyawan harus senantiasa menyadari keterkaitan erat diantara pengimplementasian, anggaran, program, inisiatif strategik, sasaran strategik, visi, tujuan dan strategi. Kesadaran demikian akan mempertahankan langkah-langkah rinci yang dilaksanakan dalam tahap pengimplementasian tetap dalam ketangka strategi yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi.

6. Sistem Pemantauan (*Monitoring*)

Sistem pengendalian manajemen baik informasi akuntansi maupun non akuntansi kepada para manajer didalam perusahaan. Informasi ini membuat para manajer selalu mengetahui apa yang sedang berlangsung dan menjamin terkoordinasinya pelaksanaan pekerjaan sebagai pusat pertanggungjawaban.

Laporan ini juga digunakan sebagai dasar pengendalian. Pada dasarnya laporan pengendalian diperoleh dari analisa perbandingan antara rencana dengan realisasi serta penjelasan penyimpangan yang terjadi.

Berdasarkan laporan formal dan informasi yang diterima melalui saluran komunikasi formal, sedangkan para manajer mengambil keputusan-keputusan dan tindakan yang dianggap perlu saja. Ada dua macam laporan yang digunakan dalam perusahaan yaitu:

a. *Information Reports*

Information reports dibuat untuk memberitahukan kepada manajemen apa yang terjadi. Informasi yang dibuat diberikan dapat berasal dari sistem akuntansi atau dari sumber-sumber lain seperti laporan laba rugi dan laporan posisi keuangan

b. *Performance Reports*

Performance reports adalah laporan hasil kerja dan pusat pertanggungjawaban yang berkaitan dengan *economic entity*.

Pengimplementasian rencana memerlukan pemantauan. Hasil setiap langkah yang direncanakan perlu di ukur untuk memberikan umpan balik bagi pemantauan pelaksanaan anggaran, program dan inisiatif strategik. Hasil pengimplementasian rencana juga digunakan untuk memberikan informasi bagi pelaksana tentang seberapa jauh target telah berhasil dicapai, sasaran strategik telah berhasil diwujudkan dan visi organisasi dapat dicapai.

Sedangkan menurut Anthony dan Govindarajan (2005:19) menyatakan bahwa proses sistem pengendalian manajemen meliputi beberapa aktivitas sebagai berikut:

1. Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis merupakan langkah awal dalam siklus pengendalian manajemen. Dalam perusahaan yang menggunakan kalender tahunan, perencanaan biasanya dilakukan pada musim semi atau musim panas yang mendahului tahun anggaran. Pada waktu itu keputusan anggaran yang mempertimbangkan segala perubahan dalam strategi yang terjadi sejak perencanaan strategis terakhir dibuat.

2. Persiapan anggaran

Proses persiapan anggaran merupakan proses penyusunan anggaran yang pada dasarnya merupakan bentuk negosiasi antara manajer setiap pusat tanggung jawab dengan atasannya. Produk akhir dari negosiasi ini adalah suatu pernyataan persetujuan atas biaya yang diantisipasi untuk tahun yang akan datang atau laba yang direncanakan atau ekspektasi dari tingkat pengendalian investasi.

3. Pelaksanaan

Dalam tahun berjalan, para manajer melaksanakan suatu program atau sebagian dari satu program yang menjadi tanggung jawab mereka dan juga melaporkan apa yang telah terjadi sebagai tanggung jawabnya. Laporan atas pusat tanggung jawab akan menunjukkan informasi yang dianggarkan dan informasi aktual, ukuran kinerja finansial dan nonfinansial.

4. Evaluasi Kinerja

Proses evaluasi merupakan suatu perbandingan antara beban aktual dan yang seharusnya terjadi dalam keadaan tersebut. Jika keadaan yang diasumsikan dalam proses anggaran berubah, maka terdapat perbedaan antara jumlah yang dianggarkan dengan jumlah aktual. Jika keadaan berubah, maka perubahan ini diperhitungkan. Pada akhirnya, analisis mengarah ke kritik yang konstruktif bagi para manajer dari pusat tanggung jawab.

I. Keunggulan dan Keterbatasan Sistem Pengendalian Manajemen

a. Keunggulan sistem pengendalian manajemen

Kegiatan utama perusahaan adalah mendesain produk dan jasa yang sesuai dengan kebutuhan *customer*, memproduksi produk dan jasa tersebut secara efektif kepada *customer*. Agar efektif tiga kegiatan utama tersebut harus direncanakan dengan baik. Sehingga diperlukan sistem perencanaan menyeluruh tentang tiga kegiatan utama tersebut. Salah satunya dengan sistem pengendalian manajemen.

Menurut Mulyadi (2007:4) dengan menyebut istilah sistem perencanaan dan pengendalian manajemen memiliki beberapa keunggulan adalah sebagai berikut:

1. Sistem perencanaan dan pengendalian manajemen juga menyediakan berbagai sistem untuk melaksanakan proses perencanaan serta pengimplementasian dan pemantauan pelaksanaan rencana

2. Melalui sistem perencanaan dan pengendalian manajemen, keseluruhan kegiatan utama untuk menjadikan perusahaan sebagai institusi pencipta kekayaan dapat dilaksanakan secara terstruktur, terkoordinasi, terjadwal dan terpadu, sehingga menjadi tercapainya tujuan perusahaan-pelipatgandaan kekayaan perusahaan.

b. Keterbatasan sistem pengendalian manajemen

Manajemen puncak berusaha merancang sebuah sistem pengendalian manajemen yang baik dalam organisasi, selalu terjadi kelemahan atau keterbatasan pada saat pelaksanaannya. Kunci utamanya pada manusia.

Beberapa keterbatasan yang dapat diidentifikasi menurut Thomas Sumarsan (2013:5) yaitu sebagai berikut:

a) Kurang matangnya suatu pertimbangan

Efektivitas pengendalian seringkali dibatasi oleh adanya keterbatasan manusia dalam pengambilan keputusan. Suatu keputusan diambil oleh manajemen umumnya didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang ada pada saat itu, antara lain informasi yang tersedia, keterbatasan waktu, dan beberapa variabel lain baik internal maupun eksternal (lingkungan). Dalam kenyataannya, sering dijumpai bahwa beberapa keputusan yang diambil secara demikian memberikan hasil yang kurang efektif dibandingkan dengan apa yang diharapkan.

Keterbatasan ini merupakan keterbatasan alamiah yang dihadapi oleh manajemen.

b) Kegagalan menterjemahkan perintah

Pengendalian telah didisain dengan sebaik-baiknya, namun kegagalan dapat terjadi yang disebabkan adanya pegawai (staf) yang salah menterjemahkan perintah dari pimpinan. Kesalahan dalam menterjemahkan suatu perintah dapat disebabkan dari ketidaktahuan atau kecerobohan pegawai yang bersangkutan. Terjadinya kegagalan dapat lebih diperparah apabila kegagalan menterjemahkan perintah dilakukan oleh seorang pimpinan.

c) Pengabaian manajemen

Suatu pengendalian manajemen dapat berjalan efektif apabila semua pihak atau unsur dalam organisasi mulai dari tingkat tertinggi hingga terendah melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawabnya. Meskipun suatu organisasi memiliki pengendalian manajemen yang memadai sekalipun, pengendalian tersebut tidak akan dapat mencapai tujuannya jika staf atau bahkan seorang pimpinan mengabaikan pengendalian. Istilah “pengabaian manajemen” ditujukan pada tindakan manajemen yang mengabaikan pengendalian dengan tujuan untuk kepentingan

pribadi atau untuk meningkatkan penyajian kondisi laporan kegiatan dan kinerja organisasi yang bersangkutan.

d) Adanya Kolusi

Kolusi adalah salah satu ancaman dari pengendalian yang efektif. Pemisahan fungsi telah dilakukan namun jika manusianya melakukan suatu persekongkolan untuk kepentingan pribadi atau kepentingan tertentu selain organisasi, maka pengendalian yang sebaik apapun tidak akan dapat mendeteksi atau mencegah terjadinya suatu tindakan yang merugikan organisasi.

Sebagai contoh, konsultan pengawas atas suatu kegiatan pembangunan gedung kantor melakukan kolusi dengan pihak penyedia barang dan jasa yang melaksanakan pembangunan dengan cara memberikan peluang terjadinya penyimpangan dalam spesifikasi. Hal ini dapat terjadi apalagi pejabat pembuat komitmen kegiatan tersebut kurang aktif melakukan pengecekan.

J. Unsur-unsur Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen menggunakan 8 (delapan) unsur atau sarana yang dipakai auditor dalam menilai efektivitas sistem pengendalian manajemen auditan yaitu:

1. Pengorganisasian

Unsur pengorganisasian dalam konteks penilaian sistem pengendalian ditekankan pada ukuran besar kecilnya organisasi, tujuan organisasi serta karakteristik dari organisasi yang bersangkutan. Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam pengorganisasian meliputi:

- a. Proses pembentukan organisasi harus mengacu pada upaya untuk menciptakan organisasi yang efektif dan efisien. Struktur organisasinya mengacu pada visi dan misi serta tujuan organisasi.
- b. Persyaratan kompetensi tenaga sesuai dengan fungsi dan tanggungjawab yang telah ditetapkan.
- c. Terdapat pembagian tugas dan tanggungjawab, tidak dijumpai adanya seseorang melakukan suatu kegiatan dari awal sampai akhir tanpa adanya campur tangan orang lain.
- d. Penghindaran adanya tumpang tindih, duplikasi, dan pertentangan dalam pembagian tugas, fungsi, dan tanggungjawab.
- e. Terdapat kewajiban bagi setiap orang untuk mempertanggungjawabkan kepada atasannya tentang pelaksanaan tugas dan pencapaian kinerjanya.
- f. Pendefinisian kewenangan dan tanggungjawab masing-masing jabatan/kedudukan harus jelas dan seimbang.
- g. Pendelegasian wewenang harus diikuti dengan tanggungjawab yang sesuai dengan tugas dan fungsinya. Penempatan posisi sebagai manajer keuangan dan akuntansi oleh seseorang yang tidak

memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman yang memadai dibidang keuangan adalah contoh penyimpangan atas pengorganisasian yang baik.

2. Kebijakan

Kebijakan adalah alat untuk mencapai tujuan sehingga dalam penetapan kebijakan harus diperhitungkan kontribusi kebijakan terhadap pencapaian tujuan. Kebijakan seharusnya tidak boleh bertentangan dengan ketentuan atau peraturan yang lebih tinggi sekaligus harus bersifat sederhana. Faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam kebijakan antara lain:

- a. Kebijakan harus jelas dan dibuat secara tertulis serta dikomunikasikan keseluruh fungsionaris dan pegawai secara sistematis tepat pada waktunya.
- b. Kebijakan yang ada harus sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (yang lebih tinggi) dan dilakukan peninjauan secara periodik serta dilakukan revisi bila diperlukan.
- c. Kebijakan harus selaras (konsisten) dengan tujuan organisasi.
- d. Kebijakan dibuat dengan maksud untuk melaksanakan kegiatan yang telah digariskan secara ekonomis, efisien, dan efektif.
- e. Kebijakan harus dapat meningkatkan disiplin kerja para pegawai.

Kebijakan pimpinan berupa perancangan visi dan misi instansi yang tidak disosialisasikan kepada seluruh fungsionaris dan pegawai secara sistematis dan tepat waktu sehingga mengakibatkan

gerak langkah pelayanan instansi tidak mencapai sasaran adalah contoh pengendalian dari aspek kebijakan yang kurang memadai.

3. Perencanaan

Perencanaan merupakan tahapan awal dari pelaksanaan suatu kegiatan.

Pada tahap ini ditetapkan tujuan/sasaran, cara pelaksanaan, kebutuhan tenaga dan dana, waktu pelaksanaan, dan persyaratan serta peraturan yang harus ditaati. Faktor-faktor dari unsur perencanaan yang baik meliputi antara lain:

- a. Setiap kegiatan harus dibuat perencanaannya terlebih dahulu.
- b. Dalam penyusunan rencana dipilih alternatif yang paling menguntungkan bagi organisasi dan telah memperhatikan ketaatan pada peraturan/ketentuan yang berlaku.
- c. Dalam penyusunan rencana telah memperhitungkan secara matang keterlaksanaan rencana tersebut dengan memperhatikan kondisi yang ada.
- d. Terdapat penelaahan oleh atasan langsung tentang rencana kerja yang diajukan kepadanya dan apakah rencana yang telah disusun dan disetujui digunakan sebagai alat pengendalian terhadap pelaksanaan kegiatan.
- e. Rencana kerja telah dikomunikasikan secara efektif.

Contoh kegiatan yang tidak sesuai dengan unsur perencanaan yang baik adalah kegiatan yang dilaksanakan oleh suatu instansi tidak

pernah direncanakan terlebih dahulu, sehingga tidak jelas efektivitas pencapaiannya.

4. Prosedur

Prosedur merupakan langkah-langkah yang harus diterapkan untuk melaksanakan kegiatan teknis maupun administratif guna menjamin terselenggaranya kebijakan yang telah ditentukan secara ekonomis dan efisien. Manajemen berkewajiban menciptakan prosedur yang baik sehingga menjamin terciptanya sistem pengendalian manajemen yang efektif. Faktor-faktor dari unsur prosedur yang efektif antara lain:

- a. Prosedur yang dibuat harus sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan.
- b. Prosedur dibuat dalam bentuk tertulis dan sistematis untuk menjamin pelaksanaan kegiatan secara ekonomis, efisien dan efektif serta ditaatinya peraturan/ketentuan yang berlaku.
- c. Prosedur yang dibuat telah memperhatikan unsur pengecekan internal sehingga hasil pekerjaan seorang pegawai secara otomatis dicek oleh pegawai lain yang bebas melakukan tugasnya tanpa dipengaruhi atau terpengaruh oleh orang lain.
- d. Prosedur yang diciptakan tidak duplikatif dan tidak bertentangan dengan prosedur lain.
- e. Prosedur yang diciptakan telah menjamin kelancaran pemberian pelayanan kepada pengguna.

- f. Prosedur yang dibuat tidak rumit, melainkan sederhana dan mudah dimengerti serta dilakukan peninjauan kembali secara berkala. Prosedur yang lambat dan berbelit-belit dalam pengurusan sertifikat tanah merupakan contoh prosedur yang tidak menjamin kelancaran pemberian pelayanan kepada masyarakat.

5. Pencatatan/Akuntansi

Pencatatan/Akuntansi merupakan pendokumentasian semua kegiatan dalam suatu unit kerja. Pencatatan memberikan kontribusi yang besar kepada manajemen untuk melakukan pemantauan terhadap aktivitas operasi. Faktor-faktor dari unsur pencatatan/akuntansi yang baik meliputi antara lain:

- a. Setiap kegiatan harus didokumentasikan dengan teliti, akurat dan tepat serta diklasifikasikan dengan tepat pula.
- b. Pencatatan/akuntansi yang ada telah menjamin pengendalian yang cukup atas harta dan kewajiban organisasi.
- c. Fungsi akuntansi dipisahkan dari fungsi otorisasi dan penyimpanan.
- d. Terjadi pengecekan internal (pengendalian otomatis) diantara berbagai catatan/akuntansi.
- e. Catatan/akuntansi harus dilakukan verifikasi secara berkala baik oleh auditor internal maupun oleh auditor eksternal. Praktik yang sering kali dijumpai dilapangan yaitu keterlambatan dan ketidak

akuratan pencatatan aset proyek kedalam administrasi rutin instansi adalah contoh tidak memadainya unsur pencatatan/akuntansi

6. Pelaporan

Pelaporan berfungsi sebagai sarana pertanggungjawaban suatu pelaksanaan kegiatan yang meliputi, apa yang telah dikerjakan, kesesuaian dengan rencana yang telah ditetapkan, dan uraian alasan terjadinya deviasi dari keduanya. Melalui pelaporan, seorang pimpinan dapat melakukan pengendalian terhadap pelaksanaan kegiatan suatu organisasi. Faktor-faktor dari unsur pelaporan yang baik meliputi:

- a. Sistem pelaporan yang diciptakan hendaknya dapat memberikan informasi terkini yang dibutuhkan oleh pimpinan yang bertanggung jawab.
- b. Laporan yang disusun didasarkan pada data dan informasi yang benar, akurat, dan tepat waktu.
- c. Terdapat keharusan pada setiap pegawai tertentu untuk membuat laporan hasil pekerjaannya secara tertulis.
- d. Isi laporan harus didukung oleh bukti yang memadai dan dapat dipertanggung jawabkan. Tidak tertibnya penyampaian laporan kegiatan masing-masing sub/bagian/bidang suatu instansi adalah contoh lemahnya unsur pelaporan.

7. Personalia

Faktor yang sangat menentukan dalam pelaksanaan kegiatan suatu organisasi terletak pada unsur personalia. Sumber daya manusia

merupakan faktor penentu dalam menunjang keberhasilan organisasi secara ekonomis dan efisien. Faktor-faktor dari unsur personalia yang baik meliputi:

- a. Penempatan dan pemberian tugas harus diberikan dengan prinsip *the right man in the right place*.
- b. Pegawai diangkat menurut kualifikasi yang dibutuhkan.
- c. Terdapat kegiatan supervisi yang memadai terhadap pegawai.
- d. Terdapat kebijakan penetapan sanksi atau penghargaan prestasi sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku.
- e. Terdapat program pembinaan atas pegawai yang berkesinambungan.
- f. Terdapat kebijakan dan pelaksanaan rotasi dan mutasi.

Penunjukan auditor yang sama pada pelaksanaan audit terhadap suatu instansi tertentu untuk waktu yang terlampau lama dapat berdampak pada menurunnya sikap independensi dan objektivitas auditor adalah contoh tidak memadainya unsur personalia.

8. Review Intern

Fungsi auditor intern adalah fungsi pengendalian manajemen yang dilakukan oleh salah satu unit dalam suatu organisasi. Fungsi ini merupakan mata dan telinga manajemen dalam mengendalikan organisasi. Faktor-faktor dari unsur review intern yang baik meliputi:

- a. Struktur bagian auditor intern sebaiknya ditempatkan pada kedudukan yang tepat dalam organisasi.

- b. Lingkup tugas kegiatan audit ditetapkan dengan jelas dan personel yang ditugaskan sebagai auditor intern memenuhi persyaratan kompetensi yang memadai.
- c. Pekerjaan audit ditujukan untuk perbaikan organisasi dan terdapat prosedur yang mengatur pemantauan tindak lanjut atas hasil auditnya.
- d. Terdapat program peningkatan pengetahuan dan keterampilan tenaga auditor intern secara periodik. Contoh unsur review intern yang tidak memadai misalnya posisi lembaga audit ditetapkan pada tingkat yang tidak cukup untuk bersikap bebas, obyektif dan independen. Tidak pernah dirancang program pelatihan bagi staf organisasi.

K. Perilaku Dalam Organisasi Sistem Pengendalian Manajemen

Meskipun kita sering mengacu pada apa yang disebut sebagai tujuan perusahaan, suatu perusahaan tidak mempunyai tujuan, pada hakikatnya perusahaan adalah satuan artifisial yang tidak punya pikiran maupun kemampuan mengambil keputusan sendiri. Tujuan perusahaan ditentukan oleh pejabat utama eksekutif (CEO) perusahaan yang bersangkutan. Pada banyak perusahaan, tujuan-tujuan perusahaan biasanya dirancang oleh para pendirinya serta berlaku untuk generasi-generasi selanjutnya.

a. Tujuan Organisasi Laba Profitabilitas

Dalam bisnis, kapasitas untuk menghasilkan laba biasanya merupakan tujuan yang paling penting. "Profitabilitas" ini lebih mengacu

pada laba dalam jangka panjang, bukannya laba pada kuartal atau tahun. Sejumlah CEO hanya menekankan aspek equasi pada kemampuan untuk menghasilkan laba itu. Akan tetapi, CEO lain menekankan penghasilan dari alasan yang berbeda, karena bagi mereka ukuran perusahaan adalah tujuan tersendiri. Sementara sejumlah CEO yang lain lebih memfokuskan laba baik sebagai satuan jumlah uang maupun sebagai persentase pendapatan.

b. Memaksimalkan Nilai Pemegang Saham

1. Istilah “memaksimalkan” artinya adalah selalu ada cara untuk mendapatkan jumlah maksimum yang dapat dihasilkan oleh sebuah perusahaan.
2. Meskipun upaya mengoptimalkan nilai pemegang saham mungkin menjadi tujuan utama, namun ini bukan berarti merupakan satu-satunya tujuan bagi banyak organisasi.

c. Resiko

Upaya sebuah organisasi perusahaan untuk meningkatkan kemampuannya dalam meraih laba sangat dipengaruhi oleh kemauan pihak manajemen untuk mengambil resiko. Tingkat pengambilan resiko sangat bervariasi, disesuaikan dengan masing-masing orang di jajaran manajemen. Akan tetapi, selalu ada batas maksimum, sejumlah organisasi perusahaan secara terang-terangan menyatakan bahwa tanggung jawab utama manajemen adalah menjaga aset-aset perusahaan, dimana

kemampuan perusahaan untuk meningkatkan laba hanya menjadi tujuan sekunder.

d. Pendekatan *Multiple Stakeholder*

Sebuah perusahaan bertanggung jawab kepada *multiple stakeholders* ini, yaitu para pemegang saham, konsumen, para pegawai, para pemasok, dan berbagai komunitas. Secara ideal, sistem pengendalian manajemennya harus mengidentifikasi tujuan-tujuan dari setiap kelompok ini dan mengembangkan sistem penilaian untuk menilai performa mereka.

L. Pusat Pertanggungjawaban

Dalam menjalankan aktifitasnya para manajer membutuhkan batasan-batasan yang mengangkat pemisahan data menurut pusat pertanggungjawaban yaitu dengan “mengidentifikasi unsur-unsur penghasilan atau biaya yang dapat dikendalikan (*controllable*) oleh pusat pertanggungjawaban tersebut”. Pusat-pusat pertanggungjawaban diklasifikasikan melalui tingkatan dimana *input* dan *output* dinilai dengan satuan uang dan dimana seorang manajer bertanggungjawab.

Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggungjawab terhadap serangkaian kegiatan-kegiatan tertentu. Secara umum terdapat empat jenis pusat pertanggungjawaban yaitu:

a. Pusat Biaya (*Cost Center*)

Fungsi manajer dalam pusat ini terutama bertanggungjawab terhadap pengendalian biaya. Pengukuran pusat prestasi biaya ini dilakukan dengan cara menilai efisiensi biaya-biaya yang dikendalikan

terhadap standar atau biaya yang dianggarkan untuk suatu periode. Dari sudut biaya yang terjadi, maka pusat biaya dikendalikan menjadi dua golongan yaitu:

1. Pusat Biaya yang Terkendali (*Engineered Expense Center*)

Biaya yang terjadi adalah unsur-unsur biaya yang hampir dapat ditentukan dengan tepat dan biasanya diperlukan sebagai biaya standar. Prestasi kerja manajer pada pusat ini dapat dilihat dengan membandingkan antara biaya aktual dengan biaya standar tersebut dan bila terjadi penyimpangan maka dilakukan analisis serta diambil tindakan perbaikan untuk mencapai efisiensi biaya.

2. Pusat Biaya yang tak Terkendali (*Discretionary Expense Center*)

Jumlah biaya yang terjadi dalam biaya ini tidak dapat diperhitungkan dengan tepat namun dapat dapat diperkirakan sesuai dengan kondisi yang ada. Upaya untuk pengendalian dalam unit ini dilakukan dengan menetapkan suatu anggaran yang dibuat atas dasar kebijaksanaan manajemen. Sistem ini hanya memotivasi agar tingkat biaya yang digunakan tidak jauh menyimpang dari anggaran tanpa mengabaikan mutu jasa yang baik.

b. Pusat Pendapatan (*Revenue Center*)

Dalam pusat pendapatan, keluaran diukur dalam nilai uang namun tidak ada sarana untuk menghubungkan antara keluaran dengan pemasukan yaitu biaya, sebab pusat biaya dihubungkan dengan pendapatan, unit tersebut akan menjadi pusat laba. Pusat pendapatan

umumnya ditemukan pada bagian pemasaran dan setiap pusat pendapatan adalah pusat biaya, namun pengukuran terutama dititik beratkan pada pendapatan.

c. Pusat Laba (*Profit Center*)

Pusat laba pertanggungjawaban di mana prestasi keuangan diukur dengan keuntungan yaitu perbedaan antara pendapatan dengan biaya. Agar tercipta penilaian yang wajar terhadap kinerja manajer pusat laba maka manajer tersebut harus mempunyai wewenang dan tanggungjawab untuk mengambil keputusan penting.

Terdapat dua jenis pusat laba yaitu:

1. Pusat Laba Mandiri (*Independent Profit Center*)

Di sini pusat laba beroperasi secara independen terlepas dari kegiatan pusat pertanggungjawaban lain.

2. Pusat Laba Terkait (*Interpendent Profit Center*)

Pusat laba tidak dapat sepenuhnya menentukan dan mengendalikan pendapatan dan biayanya.

d. Pusat Investasi (*Investment Center*)

Jika pada pusat laba penekanannya pada besarnya laba yang diperoleh maka pada pusat investasi laba ini kemudian dibandingkan dengan nilai investasi yang ditanamkan untuk mendapat laba tersebut. Ada dua cara dalam mengukur prestasi pusat investasi yaitu *return on investment (ROI)* dan *residual income (RI)*.

M. Jurnal dan Penelitian Terdahulu

a. Penelitian Terdahulu

1. Maria Mirna Triyane (2005) meneliti tentang Manfaat Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Meningkatkan Kinerja Instalasi Rawat Inap dengan menggunakan Metode deskriptif, pengumpulan data secara Primer, wawancara, dokumentasi, kuesioner. Hasil penelitian yaitu Kebijakan sistem pengendalian manajemen di RS. Santo Yusup dilakukan secara terstruktur dengan prosedur-prosedur yang cermat.
2. Mardiah (2009) meneliti tentang Tinjauan Terhadap Sistem Pengendalian Manajemen pada PT. Nusa Ina Leisure Indonesia Specialist dengan metode deskriptif. Hasil penelitian yaitu Proses pengendalian manajemen yang telah diterapkan sudah baik karena semua proses dari perumusan strategi sampai pemantauan telah dijalankan terencana dan telah sesuai dengan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
3. Andi Mutiah (2009), yang meneliti tentang Analisis Sistem Pengendalian Manajemen dan Akuntabilitas Kinerja Dalam Mewujudkan *Good Governance*, dengan menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Hasil penelitian Akuntabilitas kinerja inspektorat jenderal departemen agama tahun 2007 berdasarkan evaluasi kinerja yang tertuang dalam formulir PKK dan PPS dinyatakan sudah baik dalam mewujudkan *good governance* dilihat dari pencapaian target yang telah ditetapkan.

Tabel 1.1
Mapping Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Maria Mirna Triyane (2005)	Manfaat Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Meningkatkan Kinerja Instalasi Rawat Inap	Metode deskriptif, pengumpulan data secara Primer, wawancara, dokumentasi dan kuesioner	Kebijakan sistem pengendalian manajemen di RS. Santo Yusup dilakukan secara terstruktur dengan prosedur-prosedur yang cermat.
2	Mardiah (2009)	Tinjauan Terhadap Sistem Pengendalian Manajemen pada PT. Nusa Ina Leisure Indonesia Specialist	Metode deskriptif	Proses pengendalian manajemen yang telah diterapkan sudah baik karena semua proses dari perumusan strategi sampai pemantauan telah dijalankan terencana dan telah sesuai dengan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan
3	Andi Mutiah (2009)	Analisis sistem Pengendalian Manajemen dan Akuntabilitas Kinerja Dalam Mewujudan <i>Good governance</i>	Metode deskriptif kualitatif	Akuntabilitas kinerja inspektorat jenderal departemen agama tahun 2007 berdasarkan evaluasi kinerja yang tertuang dalam formulir PKK dan PPS dinyatakan sudah baik dalam mewujudkan <i>good governance</i> dilihat dari pencapaian target yang telah ditetapkan

b. Jurnal

1. Faisal Djakatar (2013) meneliti tentang Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Perusahaan Pada PT. PLN (Persero) Cabang Gorontalo dengan menggunakan Metode pengumpulan data secara Primer dan kuesioner, Metode analisis data yaitu analisis Regresi. Hasil penelitian Sistem pengendalian manajemen (SPM) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan PT. PLN (Persero) cabang Gorontalo.
2. Gani Abdel Majed (2013) meneliti tentang Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Implementasi Manajemen Kualitas Terhadap Kinerja Perusahaan dengan menggunakan metode analisis deskriptif. Hasil penelitian Sistem pengendalian manajemen berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan, Implementasi manajemen kualitas tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan.
3. Ni Nyoman Sri Paramita dan I Ketut Budiarta (2014) meneliti tentang Pengaruh Sistem Informasi Keuangan Daerah, Konflik Peran, dan Lingkungan Pengendalian Terhadap Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen menggunakan metode Pengumpulan data secara Kuesioner, analisis liner berganda. Hasil penelitian Variabel sistem informasi keuangan daerah dan lingkungan pengendalian berpengaruh positif terhadap efektivitas sistem pengendalian manajemen pada pemerintah daerah kabupaten Gianyar, variabel konflik peran

berpengaruh negatif terhadap epektifitas sistem pengendalian manajemen pada pemerintah daerah kabupaten Gianyar.

4. Eka Nurmala Sari dan Fitriani Saragih (2009) meneliti tentang Pengaruh Sistem Informasi Keuangan Daerah, Konflik Peran, dan Lingkungan Pengendalian Terhadap Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen dengan metode Analisis deskriptif. Hasil penelitian yaitu Struktur pengendalian manajemen pada hotel berbintang di kota medan secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.
5. Imas Purnamasari (2009) meneliti tentang Hubungan Struktur Sistem Pengendalian Manajemen Dengan Kinerja Keuangan Perusahaan pada PT. Kereta Api Indonesia (PERSERO). Menggunakan pendekatan *survey-explanatory*, pengumpulan data dengan kuesioner, observasi dan wawancara. Hasil Penelitian yaitu Struktur pengendalian manajemen setiap daerah operasi PT. KAI telah memadai, akan tetapi proses pengendalian manajemen dikatakan belum memadai hal ini disebabkan terdapat aspek pelaksanaan dan pengukuran serta analisa dan pelaporan yang belum berjalan sebagaimana mestinya. Ini berarti masih terdapat kelemahan sistem pengendalian manajemen terutama dalam hal proses pengendalian manajemen.
6. Hendro Supriono, Sulistyو dan Rita Indah Mustikowati (2015) meneliti tentang Analisis Pelaksanaan Sistem Akuntansi Pembelian Untuk Meningkatkan Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen (Studi Kasus pada KOPMA Kanjuruhan Malang Periode 2015) dengan

metode deskriptif. Hasil penelitian Koperasi kanjuruhan malang merupakan salah satu bentuk badan usaha yang bergerak dalam bidang pertokoan terkait dengan penjelasan yang ada terdapat beberapa fungsi yaitu fungsi gudang dan fungsi akuntansi. Penjelasan mengenai fungsi tersebut ternyata koperasi kanjuruhan masih terdapat rangkap jabatan terkait dengan pengadaan barang dagang, ini terbukti bahwa bagian gudang masih melaksanakan tugas sebagai fungsi penerimaan dan fungsi pembelian oleh sebab itu perlu adanya perbaikan dalam penempatannya.

7. Titin Nurgahani, meneliti tentang Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Karwikarya Wisma Graha Tanjung Pinang) dengan metode Regresi linier berganda, dengan observasi, wawancara, dan kuesioner. Hasil penelitian yaitu Sistem Pengendalian manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari nilai terhitung sebesar $2,516 > 2,04523$ (t tabel) $\alpha = 0,05$, $df = (32-2-1)$ dan signifikansi (p-value = $0,018 < \alpha = 0,05$)
8. Sifra Green Sinain (2013) meneliti tentang Analisis Efektivitas Pengendalian manajemen penggajian PT. PLN (PERSERO) Rayon Tomohon dengan metode analisis deskriptif kualitatif. Hasil penelitian yaitu Kebijakan dan prosedur yang ditetapkan PT. PLN (Persero) Rayon Tomohon dalam hal pengendalian manajemen penggajian

sudah efektif. Unsur- unsur sistem pengendalian manajemen penggajian yang ada pada PT. PLN (Persero) Rayon Tomohon dapat dikatakan baik, karena sudah sesuai dengan teori.

9. Eryska Ramayanti dan Eni Srihastuti (2016) meneliti tentang Analisis Sistem Pengendalian Manajemen untuk meningkatkan Efisiensi, Efektivitas dan Ekonomisasi dengan metode Analisis statistik deskriptif. Teknik pengumpulan data dokumentasi, wawancara, observasi dan kuesioner. Hasil penelitian Variabel sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap efisiensi pada KSP niaga central abadi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa apabila suatu organisasi dapat menerapkan sistem pengendalian manajemen dengan baik dan terorganisir disetiap pusat pertanggungjawaban, maka dapat meningkatkan efisiensi perusahaan tersebut.
10. Said Herry Syafrizal dan Amiruddin (2009) meneliti tentang Pengaruh Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen Dan Kepuasan Kerja Pegawai Terhadap Pelayanan Masyarakat Pada Pemerintahan Kabupaten Bireuen dengan metode penelitian Pendekatan *construct validity*. Hasil Penelitian Secara simultan efektivitas sistem pengendalian manajemen dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap pelayanan masyarakat.

Tabel 1.2
Mapping Jurnal

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Sifra Green Sinain	Analisis Efektivitas Pengendalian Manajemen Penggajian PT. PLN (Persero) Rayon Tomohon	Metode analisis deskriptif kualitatif	Kebijakan dan prosedur yang ditetapkan PT. PLN (Persero) Rayon Tomohon dalam hal pengendalian manajemen penggajian sudah efektif. Unsur- unsur sistem pengendalian manajemen penggajian yang ada pada PT. PLN (Persero) Rayon Tomohon dapat dikatakan baik, karena sudah sesuai dengan teori
2	Faisal Djakatarata (2013)	Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Perusahaan Pada PT. PLN (Persero) Cabang Gorontalo	Metode pengumpulan data secara Primer dan kuesioner Metode analisis data yaitu analisis Regresi	Sistem pengendalian manajemen (SPM) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan PT. PLN (Persero) cabang Gorontalo
3	Gani Abdel Majed (2013)	Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Implementasi Manajemen Kualitas Terhadap Kinerja Perusahaan.	Analisis deskriptif	Sistem pengendalian manajemen berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan, Implementasi manajemen kualitas tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan
4	Ni Nyoman Sri Paramita dan I Ketut Budiarta (2014)	Pengaruh Sistem Informasi Keuangan Daerah, Konflik Peran, dan Lingkungan Pengendalian Terhadap Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen	Pengumpulan data secara Kuesioner, analisis liner berganda	Variabel sistem informasi keuangan daerah dan lingkungan pengendalian berpengaruh positif terhadap efektivitas sistem pengendalian manajemen pada pemerintah daerah kabupaten Gianyar, variabel konflik peran berpengaruh negatif terhadap eektivitas sistem pengendalian

				manajemen pada pemerintah daerah kabupaten Gianyar
5	Eka Nurmala Sari dan Fitriani Saragih (2009)	Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan pada Hotel Berbintang di Kota Medan	Analisis deskriptif	Struktur pengendalian manajemen pada hotel berbintang di kota medan secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.
6	Hendro Supriono, Sulistyono dan Rita Indah Mustikowati (2015)	Analisis Pelaksanaan Sistem Akuntansi Pembelian Untuk Meningkatkan Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen (Studi Kasus pada KOPMA Kanjuruhan Malang periode 2015)	Analisis deskriptif	Koperasi kanjuruhan malang merupakan salah satu bentuk badan usaha yang bergerak dalam bidang pertokoan terkait dengan penjelasan yang ada terdapat beberapa fungsi yaitu fungsi gudang dan fungsi akuntansi. Penjelasan mengenai fungsi tersebut ternyata koperasi kanjuruhan masih terdapat rangkap jabatan terkait dengan pengadaan barang dagang, ini terbukti bahwa bagian gudang masih melaksanakan tugas sebagai fungsi penerimaan dan fungsi pembelian oleh sebab itu perlu adanya perbaikan dalam penempatannya.
7	Imas Purnamasari (2009)	Hubungan Struktur Sistem Pengendalian Manajemen Dan Proses Sistem Pengendalian Manajemen Dengan Kinerja Keuangan Perusahaan Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero)	Pendekatan <i>survey-explanatory</i> . Pengumpulan data dengan Kuesioner, observasi dan wawancara	Struktur pengendalian manajemen setiap daerah operasi PT. KAI telah memadai, akan tetapi proses pengendalian manajemen dikatakan belum memadai hal ini disebabkan terdapat aspek pelaksanaan dan pengukuran serta analisa dan pelaporan yang belum berjalan sebagaimana mestinya. Ini berarti masih terdapat kelemahan sistem pengendalian manajemen terutama dalam hal proses pengendalian manajemen

8	Eryska Ramayanti dan Eni Srihastuti (2016)	Analisis Sistem Pengendalian Manajemen Untuk Meningkatkan Efisiensi, Efektivitas dan Ekonomisasi (Studi Kasus Pada Koperasi Simpan Pinjam Niaga Central Abadi Wates Kediri)	Analisis statistik deskriptif. Teknik pengumpulan data dokumentasi, wawancara, observasi dan kuesioner	Variabel sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap efisiensi pada KSP niaga central abadi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa apabila suatu organisasi dapat menerapkan sistem pengendalian manajemen dengan baik dan terorganisir disetiap pusat pertanggungjawaban, maka dapat meningkatkan efisiensi perusahaan tersebut.
9	Said Herry Syafrizal dan Amiruddin (2009)	Pengaruh Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen Dan Kepuasan Kerja Pegawai Terhadap Pelayanan Masyarakat Pada Pemerintahan Kabupaten Bireuen	Pendekatan <i>construct validity</i>	Secara simultan efektivitas sistem pengendalian manajemen dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap pelayanan masyarakat.
10	Titin Nurgahani	Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Karwikarya Wisma Graha Tanjung Pinang)	Regresi linier berganda, dengan observasi, wawancara, kuesioner	Sistem Pengendalian manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari nilai terhitung sebesar $2,516 > 2,04523$ (t tabel) $\alpha = 0,05$, $df = (32-2-1)$ dan signifikansi (p-value = 0,018 $< \alpha = 0,05$)

Tabel 1.3

Mapping persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dengan penulis

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Sifra Green Sinain	Analisis Efektivitas Pengendalian Manajemen Penggajian PT. PLN (Persero) Rayon Tomohon	Kebijakan dan prosedur yang ditetapkan PT. PLN (Persero) Rayon Tomohon dalam hal pengendalian manajemen penggajian sudah efektif. Unsur-unsur sistem pengendalian manajemen penggajian yang ada pada PT. PLN (Persero) Rayon Tomohon dapat dikatakan baik, karena sudah sesuai dengan teori	Jenis penelitian deskriptif kualitatif	<ul style="list-style-type: none"> • Peneliti terdahulu menilai tentang penggajian sementara penulis menilai tingkat pendapatan pada perusahaan • Lokasi penelitian Peneliti terdahulu di PT. PLN (Persero) Rayon Tomohon sementara penulis mengadakan penelitian di PT. Usaha mandiri intrajaya
2	Faisal Djakarta (2013)	Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Perusahaan Pada PT. PLN (Persero) Cabang Gorontalo	Sistem pengendalian manajemen (SPM) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan PT. PLN (Persero) cabang Gorontalo	Meneliti tentang sistem pengendalian manajemen	<ul style="list-style-type: none"> • Lokasi penelitian Peneliti terdahulu di PT. PLN (Persero) Cabang Gorontalo sementara penulis mengadakan penelitian di PT. Usaha mandiri intrajaya • Peneliti terdahulu menilai tentang kinerja perusahaan sementara penulis menilai tentang pendapatan perusahaan.
3	Gani Abdel Majed (2013)	Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen	Sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif signifikan	Jenis penelitian deskriptif.	<ul style="list-style-type: none"> • Lokasi penelitian Peneliti terdahulu di perusahaan konstruksi di kota

		dan Implementasi Manajemen Kualitas Terhadap Kinerja Perusahaan.	terhadap kinerja perusahaan, Implementasi manajemen kualitas tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan		padang sementara penulis mengadakan penelitian di PT. Usaha mandiri intrajaya <ul style="list-style-type: none"> • Peneliti terdahulu menilai tentang kinerja perusahaan sementara pemulis menilai tentang pendapatan perusahaan.
4	Ni Nyoman Sri Paramita dan I Ketut Budiarta (2014)	Pengaruh Sistem Informasi Keuangan Daerah, Konflik Peran, dan Lingkungan Pengendalian Terhadap Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen	Variabel sistem informasi keuangan daerah dan lingkungan pengendalian berpengaruh positif terhadap efektivitas sistem pengendalian manajemen pada pemerintah daerah kabupaten Gianyar, variabel konflik peran berpengaruh negatif terhadap eektivitas sistem pengendalian manajemen pada pemerintah daerah kabupaten Gianyar	Meneliti tentang sistem pengendalian manajemen	<ul style="list-style-type: none"> • Lokasi penelitian Peneliti terdahulu di kantor pemerintah daerah kabupaten gianyar sementara penulis mengadakan penelitian di PT. Usaha mandiri intrajaya • Peneliti terdahulu menilai tentang kinerja perusahaan sementara pemulis menilai tentang pendapatan perusahaan.
5	Eka Nurmala Sari dan Fitriani Saragih (2009)	Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan pada Hotel Berbintang di Kota Medan	Struktur pengendalian manajemen pada hotel berbintang di kota medan secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.	Analisis deskriptif	<ul style="list-style-type: none"> • Lokasi penelitian Peneliti terdahulu di Hotel berbintang di kota medan sementara penulis mengadakan penelitian di PT. Usaha mandiri intrajaya • Peneliti terdahulu menilai tentang kinerja keuangan sementara pemulis menilai tentang

					pendapatan perusahaan.
6	Hendro Supriono, Sulistyono dan Rita Indah Mustikowati (2015)	Analisis Pelaksanaan Sistem Akuntansi Pembelian Untuk Meningkatkan Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen (Studi Kasus pada KOPMA Kanjuruhan Malang periode 2015)	Koperasi kanjuruhan malang merupakan salah satu bentuk badan usaha yang bergerak dalam bidang pertokoan terkait dengan penjelasan yang ada terdapat beberapa fungsi yaitu fungsi gudang dan fungsi akuntansi. Penjelasan mengenai fungsi tersebut ternyata koperasi kanjuruhan masih terdapat rangkap jabatan terkait dengan pengadaan barang dagang, ini terbukti bahwa bagian gudang masih melaksanakan tugas sebagai fungsi penerimaan dan fungsi pembelian oleh sebab itu perlu adanya perbaikan dalam penempatannya.	Analisis deskriptif	<ul style="list-style-type: none"> • Lokasi penelitian Peneliti terdahulu di KOPMA kanjuruhan malang sementara penulis mengadakan penelitian di PT. Usaha mandiri intrajaya • Peneliti terdahulu menilai tentang sistem akuntansi pembelian sementara penulis menilai tentang pendapatan perusahaan.
7	Imas Purnamasari (2009)	Hubungan Struktur Sistem Pengendalian Manajemen Dan Proses Sistem Pengendalian Manajemen Dengan Kinerja Keuangan Perusahaan Pada PT.	Struktur pengendalian manajemen setiap daerah operasi PT. KAI telah memadai, akan tetapi proses pengendalian manajemen dikatakan belum memadai hal ini disebabkan terdapat aspek pelaksanaan dan pengukuran serta analisa dan	Meneliti tentang sistem pengendalian manajemen	<ul style="list-style-type: none"> • Lokasi penelitian Peneliti terdahulu di PT. Kereta api indonesia (persero) sementara penulis mengadakan penelitian di PT. Usaha mandiri intrajaya • Peneliti terdahulu menilai tentang kinerja keuangan sementara penulis menilai tentang

		Kereta Api Indonesia (Persero)	pelaporan yang belum berjalan sebagaimana mestinya. Ini berarti masih terdapat kelemahan sistem pengendalian manajemen terutama dalam hal proses pengendalian manajemen		pendapatan perusahaan.
8	Eryska Ramayanti dan Eni Srihastuti (2016)	Analisis Sistem Pengendalian Manajemen Untuk Meningkatkan Efisiensi, Efektivitas dan Ekonomisasi (Studi Kasus Pada Koperasi Simpan Pinjam Niaga Central Abadi Wates Kediri)	Variabel sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap efisiensi pada KSP niaga central abadi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa apabila suatu organisasi dapat menerapkan sistem pengendalian manajemen dengan baik dan terorganisir disetiap pusat pertanggungjawaban , maka dapat meningkatkan efisiensi perusahaan tersebut.	Meneliti tentang sistem pengendalian manajemen	<ul style="list-style-type: none"> • Lokasi penelitian Peneliti terdahulu di Koperasi simpan pinjam niaga central abadi wates kediri sementara penulis mengadakan penelitian di PT. Usaha mandiri intrajaya • Peneliti terdahulu menilai tentang tingkat efisiensi sementara penulis menilai tentang pendapatan perusahaan.
9	Said Herry Syafrizal dan Amiruddin (2009)	Pengaruh Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen Dan Kepuasan Kerja Pegawai Terhadap Pelayanan Masyarakat Pada Pemerintahan Kabupaten	Secara simultan efektivitas sistem pengendalian manajemen dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap pelayanan masyarakat.	Meneliti tentang sistem pengendalian manajemen	<ul style="list-style-type: none"> • Lokasi penelitian Peneliti terdahulu di Kantor pemerintah kabupaten bireuen sementara penulis mengadakan penelitian di PT. Usaha mandiri intrajaya

		Bireuen			
10	Titin Nurgahani	Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Karwikarya Wisma Graha Tanjung Pinang)	Sistem Pengendalian manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusaha. Hal ini dapat dilihat dari nilai terhitung sebesar $2,516 > 2,04523$ (t tabel) $\alpha = 0,05$, $df = (32-2-1)$ dan signifikasi (p-value = $0,018 < \alpha = 0,05$)	Meneliti tentang sistem pengendalian manajemen	<ul style="list-style-type: none"> • Lokasi penelitian Peneliti terdahulu di PT. Karwikarya wisma graha Tanjung pinang sementara penulis mengadakan penelitian di PT. Usaha mandiri intrajaya • Peneliti terdahulu menilai tentang kinerja perusahaan sementara penulis menilai tingkat pendapatan perusahaan

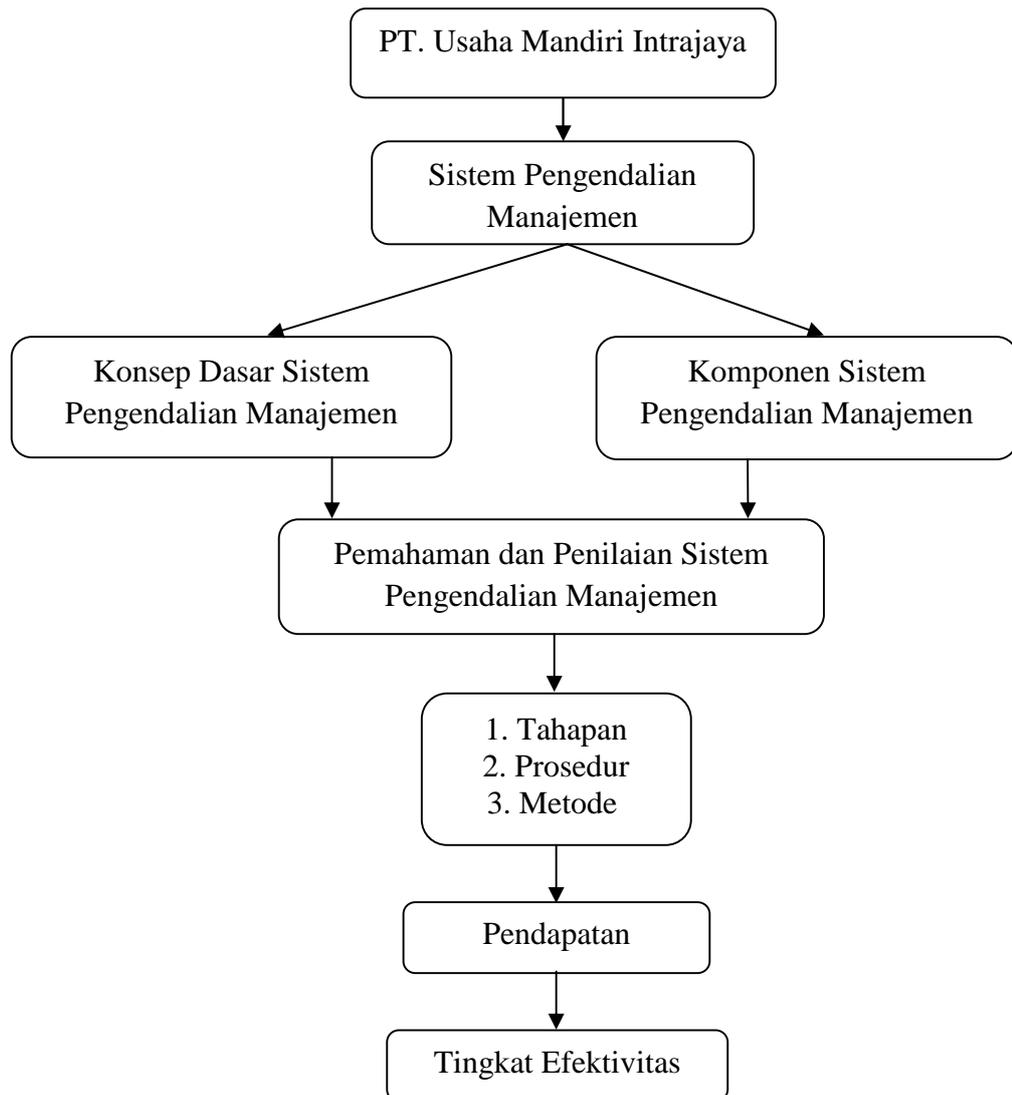
Penelitian ini pada dasarnya merupakan replikasi dari penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya yang tersebut diatas. Penelitian ini sama-sama meneliti tentang sistem pengendalian manajemen sedangkan yang membedakan adalah penulis menilai tingkat pendapatan perusahaan.

N. Kerangka Pikir

Pada umumnya tujuan dari bentuknya suatu organisasi/perusahaan adalah untuk menciptakan suatu keuntungan, baik keuntungan material maupun non-material. Tentunya sesuai dengan tujuan awal dibentuknya organisasi/perusahaan tersebut.

PT. Usaha mandiri intrajaya adalah perusahaan jasa angkut laut dan darat yang perlu sistem pengendalian manajemen yang baik serta konsep dan komponen sistem pengendalian manajemen, dalam pemahaman dan penilaian

sistem pengendalian manajemen terdapat tahapan, prosedur, dan metode yang dapat meningkatkan pendapatan perusahaan sehingga tingkat efektivitas dapat tercapai.



Gambar 1.2
Kerangka Pikir

O. Hipotesis

Diduga bahwa sistem pengendalian manajemen pada PT. Usaha Mandiri Intrajaya sudah berjalan secara efektif sesuai tahapan, prosedur dan metode yang berlaku.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Lokasi dan Jadwal Penelitian

Penelitian ini termasuk jenis penelitian studi kasus, yaitu dengan pendekatan deskriptif berdasarkan teori yang mendukung tentang topik yang dibahas.

Penelitian akan dilakukan pada PT. Usaha Mandiri Intrajaya. Lokasi penelitian beralamat di jalan Jl. Serigala No. 53 Makassar, penelitian dilakukan selama \pm 2 bulan (mulai bulan Mei - Juni).

B. Metode Pengumpulan Data

Dalam kegiatan penelitian ini, data dikumpulkan dengan menggunakan dua metode, yaitu:

1. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Dalam penelitian ini, data dikumpulkan dengan cara membaca referensi-referensi, hasil-hasil penelitian sebelumnya dan dokumen-dokumen perusahaan ini, yang relevan dengan masalah yang dikaji.

2. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Dalam penelitian lapangan (*Field research*), data dikumpulkan dengan cara observasi langsung di lokasi penelitian, guna melihat aktivitas yang berjalan diperusahaan ini dan melakukan wawancara dengan pimpinan dan staf perusahaan ini yang mengetahui informasi data yang dibutuhkan dan dikumpulkan oleh penulis dalam kegiatan penelitian ini.

C. Sumber Data

Ada dua sumber data yang dikumpulkan dalam kegiatan penelitian ini, yakni:

1. Data Primer

Jenis data ini diperoleh dari kegiatan-kegiatan yang dilakukan melalui observasi langsung dan sebagai hasil wawancara kepada para responden dan pihak-pihak lainnya yang mengetahui tentang informasi/data yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

2. Data Sekunder

Jenis data ini diperoleh dari penelitian kepustakaan sebagai hasil membaca referensi, hasil-hasil penelitian sebelumnya, serta dokumen-dokumen perusahaan ini yang relevan dengan masalah yang dikaji dalam kegiatan penelitian ini.

D. Defenisi Operasional Variabel

Menurut Suharsimi Arikunto (2010:161) “variabel adalah objek penelitian atau apa yang menjadi titik perhatian atau penelitian”.

Menurut Sugiyono (2010:38) Variabel penelitian adalah suatu atribut, sifat, atau nilai dari orang objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan.

Dari pendapat diatas dapat diambil kesimpulan bahwa definisi operasional variabel adalah seperangkat nilai-nilai yang berupa tanda-tanda atau konsep objek penelitian yang dapat diukur dan diamati.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y).

a. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya *variable dependen* (terikat) (sugiono 2011:39). Menurut Burhan Bungin (2011:72) variabel bebas adalah variabel yang menentukan arah atau perubahan tertentu pada variabel bergantung/terikat. Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah sistem pengendalian manajemen (X)

b. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Variabel terikat disebut juga variabel tergantung adalah variabel yang dipengaruhi karena adanya variabel bebas (Y) (Burhan Bungin 2011:72). Variabel terikat yang digunakan dealam penelitian ini adalah Efektifitas (Y)

E. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sugiyono pengertian populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk

dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (2011:80). Populasi dalam penelitian ini adalah laporan keuangan tahun 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 PT. Usaha Mandiri Intrajaya.

2. Sampel

Menurut Sugiyono sampel adalah bagian atau jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan penelitian tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu, maka peneliti akan mengambil sampel dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul *representative* (2011). Sampel penelitian ini adalah laporan keuangan tahun 2013, 2014, 2015 PT. Usaha mandiri intrajaya.

F. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan adalah analisis kualitatif, merupakan analisa non statistik yang membantu dalam penelitian. Data-data yang diperoleh baik yang merupakan angka-angka maupun yang berupa tabel kemudian ditafsirkan dengan baik. Sesuai dengan data yang diperoleh.

Analisis kualitatif digunakan untuk menjelaskan hubungan antara variabel terpengaruh dengan yang mempengaruhi. Dengan kata lain analisis kualitatif cenderung dilakukan untuk data yang bersifat kualitatif

yang dikumpulkan dari riset eksploratori (wawancara, diskusi, teknik proyeksi) yaitu berupa kata-kata.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Usaha mandiri intrajaya adalah perusahaan milik swasta yang ada di Jakarta. Pada awalnya perusahaan ini didirikan oleh Abdul Haris berkedudukan di Jakarta-Utara tepatnya di Jl. Kampung bandang No. 5. Pada mulanya, usaha ini bergerak dibidang jasa angkutan darat, seiring dengan berjalannya waktu usahanya terus berkembang sehingga menerima jasa angkutan laut.

Seiring dengan berkembangnya usahanya, Abdul Haris membuka cabang di Makassar pada hari Jumat tanggal 11 Februari 2005 di kota Makassar tepatnya Jl. Serigala No. 53. Sejak awal berdirinya hingga sekarang masih dipimpin oleh Abdul Haris dimana perusahaan ini bergerak dalam bidang jasa angkutan laut dan darat

a. Visi

Pelayanan Prima untuk menjadi yang terdepan, terhandal dan terpercayadengan menawarkan layanan yang berkualitas kepada masyarakat Indonesia.

b. Misi

Untuk mencapai Visi tersebut perusahaan kami melakukan berbagai misi yaitu :

1. Membina jaringan (Jalur Distribusi) yang efisien dan efektif.

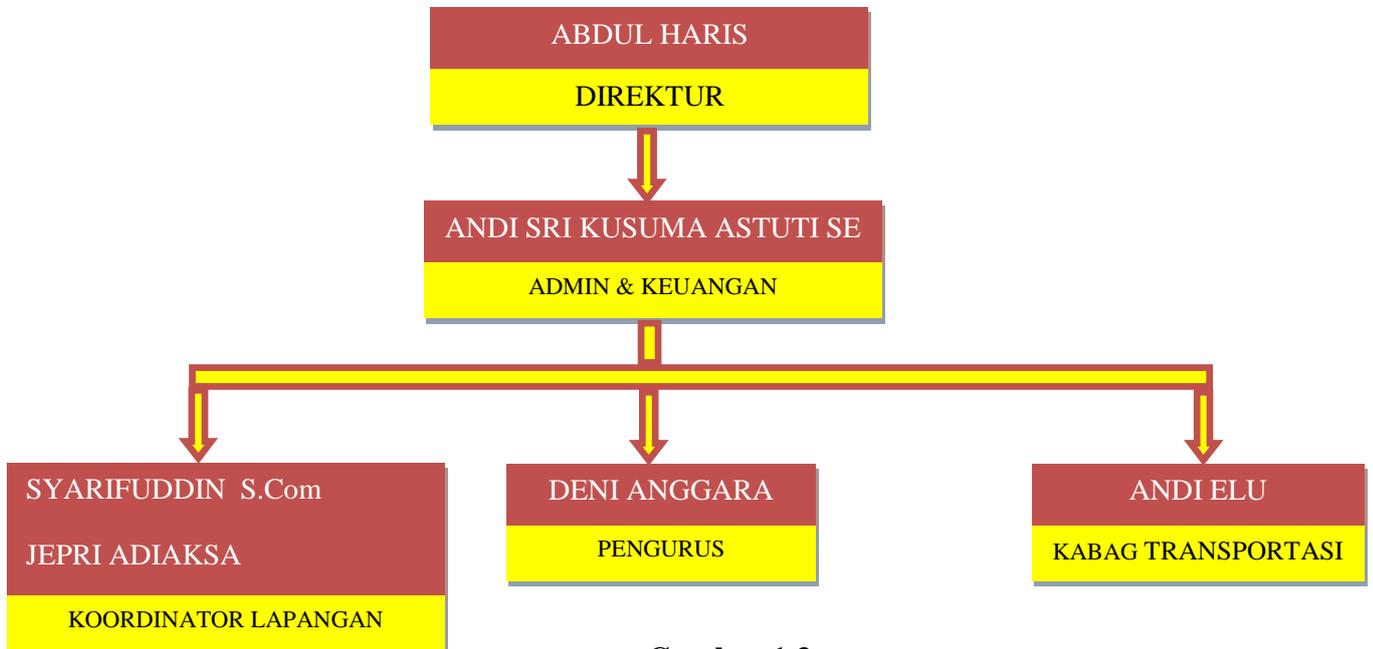
2. Membentuk tenaga yang profesional sehingga terciptanya kepercayaan publik.
3. Etos kerja yang tinggi guna memberikan pelayanan yang terbaik.

B. Struktur Organisasi dan Pemisahan Tugas

setiap organisasi memiliki struktur organisasi masing-masing dan tentu mempunyai perbedaan antara yang satu dengan yang lainnya, tergantung dari tujuan organisasi, sumber daya yang dimilikinya dan lingkungan yang melingkupinya. Namun pada hakekatnya mempunyai prinsip yang sama, yaitu mencapainya tujuan secara efektif dan efisien. Struktur organisasi suatu perusahaan memberikan gambaran tentang posisi dan hubungan antar semua unit kerja yang ada dalam perusahaan sehingga memungkinkan tercapainya komunikasi, koordinasi, dan pengintegrasian segenap kegiatan organisasi, baik secara vertikal maupun horizontal. Struktur organisasi perusahaan yang disusun secara tepat merupakan salah satu unsur penting bagi terciptanya pengendalian intern yang baik.

Terciptanya suasana kerja yang terorganisir secara sistematis dan terpadu, diperlukan adanya suatu rencana kerja yang terarah serta personil pelaksana rencana yang benar-benar membidangi kerjanya masing-masing sehingga diperlukan struktur organisasi tersebut terdapat kerangka yang memuat tugas serta tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

a. Struktur organisasi



Gambar 1.3
Struktur organisasi

b. Pembagian tugas

a) Direktur

Direktur bertugas untuk bertanggung jawab secara keseluruhan terhadap semua kegiatan baik di dalam maupun di luar perusahaan. Selain itu ia juga memiliki kekuasaan penuh untuk menjalankan secara keseluruhan fungsi-fungsi yang menjadi tanggung jawabnya.

b) Admin dan Keuangan

a. Administrasi

- 1) Bertugas untuk membuat rencana kegiatan harian serta menginput data perusahaan.
- 2) Penagihan piutang.
- 3) Update sosial dan kondisi peralatan kantor.

- 4) Terima telepon.
- 5) Penerbitan surat dan Mutasi kas di bank.
- 6) Perincian dan pembayaran gaji

b. Keuangan

- 1) Bertanggung jawab atas proses penyusunan kebijakan perusahaan di bidang keuangan dan akuntansi.
- 2) Bertanggung jawab atas efektifitas penerapan pengendalian intern perusahaan.
- 3) Bertanggung jawab atas penyusunan laporan keuangan serta pemenuhan kewajiban perusahaan di bidang perpajakan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.
- 4) Bertanggung jawab atas kelancaran manajemen arus kas perusahaan serta memberikan keputusan atas bidang keuangan di perusahaan.

c) Koordinator Lapangan

Bertugas untuk mengkoordinasi terhadap semua kegiatan di lapangan seperti mengurus kontener

d) Kabag Transportasi

- 1) Mengurus mobil
- 2) Mengurus mobil yang rusak

e) Pengurus

- 1) Pengurus JOB kontener
- 2) Menagih uang sewa mobil.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan penulis terhadap proses pengendalian manajemen pada PT. Usaha mandiri intrajaya untuk mencapai tujuan perusahaan maka seorang manajer perusahaan harus membuat suatu perencanaan selanjutnya digunakan sebagai pedoman dalam mencapai tujuan perusahaan. Salah satunya memperoleh laba yang maksimal dengan pengeluaran yang minimal demi mempertahankan perusahaan tetap berjalan dengan baik terbukti dengan peningkatan laba perusahaan dalam 3 (tiga) tahun terakhir seperti yang terlihat pada laporan keuangan (lampiran).

Perencanaan yang paling penting dilakukan yakni pengendalian manajemen karena pengendalian (*control*) merupakan bagian dari fungsi manajemen. Pengendalian adalah suatu proses penggunaan seluruh kelengkapan sarana dalam mempromosikan, mengarahkan, mengendalikan, mengatur dan memeriksa berbagai aktivitas yang didalamnya terdapat strategi dan teknik yang akan dilakukan dengan menggunakan sumber daya yang ada, dalam mencapai tujuan perusahaan.

Secara umum tujuan dari pelaksanaan pengendalian manajemen pada PT. Usaha mandiri intrajaya adalah membantu semua kegiatan operasional dalam meningkatkan perencanaan dan pengendalian aktivitas manajemen perusahaan dengan cara mengidentifikasi aspek-aspek sistem

dan prosedur serta rekomendasi kepada manajemen untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kegiatan perusahaan.

Dengan demikian pelaksanaan pengendalian manajemen pada PT. Usaha mandiri intrajaya bertujuan untuk memberikan suatu kepastian bahwa proses pelaksanaan atas rencana dan pengendalian telah dilakukan secara tepat dan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

PT. Usaha mandiri intrajaya adalah perusahaan yang bergerak di usaha jasa angkutan laut dan darat dalam hal ini sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa perlu penataan dan pengendalian manajemen yang baik, karena dalam pengendalian manajemen ada hal yang mengalami tumpukan tindih.

Sistem pengendalian manajemen pada PT. Usaha mandiri intrajaya kurang efektif, diantaranya karena adanya pengabaian manajemen dan kegagalan menjalankan perintah dari manajer secara baik dan mengabaikan sistem manajemen yang telah dibuat oleh manajemen perusahaan sendiri.

Namun proses pengendalian manajemen pada PT. Usaha mandiri intrajaya dapat berjalan dengan baik apabila meliputi kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

1. Perencanaan Strategi

Perencanaan strategi (*programming*) adalah proses memutuskan program-program yang akan dilakukan suatu organisasi dalam

rangka implementasi strategi dan menafsirkan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan untuk tiap-tiap program jangka panjang beberapa tahun yang akan datang.

2. Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran adalah proses pengoperasionalan rencana dalam bentuk pengkuantifikasian, biasanya dalam unit moneter, untuk urung waktu tertentu. Anggaran merupakan rencana yang diungkapkan secara kuantitatif dalam unit moneter untuk periode satu tahun. Anggaran merupakan jabaran dari program dengan menggunakan informasi terkini.

3. Pengendalian Operasi dan Pelaporan Kinerja

Program untuk pengendalian dan peningkatan mutu operasi dapat dilaksanakan dengan tahap-tahap berikut:

- a) Menentukan opsi program pengendalian dan perbaikan operasi.
- b) Menjelaskan mengapa opsi program itu sendiri.
- c) Mengkaji situasi pemantauan yang kondusif.
- d) Melaksanakan agresasi data.
- e) Melakukan analisis data.
- f) Mementukan rencana perbaikan dalam jangka waktu tertentu.
- g) Mengevaluasi program perbaikan tersebut.
- h) Melakukan tindakan koreksi jika terjadi penyimpangan atas standar yang ada.

4. Pelaporan dan Evaluasi Kinerja

Laporan yang berguna bagi manajemen adalah yang memenuhi kriteria berikut:

- 1) Laporan harus dipilih-pilih sedemikian rupa supaya relevan pada setiap jajaran manajemen. Secara umum pemilahan terbagi dalam 3 bagian :
 - a. Manajemen puncak.
 - b. Manajemen madya.
 - c. Manajemen dasar.
- 2) Laporan harus relevan, tepat waktu dan bermanfaat untuk menentukan keputusan.
- 3) Laporan dibuat secara berkesinambungan.

B. Pembahasan

a. Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen merupakan suatu sistem yang dipergunakan oleh para manajer untuk mengarahkan anggota-anggota yang adadalam organisasi untuk dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara efektif dan efisien sesuai dengan strategi pokok yang telah ditentukan untuk dapat mencapai tujuan organisasi.

Aktivitas yang terdapat di dalam sistem pengendalian manajemen pada PT. Usaha mandiri intrajaya tentunya tidak hanya berupa aktivitas pengendalian dan pengarahan kegiatan operasi organisasi yang direncanakan saja, melainan juga meliputi aktivitas

merencanakan tujuan yang hendak dicapai tersebut. Jadi sistem pengendalian manajemen merupakan sistem yang dirancang untuk menjamin bahwa organisasi telah melaksanakan strateginya dengan baik melalui manajernya.

Secara singkat fungsi pengendalian manajemen bertujuan untuk mengidentifikasi terjadinya deviasi atau penyimpangan atas pelaksanaan kegiatan dibandingkan dengan perencanaan sebagai umpan balik untuk melakukan tindakan koreksi atau perbaikan bagi pimpinan dalam mencapai tujuan organisasi. Secara luas fungsi pengendalian juga mencakup usaha pencegahan kemungkinan terjadinya suatu deviasi atau penyimpangan.

b. Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen

Efektivitas sistem pengendalian manajemen yang dijalankan oleh PT. Usaha mandiri intrajaya, kurang efektif, diantaranya karena adanya pengabaian manajemen dan kegagalan menjalankan perintah dari manajer secara baik dan mengabaikan sistem manajemen yang telah dibuat oleh manajemen perusahaan sendiri.

Berdasarkan pengamatan yang telah penulis lakukan, berikut adalah uraian efektivitas sistem pengendalian manajemen pada PT. Usaha mandiri intrajaya:

1. Aspek organisasi

a) Pembagian tugas

Berikut ini pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian dari PT. Usaha mandiri intrajaya.

1) Direktur

Direktur bertugas untuk bertanggung jawab secara keseluruhan terhadap semua kegiatan baik di dalam maupun di luar perusahaan. Selain itu ia juga memiliki kekuasaan penuh untuk menjalankan secara keseluruhan fungsi-fungsi yang menjadi tanggung jawabnya.

2) Admin dan Keuangan

a. Administrasi

Bertugas untuk membuat rencana kegiatan harian serta menginput data perusahaan.

1. Penagihan piutang.
2. Update sosial dan kondisi peralatan kantor.
3. Terima telepon.
4. Penerbitan surat.
5. Mutasi kas di bank.
6. Perincian dan pembayaran gaji

b. Keuangan

1. Bertanggung jawab atas proses penyusunan kebijakan perusahaan di bidang keuangan dan akuntansi.

2. Bertanggung jawab atas efektifitas penerapan pengendalian intern perusahaan.
 3. Bertanggung jawab atas penyusunan laporan keuangan serta pemenuhan kewajiban perusahaan di bidang perpajakan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.
 4. Bertanggung jawab atas kelancaran manajemen arus kas perusahaan serta memberikan keputusan atas bidang keuangan di perusahaan.
- 3) Koordinator Lapangan
- Bertugas untuk mengkoordinasi terhadap semua kegiatan di lapangan seperti mengurus kontener
- 4) Kabag Transportasi
- a. Mengurus mobil
 - b. Mengurus mobil yang rusak
- 5) Pengurus
- a. Pengurus JOB kontener
 - b. Menagih uang sewa mobil.

Kegiatan yang dilakukan pada suatu organisasi biasanya meliputi:

- a) Merencanakan apa yang akan dicapai oleh perusahaan.
- b) Mengkoordinasikan kegiatan pada masing-masing bagian.
- c) Mengkomunikasikan informasi yang ada.
- d) Mengevaluasi informasi.

- e) Memutuskan apa yang harus dilakukan.
- f) Mempengaruhi orang dalam organisasi tersebut untuk mengerjakan pekerjaan dengan telah ditetapkan sesuai dengan bagian masing-masing.

a) Tipe Pekerjaan yang Dilaksanakan

PT. Usaha mandiri intrajaya memberikan jasa angkutan laut dan darat. Pengendalian manajemen dalam hal ini tidak berarti setiap tindakan harus sama dengan rencana. Pada prosesnya bisa saja berubah karena perbedaan waktu antara rencana 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 harus sama dengan yang telah direncanakan.

Tujuan pengendalian manajemen adalah menjamin bahwa strategi yang dijalankan sesuai dengan tujuan organisasi yang akan dituju. Pengendalian manajemen merupakan beberapa bentuk kegiatan perencanaan dan pengendalian kegiatan yang terjadi pada suatu organisasi.

Secara luas fungsi pengendalian juga mencakup usaha pencegahan kemungkinan terjadinya suatu deviasi atau penyimpangan. Sistem pengendalian manajemen mencakup pengendalian yang bersifat preventif berupa perancangan suatu sistem pengendalian maupun pengendalian yang bersifat pendeteksian.

Dari penjelasan di atas, dapat di simpulkan bahwa tujuan perancangan suatu sistem pengendalian manajemen adalah:

- a. Di perolehnya keandalan dan integrasi informasi.

Sistem informasi sangat penting bagi organisasi dalam rangka menanggapi perubahan serba cepat atas perubahan kondisi dan lingkungan yang ada.

- b. Kepatuhan pada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan dan ketentuan yang berlaku. Kegagalan ketaatan pada kebijakan dan ketentuan yang berlaku dapat membahayakan usaha koordinasi yang dirancang dalam suatu sistem pengendalian.

- c. Melindungi aset organisasi

Pada umumnya pengendalian disusun dan di implementasikan untuk melindungi aset organisasi.

- d. Mencapai kegiatan yang efisien dan efektif.

Prinsip yang diterapkan bagi manajemen organisasi adalah memperoleh hasil yang maksimal dengan masukan (*input*) tertentu atau mencapai hasil tertentu dengan biaya yang minimal.

b) Sistem Pengendalian Intern

Sistem pengendalian intern merupakan kumpulan dari pengendalian intern yang terintegrasi, berhubungan dan saling mendukung satu dengan yang lainnya. Di lingkungan perusahaan, pengendalian intern didefinisikan sebagai suatu proses yang

diberlakukan oleh pimpinan (dewan direksi) dan manajemen secara keseluruhan, dirancang untuk memberi suatu keyakinan akan tercapainya tujuan perusahaan yang secara umum dibagi kedalam tiga kategori, yaitu:

- a) Keefektifan dan efisiensi operasional perusahaan
- b) Pelaporan keuangan yang handal
- c) Kepatuhan terhadap prosedur dan peraturan yang berlaku

Suatu pengendalian intern bisa dikatakan efektif apa bila ketiga kategori tujuan perusahaan tersebut dapat dicapai, yaitu dengan kondisi:

- a. Direksi dan manajemen mendapat pemahaman akan arah pencapaian tujuan perusahaan dengan meliputi pencapaian tujuan atau target perusahaan, termasuk juga kinerja, tingkat profitabilitas, dan keamanan sumber daya (*asset*) perusahaan.
- b. Laporan keuangan yang dipublikasikan adalah handal dan dapat dipercaya, yang meliputi laporan segmen maupun intern.
- c. Prosedur dan peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan sudah ditaati dan dipatuhi dengan semestinya.

1. Prosedur pada PT. Usaha mandiri intrajaya

a. Prosedur permintaan pembelian

Dalam prosedur ini fungsi gudang mengajukan permintaan pembelian dalam formulir surat permintaan pembelian kepada fungsi

pembelian, kemudian mengajukan permintaan pembelian langsung ke fungsi pembelian dengan menggunakan surat permintaan pembelian.

b. Prosedur permintaan penawaran harga

Dalam prosedur ini fungsi pembelian mengirimkan surat permintaan penawaran harga kepada pemasok untuk memperoleh informasi mengenai harga barang dan berbagai syarat pembelian yang lain, untuk memungkinkan pemilihan pemasok yang akan ditunjuk sebagai pemasok barang yang diperlukan oleh perusahaan

c. Prosedur order pembelian

Dalam prosedur ini fungsi pembelian mengirim surat order pembelian kepada pemasok yang dipilih dan memberitahukan kepada unit-unit organisasi lain dalam perusahaan, mengenai order pembelian yang sudah dikeluarkan oleh perusahaan.

d. Prosedur penerimaan barang

Dalam prosedur ini fungsi penerimaan melakukan pemeriksaan mengenai jenis, kualitas dan mutu barang yang diterima dari pemasok, dan kemudian membuat laporan penerimaan barang untuk menyatakan penerimaan barang dari pemasok tersebut.

e. Prosedur pencatatan utang

Dalam prosedur ini fungsi akuntansi memeriksa dokumen-dokumen yang berhubungan dengan pembelian dan menyelenggarakan pencatatan utang atau mengarsipkan dokumen sumber sebagai catatan utang.

f. Prosedur distribusi pembelian

Prosedur ini meliputi distribusi rekening yang di debit dari transaksi pembelian untuk kepentingan pembuatan laporan manajemen.

2. Dokumen yang digunakan untuk pembelian tunai dan kredit

a. Surat permintaan pembelian

Dokumen ini merupakan formulir yang diisi oleh fungsi gudang untuk meminta fungsi pembelian barang dengan jenis, jumlah, dan mutu seperti yang tersebut dalam surat permintaan pembelian.

b. Surat permintaan penawaran harga

Dokumen ini digunakan untuk meminta penawaran harga bagi barang yang pengadaanya tidak bersifat berulang kali terjadi (*tidak repetitif*), yang menyangkut jumlah rupiah pembelian yang besar.

c. Surat order pembelian

Dokumen ini digunakan untuk memesan barang kepada pemasok yang telah dipilih.

d. Laporan penerimaan barang

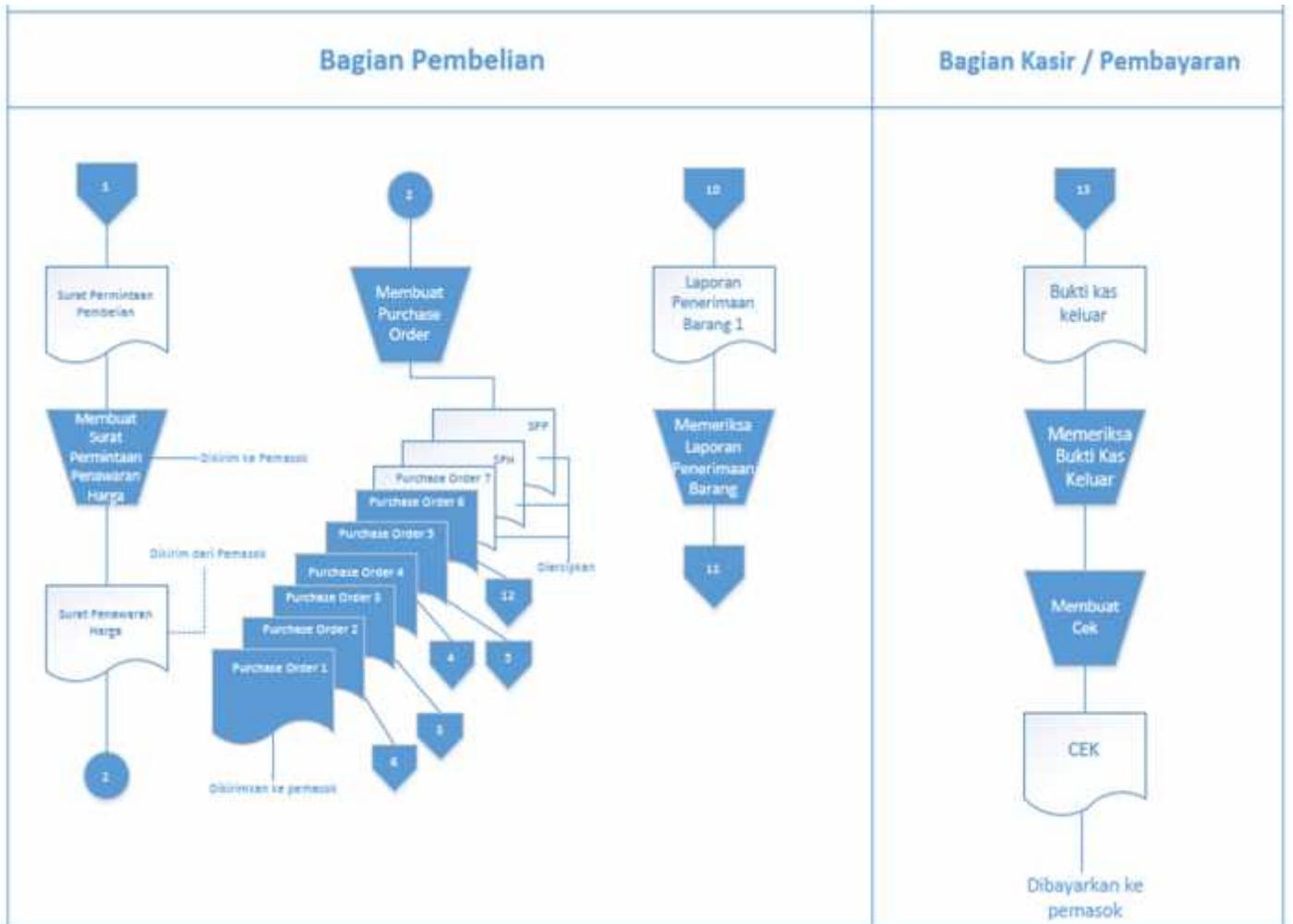
Dokumen ini dibuat oleh fungsi penerimaan untuk menunjukkan bahwa barang yang diterima dari pemasok telah memenuhi jenis, spesifikasi, mutu, dan kuantitas seperti yang tercantum dalam surat order pembelian.

e. Surat perubahan order pembelian

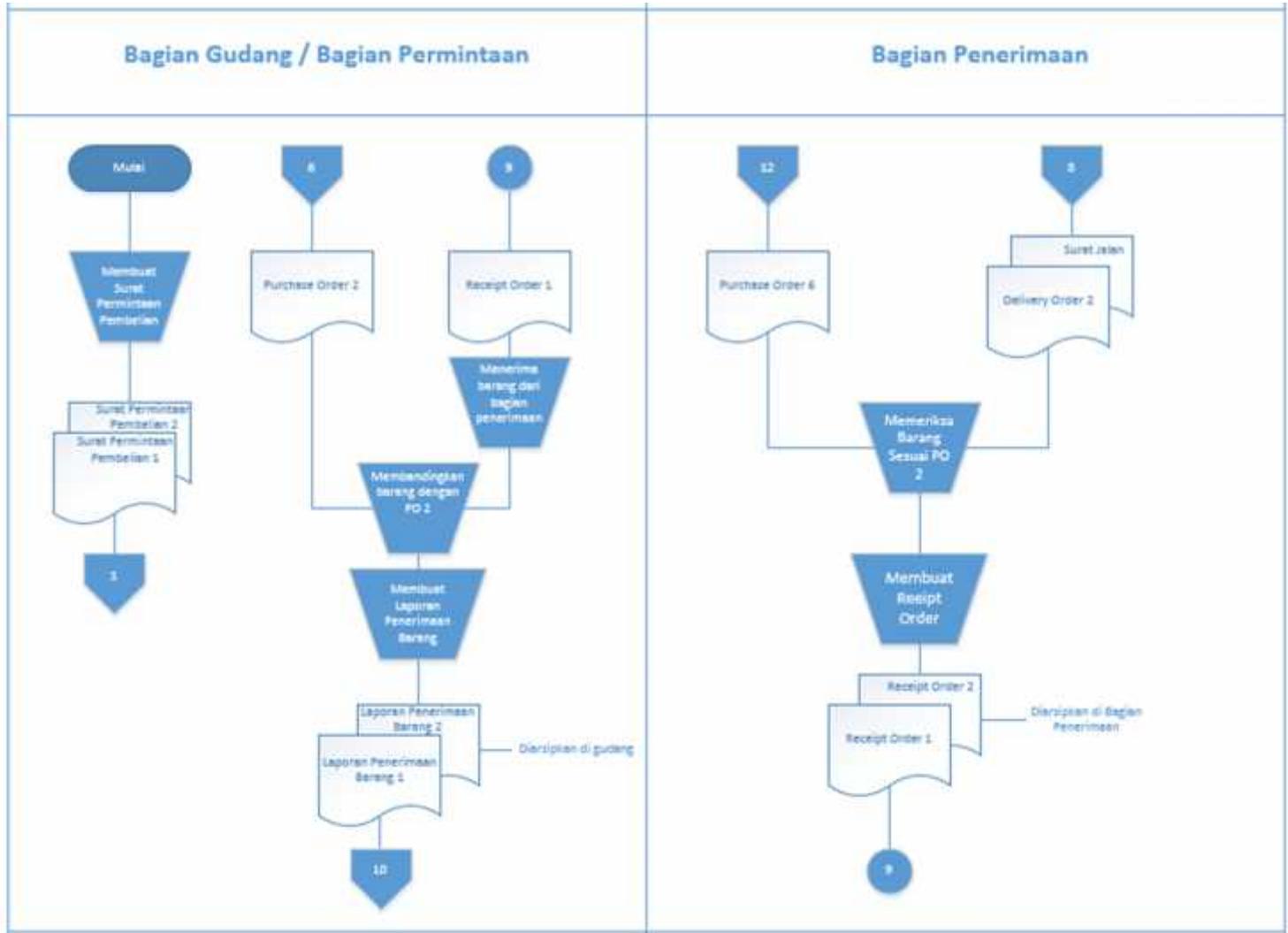
Kadangkala diperlukan perubahan terhadap isi surat order pembelian yang sebelumnya telah diterbitkan, perubahan tersebut dapat berupa perubahan kuantitas, jadwal penyerahan barang, spesifikasi, penggantian atau hal lain yang bersangkutan dengan perubahan bisnis. Biasanya perubahan tersebut diberitahukan kepada pemasok secara resmi dengan menggunakan surat perubahan order pembelian.

f. Bukti kas keluar

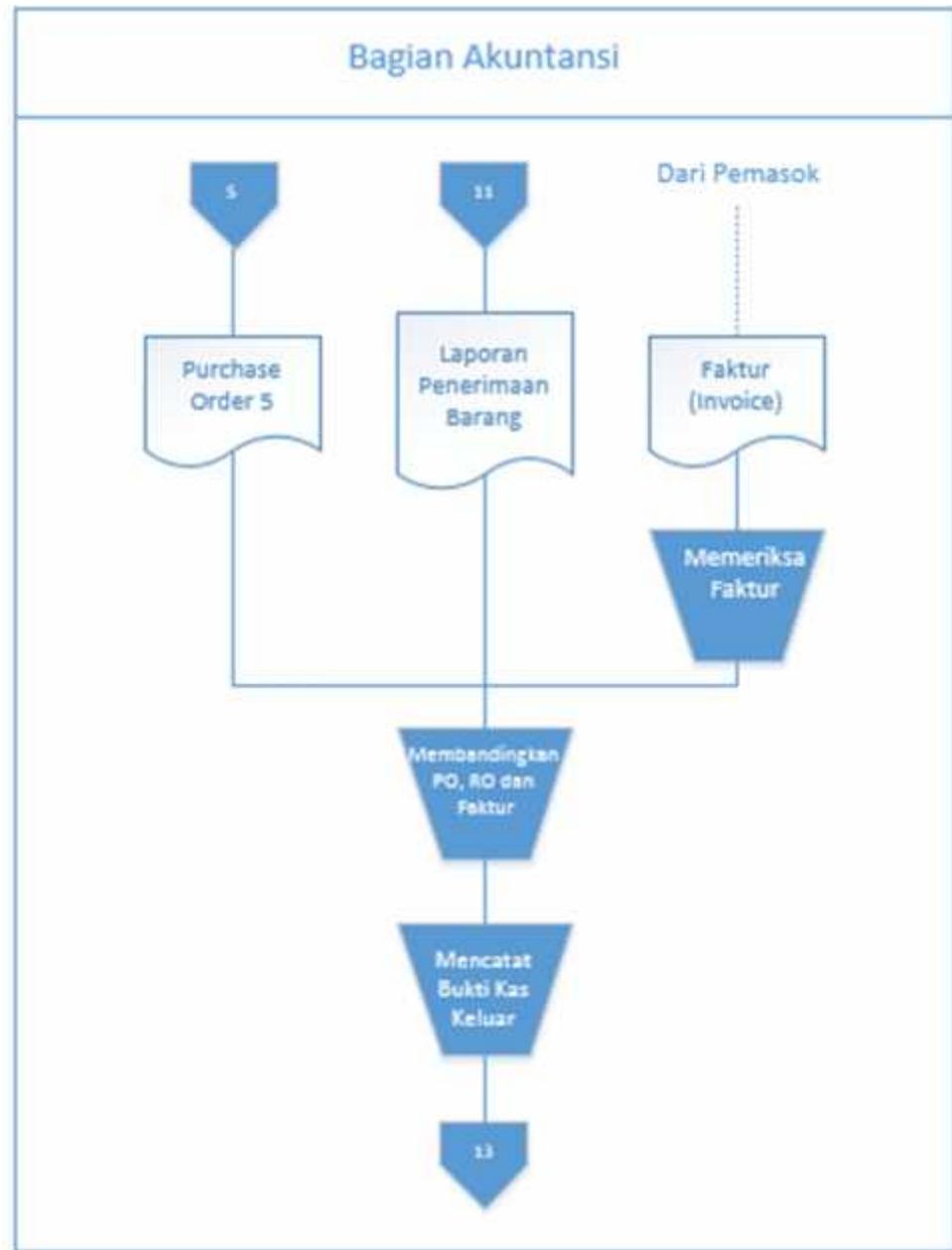
Dokumen ini dibuat oleh fungsi akuntansi untuk dasar pencatatan transaksi pembelian. Dokumen ini juga berfungsi sebagai perintah pengeluaran kas untuk pembayaran utang kepada pemasok.



Gambar 1.4
Flowchart Bagian Pembelian dan Pembayaran



Gambar 1.5
Flowchart Bagian Permintaan dan Penerimaan



Gambar 1.6
Flowchart Bagian Akuntansi

Keterangan :

SPP : Surat Permintaan Pembelian

SPH : Surat Penawaran Harga

PO : *Purchase Order*

DO : *Delivery Order*

RO : *Receipt Order*

Struktur pengendalian intern terdiri atas 5 (lima) komponen, yaitu:

1) Lingkungan Pengendalian

Merupakan dasar dari komponen pengendalian yang lain yang secara umum dapat memberikan acuan disiplin. Meliputi: Integritas, Nilai Etika, Kompetensi, Personil perusahaan, Falsafah manajemen dan gaya operasional, cara manajemen di dalam mendelegasikan tugas dan tanggung jawab, mengatur dan mengembangkan personil, serta arahan yang diberikan oleh dewan direksi.

2) Penilaian Resiko

Identifikasi dan analisis atas resiko yang relevan terhadap pencapaian tujuan yaitu mengenai penentuan “bagaimana resiko dinilai untuk kemudian dikelola”. Komponen ini hendaknya mengidentifikasi resiko baik internal maupun eksternal untuk kemudian dinilai. Sebelum melakukan penilaian resiko, tujuan atau target hendaknya ditentukan terlebih dahulu dan dikaitkan sesuai dengan level-levelnya.

3) Aktivitas Pengendalian

Kebijakan dan prosedur yang dapat membantu mengarahkan manajemen hendaknya dilaksanakan. Aktivitas pengendalian hendaknya dilaksanakan dengan menembus semua level dan semua fungsi yang ada di perusahaan. Meliputi: aktivitas-aktivitas persetujuan, kewenangan, verifikasi,

rekonsiliasi, inspeksi atas kinerja operasional, keamanan sumber daya (*asset*), pemisahan tugas dan tanggung jawab.

4) Informasi dan Komunikasi

Menampung kebutuhan perusahaan didalam mengidentifikasi, mengambil dan mengkomunikasikan informasi-informasi kepada pihak yang tepat agar mereka mampu melaksanakan tanggung jawab mereka. Di dalam perusahaan (organisasi), sistem informasi merupakan kunci dari komponen pengendalian ini. Informasi internal maupun kejadian eksternal, aktivitas dan kondisi maupun prasyarat hendaknya dikomunikasikan agar manajemen memperoleh informasi mengenai keputusan-keputusan bisnis yang harus diambil dan untuk tujuan pelaporan eksternal.

5) Pengawasan

Pengendalian intern harus diawasi oleh manajemen dan personil di dalam perusahaan. Ini merupakan kerangka kerja yang di asosiasikan dengan fungsi internal audit didalam perusahaan (organisasi), juga dipandang sebagai pengawasan seperti aktivitas umum manajemen dan aktivitas supervise penting bahwa defisiensi pengendalian intern hendaknya dilaporkan keatas.

Pencapaian tujuan perusahaan pada PT. Usaha mandiri intrajaya belum tercapai secara maksimal diantaranya karena

adanya pengabaian manajemen dan kegagalan menjalankan perintah, terbukti ada karyawan yang belum bisa menjalankan perintah dari manajer secara baik dan mengabaikan sistem manajemen yang telah dibuat oleh manajemen perusahaan sendiri

c) *Multiple Stakeholder*

Pemangku kepentingan dapat dikelompokkan menjadi beberapa kelompok berdasarkan atas jenis dan sejauh mana kepentingan kelompok tersebut terhadap perusahaan. Hal ini penting dilakukan untuk membantu analisa perusahaan mengenai tindakan serta perhatian apa yang dibutuhkan untuk masing-masing *stakeholder*.

a. Multiple stakeholder terhadap karyawan yaitu:

- 1) Adanya promosi dibidang kepegawaian (pengakuan terhadap prestasi karyawan).
- 2) Premi jaminan kesehatan (jika terjadi kecelakaan saat bekerja).
- 3) Premi jaminan kematian (jika terjadi kecelakaan dikantor).
- 4) Uang kerajinan diakhir tahun.
- 5) Tunjangan hari raya.
- 6) Bonus setiap bulan jika omzet mengalami peningkatan pendapatan.

b. Multiple stakeholder terhadap pelanggan yaitu:

- 1) Menjaga barang yang dikirim

- 2) Jika terjadi kerusakan pada saat dalam perjalanan maka perusahaan akan bertanggung jawab
- 3) Mengirim barang tepat waktu
- 4) Memberikan pelayanan yang maksimal.

d) Manfaat Penelitian

Ketika perusahaan sedang berkembang, hal tersebut akan menyebabkan bertambah banyaknya aktivitas diperusahaan, sehingga timbul kesulitan pemimpin perusahaan dalam mengawasi seluruh aktivitas perusahaan secara langsung. Untuk itu perusahaan membentuk suatu pengendalian manajemen yang memadai yang tersusun secara sistematis dalam suatu sistem sebagai salah satu alat bagi manajemen dalam mempertahankan kinerjanya dan meningkatkan pendapatan. Pengendalian manajemen yang tersusun secara sistematis tersebut adalah sistem pengendalian manajemen, sistem pengendalian manajemen di PT. Usaha mandiri intrajaya sudah sudah memadai unsur tersebut adalah struktur organisasi, prosedur, kebijakan, pelaporan dan pemeriksaan intern.

BAB VI

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berikut ini beberapa hal yang dapat disimpulkan dari hasil penelitian guna menjawab permasalahan yang dihadapi antara lain:

1. Secara keseluruhan sistem pengendalian manajemen pada PT. Usaha mandiri intrajaya berjalan secara efektif, tetapi masih terdapat bagian yang mengalami tumpukan dalam pengendalian manajemen.
2. Pendapatan PT. Usaha mandiri intrajaya secara umum terus mengalami peningkatan.
3. Sistem pengendalian manajemen yang dijalankan bermanfaat dalam meningkatkan pendapatan pada PT. Usaha mandiri intrajaya.
4. Informasi dan komunikasi pada PT. Usaha mandiri intrajaya telah ditetapkan cukup efektif karena informasi yang disampaikan oleh manajemen kepada bawahannya maupun informasi yang berasal dari karyawan terhadap manajemen.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian maka penulis mengemukakan saran-saran sebagai berikut:

1. Sebaiknya dalam perencanaan strategi atau membuat suatu program PT. Usaha mandiri intrajaya harus lebih matang agar mencapai kinerja yang telah di targetkan oleh manajemen perusahaan.

2. PT. Usaha mandiri intrajaya perlu memperhatikan kinerja manajemen dan menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program kerja karyawan.
3. Jika memungkinkan, sebaiknya ditetapkan pembagian wewenang yang jelas antara bendahara dan administrasi, sehingga pelaksanaan tugas bisa dipertanggung jawabkan masing-masing.

DAFTAR PUSTAKA

- Andhana. 2010. “*Hakikat Sistem Pengendalian Manajemen*” (online), (<https://andhana.wordpress.com/category/sistem-pengendalian-manajemen/>), diakses tanggal 05 Maret 2010.
- Ais-Zakiyudin. 2012. “*Sistem Pengendalian Manajemen*” (online), <http://ais-zakiyudin.blogspot.co.id/2012/05/sistem-pengendalian-manajemen.html>.
- Aprilyani Selin. 2015. “*Sistem Pengendalian Manajemen*” (online), <http://aprilyaniselin.blogspot.co.id/2015/03/sistem-pengendalian-manajemen.html>.
- Azhari Imam Denny. 2011. “*Perilaku Dalam Organisasi*” (online), <http://triansasnita.blogspot.com/2011/11/perilaku-dalam-organisasi-sistem.html>.
- Badrudin dan Afifuddin. 2013. “*Dasar-dasar Manajemen*”. Bandung: Alfabeta
- Djakarta Faisal, 2013. “*Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Perusahaan Pada PT. PLN (Persero) Cabang Gorontalo*”. Skripsi. EKONOMI, Fak. Ekonomi dan Bisnis
- Hariyanto, 2013. “*Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen*”. Skripsi. Ekonomi, Fak. Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Majed Abdel Gani, 2013. “*Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Implementasi Manajemen Kualitas Terhadap Kinerja Perusahaan*”. Skripsi. EKONOMI, Fak. Ekonomi, Universitas Negeri Padang
- Mardiah, 2009. “*Tinjauan Terhadap Sistem Pengendalian Manajemen pada PT. Nusa Ina Leisure Indonesia Specialist*”. Skripsi. EKONOMI, Fak. Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mercu Buana Jakarta
- Mutiah Andi, 2009. “*Analisis Sistem Pengendalian Manajemen dan Akuntabilitas Kinerja Dalam Mewujudkan Good Governance*”. Skripsi. EKONOMI, Fak. Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta
- Nurgahani Titin. “*Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Karwikarya Wisma Graha Tanjung Pinang)*”
- Purnamasari Imas, 2009. “*Hubungan Struktur Sistem Pengendalian Manajemen Dan Proses Sistem Pengendalian Manajemen Dengan Kinerja Keuangan Perusahaan Pada PT. Kereta Api Indonesia (PERSERO)*”

- Paramita Sri Nyoman Ni dan Budiarta Ketut I, 2014. “*Pengaruh Sistem Informasi Keuangan Daerah, Konflik, Peran, dan Lingkungan Pengendalian Terhadap Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen*” E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 8.2 (2014):251-266
- Ramayanti Eryska dan Srihastuti Eni, 2016. “*Analisis Sistem Pengendalian Manajemen Untuk Meningkatkan Efisiensi, Efektivitas dan Ekonomisasi (Studi Kasus Pada Koperasi Simpan Pinjam Niaga Central Abadi Wates Kediri)*”. Universitas Islam Kediri
- Sari Nurmala Eka dan Saragih Fitriani, 2009. “*Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan pada Hotel Berbintang di Kota Medan*”. Jurnal. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
- Sinain Green Sifra, 2013. “*Analisis Efektivitas Pengendalian Manajemen Penggajian PT. PLN (Persero) Rayon Tomohon*”. Fak.Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi Manado
- Syafrizal Herry Said dan Amiruddin, 2009. “*Pengaruh Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen Dan Kepuasan Kerja Pegawai Terhadap Pelayanan Masyarakat Pada Pemerintahan Kabupaten Bireuen*”. Jurnal.
- Supriono Hendro dan Sulisty, 2015. “*Analisis Pelaksanaan Sistem Akuntansi Pembelian Untuk Meningkatkan Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen (Studi Kasus pada KOPMA Kanjuruhan Malang periode 2015)*”. Jurnal. Universitas Kanjuruhan Malang
- Sugiyono, 2011. “*Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&G*”. Bandung: AFABETA
- Triyane Mirna Maria, 2005. “*Manfaat Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Meningkatkan Kinerja Instalasi Rawat Inap (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Santo Yusup Bandung)*”. Skripsi, Universitas Widyatama

Laporan Penelitian

(Hasil Interview)

No	Narasumber	Jabatan
1	Armina yanti SE	Administrasi
2	Andi Sri Kusuma Astuti SE	Keuangan

Narasumber : Armina yanti SE

Jabatan : Administrasi

No	Daftar Wawancara	Hasil Interview
1	Bagaimana proses sistem pengendalian manajemen di PT. Usaha mandiri intrajaya?	Sistem pengendalian manajemen di PT. Usaha mandiri intrajaya sudah ada dan sudah diterapkan.
2	Apakah tugas dan fungsi bagian administrasi dan keuangan sudah berjalan dengan baik?	Tugas bagian keuangan dan administrasi sudah berjalan dengan baik.
3	Tunjangan apa saja yang diberikan kepada karyawan PT. Usaha mandiri intrajaya?	Tunjangan yang diberikan di PT. Usaha mandiri intrajaya kepada karyawannya adalah tunjangan khusus dan kesehatan.
4	Bagaimana prosedur sistem pengendalian manajemen pada PT. Usaha mandiri intrajaya?	Prosedur dalam PT. Usaha mandiri intrajaya adalah Prosedur permintaan pembelian, Prosedur permintaan penawaran harga, Prosedur order pembelian, Prosedur penerimaan barang, Prosedur pencatatan utang dan Prosedur distribusi pembelian.
5	Apakah dalam perusahaan memiliki struktur organisasi yang jelas menerangkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab?	Ya
6	Apakah terdapat flowchart prosedur dalam sistem pengendalian manajemen?	Ya, ada flowchart bagian permintaan dan penerimaan, bagian pembelian dan pembayaran dan bagian akuntansi

7	Dokumen apa saja yang digunakan dalam prosedur sistem pengendalian manajemen di PT. Usaha mandiri intrajaya?	Dokumen yang di gunakan di PT. Usaha mandiri intrajaya dalam prosedur sistem pengendalian manajemen adalah surat permintaan pembelian, surat permintaan penawaran harga, surat order pembelian, laporan penerimaan barang, surat perubahan order pembelian dan bukti kas keluar.
8	Mengapa dilakukan pengawasan dalam sistem pengendalian manajemen?	Karena pengawasan perlu dilakukan agar tidak terjadi penyimpangan dan prosedur dalam sistem dapat berjalan dengan baik
9	Apa yang perusahaan lakukan agar masyarakat ingin memakai jasanya?	Menyakinkan mereka bahwa barang yang mereka kirim aman dan jika ada kesalahan dalam pengiriman perusahaan bertanggung jawab menggantikannya.
10	Apakah PT. Usaha mandiri intrajaya memiliki bagian tersendiri dalam menangani pengelolaan data?	Tidak, data-data yang ada ditangani atau dikelola oleh bagian masing-masing yang berkepentingan.

Narasumber : Andi Sri Kusuma Astuti SE

Jabatan : Keuangan

No	Daftar Wawancara	Hasil Interview
1	Apakah ada sistem piutang yang dapat memberitahu secara otomatis piutang yang akan jatuh tempo?	Tidak.
2	Bagaimana bagian keuangan mengetahui bahwa telah terjadi piutang yang jatuh tempo?	Kita harus melakukan pengecekan setiap harinya untuk mengetahui piutang yang akan jatuh tempo.
3	Apakah laporan-laporan piutang dan penerimaan kas dari piutang yang dihasilkan didistribusikan tepat aktu?	Ya, setiap bagian pada waktu tertentu pasti mendistribusikan laporan kepada bagian berwenang tepat pada waktunya.
4	Apakah omzet di PT. Usaha mandiri intrajaya mengalami kenaikan setiap tahunnya?	Ya, omzet PT. Usaha mandiri intrajaya mengalami peningkatan pendapatan setiap tahun.
5	Apa saja catatan akuntansi yang digunakan dalam proses sistem pengendalian manajemen PT. Usaha mandiri intrajaya?	Catatan akuntansi yang digunakan dalam proses sistem pengendalian manajemen adalah bukti kas keluar dan kas masuk.

PT. USAHA MANDIRI INTRAJAYA
NERACA PERIODE 01 JANUARI S/D
31 DESEMBER 2013, 2014, dan 2015

No	Uraian	2013	2014	2015
		Rp	Rp	Rp
	AKTIVA			
	Aktiva Lancar :			
1.	Kas	256.000.000	272.500.000	291.450.000
2.	Piutang Usaha	65.000.000	83.200.000	75.300.000
3.	Piutang Wesel	88.500.000	79.000.000	80.000.000
4.	Perlengkapan Kantor	15.500.000	16.800.000	17.200.000
5.	Sewa Dibayar Dimuka	8.000.000	6.700.000	6.900.000
	Total Aktiva Lancar	433.000.000	458.200.000	470.850.000
	Aktiva Tidak Lancar :			
6.	Peralatan Kantor - Akumulasi	15.000.000	18.000.000	18.900.000
7.	Asset Tetap – Akumulasi	865.000.000	1.101.800.000	1.213.250.000
	Total Aktiva Tidak Lancar	880.000.000	1.119.800.000	1.232.150.000
	TOTAL AKTIVA	1.313.000.000	1.560.000.000	1.703.000.000
	Utang Lancar :			
8.	Utang Usaha	130.000.000	145.000.000	152.200.000
9.	Utang Bank	225.000.000	262.000.000	250.000.000
10.	Pendapatan Diterima Dimuka	41.000.000	48.000.000	40.000.000
11.	Utang Lancar Lainnya	55.500.000	57.200.000	63.550.000
	Total Utang Lancar	451.500.000	512.200.000	505.750.000
	Kewajiban Tidak Lancar :			
12.	Utang Wesel	350.000.000	330.000.000	300.000.000
	Total kewajiban tidak lancar	350.000.000	330.000.000	300.000.000
	TOTAL UTANG	801.500.000	842.200.000	805.750.000

13.	Modal :			
	Modal Disetor	511.500.000	717.800.000	897.250.000
Total Modal		511.500.000	717.800.000	897.250.000
TOTAL KEWAJIBAN DAN EKUITAS		1.313.000.000	1.560.000.000	1.703.000.000

Sumber : PT. Usaha Mandiri Intrajaya Tahun 2017 (data diolah)

PT. USAHA MANDIRI INTRAJAYA
LAPORAN LABA/RUGI PERIODE 01 JANUARI S/D
31 DESEMBER 2013, 2014, dan 2015

No	Uraian	2013	2014	2015
		Rp	Rp	Rp
1.	Pendapatan : Pendapatan Jasa	2.106.000.000	2.500.000.000	2.800.500.000
Laba Kotor		2.106.000.000	2.500.000.000	2.800.500.000
	Beban-beban:			
2.	Beban Gaji	339.600.000	356.580.000	374.409.000
3.	Beban Perlengkapan	23.200.000	23.700.000	24.100.000
4.	Beban Penyusutan Kendaraan	145.000.000	160.000.000	168.000.000
5.	Beban Penyusutan Peralatan	21.500.000	23.200.000	24.600.000
6.	Beban Listrik, Air dan Telepon	22.000.000	23.300.000	24.100.000
7.	Beban Lain-lain	1.353.000.000	1.672.200.000	1.911.100.000
Jumlah Beban Usaha		1.904.300.000	2.258.980.000	2.526.309.000
Laba Bersih Sebelum Pajak		201.700.000	241.020.000	274.191.000

Sumber : PT. Usaha Mandiri Intrajaya Tahun 2017 (data diolah)

**L
A
M
P
I
R
A
N**

Laporan Penelitian

(Hasil Interview)

No	Narasumber	Jabatan
1	Armina yanti SE	Administrasi
2	Andi Sri Kusuma Astuti SE	Keuangan

Narasumber : Armina yanti SE

Jabatan : Administrasi

No	Daftar Wawancara	Hasil Interview
1	Bagaimana proses sistem pengendalian manajemen di PT. Usaha mandiri intrajaya?	Sistem pengendalian manajemen di PT. Usaha mandiri intrajaya sudah ada dan sudah diterapkan.
2	Apakah tugas dan fungsi bagian administrasi dan keuangan sudah berjalan dengan baik?	Tugas bagian keuangan dan administrasi sudah berjalan dengan baik.
3	Tunjangan apa saja yang diberikan kepada karyawan PT. Usaha mandiri intrajaya?	Tunjangan yang diberikan di PT. Usaha mandiri intrajaya kepada karyawannya adalah tunjangan khusus dan kesehatan.
4	Bagaimana prosedur sistem pengendalian manajemen pada PT. Usaha mandiri intrajaya?	Prosedur dalam PT. Usaha mandiri intrajaya adalah Prosedur permintaan pembelian, Prosedur permintaan penawaran harga, Prosedur order pembelian, Prosedur penerimaan barang, Prosedur pencatatan utang dan Prosedur distribusi pembelian.
5	Apakah dalam perusahaan memiliki struktur organisasi yang jelas menerangkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab?	Ya
6	Apakah terdapat flowchart prosedur dalam sistem pengendalian manajemen?	Ya, ada flowchart bagian permintaan dan penerimaan, bagian

		pembelian dan pembayaran dan bagian akuntansi
7	Dokumen apa saja yang digunakan dalam prosedur sistem pengendalian manajemen di PT. Usaha mandiri intrajaya?	Dokumen yang di gunakan di PT. Usaha mandiri intrajaya dalam prosedur sistem pengendalian manajemen adalah surat permintaan pembelian, surat permintaan penawaran harga, surat order pembelian, laporan penerimaan barang, surat perubahan order pembelian dan bukti kas keluar.
8	Mengapa dilakukan pengawasan dalam sistem pengendalian manajemen?	Karena pengawasan perlu dilakukan agar tidak terjadi penyimpangan dan prosedur dalam sistem dapat berjalan dengan baik
9	Apa yang perusahaan lakukan agar masyarakat ingin memakai jasanya?	Menyakinkan mereka bahwa barang yang mereka kirim aman dan jika ada kesalahan dalam pengiriman perusahaan bertanggung jawab menggantikannya.
10	Apakah PT. Usaha mandiri intrajaya memiliki bagian tersendiri dalam menangani pengelolaan data?	Tidak, data-data yang ada ditangani atau dikelola oleh bagian masing-masing yang berkepentingan.

Narasumber : Andi Sri Kusuma Astuti SE

Jabatan : Keuangan

No	Daftar Wawancara	Hasil Interview
1	Apakah ada sistem piutang yang dapat memberitahu secara otomatis piutang yang akan jatuh tempo?	Tidak.
2	Bagaimana bagian keuangan mengetahui bahwa telah terjadi piutang yang jatuh tempo?	Kita harus melakukan pengecekan setiap harinya untuk mengetahui piutang yang akan jatuh tempo.
3	Apakah laporan-laporan piutang dan penerimaan kas dari piutang yang dihasilkan	Ya, setiap bagian pada waktu tertentu pasti mendistribusikan

	didistribusikan tepat aktu?	laporan kepada bagian berwenang tepat pada waktunya.
4	Apakah omzet di PT. Usaha mandiri intrajaya mengalami kenaikan setiap tahunnya?	Ya, omzet PT. Usaha mandiri intrajaya mengalami peningkatan pendapatan setiap tahun.
5	Apa saja catatan akuntansi yang digunakan dalam proses sistem pengendalian manajemen PT. Usaha mandiri intrajaya?	Catatan akuntansi yang digunakan dalam proses sistem pengendalian manajemen adalah bukti kas keluar dan kas masuk.