**BAB 1**

**HAKIKAT SISTEM PENGENDALIAN AMANJEMEN**

* 1. **Konsep Dasar Sistem Pengendalian Manajemen**

Sistem adalah suatu kegiatan yang telah ditentukan caranya dan biasanya dilakukan berulang-ulang. Dalam konteks Sistem Pengandalian Manajemen , menurut Suadi (1995) maka sistem adalah sekelompok komponen yang masing-masing saling menunjang-saling berhubungan maupun yang tidak- yang keseluruhannya merupakan sebuah kesatuan.

Pengendalian

Menurut Hansen dan Mowen (1995) pengendalian adalah proses penetapan standar, dengan menerima umpan balik berupa kinerja sesungguhnya, dan mengambil tindakan yang diperlukan jika kinerja sesungguhnya berbeda secara signifikan dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya.

Manajemen adalah seni mencapai tujuan melalui tangan orang lain. Pengertian manajemen yang lain adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian pekerjaan anggota organisasi, serta pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan bekerja bersama.

**1.2 Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen**

Sistem pengendalian manajemen adalah sebuah sistem yang terdiri dari beberapa sub sistem yang saling berkaitan, yaitu: pemrograman, penganggaran, akuntansi, pelaporan, dan pertanggungjawaban untuk membantu manajemen mempengaruhi orang lain dalam sebuah perusahaan, agar mau mencapai tujuan perusahaan melalui strategi tertentu secara efektif dan efisien. Menurut Anthony dan Reece, sistem pengendalian manajemen adalah sistem pengendalian manajemen memiliki fungsi pengendalian terhadap aktivitas-aktivitas dalam suatu organisasi yang diupayakan agar sesuai dengan strategi badan usaha untuk mencapai tujuannya

Suatu organisasi juga harus dikendalikan; yaitu, harus ada perangkat – perangkat untuk memastikan bahwa tujuan strategis organisasi dapat tercapai.

**1.3. Tujuan Perancangan Sistem Pengendalian Manejemen**

Tujuan perancarang sistem pengendalian manajemen adaah :

a. Diperolehnya keterandalan dan integritas informasi

Di era globalisasi ini, sistem informasi menjadi begitu penting bagi organisasi dalam rangka mensikapi perubahan yang serba cepat atas perubahan kondisi dan lingkungan yang ada dan meningkatnya kecanggihan sarana teknologi informasi. Umumnya, sistem informasi dibagi ke dalam 2 (dua) aspek, yakni:

1) informasi akuntansi finansial yang menghasilkan laporan keuangan organisasi dan berbagai laporan lainnya seperti penggunaan anggaran atau budget.

2) Sistem informasi kegiatan yang menghimpun informasi terkait dengan berbagai aspek kegiatan yang menghasilkan laporan tingkat keberhasilan kinerja. Tujuan dari pengendalian manajemen adalah untuk mempertahankan keterandalan dan integritas sistem informasi yang penting dalam pengambilan keputusan.

b. Kepatuhan pada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan dan ketentuan yang berlaku.

Kepatuhan pada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan dan ketentuan yang berlaku dapat dicapai melalui sistem pengendalian manajemen. 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 dirancang dan diimplementasikan untuk melindungi aset organisasi. Contoh pengendalian tersebut adalah dikuncinya pintu gudang penyimpanan barang, direkrutnya satpam, digunakannya password komputer, dibangunnya pagar, ditempatkannya aset berharga pada tempat yang tidak mudah diakses orang yang tidak berhak/berwenang.

d. Pencapaian kegiatan yang ekonomis dan efisien

Realita bahwa sumber daya bersifat terbatas mendorong organisasi menerapkan prinsip ekonomis dan efisiensi. Prinsip yang diterapkan bagi manajemen organisasi adalah memperoleh keluaran atau hasil yang maksimal dengan pengeluaran tertentu atau mencapai hasil tertentu dengan biaya yang minimal. Standar operasi seharusnya memberikan kriteria pengukuran untuk menilai tingkat keekonomisan dan efisiensi. Dalam dunia bisnis, kriteria penilaian kehematan dan efisiensi tercermin dalam laporan keuangannya. Namun demikian, bagi organisasi nirlaba, termasuk organisasi pemerintah, kriteria penilaian dituangkan dalam bentuk indikator keberhasilan kinerja.

1. **4. Empat elemen Sistem Pengendalian**

Suatu organisasi harus dikendalikan yaitu harus ada perangkat – perangkap pada tempatnya untuk memastikan bahwa tujuan strategisnya dapat tercapai. Setiap sistem pengendalian sedikitnya memiliki empat elemen:

a. Pelacak (detector) atau sensor yaitu suatu perangkat yang mengukur apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses yang sedang dikendalikan.

b. Penilai (assessor) yaitu suatu perangkat yang menentukan signifikansi dari peristiwa aktual dengan cara membandingkanya dengan beberapa standar atau ekspektasi dari apa yang seharusnya terjadi.

c. The Effector yaitu suatu perangkat (yang sering disebut dengan “umpan balik”) yang mengubah perilaku jika assessor mengindikasikan kebutuhan untuk melakukan hal tersebut

d. Jaringan komunikasi yaitu perangkat yang meneruskan informasi antara detector dan assessor dan antara assessor dan effector.

Contoh 1 :

Thermostat Komponen :

- Termometer (detector) mengukur suhu ruangan

- Assessor,membandingkan suhu ruangan dengan standar yang diterima mengenai suhu yang seharusnya

- Effector,yang mendorong pemanas untuk memancarkan panas atau mengaktifkan pendingin juga yang mematikan alat – alat ini ketika suhu ruangan telah sesuai dengan suhu standar

- Jaringan komunikasi,meneruskan informasi dari termometer ke assessor dan dari assessor ke elemen pemanas atau pendingin.

 Contoh 2 :Suhu Tubuh

Hampir sebagian mamalia dilahirkan dengan standar mengenai suhu tubuh yang diinginkan. Elemen – elemen mekanisme pengendalian dengan mana tubuh berusaha untuk mempertahankan standar tersebut meliputi saraf sensorik (detector) yang tersebar di seluruh tubuh; hypothalamus yang berpusat di otak (assessor), yang membandingkan antara informasi yang diterima dari detector dengan suhu tubuh standar 98,6˚F; otot-otot dan organ tubuh , yang mengurangi suhu tubuh ketika melebihi suhu standar dan meningkatkan suhu tubuh ketika turun dibawah standar; sistem komunikasi yang menyeluruh dari jaringan saraf.

 Contoh 3 :Pengendara Mobil

Anggaplah Anda sedang mengemudikan mobil di jalan raya dengan peraturan yang menetapkan kecepatan standar 65 mil per jam. Sistem pengendalian Anda bertindak sebagai berikut: (1) mata Anda (sensor) mengukur kecepatan aktual dengan cara mengamati spedometer; (2) otak Anda (assessor) membandingkan kecepatan aktual dengan kecepatan yang ditetapkan oleh hukum, dan mendeteksi adanya penyimpangan dari standar; (3) mengarahkan kaki Anda (effector) untuk melepas atau menekan pedal gas; (4) seperti pada pengaturan suhu tubuh, saraf Anda mengubah sistem komunikasi yang menyebarkan informasi dari mata ke otak dan dari otak ke kaki.

**1.5. Batas-Batas Pengendalian Manejemen**

a. Pengendalian Manajemen

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

1) Kegiatan pengendalian manajemen

Pengendalian manajemen terdiri atas bermacam kegiatan, di antaranya:

 Merencanakan apa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi

 Mengkoordinasikan kegiatan dari beberapa bagian organisasi

 Mengkomunikasikan informasi

 Mengevaluasi informasi

 Memutuskan tindakan apa yang seharusnya diambil jika perlu

 Mempengaruhi orang-orang untuk mengubah perilaku mereka

2)      Keselarasan Tujuan (Goal Congruence)

Meskipun sistematis, proses pengendalian manajemen tidak bersifat mekanis; lebih dari itu, proses ini meliputi interaksi antar­individu, di mana tidak dapat digambarkan dalam cara mekanis. Para manajer memiliki tujuan pribadi sebagaimana halnya dengan tujuan organisasi. Masalah pengendalian yang terutama adalah bagaimana mempenga-ruhi mereka dalam bertindak demi pencapaian tujuan pribadi mereka sedemikian rupa sekaligus dapat membantu pencapaian tujuan organisasi. Keselarasan tujuan berarti, sejauh hal tersebut dimungkinkan, tujuan seorang anggota organisasi seharusnya konsisten dengan tujuan organisasi itu sendiri. Sistem pengendalian manajemen seharusnya dirancang dan dioperasikan dengan prinsip keselarasan tujuan dalam pikiran setiap pribadi

3)      Perangkat Penerapan Strategi

Sistem pengendalian manajemen mem-bantu para manajer untuk menjalankan organisasi ke arah tujuan stratejiknya. Sehingga, pengendalian manajemen terutama memfokuskan pada pelaksanaan strategi.Pengendalian manajemen merupakan satu-satunya perangkat manajer yang digunakan dalam mengimplementasikan strategi yang diinginkan.

4)      Tekanan Finansial dan Nonfinansial

Sistem pengendalian manajemen meliputi ukuran kinerja jinansial dan nonfinansial. Oimensi finansial memfokuskan pada moneter "yang menekankan" pada-net income, return on equity, dan lainnya; tetapi sebenarnya seluruh subunit organisasi memiliki tujuan nonfinansial-mutu produk, pangsa pasar, kepuasan pelanggan, pengantaran tepat waktu, dan motivasi kerja karyawan.

5)      Bantuan dalam Pengembangan Strategi Baru

Peranan utama pengendalian manajemen adalah untuk memastikan pelaksanaan strategi yang telah dipilih. Dalam industri yang tunduk pada perubahan lingkungan yang cepat, bagaimanapun, manajemen mengendalikan informasi, terutama yang bersifat nonfinansial, dapat juga menyediakan dasar bagi pertimbangan strategi baru. Fungsi ini diartikan sebagai pengendalian interaktif. Pengendalian interaktif mengundang perhatian manajemen untuk pengembangan-keduanya negatif (misalnya kehilangan pangsa pasar; dan keluhan pelanggan) dan positif (misalnya pembukaan pasar baru sebagai hasil penghapusan peraturan pemerintah)-yang menunjukkan perlu adanya inisiatif strategi yang baru. Pengendalian interaktif merupakan bagian yang tak terpisahkan dari sistem pengendalian manajemen.

b.      Perumusan Strategi

Perumusan  strategi merupakan proses memutuskan tujuan organisasi dan strategi untuk mencapai tujuan-tujuan ini. Tujuan tidak memiliki jangka waktu, tujuan akan tetap ada hingga tujuan tersebut diubah, dan hal itu jarang terjadi. Bagi beberapa perusahaan, mencapai tingkat ROI (return on investment) yang memuaskan merupakan tujuan penting, tetapi bagi perusahaan lainya memperluas pangsa pasar merupakan hal yang sama pentingnya.

Kebutuhan untuk memformulasikan strategi biasanya timbul dalam merespons ancaman yang diterima (misalnya, serangan dari pesaing, pergeseran cita rasa konsumen, peraturan pemerintah yang baru) atau adanya kesempatan (misalnya, inovasi teknologi, persepsi yang baru dari perilaku pelanggan, atau pengembangan aplikasi baru dari produk yang sudah ada). Seorang CEO yang baril, terutama yang berasal dari luar perusahaan, biasanya merasakan adanya ancaman dan kesempatan berbeda dari yang dirasakan pendahulunya. Sehingga, perubahan dalam strategi sering terjadi ketika ada pergantian CEO yang baru.

Perbedaan antara Formulasi Strategi dari Pengendalian Manajemen. Perumusan  strategi adalah proses pengambilan keputusan strategi baru sedangkan pengendalian manajemen adalah proses pengimplementasian strategi tersebut. Perbedaan yang terpenting antara formulasi strategi dan pengendalian manajemen adalah formulasi strategi pada dasarnya tidak tersistematis. Ancaman, kesempatan, dan gagasan baru tidak terjadi pada jangka waktu yang tetap: sehingga keputusan stratejik mungkin dibuat pada saat kapan pun. Lebih jauh lagi, analisis bagi usulan strategi berbeda dengan sifat strategi. Analisis strategi meliputi penilaian, dan nilai yang digunakan dalam proses biasanya estimasi secara kasar. Kebalikannya, proses pengendalian manajemen meliputi serangkaian langkah yang terjadi dalam urutan yang dapat diprediksikan menurut banyak sedikitnya waktu yang tersedia, dan dengan estimasi yang dapat diandalkan.

c.       Pengendalian Tugas

Pengendalian tugas adalah proses untuk memastikan bahwa tugas yang spesifik dilaksanakan secara efektif dan efisien. Pengendalian tugas merupakan transaction-oriented-yaitu, melibatkan kinerja tugas individual menurut aturan yang dibuat dalam proses pengendalian manajemen. Pengendalian tugas selalu terdiri dari pengawasan agar aturan-aturan ini diikuti; sebuah fungsi yang dalam beberapa kasus tidak selalu mem-butuhkan kehadiran sentuhan manusia. Banyak kegiatan pengendalian tugas yang bersifat scientific; sehingga, keputusan optimal atau tindakan yang tepat perlu diambil untuk membawa kembali kondisi di luar kendali kepada keadaan yang diinginkan, yang diprediksi-kan berada dalam batasan yang dapat diterima. Sebagai contoh, aturan jumlah pesanan yang ekonomis menjelaskan jumlah dan waktu pesanan pembelian. Pengendalian tugas adalah fokus dari ilmu manajemen dan teknik riset operasi.

Perbedaan antara Pengendalian Tugas dan Pengendalian Manajemen. Perbedaan paling penting antara pengendalian tugas dan pengendalian mana-jemen adalah banyak sistem pengendalian tugas yang bersifat scientific. Secara definisi, pengendalian manajemen meliputi perilaku para manajer, dan hal ini tidak dapat dinyatokon melalui persamaan-persamaan. Kesalahan serius yang mungkin dibuat adalah jika prinsip-prinsip yang dikembangkan oleh ilmuwan manajemen bagi situasi pengendalian tugas juga diterapkan pada situasi pengendalian manajemen. Dalam pengendalian manajemen, para manajer berinteraksi dengan manajer lainnya; dalam pengendalian tugas, manusia tidak terIibat secara kese-luruhan (sebagaimana dalam beberapa proses produksi yang terotomatisasi), atau interaksi antara seorang manajer dan yang bukan manajer.

**1.6.. Dampak Internet terhadap Pengendalian Manajemen**

Internet menyediakan banyak manfaat utama yang tidak didapat dari telepon, yaitu:

1) Akses secara mudah dan cepat

Data dapat dikirimkan dari lokasi A ke lokasi B hanya dalam hitungan detik.

2) Komunikasi multi-target

Internet memiliki jagkauan yang sangat luas, satu situs dapat menjangkau jutaan orang.

3) Komunikasi berbiaya rendah

Komunikasi yang digunakan antara pegawai dan pelanggan dapat dilakukan dengan biaya yang murah dan bisa bebas pulsa (gratis).

4) Kemampuan menampilkan citra tertentu

Tidak seperti telepon, situs web membuat konsumen dapat melihat produk yang ditawarkan untk dijual.

5) Pergeseran kekuatan dan kendali kepada individu

Menjadi manfaat yang paling drastis dari situs web adalah pelanggan menjadi “raja”. Konsumen memegang kendali dan dapat memnggunakan situs web selama 24 jam penuh pada waktu yang mereka sukai tanpa interupsi atau terlalu dipengaruhi oleh agen penjualan maupun telemarketers.

Dengan manfaat-manfaat tersebut internet secara drastis telah mengubah aturan permainan dalam bisnis ke sektoor individual. Meskipun internet telah dapat menfasilitasi kordinasi dan pengendalian melaluipemrosesan informasi yang efisien dan efektif, internet tidak dapat menggantikan proses fundamental yang melibatkan penegndalian manajemen. Hal ini disebabkan oleh penerapan strategi melalui pengendalian manajemen secara esensial merupakan sebuah proses sosial dan perilaku, sehingga tidak dapat di otomatisasikan secara penuh.

**1.6.     Keterbatasan Sistem Pengendalian Manajemen**

Beberapa keterbatasan yang dapat diidentifikasikan antara lain:

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.