

A yellow pencil is positioned diagonally across the bottom left of the frame, pointing towards the center. It lies on a stack of white papers with a blue binding visible at the top. The background is a soft-focus view of the paper stack.

# **SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN**

Pengendalian manajemen adalah suatu proses dimana manajemen menjamin bahwa organisasi melaksanakan strateginya dengan efektif dan efisien. Sistem pengendalian manajemen membantu manajemen dalam melaksanakan fungsi perencanaan dan pengendalian

Pengendalian manajemen sebagai suatu sistem terdiri dari:

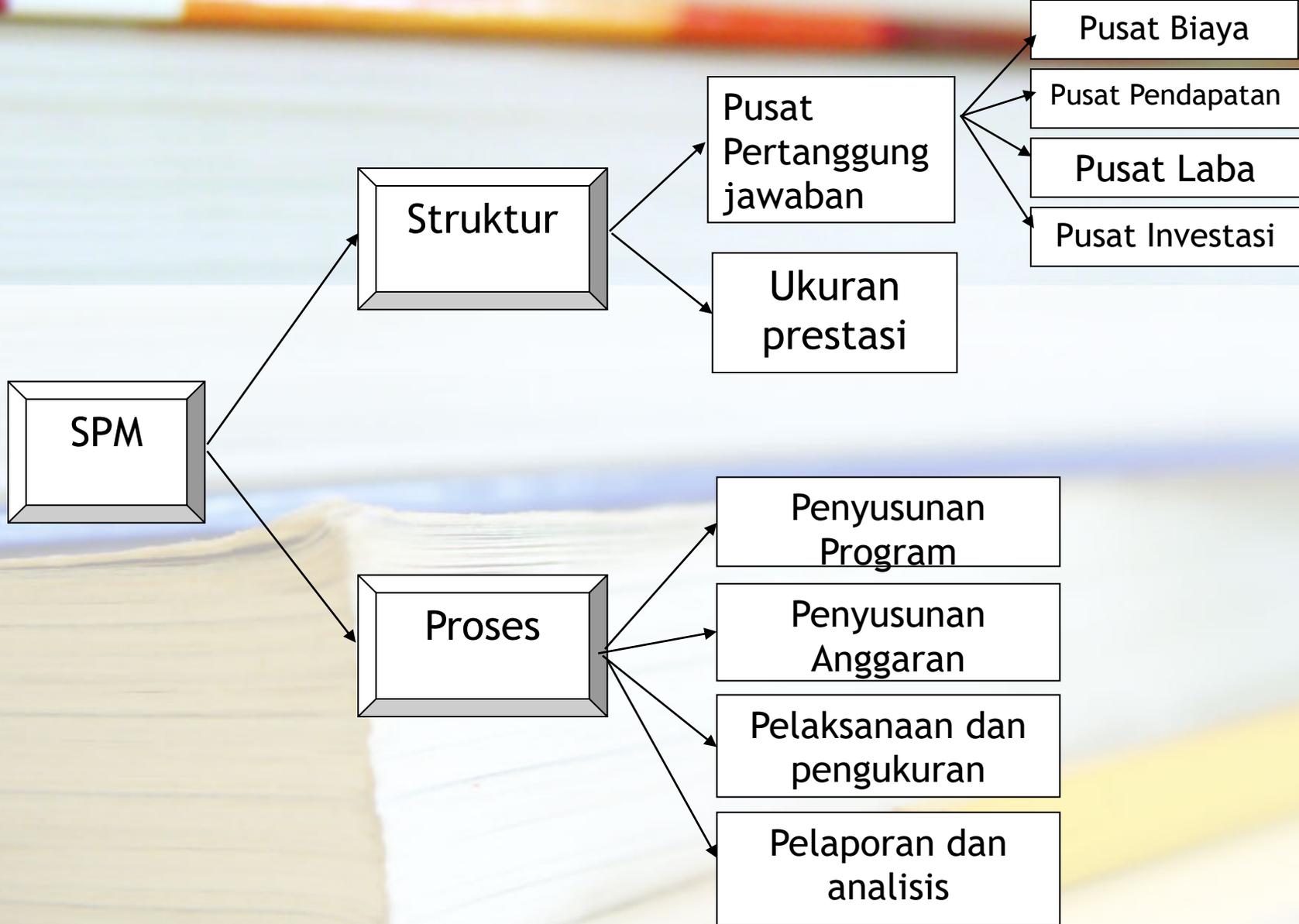
1. Struktur pengendalian manajemen

Adalah unsur-unsur yang membentuk sistem pengendalian manajemen yang terdiri dari atas pusat-pusat pertanggungjawaban dan ukuran prestasi.

2. Proses pengendalian manajemen

Serangkaian kegiatan dalam pengendalian manajemen atau proses bekerjanya pengendalian manajemen yang terdiri dari:

- Penyusunan program
- Penyusunan anggaran
- Pelaksanaan dan pengukuran
- Pelaporan dan analisis



# A. Struktur Pengendalian Manajemen

- Pusat pertanggungjawaban adalah bagian atau unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap unit yang dipimpinnya.
- Ukuran prestasi pada dasarnya mengukur efektivitas dan efisiensi organisasi dalam melaksanakan strateginya. Efektivitas diukur berdasarkan kaitan antara keluaran pusat pertanggungjawaban dengan tujuan atau target yang ditetapkan, sedangkan efisiensi sebagai perbandingan antara keluaran dengan masukan pusat pertanggungjawaban. Prestasi setiap pusat pertanggungjawaban diukur berdasarkan biaya dan atau pendapatan.
- Berdasarkan hal tersebut, pusat pertanggungjawaban dapat dikelompokkan menjadi pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi.

## 1. Pusat biaya

Pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dinilai berdasarkan biaya pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Pusat biaya merupakan pusat pertanggungjawaban yang mengolah masukan dan menghasilkan keluaran, tetapi keluaran yang dihasilkan tidak digunakan sebagai dasar ukuran prestasi manajernya.

Dilihat dari hubungan antara masukan dan keluaran, pusat biaya dapat dibedakan menjadi:

- a. Pusat biaya *engineered*, yaitu pusat biaya yang sebagian besar masukannya mempunyai hubungan yang jelas dengan keluarannya.

Contoh: departemen produksi yang mengolah masukan bahan baku dan tenaga kerja menjadi produk jadi.

b. Pusat biaya *discretionary*, yaitu pusat biaya yang sebagian besar masukannya tidak mempunyai hubungan yang jelas dengan keluarannya.

Contoh: departemen keuangan, departemen personalia, departemen akuntansi.

## 2. Pusat Pendapatan

Pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dinilai berdasarkan pendapatan usaha pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Pusat pendapatan sebenarnya juga pusat biaya, tetapi ukuran prestasinya yang paling penting adalah pendapatan yang dihasilkannya.

Contoh: departemen pemasaran

### 3. Pusat Laba

Pusat pertanggungjawaban yang masukan dan keluarannya diukur dengan menghitung selisih antara pendapatan dengan biaya. Pusat laba umumnya terdapat pada organisasi yang dibagi-bagi menjadi divisi-divisi penghasil laba (organisasi divisional). Setiap divisi yang menghasilkan produk atau jasa tersebut merupakan pusat biaya.

### 4. Pusat Investasi

Pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dinilai berdasarkan laba yang dihasilkan dikaitkan dengan investasi yang ditanamkan pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Prestasi manajer pusat investasi diukur berdasarkan perbandingan antara laba yang dihasilkan dengan investasi yang ditanamkan pada pusat pertanggungjawaban. Pusat laba umumnya terdapat pada organisasi yang dibagi-bagi menjadi divisi-divisi penghasil laba (organisasi divisional). Rasio laba antara laba dan investasi pada setiap divisi digunakan untuk membandingkan prestasi dari masing-masing pusat investasi.

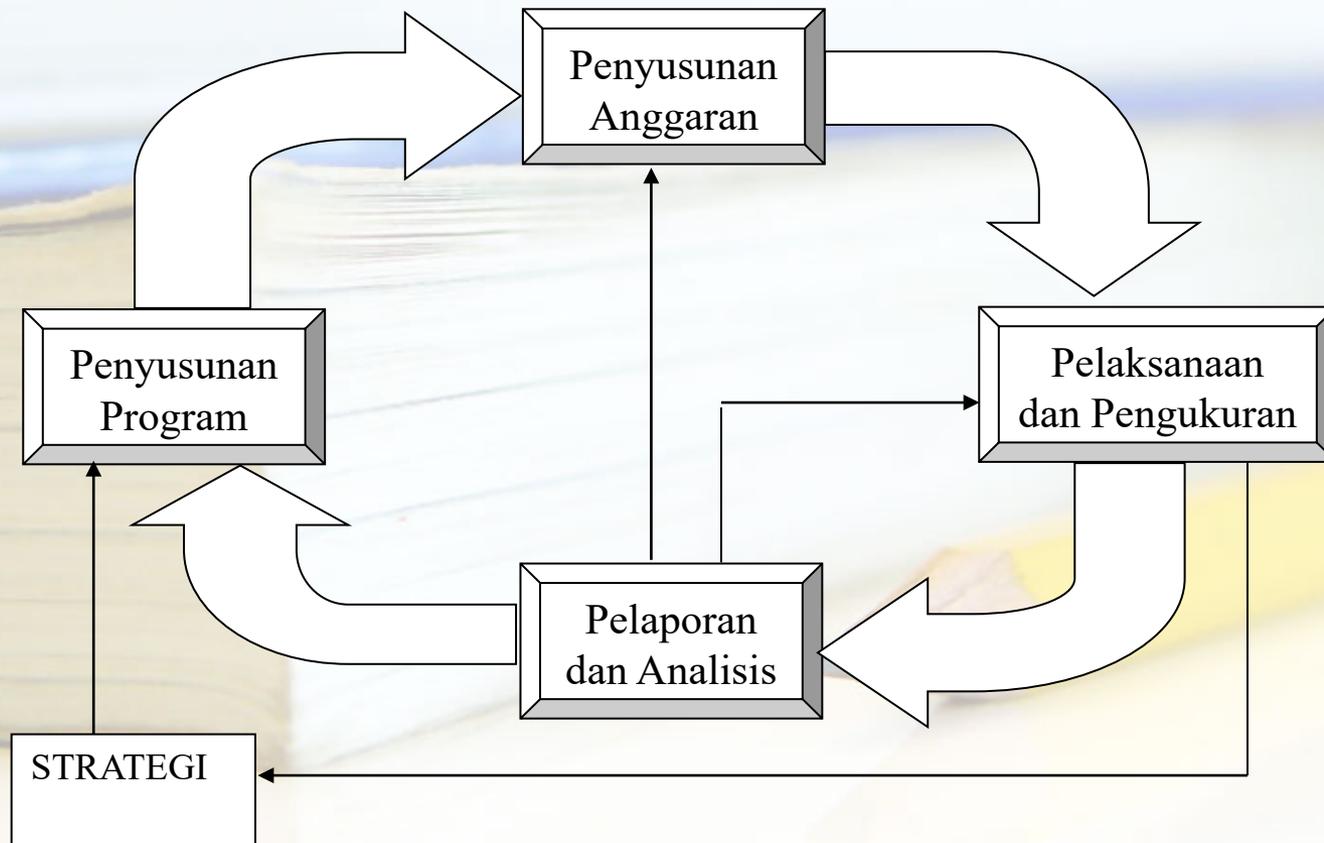
Contoh: Laba dan investasi dari divisi A dan divisi B sbb:

	Divisi A	Divisi B
Laba	Rp 25.000.000	Rp 30.000.000
Investasi	Rp 100.000.000	Rp 150.000.000
Rasio laba investasi	25%	20%

Meskipun laba Divisi B lebih besar dari pada Divisi A, tetapi Divisi A mempunyai rasio laba atas investasi yang lebih tinggi dari Divisi B.

## B. Proses Pengendalian Manajemen

Proses pengendalian manajemen terdiri dari penyusunan program, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan pengukuran, pelaporan dan analisis.



Penyusunan program merupakan kegiatan awal dalam proses pengendalian manajemen. Program memuat kegiatan pokok yang akan dilaksanakan organisasi untuk melaksanakan strategi yang telah ditetapkan dalam perencanaan strategik. Berdasarkan program yang ada disusun rencana kegiatan yang lebih operasional untuk jangka waktu yang akan datang, dikenal dengan anggaran. Organisasi melaksanakan kegiatan sesuai dengan program dan anggaran, setiap kegiatan diukur hasilnya, dan pada akhir periode kegiatan disusun laporan dan dilakukan analisis sehingga dapat diketahui prestasi pusat pertanggungjawaban.

Pada bagian ini pembahasan akan ditekankan pada laporan pertanggungjawaban, analisis dan pengukuran prestasi.

## **1. Laporan pertanggungjawaban**

Pada akhir periode, kegiatan yang dilaksanakan diukur pelaksanaannya. Hasilnya dilaporkan melalui laporan pertanggungjawaban yang antara lain memuat jumlah anggaran, realisasi, dan selisih antara anggaran dan realisasi. Selisih ini dibedakan menjadi selisih menguntungkan (realisasi < anggaran) dan selisih tidak menguntungkan (realisasi > anggaran).

Contoh:

Laporan pertanggungjawaban Kabag Perakitan

Menyajikan informasi mengenai biaya terkendali bagian perakitan. Total selisih antara anggaran dan realisasi dilaporkan kepada manajer produksi.

## **2. Laporan pertanggungjawaban Manajer Produksi**

Menyajikan informasi mengenai biaya terkendali Departemen Produksi meliputi bagian-bagian yang menjadi tanggungjawabnya, misalnya biaya terkendali bagian mesin, bagian perakitan, bagian perawatan, dll. Total selisih antara anggaran dan realisasi dilaporkan kepada Direktur.

	Laporan Pertanggungjawaban Kabag Perakitan			
	Anggaran (000 Rp)	Realisasi (000 Rp)	Selisih (000 Rp)	
Biaya bahan baku	36.000	37.000	(1.000)	TM
Biaya tenaga kerja	20.000	17.600	2.400	M
Biaya overhead pabrik	34.000	34.400	(400)	TM
Jumlah biaya terkendali	90.000	89.000	1.000	M

	Laporan Pertanggungjawaban Manajer Produksi			
	Anggaran (000 Rp)	Realisasi (000 Rp)	Selisih (000 Rp)	
Kantor Dep. Produksi	20.000	16.000	4.000	M
Bagian mesin	80.000	82.000	(2.000)	TM
Bagian perakitan	90.000	89.000	1.000	M
Bagian perawatan	140.000	142.600	(2.600)	TM
Jumlah biaya terkendali	330.000	329.600	400	M

	Laporan Pertanggungjawaban Manajer Produksi			
	Anggaran (000 Rp)	Realisasi (000 Rp)	Selisih (000 Rp)	
Kantor Direktur	50.000	48.000	2.000	M
Manajer Pemasaran	250.000	256.000	(6.000)	TM
Manajer Produksi	330.000	329.600	400	M
Manajer Keuangan	100.000	98.000	2.000	M
Manajer Akuntansi	75.000	76.000	(1.000)	TM
Jumlah biaya terkendali	805.000	807.600	2.600	M

## 2. Analisis dan Pengukuran Prestasi

Berdasarkan laporan pertanggungjawaban setiap pusat pertanggungjawaban, dilakukan analisis untuk menilai prestasi setiap pusat pertanggungjawaban. Penilaian prestasi pusat pertanggungjawaban pada dasarnya dimaksudkan untuk mengukur efektivitas dan efisiensi dari pusat pertanggungjawaban.

### a. Penilaian prestasi pusat biaya

Penilaian prestasi pusat biaya dibedakan antara penilaian prestasi pusat biaya engineered dengan prestasi pusat biaya discretionary.

#### 1) Penilaian prestasi pusat biaya engineered

Efisiensi pusat biaya engineered dinilai berdasarkan perbandingan antara biaya standar dengan biaya sesungguhnya. Jika biaya sesungguhnya lebih kecil dari biaya standar, dikatakan efisien dan sebaliknya.

Efektivitas pusat biaya engineered dinilai berdasarkan kemampuan pusat biaya untuk menghasilkan keluaran dengan kualitas dan kuantitas yang ditetapkan.

## 2) Penilaian pusat biaya *discretionary*

Efisiensi pusat biaya discretionary tidak dapat dinilai karena keluaran yang dihasilkan sulit diukur dan tidak dapat dibandingkan dengan masukannya. Efektivitas dinilai berdasarkan kaitan antara keluaran yang dihasilkan dengan target yang telah ditetapkan.

### b. Penilaian prestasi pusat pendapatan

Prestasi pusat pendapatan dinilai dengan cara membandingkan anggaran pendapatan dengan realisasinya. Pusat pendapatan dinilai efektif, jika jumlah realisasi pendapatan lebih besar dari anggaran. Selisih pendapatan dan realisasinya selanjutnya dianalisis ke dalam selisih harga jual (anggaran dan realisasi harga jual) dan selisih kuantitas penjualan (anggaran dan selisih kuantitas).

c. Penilaian prestasi pusat laba

Dinilai berdasarkan perbandingan antara realisasi laba dengan anggaran laba yang telah ditetapkan. Umumnya masalah yang terjadi dalam penilaian prestasi pusat laba adalah pengukuran laba divisi (jika perusahaan memiliki beberapa divisi), masalah yang sering timbul adalah adanya 1) pendapatan bersama, 2) biaya bersama, 3) harga transfer, 4) konsep laba divisi.

d. Penilaian prestasi pusat investasi

Penilaian prestasi pusat investasi dapat digunakan 2 metode yaitu ROI dan RI berikut ini:

1) *Return On Investment (ROI)*

Penilaian prestasi dilakukan dengan membandingkan nilai ROI yang dicapai pusat investasi dengan ROI yang diharapkan.

$$ROI = \frac{Laba}{Investasi} \times 100\%$$

$$ROI = \frac{Laba}{Hasil Penjualan} \times \frac{Hasil penjualan}{Investasi} \times 100\%$$

Contoh:

ROI yang diharapkan suatu pusat investasi sebesar 24%.  
Berdasarkan data aktivitas pusat investasi tahun 2006 sbb:

Hasil penjualan	Rp 50.000.000
Biaya-biaya	Rp 45.000.000
Jumlah investasi	Rp 25.000.000

$$ROI = \frac{50.000.000 - 45.000.000}{25.000.000} \times 100\% = 20\%$$

ROI yang dicapai pusat investasi sebesar 20% lebih kecil dari ROI yang diharapkan 24%. Sehingga pada tahun 2007 pusat investasi harus dapat meningkatkan prestasinya.

## 2) Residual Income (RI)

Prestasi pusat investasi dinilai berdasarkan laba dikurangi biaya modal. Suatu usulan investasi dinyatakan layak jika menghasilkan Residual Income yang positif, terlepas apakah ROI lebih kecil dari yang diharapkan.

Contoh:

Jumlah investasi	Rp 50.000.000
Laba	Rp 10.000.000
ROI (Laba : Investasi)	20%
Biaya modal $12\% \times 50.000.000$	Rp 6.000.000
Residual Income (Rp 10.000.000 - Rp 6.000.000)	Rp 4.000.000

Karena residual income yang diperoleh positif maka investasi dinyatakan layak.