

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN

HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Akuntansi

2.1.1.1 Pengertian Akuntansi

Akuntansi menurut Alvin A. Arens, Randal J. Elder, Mark S. Beasley dalam Herman Wibowo (2008:7) adalah:

“Akuntansi adalah proses pencatatan, pengklasifikasian, dan pengikhtisaran peristiwa ekonomi dengan cara yang logis dengan tujuan menyediakan informasi keuangan untuk pengambilan keputusan”.

Sedangkan menurut Reeve *et.al* (2009:9) adalah:

“Akuntansi (*Accounting*) dapat diartikan sebagai sistem informasi yang menyediakan laporan untuk para pemangku kepentingan mengenai aktivitas ekonomi dan kondisi perusahaan”.

Masih menurut Alvin A. Arens, Randal J. Elder, Mark S. Beasley dalam Herman Wibowo (2008:7) menyatakan tentang keahlian yang harus dimiliki oleh akuntan sebagai berikut:

“Akuntan harus memiliki pemahaman yang mendalam atas prinsip-prinsip dan aturan-aturan yang menjadi dasar penyiapan informasi akuntansi. Selain itu, akuntan juga harus mengembangkan suatu sistem untuk memastikan bahwa peristiwa-peristiwa ekonomi dari entitas yang bersangkutan dicatat secara tepat waktu dan dengan biaya yang wajar”.

Maka dari pengertian akuntansi diatas dapat diketahui bahwa akuntansi merupakan kegiatan pencatatan, pengklasifikasian, dan pengikhtisarian dari peristiwa ekonomi yang terjadi pada suatu entitas.

Perusahaan mengidentifikasi jenis informasi yang dibutuhkan lalu merancang sistem akuntansi guna memenuhi kebutuhan informasi tertentu. Kemudian sistem akuntansi mencatat data kegiatan ekonomi perusahaan yang hasilnya dilaporkan kepada pihak-pihak berkepentingan sesuai dengan informasi yang mereka butuhkan.

2.1.2 Sistem Pengendalian Manajemen

2.1.2.1 Pengertian Sistem

Definisi sistem menurut Sutarman (2012:13) sebagai berikut:

“Sistem adalah kumpulan elemen yang saling berhubungan dan berinteraksi dalam satu kesatuan untuk menjalankan suatu proses pencapaian suatu tujuan utama”.

Menurut Jogiyanto (2005:2) mendefinisikan sistem sebagai berikut:

”sistem adalah kumpulan dari elemen-elemen yang berinteraksi untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sistem ini menggambarkan suatu kejadian-kejadian dan kesatuan yang nyata. Kesatuan yang nyata adalah suatu objek nyata, seperti tempat, benda, dan orang-orang yang betul-betul ada dan terjadi”.

Sedangkan menurut Anthony Govindarajan (2005:7) yang diterjemahkan oleh F.X Kurniawan mendefinisikan sistem sebagai berikut:

“Suatu sistem merupakan suatu cara tertentu dan bersifat repetitif untuk melaksanakan suatu atau sekelompok aktivitas”

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa sistem merupakan cara yang terdiri dari kumpulan elemen yang saling berkaitan digunakan untuk melaksanakan aktivitas dan untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

2.1.2.2 Pengertian Pengendalian Manajemen

Anthony dan Govindarajan (2005:8) yang diterjemahkan oleh F.X Kurniawan mendefinisikan Pengendalian manajemen sebagai berikut:

“pengendalian manajemen merupakan proses di mana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi”.

Pengendalian manajemen merupakan proses untuk memotivasi dan memberikan semangat anggota organisasi dalam melaksanakan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Pengendalian manajemen juga merupakan suatu proses untuk mendeteksi dan mengoreksi kesalahan untuk kerja yang tidak disengaja maupun yang disengaja. Karena fokusnya adalah pada manusia dan implementasi rencana, pengendalian manajemen membutuhkan pertimbangan psikologis yang kuat. Kegiatan seperti komunikasi, menasehati, memberi semangat dan mengkritik merupakan bagian penting dalam proses ini. Pengendalian manajemen memanfaatkan pengendalian tugas untuk memastikan kerja yang efektif dan efisien.

Definisi pengendalian manajemen menurut Supriyono (2000:4) adalah :

“pengendalian manajemen adalah meliputi metoda, prosedur, dan cara-cara yang digunakan oleh manajemen untuk mempengaruhi para anggota organisasi agar melaksanakan strategi dan kebijakan secara efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan organisasi”.

Dari definisi di atas, diketahui bahwa pengendalian manajemen merupakan proses dimana manajer di seluruh tingkatan memastikan bahwa orang-orang yang mereka awasi mengimplementasikan strategi yang telah ditetapkan. Dalam melaksanakan pengendaliannya, manajer menggunakan metoda dan prosedur termasuk didalamnya sistem pengendalian manajemen.

2.1.2.3 Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen

Definisi sistem pengendalian manajemen Menurut Supriyono (2000:27) adalah:

“sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang digunakan oleh manajemen untuk mempengaruhi anggota organisasinya agar melaksanakan strategi dan kebijakan organisasi secara efisien dan efektif dalam rangka mencapai tujuan organisasi, dimana sistem pengendalian manajemen terdiri dari struktur dan proses”.

Mulyadi (2007: 5) menjelaskan bahwa di masa lalu (tahun 1960-an sampai dengan 1990-an), sistem perencanaan dan pengendalian manajemen (*management planning and control system*) lebih dikenal dengan sebutan sistem pengendalian manajemen (*management control system*). Buku yang sangat terkenal yang membahas sistem pengendalian manajemen ditulis oleh Robert N. Anthony dan Dearden dengan judul *Management Control System*. Buku tersebut pertama kali terbit pada tahun 1965. Penulis-penulis lain berikutnya seperti Marciერიello dan Kenneth Merchant menggunakan judul yang sama dengan judul yang dipakai oleh Anthony dan Dearden.

Suatu sistem merupakan cara tertentu untuk melaksanakan suatu atau serangkaian aktivitas. Pengendalian manajemen adalah proses dimana seorang manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk melaksanakan strategi organisasi. Pengendalian manajemen difasilitasi oleh suatu sistem formal yang merupakan siklus aktifitas yang terus berulang.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:20) yang diterjemahkan oleh F.X Kurniawan mendefinisikan sistem pengendalian manajemen adalah sebagai berikut :

“Sistem yang digunakan oleh manajemen untuk mengendalikan aktifitas suatu organisasi disebut sistem pengendalian manajemen.”

Menurut Thomas Sumarsan (2010:4) mendefinisikan bahwa Sistem Pengendalian Manajemen adalah :

“Suatu rangkaian tindakan dan aktivitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan secara terus menerus.”

Menurut Mulyadi (2007:3) mendefinisikan bahwa Sistem Pengendalian Manajemen adalah sebagai berikut :

“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.”

Dengan memperhatikan definisi-definisi di atas maka dapat dikatakan bahwa sistem pengendalian manajemen merupakan serangkaian tindakan yang

mengarahkan suatu operasi perusahaan agar strategi dan kebijakan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien, dimana sistem pengendalian manajemen terdiri dari struktur dan proses.

2.1.2.4 Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:109) yang dialihbahasakan oleh Kurniawan dan Krista tujuan utama dari Sistem Pengendalian Manajemen adalah sebagai berikut :

“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 Sumarsan (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 intergrasi informasi

Di era globalisasi ini, sistem informasi sangat penting bagi organisasi dalam rangka menanggapi perubahan yang serba cepat atas perubahan kondisi dan lingkungan yang ada dan meningkatnya kecanggihan sarana teknologi informasi untuk mengambil keputusan. Umumnya, sistem informasi dibagi dua aspek yaitu :

- a. Informasi akuntansi keuangan yang menghasilkan laporan keuangan organisasi dan berbagai laporan lainnya seperti penggunaan anggaran;
 - b. Sistem informasi kegiatan yang menghimpun informasi terkait dengan berbagai aspek kegiatan yang menghasilkan laporan tingkat keberhasilan kinerja.
2. Kepatuhan kepada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan dan ketentuan yang berlaku
- Kepatuhan kepada 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.
3. Melindungi harta perusahaan
- Pada umumnya pengendalian disusun dan diimplementasikan untuk melindungi harta perusahaan.
- Contoh : sebuah pengendalian terhadap perusahaan adalah dikuncinya pintu gudang penyimpanan barang, direktornya satpam, digunakannya password komputer, dibagunnya pagar, ditempatkannya harta berharga pada tempata yang tidak mudah diakses orang yang tidak berhak/berwenang.
4. Pencapaian kegiatan yang ekonomis dan efisien
- Sumber daya bersifat terbatas mendorong organisasi menerapkan prinsip-prinsip ekonomi. 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 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.

2.1.2.5 Elemen-elemen Sistem Pengendalian

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:3) yang dialihbahasakan oleh Kurniawan Tjakrawala mendefinisikan bahwa elemen-elemen/komponen Sistem Pengendalian Manajemen adalah sebagai berikut :

- “1. Pelacak (*detector*) atau sensor
2. Penilai (*assessor*)
3. *Effector*
4. Jaringan komunikasi.”

Keempat hal tersebut diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

- “1. Pelacak (*detector*) atau sensor

suatu perangkat yang mengukur apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses yang sedang dikendalikan.

2. Penilai (*assessor*)

suatu perangkat yang menentukan signifikansi dari peristiwa aktual dengan cara membandingkannya dengan beberapa standar atau ekspektasi dari apa yang seharusnya terjadi.

3. *Effector*

suatu perangkat (yang sering disebut “umpan balik”) yang mengubah perilaku jika *assessor* mengindikasikan kebutuhan untuk melakukan hal tersebut.

4. Jaringan komunikasi

perangkat yang meneruskan informasi antara *detector*, *assessor* dan *effector*.”

Menurut Thomas Sumarsan (2010:9) bahwa komponen sistem pengendalian manajemen terdiri dari lima, yaitu sebagai berikut :

- “1. Keahlian karyawan (pegawai) sesuai dengan tanggung jawabnya.
2. Pemisahan tugas.
3. Sistem pemberian wewenang, tujuan, dan teknik serta pengawasan yang wajar untuk mengadakan pengendalian atas harta, utang, penerimaan dan pengeluaran.
4. Pengendalian terhadap penggunaan harta dan dokumen serta formulir yang penting.
5. Periksa fisik harta dengan catatan harta dan utang, atau yang benar-benar ada dan mengadakan tindakan koreksi jika dijumpai adanya perbedaan.”

Adapun penjelasan dari unsur-unsur sistem pengendalian manajemen adalah sebagai berikut :

- “1. Keahlian karyawan (pegawai) sesuai dengan tanggung jawabnya

Faktor paling penting dalam pengendalian adalah adanya karyawan yang dapat menunjang suatu sistem agar dapat berjalan dengan baik. Karyawan dikatakan ideal apabila tingkat pendidikan dan keahlian yang dimiliki sesuai dengan tanggung jawabnya. Tingkat perputaran karyawan yang terlalu tinggi sering menimbulkan permasalahan dalam pengendalian manajemen. Karyawan baru yang belum berpengalaman memiliki potensi membuat kesalahan dibandingkan dengan karyawan lama yang telah berpengalaman. Oleh karena itu, diperlukan pengembangan mutu karyawan dengan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sehingga karyawan dapat memberikan kontribusinya secara maksimal disamping memiliki etika yang tinggi.

2. Pemisahan tugas

Pemisahan tugas merupakan aspek penting lainnya. Terdapat 3 jenis tanggung jawab fungsi yang harus dilaksanakan oleh bagian atau paling tidak orang yang berlainan, yaitu :

- a. Otorisasi untuk melaksanakan transaksi.
- b. Pencatatan Transaksi.
- c. Penyimpanan Aktiva.

Pemisahan tugas/fungsi tersebut bertujuan supaya tidak ada seorang karyawan yang merangkap untuk mengendalikan dua atau tiga tanggung jawab tugas/fungsi sekaligus yang dapat menimbulkan potensi terjadinya kelemahan pengendalian dan bermuara pada kerugian bagi organisasi.

3. Sistem pemberian wewenang, tujuan, dan teknik serta pengawasan yang wajar untuk mengadakan pengendalian atas harta, utang, penerimaan dan pengeluaran.

Setiap manajemen bertanggung jawab untuk menentukan pemberian wewenang, tujuan dan teknik serta pengawasan di lingkungan organisasinya. Demikian juga setiap manajemen bertanggung jawab untuk menentukan, melaksanakan dan memelihara serta meningkatkan sistem pengendalian manajemennya. Manajemen harus menentukan ukuran besaran tertentu secara bertingkat untuk setiap jenjang dalam sistem pencatatannya dan prosedur pengawasan untuk persetujuannya. Sistem pemberian wewenang tersebut dapat bersifat umum dan dapat didelegasikan ke tingkat manajemen yang lebih rendah. Tetapi wewenang yang sifatnya sangat penting masih perlu dipegang oleh manajemen tertinggi.

4. Pengendalian terhadap penggunaan harta dan dokumen serta formulir yang penting.

Pengendalian atas harta, catatan dan dokumen organisasi memiliki tujuan menghindari adanya kesalahan dan ketidak beresan dari karyawan yang tidak bertanggung jawab. Pengendalian secara fisik dilakukan dengan pembatasan wewenang pada karyawan tertentu. Sedangkan untuk menghindari adanya penyalahgunaan wewenang, dilakukan dengan melaksanakan penyimpanan secara baik terhadap formulir-formulir yang sangat penting untuk pekerjaan pencatatan dan pengawasan.

5. Periksa fisik harta dengan catatan harta dan utang, atau yang benar-benar ada dan mengadakan tindakan koreksi jika dijumpai adanya perbedaan.

Periksa fisik merupakan salah satu bentuk teknik pengendalian, oleh sebab itu manajemen harus selalu mengadakan perbandingan secara periodik dengan bukti yang independen tentang keberadaan fisik dan kewajaran penilaian atas transaksi yang telat dicatat. Pencatatan secara periodik ini dapat meliputi: penghitungan fisik saldo kas, rekonsiliasi saldo bank dan teknik lainya untuk menentukan apakah catatan telah sesuai dengan fisik.”

Sedangkan menurut Mulyadi (2007:16) mengungkapkan bahwa sistem pengendalian manajemen terdiri atas dua komponen yaitu sebagai berikut :

“Sistem pengendalian manajemen terdiri atas dua komponen yaitu struktur sistem dan proses sistem. Dimana struktur sistem terdiri atas stuktur organisasi, jejaring informasi, dan sistem penghargaan. Sedangkan Proses sistem terdiri atas enam tahap yaitu perumusan strategi, perencanaan strategi, penyusunan program, penyusunan anggaran, pengimplementasian, dan pemantauan.”

2.1.2.6 Karakteristik Sistem Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen meliputi baik tindakan-tindakan untuk memotivasi dan menuntun usaha guna mencapai tujuan organisasi, maupun tindakan-tindakan untuk mengoreksi pekerjaan yang efektif dan efisien. Sistem pengendalian manajemen yang berbeda diperlukan untuk situasi yang berbeda, tetapi semuanya mempunyai karakteristik.

Anthony, Govindarajan (1992:15) yang dialihbahasakan oleh agus maulana mengemukakan bahwa karakteristik sistem pengendalian manajemen terdiri atas:

1. Sistem pengendalian manajemen difokuskan pada program dan pusat-pusat tanggung jawab
2. informasi yang diproses pada sistem pengendalian manajemen terdiri atas: (a) data terencana dalam bentuk program, anggaran dan standar (b) data aktual mengenai apa yang telah dan yang sedang terjadi
3. sistem pengendalian manajemen biasanya berkaitan erat dengan struktur keuangan dimana sumber daya dan kegiatan-kegiatan organisasi dinyatakan dalam suatu moneter
4. sistem pengendalian manajemen merupakan sistem organisasi total dalam arti bahwa sistem ini mencakup semua aspek dari operasi organisasi
5. aspek-aspek perencanaan dari sistem pengendalian manajemen cenderung mengikuti pola dan jadwal tertentu

6. sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang terpadu dan terkoordinasi dimana data yang terkumpul untuk berbagai kegunaan yang dapat dipadukan untuk saling dibandingkan setiap saat pada setiap unit organisasi”.

Sedangkan menurut Edy Sukarno (2000:6) mengungkapkan bahwa karakteristik sistem pengendalian manajemen terdiri atas:

- “1. Fokus Sistem pengendalian manajemen adalah program dan pusat-pusat tanggungjawab
2. jenis informasi yang diproses terdiri dari data terencana dan data aktual. Data terencana dalam bentuk program, anggaran dan standar. Data aktual mengenai apa yang telah atau sedang terjadi baik dalam ataupun diluar organisasi
3. sistem ini merupakan sistem total yang berarti mencakup semua aspek-aspek operasi organisasi. Adanya fungsi manajemen untuk menjaga keseimbangan semua bagian operasi dan mengoperasikan organisasi sebagai satu kesatuan yang terkoordinasi”.

2.1.2.7 Struktur Sistem Pengendalian Manajemen

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 adalah sebagai berikut :

“Struktur 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 sebagai berikut :

- “1. Struktur Organisasi,
2. Jejaring Informasi,
3. Sistem Penghargaan.”

Penjelasan dari struktur sistem pengendalian manajemen diatas adalah sebagai berikut :

“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 dialaminya 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 (*position-based reward*), namun telah didasarkan pada kinerja (*performance-based reward*). Di samping 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.”

2.1.2.8 Proses Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Mulyadi (2007:10) pengertian proses sistem perencanaan dan pengendalian manajemen adalah sebagai berikut:

“Proses sistem merupakan tahap-tahap yang harus dilalui untuk mewujudkan tujuan sistem.”

Selanjutnya Mulyadi (2007:10) menyebutkan bahwa 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 bersistem. 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 didalam 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 disepakati bersama oleh seluruh anggota

organisasi untuk menuju ke masa depan. Misi pilihan harus menjanjikan adanya *profitable customer-customer* yang menjajikan 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 disepakati 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 adalah nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh anggota organisasi dalam perjalanan untuk 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 yang telah dirumuskan 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 ke dalam *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 lama di masa depan, perusahaan perlu menetapkan tonggak-tonggak (*milestone*) untuk menandai pencapaian (*achievements*) 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 kemudian ditentukan ukuran pemacu kinerja (*performance driver measure*) yang merupakan indikator efektifitas 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 ke

tingkat 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 strategik pilihan guna mewujudkan sasaran strategik. 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 strategik pilihan untuk mewujudkan sasaran strategik tertentu berserta 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 atau kurang) yang berisi langkah-langkah yang ditempuh oleh perusahaan dalam melaksanakan sebagian dari program. Dalam penyusunan anggaran, dijabarkan program tertentu ke dalam rencana kegiatan yang akan dilaksanakan dalam tahun anggaran, ditunjuk manajer dan karyawan yang bertanggungjawab, kemudian dialokasikan sumber daya untuk melaksanakan kegiatan tersebut.

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 ke dalam kegiatan nyata. Oleh karena anggaran adalah bagian dari program dan program merupakan penjabaran inisiatif strategik pilihan untuk mewujudkan sasaran strategik dan inisiatif strategik 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 kerangka strategi yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi.

6. Sistem Pemantauan.

Pengimplementasian rencana memerlukan pemantauan. Hasil setiap langkah yang direncanakan perlu diukur 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
2. Persiapan anggaran
3. Pelaksanaan
4. Evaluasi kinerja”

Penjelasan dari empat proses diatas 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 yang mempertimbangkan segala perubahan dalam strategi yang terjadi sejak perencanaan strategis terakhir dibuat.

2. Persiapan anggaran

Proses penyiapan 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 pengembalian 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.

2.1.2.9 Keunggulan Sistem Pengendalian Manajemen

Kegiatan utama perusahaan adalah mendesain produk dan jasa yang sesuai dengan kebutuhan *customer*, memproduksi produk dan jasa tersebut secara *cost effective* serta memasarkan 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 dan pengimplementasian dan pemantauan pelaksanaan rencana 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 menyediakan struktur yang memungkinkan proses perencanaan serta pengimplementasian dan pemantauan pelaksanaan sehingga rencana dapat dijalankan.

2. Sistem perencanaan dan pengendalian manajemen juga menyediakan berbagai sistem untuk melaksanakan proses perencanaan serta pengimplementasian dan pemantauan pelaksanaan rencana.
3. 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 menjadikan tercapainya tujuan perusahaan-pelipatgandaan kekayaan perusahaan.

2.1.2.10 Keterbatasan Sistem Pengendalian Manajemen

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

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

- “1. Kurang matangnya suatu pertimbangan
2. Kegagalan menjalankan perintah.
3. Pengabaian manajemen
4. Adanya kolusi”

2.1.3 Kinerja Karyawan

2.1.3.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan penampakan hasil kerja pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas. Kinerja dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun

kelompok. Kinerja organisasi merupakan hasil interaksi yang kompleks dan agregasi kinerja sejumlah individu organisasi.

Menurut Mulyadi (2007:337) pengertian kinerja adalah sebagai berikut:

“Kinerja adalah keberhasilan personel, tim atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategic yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan”.

Sedangkan menurut Moh Panbudu Tika (2010:121) pengertian kinerja adalah:

“Kinerja adalah hasil-hasil dari fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu”.

Dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi atau hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

2.1.3.2 Aspek-aspek Kinerja

Menurut pendapat T.R Mitchell dalam Sedarmayanti (2009:51) mengatakan bahwa kinerja memiliki beberapa aspek, yaitu:

- “1. *Quality of work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
2. *Promptness*, ketangkasan atau kegesitan pegawai dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.
3. *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam membesarkan tanggungjawabnya.
4. *Capability*, kemampuan individu untuk mengerjakan sebagian tugas dalam suatu pekerjaan baik kemampuan intelektual (yakni

kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecepatan, dan keterampilan) dan kemampuan fisik.

5. *Communication*, komunikasi merupakan bagian penting untuk membangun relasi dan menumbuhkan motivasi antar pegawai sehingga terbina suatu kerjasama yang harmonis.”

Menurut Willem Kana (2008:8) kinerja dihasilkan oleh adanya tiga hal, yaitu:

- “1. Kemampuan (*ability*) dalam wujudnya sebagai kapasitas untuk berprestasi (*capability to perform*).
2. Kemampuan, semangat, hasrat atau motivasi dalam wujudnya sebagai kesediaan untuk berprestasi (*willingness to perform*).
3. Kesempatan untuk berprestasi (*opportunity to perform*).”

2.1.4 Pengukuran Kinerja

2.1.4.1 Pengertian Pengukuran Kinerja Karyawan

pada dasarnya pengukuran kinerja merupakan alat pengendali bagi perusahaan. Pengukuran kinerja digunakan perusahaan untuk melakukan perbaikan dan pengendalian atas kinerja organisasi agar dapat bersaing dengan perusahaan yang lain. Selain itu dengan melakukan pengukuran kinerja perusahaan juga dapat memilih strategi yang akan ditetapkan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Mulyadi (2007: 419) pengertian pengukuran kinerja/penilaian kinerja sebagai berikut:

“Penilaian kinerja adalah sebagai penentu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Sedangkan menurut Moeheriono (2009:61) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai berikut:

“Pengukuran kinerja (*performance measurement*) mempunyai pengertian sebagai suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi.”

Dari definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu usaha formal yang dilakukan perusahaan untuk mengevaluasi efisiensi dan efektivitas karyawan atas aktivitas perusahaan yang telah dilaksanakan dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.

Kinerja karyawan pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan organisasi, sehingga indikator dalam pengukurannya disesuaikan dengan kepentingan organisasi itu sendiri. Pengukuran kinerja karyawan ini melihat dampak sistem terhadap efektifitas penyelesaian tugas individu.

Mondy, Noe, Premeaux (1999) dalam Donni Juni Priansa (2014:271) menyatakan bahwa pengukuran kinerja karyawan dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa dimensi, antara lain:

1. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)
2. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)
3. Kemandirian (*Dependability*)
4. Inisiatif (*Initiative*)
5. Adaptabilitas (*Adaptability*)
6. Kerjasama (*Cooperation*).”

Dimensi-dimensi pengukuran kinerja karyawan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.

2. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.

3. Kemandirian (*Dependability*)

Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki oleh pegawai.

4. Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berfikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.

5. Adaptabilitas (*Adaptability*)

Adaptabilitas berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.

6. Kerjasama (*Cooperation*)

Kerjasama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk berkerjasama, dan dengan orang lain. Apakah *assignments*, mencakup lembur dengan sepenuh hati.

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, indikator kinerja digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja organisasi atau unit kerja yang bersangkutan hari demi hari menunjukkan kemajuan. Kemajuan kinerja yang dicapai tidak terlepas dari perilaku yang baik dan peran pimpinan dan para pegawainya untuk bekerja dengan sebaik-baiknya. Dengan demikian tanpa perilaku yang baik, sulit bagi kita untuk mencapai kinerja yang diinginkan.

2.1.4.2 Tujuan Pengukuran Kinerja Karyawan

Pengukuran kinerja merupakan suatu hal yang penting dalam proses pengendalian. Menurut Anthony (2001:52) tujuan pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

“pengukuran kinerja adalah untuk membantu dalam menetapkan strategi”

Sedangkan Menurut patdono (1998) yang dikutip oleh Wibowo (2009:8) mengemukakan tujuan pengukuran kinerja sebagai berikut:

“Tujuan pengukuran kinerja adalah alat untuk membantu kita mengetahui, mengatur dan mengembangkan apa yang dibutuhkan oleh organisasi”.

Secara umum, tujuan perusahaan melaksanakan pengukuran kinerja adalah untuk (Gordon, 1993 : 36):

1. Meningkatkan motivasi karyawan dalam memberikan kontribusi kepada organisasi.
2. Memberikan dasar untuk mengevaluasi kualitas kinerja masing-masing karyawan.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan sebagai dasar untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan dan pengembangan karyawan.
4. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan karyawan, seperti produksi, transfer dan pemberhentian.

2.1.4.3 Langkah-langkah Peningkatan Kinerja

Dalam peningkatan kinerja terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011:22) adalah sebagai berikut :

1. “Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja dapat dilakukan melalui tiga cara, yaitu:
 - a. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis.
 - b. Mengidentifikasi melalui pegawai.
 - c. Memperhatikan masalah yang ada.
2. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan. Untuk memperbaiki langkah tersebut, diperlukan beberapa informasi, antara lain:
 - a. Mengidentifikasi masalah setepat mungkin.
 - b. Menentukan tingkat keseriusan masalah.
3. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun berhubungan dengan karyawan itu sendiri.
4. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.
5. Melakukan rencana tindakan tersebut.
6. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
7. Mulai dari awal apabila perlu.”

Setelah mengikuti langkah-langkah peningkatan kinerja, untuk mengoptimalkan kinerja karyawan salah satu cara yang digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja. Sasaran yang menjadi objek kinerja adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atas tugas-tugasnya, dari hasil penelitian tersebut dapat dilihat seberapa besar kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja karyawan.

2.1.3.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor kinerja karyawan adalah kecenderungan apa yang membuat karyawan dapat menghasilkan produktivitas kerja yang baik, baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan. Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan adalah faktor kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2011:67) yang menyatakan bahwa :

1. *“Human Performance = ability + motivation*
2. *Motivation = attitude + situation*
3. *Ability = Knowledge + skill”*

Penjelasan lebih rinci dari setiap unsur dalam faktor kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011:67) adalah sebagai berikut :

1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya pimpinan dan pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada perkerjaaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor motivasi (*Motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja, sikap mental seorang karyawan yang mampu secara fisik, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja. Menurut pendapat David MC Clelland yang dikutip Anwar Prabu mangkunegara (2011:68), mengatakan bahwa “Ada hubungan positif antara motif yang berprestasi dengan pencapaian kinerja.”

Motif berprestasi adalah dorongan dalam diri karyawan untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar dapat mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) yang baik. Motif berprestasi yang perlu dimiliki karyawan harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika lingkungan kerja ikut menunjang, maka pencapaian kinerja akan lebih mudah.

Faktor penentu prestasi kerja yang mempengaruhi karyawan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011:16) ada dua yaitu :

1. Faktor Individu

Individu yang memiliki kinerja yang baik terlihat dari integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi yang baik dalam dirinya. Konsentrasi yang baik dalam dirinya merupakan modal utama dalam mengelola potensi diri secara optimal.

2. Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan kerja organisasi yang mempengaruhi prestasi kerja adalah jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang memadai.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya yang telah dilakukan beberapa peneliti terkait penelitian ini dan menjadi bahan masukan atau bahan rujukan bagi penulis dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 2.1
Ikhtisar Penelitian-Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Tahun	Topik Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Deni Novalia dan Dina Hidayat	2014	Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi dan Motivasi Terhadap Kinerja Individu Pada Perusahaan Retail Di Pekanbaru	Hasil menunjukkan bahwa variabel sistem informasi akuntansi dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja individu, variabel sistem informasi akuntansi dan motivasi secara individual berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja individual.
2.	Imas Purnamasari	2009	Hubungan Struktur Sistem Pengendalian Manajemen dan Proses Sistem Pengendalian Manajemen dengan Kinerja Keuangan Perusahaan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero)	(1) secara simultan struktur dan proses sistem pengendalian manajemen memiliki hubungan yang positif dengan kinerja keuangan (2) secara individu struktur sistem pengendalian manajemen memiliki hubungan positif dengan kinerja keuangan, dan (3) proses sistem pengendalian manajemen memiliki hubungan positif dengan kinerja keuangan.

3.	Melina Dewi Lukman Lo	2014	Pengaruh sistem pengendalian Manajemen Terhadap kinerja keuangan dan nonkeuangan Pada BUMN	sistem pengendalian manajemen memengaruhi kinerja keuangan dan kinerja nonkeuangan secara signifikan dan positif.
4.	Yuda Kusumah	2014	Pengaruh Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal Terhadap Efektifitas Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT PINDAD (Persero)	Pelaksanaan tindak lanjut rekomendasi audit internal memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efektifitas kinerja perusahaan.

2.2 Kerangka Pemikiran

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

Hampir semua organisasi dibangun sebagai entitas ekonomi, baik karena ditujukan untuk memenuhi kesejahteraan ekonomi para pemangku kepentingan mereka maupun karena mengkonsumsi sumber daya ekonomi untuk mewujudkan tujuan-tujuan yang bersifat nonmaterial. Maka dari itu untuk mewujudkan tujuannya, diperlukan suatu perencanaan dan pengendalian yang memadai

terhadap berbagai kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Sistem yang diperlukan adalah sistem pengendalian manajemen.

2.2.1 Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Karyawan

Persaingan bisnis belakangan ini semakin ketat dan terbuka, untuk mendorong perusahaan mampu bersaing dalam persaingan global yang semakin ketat, pengendalian manajemen merupakan syarat mutlak yang harus dilakukan para manajer profesional. Manajemen modern dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan telah menawarkan konsep yang dikenal sistem pengendalian manajemen (*management control system*), (Imas Purnamasri,2009).

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:20) sistem pengendalian manajemen adalah sebagai berikut :

“Sistem yang digunakan oleh manajemen untuk mengendalikan aktifitas suatu organisasi disebut sistem pengendalian manajemen.”

Mulyadi (2007:3) mendefinisikan dengan menyebut istilah sistem perencanaan dan pengendalian manajemen sebagai berikut:

“Sistem perencanaan dan 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.”

Dari pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen dapat digunakan sebagai alat untuk memastikan perencanaan,

pengimplementasian dan pemantauan dapat dilaksanakan sesuai dengan yang ditetapkan secara efektif dan efisien.

Untuk mengukur keberhasilan perusahaan dalam menerapkan strateginya, maka harus ada keseimbangan antara hasil dengan faktor pendorong kinerja. Apabila faktor pendorong tidak ada, maka hal tersebut tidak dapat menunjukkan indikasi dini tentang bagaimana hasil kinerja tersebut harus dicapai. Ukuran tersebut tidak dapat menunjukkan strategi yang digunakan berhasil atau tidak.

Menurut Mulyadi (2007:8-10) sistem pengendalian manajemen adalah alat untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan sehingga kinerja perusahaan dapat tercapai.

Sedangkan menurut Ansari dalam Munawar Muclish (2009) berpendapat bahwa :

“Sistem pengendalian manajemen meliputi seluruh aturan organisasi dan tindakan yang didesain untuk mencapai tujuan dalam meningkatkan kinerja dengan resiko yang kecil.”

Menurut Mulyadi (2007:337) pengertian kinerja adalah sebagai berikut:

“Kinerja adalah keberhasilan personel, tim atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan.”

Sedangkan Menurut Edy Sukarno (2000:111) pengertian kinerja adalah sebagai berikut:

”Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi”.

Berdasarkan beberapa penjelasan mengenai sistem pengendalian manajemen dan kinerja di atas, dapat peneliti simpulkan bahwa dengan adanya sistem pengendalian manajemen yang mengendalikan aktifitas perusahaan maka diharapkan kinerja karyawan meningkat sehingga target perusahaan dapat tercapai sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Menurut Mondy, Noe, Premeaux (1999) dalam Donni Juni Priansa (2014:271) menyatakan bahwa pengukuran kinerja karyawan dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa dimensi, antara lain: Kuantitas Pekerjaan, Kualitas Pekerjaan, Kemandirian, Inisiatif, Adaptabilitas, dan Kerjasama.

Berdasarkan kerangka pikir yang telah peneliti jabarkan diatas, kemudian peneliti gambarkan dalam kerangka pemikiran seperti terlihat dibawah ini:



Gambar 2.1
Paradigma Pemikiran

2.3 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2014:93) hipotesis adalah sebagai berikut:

“Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan.”

Jawaban dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran yang telah disampaikan di atas, maka peneliti merumuskan hipotesis bahwa:

“Sistem Pengendalian Manajemen Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan”