

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Kejelasan Sasaran Anggaran**

###### **2.1.1.1 Defenisi Anggaran**

Anggaran atau yang lebih sering disebut sebagai *budget* ini, mempunyai definisi yang beraneka ragam. Namun apabila dicermati dengan lebih teliti masing-masing definisi tersebut akan mempunyai pengertian yang sama atau hampir sama, perbedaan yang pada umumnya berkisar pada titik berat anggaran tersebut. Berikut ini penulis mengutip beberapa definisi anggaran dari beberapa literatur.

Menurut Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri (2013:6) pengertian anggaran adalah sebagai berikut:

”Anggaran adalah suatu pendekatan formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan”.

Menurut William K. Carter yang diterjemahkan oleh Krista (2009:13) definisi anggaran adalah sebagai berikut:

“Anggaran adalah pernyataan yang terkuantifikasi dan tertulis dari rencana manajemen”.

Menurut M. Nafarin (2009:19) definisi anggaran adalah sebagai berikut:

“Anggaran adalah rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang.”

Menurut Hansen dan Mowen yang diterjemahkan oleh Deny Arnos Kwary (2009:423) definisi anggaran adalah sebagai berikut:

“Anggaran yaitu rencana keuangan untuk masa depan rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya”.

Menurut Kennis dalam Aridayani Puspita Dewi (2014) pengertian kejelasan sasaran anggaran adalah sebagai berikut:

“Kejelasan sasaran anggaran menggambarkan luasnya sasaran anggaran yang dinyatakan secara jelas dan spesifikasi dan dimengerti oleh pihak yang bertanggung jawab terhadap pencapaiannya, oleh sebab itu kejelasan sasaran anggaran dapat dilihat dari besar atau kecilnya pengaruh dalam merumuskan sasaran anggaran”.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kejelasan sasaran anggaran adalah rencana tentang kegiatan perusahaan. Rencana tersebut mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain. Di satu sisi anggaran berperan sebagai perencanaan dan di satu sisi anggaran berperan sebagai pengendalian jangka pendek bagi suatu organisasi. Dengan semakin jelasnya sasaran anggaran yang akan di buat maka akan semakin mempermudah dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh organisasi dalam mencapai tujuan.

### 2.1.1.2 Jenis-jenis Anggaran

Menurut Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri (2013:12) berdasarkan fleksibilitasnya, anggaran dapat dikelompokkan menjadi dua macam yaitu:

1. Anggaran tetap (*Fixed Budget*)  
Adalah anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu di mana volumenya sudah tertentu dan berdasarkan *volume* tersebut direncanakan *revenue*, *cost* dan *expense*.
2. Anggaran kontinyu (*Continuous Budget*)  
Penyusunan anggaran dengan cara ini mempunyai karakteristik-karakteristik:
  - a. Disusun untuk periode tertentu, *volume* tertentu dan berdasarkan *volume* tersebut diperkirakan besarnya *Revenue*, *cost* dan *Expenses*
  - b. Untuk mengetahui apakah asumsi-asumsi dasar masih dapat dipakai atau tidak, maka secara periodik dilakukan penilaian kembali (*Reviewing*).
  - c. Ditambahkan anggaran untuk satu triwulan pada periode anggaran berikutnya dengan menggunakan data-data yang paling akhir dimiliki.

### 2.1.1.3 Fungsi dan Manfaat Anggaran

Perusahaan yang berkecenderungan memandang ke depan, akan selalu memikirkan apa yang mungkin dilakukannya pada masa yang akan datang. Sehingga dalam pelaksanaannya, perusahaan-perusahaan ini tinggal berpegangan pada semua rencana yang telah disusun sebelumnya. Dimana, bagaimana, kapan adalah pertanyaan-pertanyaan yang selalu mereka kembangkan dalam kegiatan sehari-hari. berikut fungsi dan manfaat anggaran menurut para ahli.

Menurut Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri (2013:49-52) fungsi anggaran dibagi menjadi tiga, yaitu:

1. Dalam bidang perencanaan
  - a. Mendasarkan kegiatan-kegiatan pada penyelidikan-penyelidikan studi dan penelitian-penelitian.
  - b. Mengarahkan seluruh tenaga dalam perusahaan dalam menentukan arah/kegiatan yang paling menguntungkan.

- c. Untuk membantu atau menunjang kebijakan-kebijakan (*policies*) perusahaan.
  - d. Menentukan tujuan-tujuan perusahaan.
  - e. Membantu menstabilkan kesempatan kerja yang tersedia.
  - f. Mengakibatkan pemakaian alat-alat fisik secara lebih efektif.
2. Dalam bidang koordinasi
    - a. Membantu mengkoordinasi faktor manusia dengan perusahaan.
    - b. Menghubungkan aktivitas perusahaan dengan trend dalam usaha.
    - c. Menempatkan penggunaan modal pada saluran-saluran yang menguntungkan, dalam arti seimbang dengan program-program perusahaan.
    - d. Untuk mengetahui kelemahan-kelemahan dalam organisasi.
  3. Dalam bidang pengawasan
    - a. Untuk mengawasi kegiatan-kegiatan dan pengeluaran-pengeluaran.
    - b. Untuk pencegahan secara umum pemborosan-pemborosan, sebetulnya ini adalah tujuan yang paling umum daripada penyusunan anggaran.

Hansen dan Mowen menyatakan bahwa sebuah sistem penganggaran memberikan beberapa manfaat untuk suatu organisasi.

Menurut Hansen dan Mowen yang diterjemahkan oleh Deny Arnos Kwary (2009:423) manfaat anggaran adalah sebagai berikut:

1. Memaksa para manajer untuk melakukan perencanaan.
2. Menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk memperbaiki pengambilan keputusan.
3. Menyediakan standar evaluasi kinerja.
4. Memperbaiki komunikasi dan koordinasi.

Anggaran memaksa manajer untuk merencanakan masa depan. Anggaran mendorong para manajer untuk mengembangkan arah organisasi secara menyeluruh, mengantisipasi masalah, dan mengembangkan kebijakan untuk masa depan. Penyusunan anggaran mengharuskan kerja sama antara berbagai area dan aktivitas dalam organisasi sehingga koordinasi sangat dianjurkan agar anggaran sesuai dengan tujuan organisasi.

#### 2.1.1.4 Komponen-komponen Utama Anggaran

Dalam melakukan penyusunan sasaran anggaran terdapat komponen-komponen utama anggaran seperti yang di ungkapkan oleh Hansen dan Mowen.

Menurut Hansen dan Mowen yang diterjemahkan oleh Deny Arnos Kwary (2009:426-435) anggaran utama dapat dibagi dalam anggaran oprasional dan keuangan, yaitu:

1. Anggaran oprasional (*operational budget*) mendeskripsikan aktivitas yang menghasilkan pendapatan bagi suatu perusahaan yaitu penjualan, produksi dan persediaan barang jadi. Terdiri atas perkiraan laporan laba rugi yang disertai dengan laporan pendukung berikut:
  - a. Anggaran penjualan adalah proyeksi yang disetujui komite anggaran yang menjelaskan penjualan yang diharapkan dalam satuan unit dan uang.
  - b. Anggaran produksi adalah banyaknya unit yang harus diproduksi untuk memenuhi kebutuhan penjualan dan kebutuhan persediaan akhir.
  - c. Anggaran pembelian bahan baku langsung adalah jumlah dan biaya bahan baku yang dibeli tiap periode; jumlahnya tergantung pada perkiraan penggunaan bahan baku dalam produksi dan persediaan bahan baku yang dibutuhkan perusahaan.
  - d. Anggaran tenaga kerja langsung menunjukkan jumlah jam tenaga kerja langsung yang dibutuhkan dan biaya terkait yang berhubungan dengan jumlah unit dalam anggaran produksi.
  - e. Anggaran persediaan akhir barang jadi memberikan informasi yang dibutuhkan untuk neraca dan bertindak sebagai input penting untuk persiapan anggaran harga pokok penjualan.
  - f. Anggaran harga pokok penjualan mengungkapkan harga yang diharapkan untuk barang yang akan dijual.
  - g. Anggaran beban penjualan dan administrasi menguraikan pengeluaran yang direncanakan untuk aktivitas nonproduksi.
2. Anggaran keuangan (*financial budget*) adalah memerinci aliran masuk dan keluar kas, serta posisi keuangan secara umum. Anggaran keuangan yang biasa disiapkan adalah:
  - a. Anggaran kas mengatur arus kas masuk dan arus kas keluar. Kas yang tersedia terdiri dari atas saldo kas awal dan perkiraan penerimaan kas. Perkiraan kas meliputi semua sumber kas pada periode yang dipertimbangkan, sumber kas utama kas adalah dari penjualan.

- b. Anggaran neraca bergantung pada informasi yang terkandung dalam neraca saat ini dan yang berada pada anggaran lain di anggaran induk.
- c. Anggaran untuk pengeluaran modal berisi rencana untuk pembelian aktiva jangka panjang, aktiva yang memiliki rentang waktu lebih dari satu tahun periode oprasional. Beberapa aktiva ini dapat dibeli pada tahun mendatang.

### **2.1.1.5 Karakteristik Sasaran Anggaran**

Menurut Steers & Porter (1976:129) dalam Sembiring (2008:19) bahwa dalam menentukan sasaran anggaran mempunyai dua karakteristik utama yaitu :

1. Sasaran harus spesifik bukannya samar-samar
2. Sasaran harus menantang namun dapat dicapai.

Dengan kata lain, kejelasan sasaran anggaran diharapkan dapat membantu manajer untuk mencapai tujuan perusahaan sebagaimana tercantum dalam perencanaan anggaran yang juga akan mempengaruhi motivasi sehingga secara logis kinerja dapat meningkat.

Menurut Locke dan Latham (1984:27) dalam Sembiring (2008:19), agar pengukuran sasaran efektif ada tujuh indikator yang diperlukan:

1. Tujuan, membuat secara terperinci tujuan umum atau tugas-tugas yang harus dikerjakan.
2. Kinerja, menetapkan kinerja dalam bentuk pertanyaan yang dapat diukur.
3. Standar, menetapkan standar atau target yang dicapai.
4. Jangka waktu, menetapkan jangka waktu yang dibutuhkan untuk pengerjaan
5. Sasaran prioritas, menetapkan sasaran yang prioritas.
6. Tingkat kesulitan, menetapkan sasaran berdasarkan tingkat kesulitan dan pentingnya.
7. Koordinasi, menetapkan kebutuhan kordinasi.

Menurut Abdullah (2003) dalam Rida Fani Bulan (2011) Tujuan dan Sasaran Anggaran harus disesuaikan dengan lima kriteria sebagai berikut:

1. Spesifik. Sasaran yang ingin dicapai harus dirumuskan secara spesifik dan jelas, tidak menimbulkan interpretasi yang bermacam-macam. Sasaran tersebut harus memberikan kepada unit kerja dalam merumuskan strategi atau tindakan terbaiknya.
2. Terukur. Sasaran harus menyatakan dalam satuan ukuran tertentu sehingga memudahkan penilaian tingkat pencapaiannya. Meliputi: perencanaan jangka menengah, perencanaan tahunan, evaluasi, pemantauan dan pengendalian.
3. Menantang tapi realistis. Sasaran harus menantang untuk dicapai, namun tetap realistis dan masih memungkinkan untuk dicapai. Meliputi: luas daerah pemasaran yang ingin dicapai, *market share* yang ingin dimiliki.
4. Berorientasi pada hasil akhir. Sasaran harus difokuskan pada hasil atau pengaruh akhir yang akan dicapai, bukan pada proses atau cara mencapainya. Meliputi: sasaran program yang telah ditetapkan dan evaluasi terhadap kesulitan sasaran yang dicapai.
5. Memiliki batas waktu. Sasaran sebaiknya menentukan secara jelas kapan hasil atau pengaruh akhir yang ditetapkan tersebut akan dicapai. Meliputi: program kegiatan yang sesuai dengan tujuan dan sasaran anggaran yang dibuat dan program harus disertai target sasaran *output* dan *outcome*.

## **2.1.2 Konflik Peran**

### **2.1.2.1 Pengertian Konflik Peran**

Konflik berasal dari bahasa Latin, yaitu *configure* yang berarti saling memukul. Secara sosiologis, konflik diartikan sebagai proses antar dua orang atau lebih (bisa juga kelompok), salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkan atau membuatnya tidak berdaya. Konflik dilatarbelakangi oleh perbedaan ciri-ciri yang dibawa individu dalam suatu interaksi. Perbedaan tersebut menyangkut ciri fisik, pandangan, pengetahuan, adat istiadat, keyakinan, dan interaksi sosial.

Menurut Winardi (2007:1) pengertian konflik adalah sebagai berikut:

“Konflik berarti adanya oposisi atau pertentangan pendapat antara orang-orang, kelompok-kelompok atau organisasi-organisasi”.

Menurut Killman dan Thomas yang diterjemahkan oleh Rusdiana (2015:162) pengertian konflik adalah sebagai berikut:

“Konflik adalah kondisi terjadinya ketidakcocokan antarnilai atau antar tujuan yang ingin dicapai, baik yang ada dalam diri individu maupun dalam hubungannya dengan orang lain”.

Menurut Collins et al dalam Zakaria (2009:49) peran adalah sebagai berikut:

“Peran merupakan seperangkat pengharapan yang ditunjukkan kepada pemegang jabatan pada posisi tertentu”.

Menurut Rizzo dan Lirtzman dalam Suhartini dan Nana Habib Maulana (2011:57-77) konflik peran sebagai berikut:

“Konflik peran terjadi ketika ada berbagai tuntutan dari banyak sumber yang menyebabkan karyawan menjadi kesulitan dalam menentukan tuntutan apa yang harus dipenuhi tanpa membuat tuntutan lain diabaikan”.

Menurut Rusdiana (2015:164) konflik peran dalam organisasi sebagai berikut:

“Konflik Peran adalah konflik yang sering terjadi karena adanya perbedaan peran dan ambigius dalam tugas dan tanggung jawab terhadap sikap, nilai, dan harapan yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi”.

Menurut Fisher, (2001:143-170) dalam Suhartini dan Nana Habib Maulana (2011:57-77) konflik peran sebagai berikut:



“Konflik peran juga akan muncul saat seorang karyawan menunjukkan harapan yang tidak sesuai sehingga membuatnya sulit atau secara efektif tidak mungkin sesuai dengan harapan pihak lain”.

Berdasarkan definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa konflik peran merupakan pertentangan pendapat antara seseorang dengan pihak lain yang menyebabkan seseorang tersebut menjadi kesulitan dalam menentukan tuntutan apa yang harus dipenuhi dan tanggung jawab terhadap sikap, nilai seta harapan yang telah di tetapkan dalam suatu organisasi.

#### **2.1.2.2 Ciri-ciri Konflik Peran**

Menurut McShane, (2005:211) dalam Suhartini dan Nana Habib Maulana (2011:57-77) ada tiga ciri konflik peran yang dapat terjadi dalam organisasi:

1. Konflik peran pribadi (*person-role conflict*). Konflik ini terjadi jika tuntutan peranan melanggar nilai-nilai dasar, sikap, dan kebutuhan individu yang menduduki suatu posisi. meliputi: sikap terhadap tujuan terkait kepentingan tujuan organisasi, kelompok maupun individu.
2. Konflik intra peran (*intrarole conflict*). Konflik ini terjadi jika individu yang berbeda merumuskan suatu peranan menurut perangkat harapan yang berbeda sehingga tidak mungkin bagi orang yang memegang peranan untuk memenuhi semua harapan tersebut. meliputi: pendapat individu dalam organisasi, kesamaan pemikiran yang sepaham dengan atasan, kemampuan menempatkan diri di dalam organisasi dan kemampuan bekerja secara profesional.
3. Konflik antar peran (*interrole conflict*). Konflik antar peran dapat terjadi karena menghadapi peranan ganda. Konflik itu terjadi karena individu secara simultan (berbarengan) menampilkan banyak peranan, beberapa di antaranya mempunyai harapan yang bertentangan. meliputi: mendahulukan kepentingan organisasi, bekerja ditempat yang tidak tepat dan ketidaknyamanan dalam pekerjaan.

#### **2.1.2.3 Faktor-faktor yang Mendasari Munculnya Konflik**

Terdapat beberapa faktor yang mendasari munculnya konflik antarpribadi dalam organisasi, seperti yang diungkapkan oleh Rusdiana (2015:164) ada tujuh

faktor yang mendasari munculnya konflik antarpribadi dalam organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Pemecahan masalah secara sederhana. Fokusnya tertuju pada penyelesaian masalah dan orang-orangnya tidak mendapatkan perhatian utama.
2. Penyesuaian/kompromi. Kedua pihak bersedia saling memberi dan menerima, namun tidak selalu langsung tertuju pada masalah sebenarnya.
3. Tidak sepakat. Tingkat konflik ini ditandai dengan pendapat yang diperdebatkan.
4. Kalah/menang. Hal ini adalah ketidaksepakatan yang disertai sikap bersaing yang sangat kuat.
5. Pertarungan/penerbangan. Orang-orang yang terlibat di dalamnya saling menembak dari jarak dekat, kemudian mundur untuk menyelamatkan diri.
6. Keras kepala. Hal ini adalah mentalitas “dengan caraku atau tidak sama sekali”.
7. Penyangkalan. Ini adalah salah satu jenis konflik yang paling sulit diatasi karena tidak ada komunikasi secara terbuka dan terus terang.

### **2.1.3 Sistem Informasi**

#### **2.1.3.1 Pengertian Sistem Informasi**

Suatu organisasi terdiri atas sejumlah unsur, orang-orang yang mempunyai berbagai peran, kegiatan atau tugas yang harus diselesaikan, tempat kerja, wewenang, serta hubungan komunikasi yang mengikat organisasi tersebut. Sistem informasi merupakan penerapan sistem di dalam organisasi untuk mendukung informasi yang dibutuhkan oleh semua tingkatan manajemen. Sistem informasi didefinisikan sebagai berikut:

Menurut Abdul Kadir (2014; 7) sistem informasi adalah sebagai berikut:

“Sistem informasi adalah kombinasi antara prosedur kerja, informasi, orang, dan teknologi informasi yang diorganisasikan untuk mencapai tujuan dalam sebuah organisasi”.

Menurut Jogiyanto dalam Yakub (2012: 17) mendefinisikan bahwa:

“Sistem informasi adalah suatu sistem di dalam suatu organisasi yang mempertemukan kebutuhan pengolahan data transaksi harian, mendukung operasi, bersifat manajerial dan kegiatan strategi dari suatu organisasi serta menyediakan pihak luar tertentu dengan laporan-laporan yang diperlukan”.

Sistem Informasi menurut Laudon yang diterjemahkan oleh Sungkono dan eka (2008:15) menyatakan bahwa:

“Sistem informasi merupakan komponen-komponen yang saling berhubungan dan berkerjasama untuk mengumpulkan, memproses, menyimpan dan menyebarkan informasi untuk mendukung pengambilan keputusan, koordinasi, pengendalian, dan untuk memberikan gambaran aktivitas dalam perusahaan”.

Dari beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa sistem informasi adalah suatu sistem yang terdiri dari kumpulan komponen sistem, yaitu *software*, *hardware* dan *brainware* yang memproses informasi menjadi sebuah *output* yang berguna untuk mencapai suatu tujuan tertentu dalam suatu organisasi.

### **2.1.3.2 Sumber Daya Sistem Informasi**

Menurut Yakub (2012: 21) mengelompokkan sumber daya sistem informasi memiliki lima sumber daya dasar, yaitu sumber daya manusia, perangkat keras (*hardware*), perangkat lunak (*software*), data dan jaringan, sebagai berikut:

- a. Sumber Daya Manusia
 

Sumber daya manusia dibutuhkan untuk mengoperasikan semua sistem informasi. Sumber daya manusia ini meliputi pemakai akhir dan pakar sistem informasi.

  - 1) Pemakai akhir adalah orang-orang yang menggunakan sistem informasi atau informasi yang dihasilkan sistem tersebut.
  - 2) Pakar sistem informasi adalah orang-orang yang mengembangkan dan mengoperasikan sistem informasi baik itu *programmer*, operator, teknis, dan staf administrasi lainnya.

b. Sumber Daya *Hardware*

Sumber daya *hardware* meliputi semua peralatan dan bahan fisik yang digunakan dalam pemrosesan informasi. Sumber daya ini meliputi sistem komputer dan perlengkapan lainnya.

- 1) Sistem komputer, yang terdiri dari unit pemrosesan pusat yang berisi pemrosesan mikro, dan berbagai peralatan periperial yang saling berhubungan seperti: laptop, desktop, dan lain-lain.
- 2) Periperial komputer, berupa peralatan seperti: *keyboard*, *mouse*, monitor, printer, disket, dan lain-lain.

c. Sumber Daya *Software*

Sumber daya *software* meliputi semua rangkaian perintah pemrosesan informasi. Sumber daya ini meliputi *software* sistem, *software* aplikasi, dan prosedur.

- 1) *Software* sistem, seperti program sistem operasi yang mengendalikan serta mendukung operasi sistem komputer.
- 2) *Software* aplikasi, yang memprogram pemrosesan langsung dari penggunaan tertentu komputer oleh pemakai akhir, misalnya pengolah data.
- 3) Prosedur, perintah bagi orang-orang yang akan menggunakan sistem informasi misalnya, perintah untuk mengisi formulir atau dengan menggunakan *software*.

d. Sumber Daya Data

Sumber daya data yang harus dikelola secara efektif dan efisien agar dapat memberikan manfaat para pemakai atau pengguna.

- 1) Data alfanumerik
- 2) Data teks
- 3) Data gambar
- 4) Data audio

e. Sumber Daya Jaringan

Sumber daya jaringan yang menekankan bahwa teknologi komunikasi dan jaringan, meliputi media komunikasi dan dukungan jaringan.

- 1) Media komunikasi, yang meliputi kabel yang terkoneksi jaringan, LAN, WAN atau wifi.
- 2) Dukungan jaringan, yang menekankan bahwa *hardware*, *software*, dan teknologi dibutuhkan untuk mendukung operasi dan penggunaan jaringan internet.

### 2.1.3.3 Tujuan Sistem Informasi

Menurut Jogiyanto H.M. (2010:13) Tujuan dari sistem informasi adalah menghasilkan informasi (Information) dari bentuk data yang diolah menjadi bentuk yang berguna bagi para pemakainya.

Berikut tujuan dari sistem informasi menurut Jogiyanto H.M. (2010:13)

yaitu:

1. Kegunaan (*Usefulness*)  
Sistem harus menghasilkan informasi yang akurat, tepat waktu, dan relevan untuk pengambilan keputusan manajemen dan personil operasi di dalam organisasi.
2. Ekonomi (*Economic*)  
semua bagian komponen sistem termasuk laporan-laporan, pengendalian-pengendalian, mesin-mesin harus menyumbang suatu nilai manfaat setidaknya-tidaknya sebesar biaya yang dibutuhkan.
3. Keandalan (*Realibility*)  
Keluaran sistem harus mempunyai tingkatan ketelitian yang tinggi dan sistem itu sendiri harus mampu beroperasi secara efektif bahkan pada waktu komponen manusia tidak hadir atau saat komponen mesin tidak beroperasi secara temporer.
4. Pelayanan Langgan (*Customer Service*)  
Sistem harus memberikan pelayanan dengan baik atau ramah kepada para pelanggan. Sehingga sistem tersebut dapat diminati oleh para pelanggannya.
5. Kesederhanaan (*Simplicity*)  
Sistem harus cukup sederhana sehingga terstruktur dan operasinya dapat dengan mudah dimengerti dan prosedurnya mudah diikuti.
6. Fleksibilitas (*Fleksibility*)  
Sistem harus cukup fleksibel untuk menangani perubahan-perubahan yang terjadi, kepentingannya cukup beralasan dalam kondisi dimana sistem beroperasi atau dalam kebutuhan yang diwajibkan oleh organisasi.

## **2.1.4 Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen**

### **2.1.4.1 Pengertian Efektivitas**

Efektivitas memiliki arti berhasil atau tepat guna. Efektif merupakan kata dasar, sementara kata sifat dari efektif adalah efektivitas.

Menurut Arief Suadi (2001:7) efektivitas adalah sebagai berikut:

“Efektivitas dapat juga diartikan sebagai kemampuan untuk mengerjakan hal yang benar”.

Menurut Abdul Halim, Achmad Tjahjono dan Muhammad Fachri Husein (2000:201) efektivitas adalah sebagai berikut:

“Efektivitas adalah hubungan antara keluaran suatu pusat pertanggungjawab dengan sasaran yang harus dicapainya. Semakin besar kontribusi keluaran yang dihasilkan terhadap nilai pencapaian sasaran tersebut, maka dapat dikatakan semakin efektif pula unit tersebut”.

Mengacu dari pengertian efektivitas yang telah dikemukakan oleh para ahli maka peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa efektivitas adalah kemampuan perusahaan untuk mengerjakan hal yang benar dalam sasaran yang akan dicapai. Semakin besar kontribusi yang dihasilkan terhadap nilai pencapaian sasaran tersebut maka dapat dikatakan semakin efektif pula unit tersebut.

#### **2.1.4.2 Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen**

Ada beberapa pengertian mengenai sistem pengendalian manajemen yang diuraikan oleh para pakar.

Menurut Thomas Sumarsan (2013:4) sistem pengendalian manajemen adalah sebagai berikut:

“Sistem pengendalian manajemen adalah suatu rangkaian tindakan dan aktivitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan secara terus menerus.”

Menurut Marciariello dan Kirby dalam Abdul Halim, Achmad Tjahjono dan Muh. Fakhri Husein (2000:12) adalah sebagai berikut :

“Sistem pengendalian manajemen sebagai perangkat struktur komunikasi yang saling berhubungan yang memudahkan pemrosesan informasi dengan maksud membantu manajer mengkoordinasikan bagian-bagian yang ada dan pencapaian tujuan organisasi secara terus menerus.”

Menurut Hongren, Foster dan Datar dalam Abdul Halim, Achmad Tjahjono dan Muh. Fakhri Husein (2000:12) adalah sebagai berikut :

“Sistem pengendalian manajemen sebagai pemerolehan dan pengguna informasi untuk membantu mengkoordinasikan proses pembuatan perencanaan dan pembuatan keputusan melalui organisasi dan untuk memandu perilaku karyawan.”

Mulyadi (2011:3) mendefinisikan sistem pengendalian manajemen 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.”

Dari beberapa definisi di atas dapat diketahui bahwa 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.

Aktivitas yang terdapat di dalam sistem pengendalian manajemen tidak hanya berupa aktivitas pengendalian dan pengarahan kegiatan operasi organisasi yang direncanakan saja, melainkan juga meliputi aktivitas merencanakan tujuan yang hendak dicapai dan strategi yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan tersebut. Jadi sistem pengendalian manajemen merupakan sistem yang dirancang untuk menjamin bahwa organisasi telah melaksanakan strateginya dengan baik melalui manajerialnya.

### **2.1.4.3 Lingkungan Pengendalian Manajemen**

Pengendalian manajemen sebenarnya merupakan suatu proses. Dalam proses tersebut dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan. Dua aspek penting dari lingkungan tersebut adalah eksternal dan internal. Faktor internal dalam hal ini adalah struktur organisasi, struktur program, struktur rekening, faktor administratif, faktor perilaku, dan faktor budaya. Satu faktor penting adalah baik lingkungan internal maupun eksternal bervariasi pada setiap organisasi sehingga pengaruhnya terhadap proses pengendalian manajemen juga akan berbeda. Suatu organisasi mempunyai tujuan dan fungsi pengendalian manajemen yaitu mendorong anggota organisasi mencapai tujuan. Sistem pengendalian manajemen dipusatkan pada berbagai jenis pusat pertanggungjawaban.

Definisi pusat pertanggungjawaban menurut Anthony dan Govindarajan yang dialihbahasakan oleh F.X Kurniawan Tjakrawala (2005:171) adalah sebagai berikut:

“Pusat pertanggungjawaban merupakan organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap aktivitas yang dilakukan.”

Adanya pusat pertanggungjawaban dimaksudkan untuk memenuhi satu atau beberapa tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen puncak. Tujuan yang dimaksud adalah membantu mengimplementasikan rencana strategi manajemen puncak.



Jenis-jenis pusat pertanggungjawaban menurut Anthony dan Govindarajan yang dialihbahasakan oleh F.X Kurniawan Tjakrawala (2005:175) sebagai berikut:

1. Pusat pendapatan

Merupakan pusat pertanggungjawaban yang manajernya diukur prestasinya berdasarkan pendapatannya. Manajer pusat pertanggungjawaban tidak dimintai pertanggungjawaban mengenai masuknya, karena dia tidak mempengaruhi pemakaian masukan tersebut. Pusat pendapatan bertanggung jawab dalam pencapaian pendapatan mengenai biaya yang terjadi di departemennya. Karena biaya sering kali tidak mempunyai hubungan dengan pendapatan yang diperoleh oleh departemen tersebut. Pada umumnya, biaya-biaya yang terjadi pada pusat pendapatan yang merupakan biaya kebijakan, maka pusat pendapatan pada umumnya juga merupakan pusat biaya kebijakan.

2. Pusat biaya

Merupakan pusat pertanggungjawaban yang manajernya diukur prestasinya atas dasar biayanya (nilai masukannya). Setiap pusat pertanggungjawaban mengkonsumsi masukan dan menghasilkan keluarannya tidak dapat atau tidak perlu diukur dalam bentuk pelaporan. Hal ini disebabkan karena kemungkinan keluaran pusat biaya tersebut tidak bertanggung jawab atas keluaran pusat biaya tersebut. Berdasarkan hubungan keluaran dan masukan, pusat biaya dibagi menjadi:

a. Pusat biaya teknik

Pusat biaya teknik adalah pusat pertanggungjawaban yang sebagian besar masukannya mempunyai hubungan yang nyata dan erat keluarannya. Manajer pusat biaya teknik diukur prestasinya atas dasar seberapa jauh dia dapat mempertahankan efisiensinya.

b. Pusat biaya kebijakan

Pusat biaya kebijakan adalah pusat pertanggungjawaban yang sebagian besar masukannya tidak mempunyai hubungan dengan keluarannya. Pusat biaya kebijakan tidak dapat diukur prestasinya dari sudut efisiensinya. Pengendalian pusat biaya kebijakan dilakukan dengan menggunakan anggaran sebagai pedoman bagi manajer.

3. Pusat laba

Merupakan pusat pertanggungjawaban yang manajernya diukur dari selisih antara pendapatan dengan biaya untuk memperoleh pendapatan tersebut. Dalam pusat laba, masukan dan keluarannya diukur dalam satuan untuk menghitung laba yang merupakan dasar pengukuran prestasi manajer. Dalam akuntansi keuangan, pendapatan diakui dan dicatat pada saat transaksi penjualan. Suatu pusat pertanggungjawaban

merupakan pusat laba jika manajemen menghendaki untuk mengukur keluaran pusat pertanggungjawaban tersebut dalam satuan uang dan manajer pusat pertanggungjawaban tersebut diukur prestasinya atas dasar selisih antara pendapatan dengan harganya.

#### 4. Pusat investasi

Merupakan pusat laba yang prestasi manajernya diukur dengan menghubungkan laba yang diperoleh pusat pertanggungjawaban tersebut dengan investasi yang bersangkutan. Ukuran prestasi manajer pusat investasi dapat berupa rasio antara laba dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba (ROI = *Return On Investment*). Prestasi dapat juga diukur dengan menggunakan residual income (laba dikurangi beban modal/capital charge).

### 2.1.4.4 Proses Pengendalian Manajemen

Menurut Mulyadi (2011:10) pengertian proses sistem pengendalian manajemen adalah sebagai berikut:

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

Menurut Mulyadi (2011:10) proses sistem 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 pengendalian manajemen tersebut dilaksanakan secara bersistem. Mulyadi (2011:10) menjelaskan keenam proses sistem pengendalian manajemen 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 menjajikan 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 mis, 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.

Disamping 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. Pengimplementasin 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 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 lama dimasa 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 dimasa 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 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 atau 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.

### 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 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.”

### **2.1.4.5 Struktur Sistem Pengendalian Manajemen**

Menurut Mulyadi (2011:10) pengertian struktur sistem 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 (2011:9) struktur sistem pengendalian manajemen terdiri atas tiga komponen sebagai berikut :

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

Lebih lanjut Mulyadi (2011:9) menjelaskan struktur sistem pengendalian manajemen di atas 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 di dalamnya *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 dalam rangka membangun *responsibility-based organization* suatu organisasi yang seluruh personelnya (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.”

#### 2.1.4.6 Unsur-Unsur Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Thomas Sumarsan (2013:9) suatu sistem pengendalian manajemen yang dapat diandalkan harus memenuhi unsur-unsur berikut:

1. Keahlian karyawan (pegawai) sesuai dengan tanggung jawabnya.  
Faktor yang 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 (*employee turn-over*) 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. Hal ini menunjukkan orang yang memiliki otoritas dan tanggung jawabnya untuk memulai suatu transaksi.
  - b. Pencatatan transaksi.
  - c. Penyimpanan aktiva.
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 (jumlah) tertentu secara bertingkat untuk setiap jenjang dalam sistem pencatatannya dan prosedur pengawasan untuk persetujuannya. Setiap 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 ketidakberesan 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-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 telah dicatat. Pencatatan secara periodik ini dapat meliputi, penghitungan fisik saldo kas, rekonsiliasi saldo bank dan teknik lainnya untuk menentukan apakah catatan telah sesuai dengan fisik. Manajemen yang sering melakukan perbandingan secara periodik akan memiliki kesempatan lebih banyak dalam menemukan kesalahan dalam pencatatan dan melakukan tindakan koreksi atau perbaikan dengan cepat.

#### **2.1.4.7 Tujuan Pokok Sistem Pengendalian Manajemen**

Pimpinan perusahaan selalu menginginkan setiap anggota organisasi mencapai tujuan organisasi secara baik. Masalahnya adalah anggota organisasi perusahaan tersebut mempunyai kepentingan sendiri-sendiri yang terkadang cenderung tidak sama dengan kepentingan perusahaan.

Tujuan pokok sistem pengendalian manajemen adalah menjamin sebisa mungkin adanya keselarasan tujuan dari masing-masing anggota ke arah



tercapainya tujuan perusahaan. (Abdul Halim, Achmad Tjahjono dan Muhammad Fachri Husein, 2000:51). Keselarasan tujuan dipengaruhi oleh beberapa faktor yang bisa disebut dengan faktor informal dan formal. Faktor informal bisa berbentuk aspek eksternal dan bisa berbentuk aspek internal.

Faktor Informal yang mempengaruhi keselarasan tujuan menurut Abdul Halim, Achmad Tjahjono dan Muhammad Fachri Husein (2000:51) adalah sebagai berikut:

1. Aspek Eksternal adalah norma-norma yang tumbuh dan berkembang pada kehidupan masyarakat dimana perusahaan merupakan bagian dari masyarakat itu sendiri. Hal ini biasa disebut Etos Kerja. Hal tersebut bisa termanifestasikan dalam bentuk loyalitas karyawan, semangat kerja, dan kemampuan individu.
2. Aspek Internal mempengaruhi keberhasilan pengendalian manajemen adalah sebagai berikut:
  - a. Budaya adalah aturan atau kebiasaan yang berlaku dalam perusahaan atau sering juga disebut iklim kerja. Iklim kerja ini bisa berbentuk sikap, norma, hubungan kerja dan asumsi yang secara eksplisit ataupun implisit diterima dan berlaku bagi seluruh anggota organisasi.
  - b. Gaya Manajemen termasuk sikap pemimpin terhadap pengendalian. Sikap pemimpin biasanya juga tercermin dalam sikap bawahan. Latar belakang pimpinan bisa dari berbagai bentuk. Ada pimpinan yang cenderung hanya memberi instruksi tertulis ada juga pendekatan yang kharismatik.
  - c. Organisasi Informal. Adanya hubungan kerja secara formal atau antara satu bagian dengan bagian lainnya, sehingga setiap orang akan mengerti arah mana yang akan dituju perusahaan.
  - d. Persepsi dan komunikasi. Perintah yang diterima oleh seorang bawahan dari atasan bisa saja tanggapannya berbeda. Untuk itulah diperlukan cara komunikasi yang efektif yang memungkinkan informasi yang disampaikan tidak salah terima oleh pihak penerima.
  - e. Kerjasama dan Konflik. Garis-garis yang menghubungkan kotak-kotak dalam bagan organisasi menunjukkan suatu cara agar tujuan organisasi tercapai adalah dimana manajemen senior membuat keputusan dan komunikasikan keputusan tersebut melalui hirarki organisasi ke manajer pada tingkat yang lebih rendah. Hal ini mengabaikan tujuan pribadi masing-masing individu. Suatu organisasi berusaha menjaga keseimbangan yang tepat antara

kekuatan yang menimbulkan konflik dan yang menimbulkan kerjasama. Beberapa konflik menghasilkan persaingan antar pegawai untuk kenaikan pangkat atau berbagai bentuk kompensasi adalah menyehatkan. Disinilah perlu sistem pengendalian yang handal yang memungkinkan minimisasi konflik dan menciptakan kerjasama yang baik.

Faktor formal yang mempengaruhi keselarasan tujuan menurut Abdul Halim, Achmad Tjahjono dan Muhammad Fachri Husein (2000:51) adalah sebagai berikut:

1. Pengawasan Secara Fisik (*Physical Controls*). Termasuk didalamnya adalah penjagaan keamanan, *password* di Komputer, TV monitor, atau alat fisik lain yang bertugas mengawasi setiap orang.
2. Petunjuk Pelaksanaan (*Manual*). Adalah aturan-aturan tertentu yang harus dijalankan. Biasanya di pemerintahan banyak mempunyai aturan tertulis yang harus dijalankan oleh pegawainya. Dengan berlalunya waktu beberapa aturan mungkin saja ketinggalan zaman sehingga secara periodik perlu dievaluasi kembali untuk diadakan perbaikan.
3. Sistem Pengaman (*Safeguard System*). Berbagai bentuk pengawasan secara sistematis menjamin arus informasinya akurat dan mencegah kesalahan atau kekurangan. Termasuk di dalamnya *Cross-check* terhadap bukti transaksi seperti tanda tangan dan bukti lainnya. Juga termasuk pengecekan sistem yang dibuat oleh internal auditor ataupun eksternal auditor.
4. Sistem Pengendalian Tugas (*Task Control Systems*). Proses yang menjamin bahwa tugas-tugas spesifik dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Beberapa dari tugas-tugas tersebut dikendalikan dengan menggunakan *rules*.

#### **2.1.4.8 Peneliti Terdahulu**

Adapun beberapa peneliti terdahulu mengenai pengaruh kejelasan sasaran anggaran, konflik peran dan sistem informasi terhadap efektivitas sistem pengendalian manajemen dapat dilihat pada table 2.1 berikut ini:

**Tabel 2.1**  
**Hasil Peneliti Terdahulu**

NO	PENULIS	TAHUN	JUDUL	HASIL PENELITIAN
1	Djuminah	1992	Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Keefektifan Pengendalian Manajemen pada Bank-bank di Indonesia	Kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh Terhadap Keefektifan Pengendalian Manajemen pada Bank-bank di Indonesia.  Perbedaan: - Hanya menggunakan satu variabel yaitu kejelasan sasaran anggaran - Objek penelitian di bank-bank di Indonesia
2	Saprudin	2004	Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran dan Sistem Pelaporan Terhadap Efektivitas dan efisiensi sistem Pengendalian Manajemen Pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) di Indonesia	Kejelasan sasaran anggaran dan Sistem Pelaporan berpengaruh terhadap Efektivitas dan Efisiensi Sistem Pengendalian Manajemen.  Perbedaan: - Hanya menggunakan 2 variabel yaitu kejelasan sasaran anggaran dan sistem pelaporan - Penelitian yang dilakukan di rumah sakit umum daerah (RSUD) di Indonesia
3	Tarigan	2004	Pengaruh dari Anggaran, Sistem Pelaporan dan <i>Turn Over</i> karyawan terhadap Efektivitas Sistem Pengendalian	Anggaran, Sistem Pelaporan, dan <i>Turn Over</i> karyawan berpengaruh terhadap Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen.  Perbedaan:

			Manajemen	- Variabel (X) yang digunakan adalah Anggaran, Sistem Pelaporan dan <i>Turn Over</i> karyawan.
4	Inayah Adi Sari	2006	Kejelasan Sasaran Anggaran dan Sistem Informasi Terhadap Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen	Kejelasan Sasaran Anggaran berpengaruh terhadap Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen sedangkan Sistem Informasi tidak berpengaruh terhadap Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen.  Perbedaan: - Hanya menggunakan 2 variabel - Tidak menggunakan variabel konflik peran
5	Budi	2007	Faktor-faktor yang mempengaruhi Efektivitas dan Sistem Pengendalian Manajemen	Perumusan strategi (X1), Perencanaan strategi (X2), dan Anggaran (X3). Perumusan strategi, perencanaan strategi dan anggaran berpengaruh terhadap efektivitas pengendalian manajemen.  Perbedaan: - Tidak menggunakan variabel konflik peran dan sistem informasi
6	Zakaria	2009	Pengaruh Sistem Pelaporan, Konflik Peran dan kejelasan sasaran anggaran Terhadap Efektivitas dan Efisiensi Sistem Pengendalian	Sistem pelaporan, konflik peran, dan kejelasan sasaran anggaran berpengaruh secara simultan terhadap Efektivitas dan Efisiensi Sistem Pengendalian Manajemen.

			Manajemen pada Fakultas-fakultas di Universitas Sumatra Utara	Perbedaan: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dari ketiga variabel yang digunakan hanya satu variabel yang berbeda yaitu sistem pelaporan.</li> <li>- Penelitian yang dilakukan di fakultas-fakultas di Universitas Sumatra Utara.</li> </ul>
7	Gugun Triyanto dan Yuliana Asri N	2010	Pengaruh Sistem Informasi, Penganggaran, Pelaporan dan Analisa Terhadap Efektifitas Sistem Pengendalian Manajemen pada PT. GARAM (Persero) Surabaya	Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah para manajer yang berjumlah 44 orang. Diduga variable sistem informasi, penganggaran, pelaporan dan analisis berpengaruh terhadap efektifitas sistem pengendalian manajemen, dapat terbukti kebenarannya.  Perbedaan: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menggunakan variabel analisis</li> <li>- Penelitian yang digunakan di PT. Garam (persero) Surabaya.</li> </ul>
8	Yunita Rizkiasih	2012	Pengaruh Sistem Informasi, Penganggaran, Pelaporan dan Analisis terhadap Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen pada PT. Samsung Elektronik Indonesia	Sistem Informasi, Penganggaran, Pelaporan dan Analisis terhadap Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen dan sistem informasi mempunyai pengaruh paling dominan terhadap keberhasilan sistem pengendalian manajemen.  Perbedaan: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menggunakan empat variabel (X) yaitu sistem</li> </ul>

				informasi, penganggaran, pelaporan dan analisis - Penelitian yang dilakukan di PT. Samsung Elektronik Indonesia.
9	Ni Nyoman Sri Paramita & I Ketut Budiarta	2014	Pengaruh Sistem Informasi Keuangan Daerah, Konflik Peran, dan Lingkungan Pengendalian Terhadap Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen	Variabel yang berpengaruh positif signifikan terhadap efektivitas sistem pengendalian manajemen adalah sistem informasi keuangan daerah dan lingkungan pengendalian. Sedangkan variabel yang berpengaruh negatif signifikan adalah konflik peran.  Perbedaan: - Penelitian yang dilakukan di SKPD Kabupaten Gianyar. - Variabel (X) yang digunakan yaitu sistem informasi keuangan daerah, konflik peran, dan lingkungan pengendalian.
10	Erwina Melisa	2015	Pengaruh Sistem Pelaporan Keuangan Daerah, Kejelasan Sasaran Anggaran, Sistem Informasi Akuntansi Keuangan Daerah, dan Konflik Peran Terhadap Efektifitas dan	Sistem pelaporan keuangan daerah, kejelasan sasaran anggaran, berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektifitas dan efisiensi sistem pengendalian manajemen pemerintah DKI Jakarta. Sementara itu variabel konflik peran dan sistem informasi tidak memiliki

			<p>Efisiensi Sistem Pengendalian Manajemen Pada Pemerintah Daerah DKI Jakarta</p>	<p>pengaruh terhadap efektifitas dan efisiensi sistem pengendalian manajemen pemerintah DKI Jakarta.</p> <p>Perbedaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penelitian yang dilakukan di pemerintahan DKI Jakarta</li> <li>- Variabel X yang digunakan yaitu Sistem Pelaporan Keuangan Daerah, Kejelasan Sasaran Anggaran, Sistem Informasi Akuntansi Keuangan Daerah, dan Konflik Peran</li> </ul>
--	--	--	---	---

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Perencanaan dan pengendalian merupakan suatu konsep yang luas yang dapat diterapkan pada manusia, benda, situasi, atau organisasi. Dalam suatu organisasi, perencanaan dan pengendalian mencakup perencanaan dan pengendalian manajemen maupun perencanaan dan pengendalian lainnya. Sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang digunakan oleh manajemen untuk mempengaruhi para anggota organisasinya agar melaksanakan strategi dan kebijakan organisasi secara efisien dan efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Sistem pengendalian manajemen terdiri atas struktur dan proses (Supriono 2000:4-5).

### 2.2.1 Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen

Anggaran merupakan rencana yang terorganisasi dan menyeluruh, dinyatakan dalam unit moneter untuk operasi dan sumber daya suatu perusahaan selama periode tertentu di masa yang akan datang. Perusahaan besar senantiasa memiliki tujuan-tujuan jangka panjang yang diupayakan tercapai melalui langkah-langkah jangka pendek di dalam suatu periode tertentu di masa yang akan datang. Jdi ada keselarasan antara tujuan jangka panjang (*Goals*) dan sasaran jangka pendek (*Objectivies*) perusahaan. Target kinerja ditempatkan di anggaran yang disusun. Target ini hakikatnya merupakan pedoman dan motivator, karena nantinya digunakan untuk mengevaluasi kinerja.

Edy Sukarno (2002:145) mengemukakan bahwa:

“Suatu anggaran menyatakan perencanaan yang formal dan membantu untuk merealisasikan harapan-harapan manajemen”.

Robert N Anthony dan Vijay Govindarajan yang diterjemahkan oleh F.X

Kurniawan Tjakrawala (2005:138) mengemukakan bahwa:

“Anggaran dilihat sebagai alat untuk memberikan informasi ke pihak manajemen mengenai rencana yang dimiliki oleh seorang kepala divisi untuk tahun berikutnya sehingga pihak manajemen bisa memberikan penilaian terhadap rencana-rencana ini, dalam kaitannya dengan rencana-rencana yang disusun oleh para devisi yang lain dan juga dalam kaitannya dengan kebijakan perusahaan secara keseluruhan”.

Dalam pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa Kejelasan Sasaran Anggaran yang dibutuhkan dalam setiap organisasi perusahaan harus sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pihak manajemen. Anggaran yang jelas akan



memudahkan operasional perusahaan sehingga akan menciptakan efektivitas dalam setiap kegiatan perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen. Hasil penelitian Zakaria (2009) menyatakan bahwa Kejelasan Sasaran Anggaran adalah bagian dari efektivitas di dalam proses pengendalian manajemen. Kejelasan sasaran anggaran yang dipenuhi atau tercapai akan menyebabkan efektivitas dan efisiensi sistem pengendalian manajemen. Sehingga semakin baik anggaran yang di buat maka sistem pengendalian manajemen yang diinginkan oleh organisasi atau manajemen juga akan semakin baik pula.

### **2.2.2 Pengaruh Konflik Peran Terhadap Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen**

Konflik mempunyai kekuatan yang membangun karena adanya variabel yang bergerak bersamaan secara dinamis. Oleh karena itu, konflik adalah proses yang wajar terjadi dalam suatu kelompok, organisasi atau masyarakat.

Rusdiana dan Mohammad Najib (2015:164) mengungkapkan bahwa:

“Dalam organisasi, konflik sering terjadi karena adanya perbedaan peran dan ambigius dalam tugas dan tanggung jawab terhadap sikap, nilai, dan harapan yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi”.

Mardiasmo (2002) dalam Zakaria (2009:94) menyatakan bahwa:

“Timbulnya konflik peran disebabkan kondisi-kondisi yang penuh tekanan dan dapat diminimalisir dengan menciptakan kondisi-kondisi yang kondusif, keterbukaan, komunikasi, serta berpartisipasi dalam efektivitas dan efisiensi sistem pengendalian manajemen”.

Dari pernyataan tersebut bahwa konflik peran terjadi akibat adanya perbedaan dalam tugas dan tanggung jawab sikap, nilai, dan harapan yang ditetapkan manajemen dalam setiap organisasi, sehingga penanganan konflik peran yang baik dalam perusahaan dapat menciptakan kondisi-kondisi yang kondusif, keterbukaan, komunikasi, serta berpartisipasi dalam efektivitas sistem pengendalian manajemen. Hasil penelitian Zakaria (2009) menyatakan bahwa konflik peran yang timbul akibat kondisi yang penuh tekanan dapat diminimalkan, dengan menciptakan kondisi-kondisi yang bisa mengurangi tekanan. Strategi mendasar dalam mengurangi konflik peran dengan menciptakan iklim organisasi yang kondusif, keterbukaan, komunikasi, serta berpartisipasi dalam efektivitas sistem pengendalian manajemen. Sehingga Konflik peran akan berpengaruh terhadap pelaksanaan efektivitas dan efisiensi sistem pengendalian manajemen.

### **2.2.3 Pengaruh Sistem Informasi Terhadap Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen**

Kemajuan industrialisasi dan perusahaan yang sangat pesat dewasa ini menuntut penataan sistem ketenagaan, sistem pembiayaan dan sistem pemasaran yang cermat, cepat, dan canggih. Kebutuhan ini dapat dipenuhi dengan baik jika tersedia informasi yang lengkap dan akurat dalam berbagai sumber informasi yang terpercaya. Kualifikasi kemampuan tenaga yang diperlukan harus dirumuskan secara jelas sehingga dapat disajikan kedalam pasaran tenaga kerja dengan informasi yang lengkap. Pengadaan pembiayaan dan penyimpanan serta ditata dalam sistem informasi keuangan yang tepat. Hal tersebut di atas hanya contoh untuk menunjukan

betapa pentingnya peran sistem informasi dalam kehidupan manajemen dan organisasi yang efektif.

Tata Sutabri (2012:42) mengemukakan bahwa:

“Pemimpin yang efektif bertugas dan bertanggung jawab untuk mengelola sistem informasi dalam rangka proses manajemen dan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen. Tugas pengelolaan tersebut meliputi perencanaan informasi, transformasi informasi, komunikasi informasi, organisasi pelaksana, pemantauan dan sekaligus pengendaliannya”.

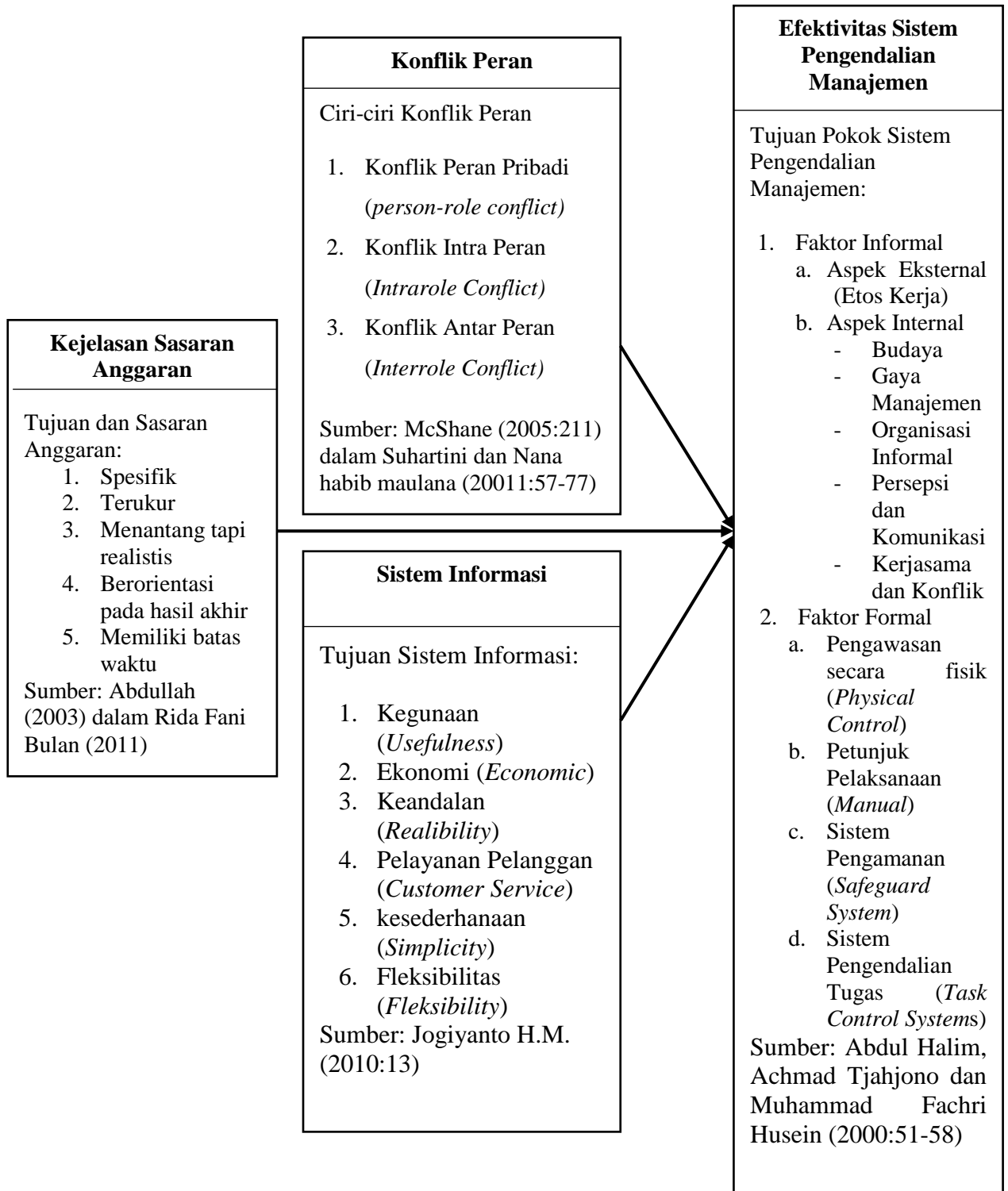
Mulyadi (2011:9) mengemukakan bahwa:

“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”.

Dari pernyataan tersebut menyatakan bahwa semakin baiknya pengelolaan sistem informasi di setiap organisasi atau perusahaan maka akan mempermudah pihak manajemen dalam pengendalian di setiap organisasinya atau sebaliknya apabila sistem informasi itu tidak berjalan dengan baik maka informasi yang akan dihasilkan tidak sesuai dengan keinginan pihak manajemen, Hasil penelitian Gugun Triyantoro dan Yuliana Asri N (2010) dimana sistem informasi dapat memudahkan pihak manajemen dalam mengendalikan setiap aktivitas perusahaannya, baik dalam hal informasi perusahaan maupun oprasional perusahaan. Sehingga akan terjalannya efektivitas sistem pengendalian manajemen.

Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka pemikiran ini dapat dilihat dalam gambar 2.2 sebagai berikut:

**Gambar 2.1**  
**Skema Kerangka Pemikiran**



### **2.3 Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka penulis mengemukakan hipotesis sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen di PT. Kereta Api Indonesia (Persero).
2. Terdapat pengaruh Konflik Peran Terhadap Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen di PT. Kereta Api Indonesia (Persero).
3. Terdapat pengaruh Sistem Informasi Terhadap Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen di PT. Kereta Api Indonesia (Persero).