

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Pengertian Definisi Manajemen

Menurut Gibson (1996:4) Manajemen merupakan suatu proses yang dilakukan oleh satu atau lebih individu untuk mengkoordinasikan berbagai aktivitas lain untuk mencapai hasil-hasil yang tidak bisa dicapai apabila satu individu bertindak sendiri. (Gibson, et.al. 1996:4).

Sedangkan menurut James A.F Stoner (1992:7), manajemen adalah :

Proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Definisi dari segi fungsi, menurut Handoko (1997:23) adalah sebagai berikut :

1. *Planning* (Perencanaan)  
Pemilihan sasaran/tujuan, strategi, kebijaksanaan, program dan prosedur pencapaiannya. Pembuatan keputusan banyak terlibat dalam fungsi ini
2. *Organizing* (Perorganisasian)  
Penentuan sumber daya-sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, perencanaan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang akan dapat membawa hal-hal tersebut kearah tujuan, penugasan tanggung jawab tertentu dan pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya.
3. *Staffing* (Penyusunan pegawai)  
Menempatkan orang-orang sesuai dengan jawaban yang telah ditetapkan dalam struktur organisasi.
4. *Directing* (Pembinaan)  
Membuat atau mendapatkan para karyawan melakukan apa yang diinginkan dan harus mereka lakukan.

#### 5. *Controlling* (Pengendalian)

Tindakan penilaian/perawatan terhadap bawahan untuk menjamin agar pelaksanaannya sesuai dengan rencana. Yang dimaksud disini apakah hasil pelaksanaannya tidak bertentangan dengan sasaran dan rencana

### **B. Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen**

Suatu sistem terdiri atas struktur dan proses tertentu. Struktur pengendalian manajemen dapat diuraikan dengan mengemukakan berbagai satuan atau pusat-pusat pertanggung jawaban dalam suatu organisasi atau suatu informasi yang mengalir diantara berbagai pusat pertanggungjawaban. Proses pengendalian manajemen adalah apa yang akan dilaksanakan oleh para manajer dengan informasi mengalir diantara berbagai pusat pertanggungjawaban yang ada dalam suatu organisasi.

Pengendalian manajemen menurut Anthony, et.al (1992:13) dalam "manajemen control system" adalah : "*Management control is primarily a process for motivating and inspiring people to perform organization, activities, that will further the organization's goal. It also a process for detecting and correcting unintentional performance error and intentional irregularities.*

Menurut definisi diatas pengendalian manajemen merupakan proses yang mempunyai maksud untuk memotivasi dan menginspirasi orang-orang untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dan juga

merupakan proses untuk mendeteksi dan mengoreksi kesalahan dan penyelewengan yang terjadi.

Menurut Joseph, et.al (1994:81) elemen-elemen sistem pengendalian manajemen terdiri dari :

1. *Management style and culture of the organization.* Sistem pengendalian manajemen harus mendukung metode yang ada dalam organisasi sesuai style manajemen puncak. Style mempengaruhi desain dari sistem manajemen, yang mana sistem tersebut akan melayani manajemen dan mendukung cara manajemen dalam melakukan suatu tindakan.
2. *Formal Control Access.* Proses pengendalian formal terdiri dari proses perencanaan formal dan proses pelaporan formal. Proses perencanaan dan pengendalian formal harus mendukung style dan culture perusahaan dan harus didukung oleh infra struktur, penggajian dan sistem komunikasi
3. *Infrastructure.* Infra struktur dari sistem pengendalian manajemen terdiri dari struktur organisasi dan pola otonomi
4. *Rewards.* Efektivitas atas pemberian insentif merupakan fungsi lingkungan yang lebih luas dan fungsi penyesuaian insentif dengan kebutuhan setiap individu.
5. *Coordination and Integration Mechanism.* Sarana komunikasi manajemen tertentu dibutuhkan perusahaan dalam pengkoordinasian, pengambilan keputusan dalam alokasi sumber

daya, penyelesaian konflik, identifikasi proyek dengan tujuan perusahaan dan untuk pengembangan komitmen dalam perusahaan.

### **C. Sistem Pengendalian Manajemen**

Adalah tidak mungkin untuk membayangkan suatu perusahaan yang terlepas dari pengendalian dalam pengertian yang paling luas. Karena, agar pengelolaan seluruh aspek kegiatan perusahaan dalam rangka pencapaian tujuan utama perusahaan dapat terlaksana secara efektif dan efisien, sesuai dengan pola kebijakan yang telah dirumuskan dan ditetapkan sebelumnya, maka pimpinan perusahaan harus senantiasa melaksanakan sistem pengendalian yang memadai dalam pengelolaan seluruh kegiatan perusahaan yang bersangkutan.

Suatu sistem apapun senantiasa akan mempunyai karakteristik tertentu. Karena dalam suatu sistem akan terdiri atas suatu struktur dan proses, yakni apakah sebenarnya sistem itu dan apa yang dilakukan oleh sistem itu. Dengan demikian, suatu sistem pengendalian manajemen senantiasa pula mempunyai karakteristik yang sesuai dengan struktur dan prosesnya.

### **D. Aspek Perilaku Dalam Sistem Pengendalian Manajemen**

Fokus utama dari sistem pengendalian manajemen adalah manusia. Manusia dengan segala keinginan dan tingkah lakunya bisa menjadi penghambat bagi pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, harus dipahami tingkah laku dan keinginannya, agar terdapat

keselarasan antara organisasi dan pelaksanaannya. Masalah-masalah yang perlu mendapat perhatian yaitu :

1. Masalah Kesesuaian Tujuan

Tujuan ditetapkan oleh manajemen puncak. Oleh karena itu mereka menginginkan agar semua bawahannya bekerja untuk mencapai tujuan itu. Setiap orang dalam suatu organisasi disebut partisipan. Mereka bersedia menjadi partisipan karena yakin bahwa dengan melakukan hal tersebut, mereka dapat mencapai tujuan pribadinya. Tujuan pribadi partisipan diatas disebut dengan kebutuhan (needs), yang sifatnya dapat material ataupun psikologis.

2. Masalah Persepsi dan Motivasi

Manajemen puncak menginginkan agar semua bawahannya bertindak sesuai dengan apa yang telah ditentukan. Disini harus diperhatikan, bahwa kemampuan tiap orang untuk memikul tanggung jawab berbeda-beda satu dengan lainnya. Kemampuan ini tergantung dari pengalaman, kemampuan untuk menyesuaikan pada pekerjaan yang dibebankan kepadanya dan watak dari partisipan.

### **E. Struktur Sistem Pengendalian Manajemen**

Berkaitan dengan uraian yang telah dikemukakan pada bagian awal bab ini, sistem pengendalian manajemen mempunyai struktur dan proses tertentu. Struktur sistem pengendalian manajemen, menurut Joseph, dalam "Manajemen control sistem" terdiri atas struktur

organisasi, otonomi yang didelegasikan kepada para manajer, pusat-pusat pertanggungjawaban yang dibentuk, hubungan antara pusat-pusat pertanggungjawaban tersebut, tolok ukur prestasi dan penghargaan dan sistem aliran informasi antara berbagai pusat-pusat pertanggungjawaban tersebut, seperti yang dikemukakan sebagai berikut :

*“The structure of control systems ..., consisting of the organization structure, the utoonomy that is delegated to manager’s the responsibility centers, the performance measures and rewards and the system of information flow among parts of the organization”*

Pusat-pusat pertanggungjawaban adalah unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap kegiatan unitnya. Pusat-pusat pertanggungjawaban harus dikelompokkan sedemikian rupa sehingga menunjang tujuan-tujuan pusat-pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.

#### **F. Proses Sistem Pengendalian Manajemen**

Proses sistem pengendalian manajemen adalah seperangkat tindakan-tindakan yang dilaksanakan oleh para manajer dengan informasi yang mengalir diantara pusat-pusat pertanggungjawaban.

Banyak hal dalam proses sistem pengendalian manajemen menyangkut komunikasi dan interaksi informal. Komunikasi informal terjadi dengan menggunakan pertemuan-pertemuan informal, memo-memo, percakapan-percakapan dan bahkan dengan berbagai tanda tertentu seperti ekspresi muka, misalnya. Anthony, et.al (1997:75)

dalam : “Manajemen control system” mengemukakan mengenai tahap-tahap dalam proses suatu sistem pengendalian manajemen yang formal sebagai berikut :

“.... Formal management control system, which includes the following interrelated phase of programming program selection, budgeting, operating, and measurement and reporting and analysis ....., each activity leads to the next. The recur in a regular cycle and collectively they constitute a 'close loop". (1992:30)

Jadi suatu sistem pengendalian manajemen yang formal meliputi berbagai tahap proses tertentu, yaitu : pemrograman, penganggaran operasi dan pengukuran pelaporan dan analisis yang terjadi berulang kali dalam suatu daur yang teratur dan secara keseluruhan merupakan suatu lingkaran yang tertutup.

Untuk memperjelas masing-masing tahap dan kaitannya satu sama lain, berikut ini akan dibahas secara mendalam satu persatu :

#### 1. Pemrograman

Pemrograman merupakan suatu proses pemilihan program-program tertentu yang akan dilaksanakan oleh perusahaan dan bilamana, berapa dan sumber daya mana yang akan dialokasikan ke masing-masing program, sedangkan program adalah hasil proses pemrograman yang merupakan kegiatan utama yang harus dilaksanakan untuk menerapkan berbagai strategi kegiatan utama yang harus dilaksanakan untuk menerapkan berbagai strategi yang telah ditetapkan. Anthony mendefinisikan pemrograman sebagai :  
“Proses keputusan mengenai program-program yang akan

dilaksanakan oleh suatu organisasi dan taksiran jumlah sumber-sumber yang akan dialokasikan untuk setiap program tersebut”, Maulana (1993:6)

Sedangkan R.A. Supriyono (1991:2) mendefinisikan pemrograman sebagai : “Proses pembuatan keputusan mengenai program-program yang akan dilaksanakan oleh suatu organisasi dan taksiran jumlah sumber-sumber yang akan dialokasikan untuk setiap program tersebut”.

Macam atau jenis program untuk setiap perusahaan tentu tidak akan sama, hal ini antara lain karena tergantung pada orientasi dari perusahaan-perusahaan yang bersangkutan maksud serta tujuan yang hendak dicapai dan berbagai program yang disiapkan. Ada pula program-program penelitian dan pengembangan, yang beberapa diantaranya dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas produk atau proses yang sedang berjalan, sedangkan yang lain berusaha untuk mencari berbagai produk baru yang dapat dipasarkan.

Pemrograman termasuk kedalam perencanaan jangka panjang, karena pemrograman termasuk kegiatan-kegiatan yang luas dalam periode tertentu untuk beberapa tahun.

Proses pemrograman untuk setiap perusahaan juga tentu tidak akan sama, karena adanya perbedaan-perbedaan dalam gaya kepemimpinan, tujuan perusahaan, struktur persaingan dan



berbagai faktor lainnya yang dapat berpengaruh dalam proses pemrograman. Walaupun demikian, dalam proses pemrograman itu sendiri tercakup kegiatan-kegiatan penting yang saling berkaitan tetapi dapat dipisahkan.

Menurut Anthony, langkah-langkah pokok dalam suatu proses pemrograman adalah:

- a. Penyusunan asumsi dan pedoman  
Kegiatan ini dilaksanakan oleh staf manajemen puncak yang merupakan unit organisasi yang terpisah dalam melaporkan kegiatannya pada manajemen puncak yang merupakan bagian dari unit organisasi departemen keuangan perusahaan.
- b. Penyusunan rencana-rencana divisi  
Penyusunan rencana dilakukan oleh staf divisi atas pertimbangan manajemen divisi. Dalam penyusunan tersebut manajemen puncak diperlukan untuk menjelaskan pedoman, asumsi dan instruksi serta membantu proses perencanaan secara umum.  
Hasil akhir proses ini dapat berupa sekumpulan dokumen terdiri : 1) ringkasan, 2) rencana pemasaran, 3) rencana produksi, 4) rencana staf, 5) rencana penelitian dan pengembangan, 6) rencana pengeluaran modal, dan 7) laporan keuangan.
- c. Review dan pengesahan rencana  
Staf kantor untuk menggabungkan rencana yang disusun oleh semua divisi yang ada dan menjadikannya sebagai rencana perusahaan dalam satu kesatuan. Penggabungan ini bertujuan untuk menghindari kesenjangan perencanaan, dimana suatu kondisi gabungan perencanaan divisi yang tidak sesuai dengan tujuan perusahaan. Setelah di diskusikan dan kesenjangan perencanaan dapat ditutup, maka program tersebut disetujui. Program yang telah disetujui tersebut merupakan titik awal sebagai dasar penyusunan anggaran. Supriyono (1991:13)

Dari berbagai uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa pemrograman adalah bagian dari proses pengendalian manajemen yang diperlukan untuk memperbaiki komunikasi antara para

eksekutif perusahaan dan bagian-bagiannya dalam perencanaan kegiatan yang luas dengan menerapkan serangkaian langkah tertentu secara sistematis, lewat strategi-strategi yang telah ditetapkan untuk mencapai berbagai tujuan jangka panjang dan jangka pendek yang telah ditetapkan dapat terlaksana.

## 2. Penganggaran

Berkaitan dengan uraian yang telah dikemukakan pada bagian awal, pemrograman merupakan proses perencanaan yang mencakup beberapa periode. Penganggaran juga merupakan perencanaan, tapi hanya untuk satu periode tertentu, biasanya satu tahun.

Penganggaran akan dilakukan setelah program-program disetujui untuk dilaksanakan. Jadi, setelah program-program disetujui, maka langkah selanjutnya adalah menyiapkan berbagai anggaran yang merupakan pernyataan formal dari pendapatan-pendapatan dan atau biaya-biaya untuk suatu periode waktu tertentu, biasanya satu tahun. Selain itu anggaran itu juga merupakan alat untuk perencanaan, pengkoordinasian dan pengendalian terhadap kegiatan-kegiatan pada setiap tingkatan organisasi. Oleh karena itu, anggaran merupakan komponen penting untuk berbagai macam program.

Menurut Joseph A. Maciariello, anggaran didefinisikan sebagai berikut :

*“Set for each responsibility centre in term of the performance measures for which each centre is held accountable”*. Maciariello (1994 : 313)

Menurut Anthony, definisi anggaran adalah :

“Suatu macam tindakan manajemen, yang biasanya dinyatakan dalam satuan uang, untuk periode tertentu”. Maulana (1992 : 31)

Karakteristik anggaran menurut Anthony adalah :

- a. Dinyatakan dalam satuan uang (moneter), walaupun angka-angka moneter ini mungkin didukung dengan satuan bukan uang (unit terjual atau produksi)
- b. Pada umumnya mencangkup kurun waktu satu tahun
- c. Mengandung komitmen manajemen, yang mana para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab pencapaian sasaran yang dianggarkan
- d. Usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pelaksana anggaran
- e. Setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam keadaan-keadaan khusus
- f. Secara berkala unjuk kerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran dan varian (permasalahan) yang ada, dianalisa dan dijelaskan Maulana (1993:45)

Terdapat tiga pihak utama yang terkait dalam penyusunan anggaran, yaitu :

- a. Komite anggaran
- b. Departemen anggaran
- c. Para manajer pusat pertanggung jawaban

Sedangkan penyusunan anggaran dikoordinasi oleh komite anggaran yang terdiri dari manajer fungsional dan departemen anggaran Mulyadi (1993:502)

Atas dasar uraian yang telah dikemukakan diatas, dapat disimpulkan bahwa anggaran dan penganggaran adalah dua hal penting bagi suatu organisasi untuk mencapai berbagai tujuan yang telah ditetapkan. Karena, anggaran merupakan suatu rencana formal yang terkoordinasi dan menyeluruh yang dinyatakan secara kuantitatif, untuk operasi-operasi perusahaan dalam suatu waktu tertentu dimasa yang akan datang. Penganggaran merupakan proses penyiapan dan pengadministrasian setiap anggaran. Setiap program dijabarkan kedalam berbagai unsur yang sesuai dengan tanggung jawab masing-masing manajer yang memimpin pusat-pusat pertanggungjawaban dan bertanggung jawab penuh atas semua kegiatannya. Jadi, walaupun berbagai rencana mula-mula itu disiapkan untuk berbagai program individual, pada proses penganggaran rencana-rencana tersebut dijabarkan kedalam berbagai unsur pusat-pusat pertanggung jawaban.

Penelaahan kembali dilakukan terhadap program-program, sehingga sesuai dengan pusat-pusat pertanggungjawaban yang ditugaskan untuk melaksanakan. Karena anggaran akan digunakan untuk memotivasi dan menilai kegiatan-kegiatan yang harus dikaitkan dalam berbagai pusat-pusat pertanggungjawaban dalam

organisasi. Jadi anggaran itu bersifat menyeluruh, dalam arti anggaran mencakup suatu perusahaan secara keseluruhan atau anggaran dapat disusun untuk bagian-bagian organisasi untuk suatu periode tertentu, normalnya satu tahun.

Anggaran tidak akan bisa digunakan untuk menilai dan memotivasi pelaksanaan, jika dalam proses penyusunan anggaran mereka tidak diikutsertakan. Karenanya, manajemen pada semua tingkat harus bekerja sama agar anggaran tersebut tidak hanya merupakan rencana diatas kertas saja dan kebaikan-kebaikan dari budget gagal dimanfaatkan oleh manajemen.

Menurut R.A. Supriyono (1991:101-103), prosedur penyusunan anggaran yang dilakukan oleh komite anggaran dan departemen anggaran dalam suatu perusahaan adalah :

- a. Menganalisa informasi masa lalu, lingkungan luar yang diantisipasi dan mengetahui SWOT (*Strengths, Weaknesses, Oppurnities and Threths*)
- b. Menyusun perencanaan strategik dan program
- c. Mengkomunikasikan tujuan, strategi pokok dan program
- d. Memilih taktik, mengkoordinasikan dan mengawasi operasi
- e. Menyusun usulan anggaran
- f. Menyarankan revisi anggaran
- g. Menyetujui revisi usulan anggaran dan merakit menjadi anggaran perusahaan.

### 3. Operasi dan Pengukuran

Dari apa yang telah diuraikan dimuka, dapat diketahui bahwa anggaran yang dibuat tidak dimaksudkan sebagai pengganti peran pimpinan. Hal ini berarti jelasnya tujuan, tepatnya strategi, efektifnya proses perumusan kegiatan, matangnya rencana dan tepatnya penjabaran rencana dalam program dan kemampuan memanfaatkan sasaran serta prasaran yang terbatas, masih harus realisasikan melalui kegiatan operasi (pelaksanaan) yang efektif dan efisien.

Operasi (pelaksanaan) anggaran itu tidak akan terjadi dengan sendirinya. Oleh karena itu diperlukan peran serta aktif dan koordinasi yang baik dari setiap tingkatan pimpinan yang mengarah kepada pelaksanaan anggaran tersebut, sehingga berbagai tujuan yang telah ditetapkan akan tercapai.

Pelaksanaan anggaran dimulai setelah anggaran akhir sebagai rencana operasi untuk periode yang akan datang diserahkan para manajer. Oleh karena itu penting sekali adanya motivasi yang merupakan proses dimana suatu sasaran dipahami dan diusahakan tercapai melalui suatu organisasi. Hal tersebut merupakan suatu awal dari proses yang membangkitkan para manajer bagian, sedemikian rupa sehingga mereka memahami dan berusaha bertindak untuk mencapai sasaran masing-masing

bagiannya yang bersangkutan dalam menunjang tercapainya sasaran keseluruhan perusahaan.

Selain adanya motivasi dalam pelaksanaan anggaran itu diperlukan pula adanya kaitan yang harmonis antar manajer sebagai usaha untuk memelihara lingkungan kerja yang baik bagi semua pihak, sehingga terdapat keseuaian dengan tujuan perusahaan keseluruhan maupun sasaran masing-masing bagian tersebut.

Untuk dapat menilai sejauh mana pekerjaan dari para manajer pusat-pusat pertanggung jawaban itu, diperlukan sekali adanya pengukuran yang seksama terhadap efisiensi dan efektifitas atas pelaksanaan berbagai rencana sebagaimana dikemukakan dalam masing-masing anggaran yang bersangkutan.

Efektifitas adalah kaitan antara masing-masing keluaran dari berbagai pusat-pusat pertanggungjawaban dengan tujuan-tujuannya. Semakin memadai sumbangan dari keluaran terhadap berbagai tujuannya, berarti semakin efektif pelaksanaan pekerjaan pusat-pusat pertanggungjawaban tersebut. Efisiensi merupakan perbandingan dari keluaran terhadap masukan. Semakin besar hasil perbandingan dari keluaran terhadap masukan, berarti semakin efisien pelaksanaan pekerjaan pusat-pusat pertanggung jawaban tersebut.

Agar efektifitas dan efisiensi dari berbagai pusat-pusat pertanggungjawaban dapat dinilai, maka masukan yang digunakan maupun keluaran yang dihasilkannya perlu diukur dengan seksama. Dalam hal ini, masukan untuk suatu pusat-pusat pertanggungjawaban dinyatakan sebagai biaya, sedangkan pengeluarannya dinyatakan sebagai pendapatan.

Setelah data yang terdapat dalam catatan-catatan tersebut melalui serangkaian proses pengumpulan yang memadai dan pengolahan yang seksama, lebih lanjut akan disajikan dengan suatu sistem informasi akuntansi dalam bentuk berbagai laporan pelaksanaannya.

Dari berbagai uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa operasi dari pengukuran adalah bagian dari proses sistem pengendalian manajemen. Dimana operasi diperlukan untuk merealisasikan rencana-rencana kegiatan yang telah disusun dan telah ditentukan dengan melibatkan serangkaian langkah tertentu yang sistematis sehingga berbagai hasil pekerjaan yang diharapkan semula tersebut dapat tercapai, sedangkan pengukuran diperlukan untuk menilai sampai sejauh manakah hasil pelaksanaan pekerjaan dari para manajer pusat-pusat pertanggung jawaban, dengan melibatkan serangkaian langkah tertentu yang sistematis, dimana efektifitas dan efisiensi dari pelaksanaan



berbagai rencana kegiatan yang bersangkutan dapat ditentukan dengan seksama.

#### 4. Pelaporan dan Analisis

Berkaitan dengan apa yang telah dikemukakan dimuka, guna membantu pimpinan suatu organisasi dalam penyediaan informasi untuk perencanaan, pengendalian kegiatan dan pengambilan keputusan, maka melalui catatan-catatan selama periode operasi (pelaksanaan) anggaran, akan dibuat berbagai laporan intern yang diperlukan untuk memenuhi hal-hal tersebut.

Penyajian berbagai laporan untuk maksud-maksud intern perusahaan, harus senantiasa menerapkan prinsip-prinsip umum untuk pelaporan intern yang baik, dimana beberapa dari prinsip tersebut adalah sebagai prinsip dasar, sedangkan lainnya sebagai pertimbangan tambahan atau pelengkap.

Karakteristik dari sistem pelaporan yang baik menurut Robert N. Anthony adalah :

- a. Laporan anggaran memerinci variansi-variansi prestasi aktual dari anggaran berdasarkan faktor-faktor penyebabnya dan unit organisasi yang bertanggung jawab
- b. Laporan ini mencangkup ramalan tahunan
- c. Laporan ini mencantumkan penjelasan mengenai :
  - Sebab-sebab penyimpangan
  - Tindakan yang diambil untuk mengoreksi permasalahan-permasalahan yang tidak menguntungkan.
  - Waktu yang dibutuhkan agar tindakan koreksi atau perbaikan bisa efektif (Maulana, Jilid 2, 1993:136)

Karena adanya berbagai maksud yang ingin dicapai oleh pimpinan perusahaan melalui sistem pelaporan tersebut, menyebabkan pula perlunya laporan intern dikelompokkan secara memadai. Adanya pemahaman yang memadai terhadap perbedaan maksud dan tujuan dari berbagai laporan intern tersebut, maka akan dapat direncanakan suatu sistem pelaporan intern yang lebih baik.

Untuk mengetahui lebih mendalam apakah operasi (pelaksanaan) itu beda dari rencana yang telah ditetapkan dalam anggaran dan untuk menyiapkan langkah-langkah perbaikan yang cermat apabila permasalahan atau perbedaan tersebut memang terjadi cukup serius, maka selain terdapat sistem pelaporan yang memadai, diperlukan sekali adanya analisis yang seksama

Penganalisaan dalam hal ini diartikan sebagai penelaahan, pemeriksaan dan penafsiran terhadap laporan pelaksanaan yang menunjukkan adanya permasalahan yang serius antara hasil yang sebenarnya dengan tujuan yang diharapkan. Apabila hasil perbandingan itu menunjukkan adanya permasalahan yang memang cukup serius, sudah seharusnya pimpinan menyelidiki dengan seksama untuk menentukan sebab-sebab yang menimbulkannya dan mengoreksi serta memperbaiki berbagai akibat yang timbul dan memerlukan adanya tindakan koreksi serta perbaikan yang tepat dari pimpinan.

Manfaat dari analisis ini, sudah barang tentu akan bergantung pula pada situasinya. Analisis ini benar-benar akan dapat membantu sepenuhnya, apabila diterapkan dengan seksama, ditafsirkan dengan suatu cara yang praktis, dan dilaksanakan dengan bijaksana.

Untuk menyajikan berbagai hasil analisis permasalahan itu, terdapat dua pendekatan. Pertama, hasil analisis tersebut dilaporkan dalam suatu laporan khusus yang memfokuskan kepada berbagai masalah khusus (tetapi tidak berulang) yang berkaitan dengan manajemen. Kedua, hasil-hasil analisis tersebut dilaporkan atau sudah tercakup didalam laporan pelaksanaan bulanan. Umumnya, berbagai hasil analisis tersebut dilaporkan sebagai rangkaian komentar tambahan dalam laporan pelaksanaan.

Dari berbagai uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa pelaporan dan analisis adalah bagian dari sistem pengendalian manajemen, pengendalian dan pengambilan keputusan, sehingga dengan melibatkan serangkaian langkah-langkah tertentu yang sistematis, maka kegiatan-kegiatan berbagai pusat-pusat pertanggung jawaban dalam pencapaian tujuan akhir perusahaan keseluruhan dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Analisis diperlukan untuk menyelidiki terjadinya permasalahan pelaksanaan dari standar, patokan atau dasar pedoman yang telah diputuskan, serta untuk menentukan berbagai sebab yang

menimbulkan permasalahan tersebut, sehingga dengan melibatkan langkah-langkah tertentu yang sistematis, dapat ditentukan dan dilaksanakan tindakan koreksi atau perbaikan yang diperlukan.

#### **G. Hubungan antara Perencanaan dan Pengendalian Manajemen**

Pada dasarnya setiap proses pelaksanaan fungsi manajemen, antara fungsi yang satu dengan lainnya selalu terkait, terutama fungsi perencanaan (perencanaan strategis) dan fungsi pengendalian (pengendalian manajemen).

Perencanaan strategis adalah proses pembuatan keputusan mengenai tujuan organisasi, pengubahan tujuan organisasi yang tidak cocok, penentuan garis besar strategis organisasi, serta keputusan pengkombinasian dan penggunaan sumber-sumber yang dimiliki perusahaan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Karena eratnya kaitan antara perencanaan strategi dengan pengendalian manajemen, maka seringkali sulit membedakan kegiatan masing-masing diantara keduanya. Namun demikian beberapa cara yang umum untuk membedakan antara lain adalah :

1. Proses pengendalian manajemen berpedoman pada strategi-strategi dan mengembangkan suatu sistem untuk menerapkannya
2. Proses perencanaan strategi pada dasarnya tidak reguler, sedangkan pengendalian manajemen merupakan proses sistematis yang kontinyu

3. Perencanaan strategis adalah proses menyadari perkembangan lingkungan yang relevan dan signifikan, dan ini sulit untuk disistematisasikan
4. Perencanaan strategis menekankan pada penyusunan strategi persaingan untuk mengalahkan perusahaan lain, pemanfaatan kemajuan teknologi, dan penyesuaian organisasi terhadap kondisi lingkungan untuk dapat bertahan dan tumbuh. Sedangkan pengendalian manajemen dengan data yang ada bertujuan untuk mempengaruhi para manager agar bekerja mencapai hasil yang diinginkan.

Pada akhirnya, karena perencanaan strategis mendasari dan memberikan pedoman bagi pelaksanaan pengendalian manajemen, maka dalam suatu kondisi dimana perencanaan strategis telah diputuskan, maka tugas individu dan kelompok perusahaan dan bekerja keras menuju tujuan mereka.