JURNAL

SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN ATAS SIKLUS PENGGAJIAN DAN PENGUPAHAN

(Studi Kasus Pada Buruh Harian KUD Dadi, Jaya Kec. Purwodadi, Kab. Pasuruan)

Oleh:
Danny Widya Pramanta
NIM 0810233080

Dosen Pembimbing:
Syaefullah, MM., Ak.
NIP: 131 470 471

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan sistem pengendalian manajemen pada KUD Dadi Jaya Purwodadi Kabupaten Pasuruan. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan studi kasus sehingga lebih mudah dipahami dan dapat ditarik suatu kesimpulan. Sumber data yang digunakan oleh peneliti yaitu dengan teknik observasi langsung, wawancara pada pemegang otorisasi, dan dokumentasi sebagai bahan tambahan.

Penerapan sistem pengendalian manajemen oleh KUD Dadi Jaya Purwodadi Kabupaten Pasuruan dikatakan berjalan jika terdapat empat elemen pengendalian yang meliputi pelacak (*detector*), penilai (*assessor*), *effector*, dan jaringan komunikasi. Sedangkan tercapai atau tidaknya tujuan dari organisasi itu sendiri dapat dilihat dari stuktur dan proses pengendalian. Struktur pengendalian manajemen terlihat dari adanya struktur organisasi, deskripsi pekerjaan dan pusat pertanggungjawaban. Sedangkan proses pengendalian manajemen yang meliputi perencanaan strategis, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan evaluasi kinerja.

Kata Kunci: Sistem Pengendalian Manajemen (SPM), Elemen SPM, Struktur SPM, Proses SPM, Koperasi.

Pendahuluan

Menengok perkembangan perekonomian dewasa ini, sebagai pelaku ekonomi yang mampu bertahan dan bersaing tentu harus memanfaatkan semua faktor pendukung seoptimal mungkin. Sumber daya manusia atau tenaga kerja merupakan salah satu faktor yang paling berdampak besar pada kinerja organisasi atau perusahaan. Semakin besar pertumbuhan suatu organisasi atau perusahaan, bertambah pula kuantitas tenaga kerja yang diperlukan sehingga sistem ketenagakerjaanya pun menjadi lebih rumit.

Untuk menangani hal tersebut, dalam suatu organisasi atau perusahaan terdapat bagian kepegawaian yang bertugas khusus untuk menangani masalah kepegawaian dari pengangkatan hingga pemberhentian pegawai atau karyawan serta penetapan tarif gaji pokok, dan lembur. Organisasi atau perusahaan perlu mempertimbangkan pengorbanan yang dilakukan dengan manfaat yang diperolehnya, agar biaya yang dialokasikan untuk sumber daya manusia setara dengan tingkat pengalaman, kecakapan, dan pendidikan pegawai atau karyawan, serta undang-undang ketenagakerjaan dan peraturan pemerintah daerah yang berlaku.

Salah satu masalah yang terdapat dalam kepegawaian antara lain menyangkut efektivitas maupun efisiensi kinerja dari pegawai atau karyawan serta pencegahan adanya kesalahan atau kecurangan dalam perhitungan dan pembayaran gaji, upah, dan lembur.

Masalah penggajian sangat signifikan karena klasifikasi dan pengalokasian biaya tenaga kerja yang tidak tepat akan mempengaruhi perhitungan laba organisasi atau perusahaan. Penanganan gaji, upah, dan lembur pegawai atau karyawan yang kurang proporsional dapat menyebabkan keresahan pada lingkungan kerja tersebut. Sehingga berdampak pada turunnya motivasi dan kualitas kerja sumber daya manusia itu sendiri yang akhirnya akan mempengaruhi kelancaran kegiatan operasional organisasi atau perusahaan secara keseluruhan.

Berkaitan dengan permasalahan tersebut, organisasi atau perusahaan dituntut untuk membuat suatu kebijakan yang baik dalam sebuah sistem penggajian termasuk lembur. Pada umumnya masalah yang tersulit adalah bagaimana untuk memelihara tenaga kerja yang ada karena sudah mengeluarkan investasi yang tidak sedikit untuk biaya rekruitment dan pengembangan pegawai atau karyawan. Pengorbanan tersebut akan menjadi sia-sia tanpa adanya usaha organisasi atau perusahaan untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai atau karyawan yang dalam hal ini berupa iming-iming gaji, upah, dan lembur.

Tinjauan Pustaka

Elemen Pengendalian

Pelacak (*Detector*)

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

Penaksir (*Assessor*)

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

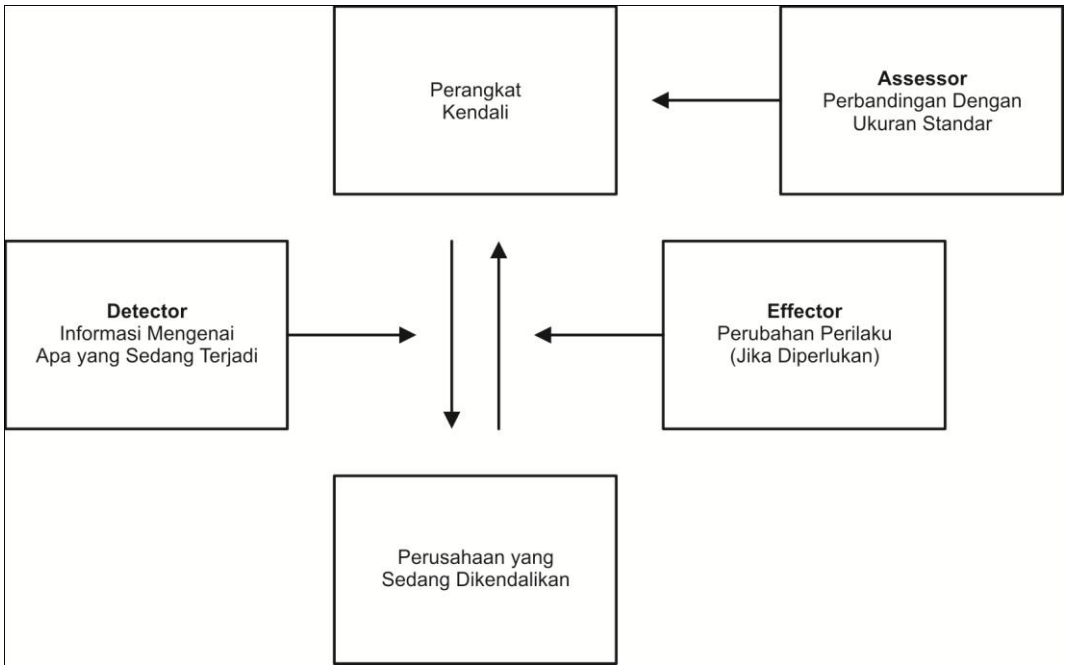
Efektor (*Effector*)

Sering disebut dengan “umpan balik” yaitu suatu perangkat yang mengubah perilaku jika assessor mengindikasikan ketidaksesuaian

Jaringan Komunikasi (*Communicator*)

Perangkat yang meneruskan informasi antara detektor dan assessor maupun assessor dan effector.

Proses Elemen Pengendalian



Sistem Pengendalian Manajemen

Merupakan proses dimana para manajer mempengaruhi anggota organisasi atau perusahaan lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi atau perusahaan. Sistem pengendalian manajemen dikategorikan sebagai bagian dari pengetahuan perilaku terapan *(applied behavioral science).* Pada dasarnya, sistem ini berisi tuntutan mengenai cara menjalankan dan mengendalikan organisasi atau perusahaan yang "dianggap baik" berdasarkan asumsi-asumsi tertentu, seperti:

1. Analisis kinerja yang mencerminkan organisasi atau perusahaan berjalan secara efisien, efektif, dan produktif.

2. Kebijakan organisasi atau perusahaan agar berjalan secara efisien, efektif, dan produktif.
3. Apreasiasi kepada sumber daya yang dimiliki organisasi atau perusahaan.

Masing-masing organisasi atau perusahaan memiliki kompleksitas berbeda dalam pengendalian manajemen, makin besar skala organisasi atau perusahaan akan semakin kompleks.

Komponen Dalam Organisasi

Pengendalian manajemen bersifat menyeluruh dan terpadu, artinya lebih mengarah ke berbagai upaya yang dilakukan manajemen agar tujuan organisasi atau perusahaan terpenuhi. Jadi sitem pengendalian manajemen dapat diterapkan pada berbagai bentuk organisasi atau perusahaan, sebab hakikatnya setiap organisasi atau perusahaan mempunyai komponen sama, yaitu :

W = *Work* (Pekerjaan)
E = *Employe* (Tenaga Kerja)
R = *Relationship* (Hubungan)
E = *Environment* (Lingkungan)

Ciri Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen digunakan untuk mengendalikan seluruh organisasi atau perusahaan, termasuk pengendalian terhadap seluruh sumber daya *(resources)* yang digunakan, baik manusia, alat-alat dan teknologi, maupun

hasil yang diperoleh organisasi atau perusahaan, sehingga proses pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan dapat berjalan lancar.

Pengendalian manajemen bertolak dari strategi dan teknik analisis yang berintegrasi dan menyeluruh, serta kurang bersifat perhitungan yang pasti dalam menganalisis sesuatu.

Pengendalian manajemen lebih berorientasi pada manusia, karena pengendalian manajemen lebih ditujukan untuk membantu manajer mencapai strategi organisasi atau perusahaan dan bukan untuk memperbaiki detail catatan.

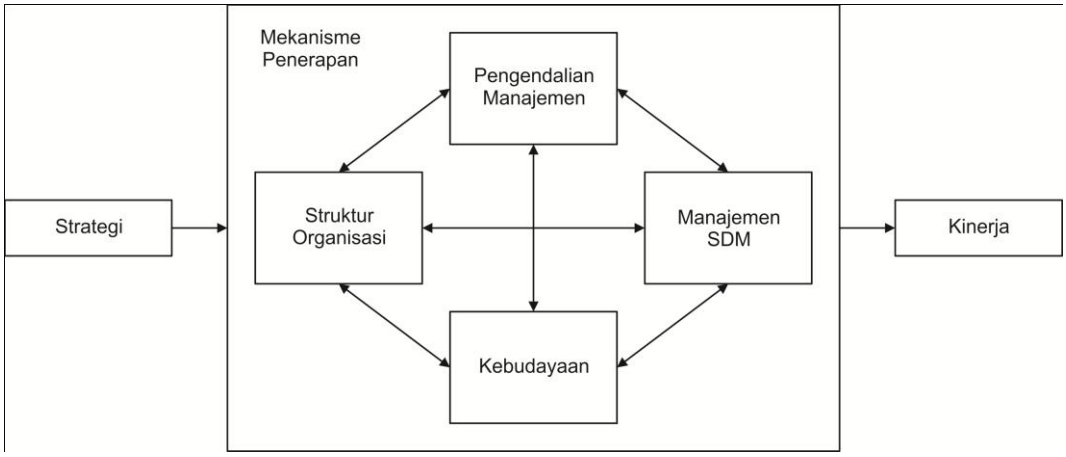
Fungsi Sistem Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen merupakan usaha yang tersistematis dari organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuannya dengan cara membandingkan prestasi kerja dengan rencana dan membuat tindakan yang tepat untuk mengoreksi perbedaan yang penting.

Pengendalian biaya yang efektif akan tergantung pada komunikasi yang baik antara informasi akuntansi dengan manajemen. Dengan membuat laporan prestasi kerja, controller memberikan saran kepada berbagai tingkat manajemen mengenai tindakan perbaikan yang diperlukan dalam suatu kegiatan. Laporan bisa berbentuk pernyataan langsung ataupun tertulis dari kontroller kepada tingkat manajemen organisasi atau perusahaan yang berisikan laporan penyimpangan dari rencana yang telah ditentukan, sesuai dengan prinsip manajemen berdasarkan

penyimpangan. Laporan ini selain laporan penyimpangan rencana (jika ada) juga memberikan laporan prestasi kerja yang telah dicapai oleh para pekerja.

Kerangka Kerja Sistem Pengendalian Manajemen



Ukuran kineja Sistem Pengendalian Manajemen

1. Kinerja finansial

   (ROI, ROE, NI, Laba. Nilai saham)

2. Kinerja Non-finansial

   (Mutu produk, pangsa pasar, kepuasan pelanggan, pengantaran tepat waktu dan motivasi kerja karyawan)

Pembahasan

Analisis Elemen pengendalian

Kegiatan sistem pengendalian manajemen KUD Dadi Jaya Purwodadi Kabupaten Pasuruan juga sesuai dengan elemen-elemen pengendalian yang terdiri dari *detector*, *assessor*, *effector* dan jaringan komunikasi.

Pelacak (*detector*) yaitu mengukur apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses yang sedang dikendalikan. Dalam hal ini KUD Dadi Jaya Purwodadi Kabupaten Pasuruan telah mengukur kegiatan atau rencana yang telah dibuat yaitu dari dasar rencana kerja apakah berdasarkan prosentase ataupun jumlah.

Penilai (*assessor*) yaitu menentukan nilai dari peristiwa aktual dengan cara membandingkannya dengan beberapa standar atau ekspetasi dari apa yang seharusnya terjadi. Hasil aktual tidak jauh berbeda dengan apa yang direncanakan sehingga hal ini menunjukkan bahwa pengendalian yang dilakukan telah dilakukan secara optimal.

Effector yaitu suatu perangkat (umpan balik) yang mengubah perilaku jika *assessor* mengindikasikan kebutuhan untuk melakukan hal tersebut. Umpan balik diperoleh yaitu dengan hasil yang ada apakah sesuai dengan target ataupun tidak.

Jaringan komunikasi yaitu perangkat untuk meneruskan informasi antara *detector* dan *assessor*. Pengendalian yang dilakukan kemudian dikomunikasikan

melalui bentuk laporan. Dalam hal ini KUD Dadi Jaya Purwodadi Kabupaten Pasuruan telah melakukannya.

Dari gambaran diatas, dapat dikatakan bahwa KUD Dadi Jaya Purwodadi Kabupaten Pasuruan telah menerapkan sistem pengendalian manajemen secara optimal. Hal ini ditunjukkan dengan adanya stuktur dan proses sistem pengendalian manajemen didalamnya.

Analisis Struktur Pengendalian Manajemen

Secara umum, penerapan sistem pengendalian manajemen perhitungan dan pelaksanaan pembayaran gaji, upah, dan lembur pada KUD Dadi Jaya Purwodadi Kabupaten Pasuruan sudah dilaksanakan secara optimal. Terbukti dari adanya penerapan struktur dan proses sistem pengendalian manajemen atas perhitungan dan pelaksanaan pembayaran gaji, upah, dan lembur. Hal ini dapat dilihat dari struktur sistem pengendalian manajemen itu sendiri yang meliputi:

1. stuktur organisasi
2. *job description*
3. pusat pertanggungjawaban

Didalam stuktur organisasi dapat dilihat bahwa susunan yang tertera didalamnya telah sesuai dengan tanggung jawab masing-masing atau sesuai *job description*nya. Dari hal tersebut terbentuk pula suatu pusat pertanggungjawaban yang nantinya akan membantu jalannya usaha KUD. Oleh karena KUD Dadi Jaya Purwodadi Kabupaten Pasuruan telah memiliki struktur Sistem pengendalian

manajemen maka secara tidak langsung dapat dikatakan bahwa KUD Dadi Jaya Purwodadi Kabupaten Pasuruan telah menerapkan sistem pengendalian manajemen. KUD Dadi Jaya Purwodadi Kabupaten Pasuruan juga telah melakukan perencanaan strategis dan telah menyusun anggaran perhitungan pembayaran gaji, upah, dan lembur selama tahun berjalan yang menunjukkan adanya proses pengendalian manajemen.

Analisis Proses Pengendalian

Sistem pengendalian manajemen atas perhitungan dan pelaksanaan pembayaran gaji, upah, dan lembur tidak lepas dari proses sistem pengendalian manajemen yang melibatkan interaksi informal antara seorang manajer dengan manajer lain atau antara seorang manajer dengan bawahannya. Hal ini dapat dilihat dari tindakan-tindakan KUD Dadi Jaya Purwodadi Kabupaten Pasuruan dalam melaksanakan aktivitasnya yang meliputi:

Perencanaan Strategis

KUD Dadi Jaya Purwodadi Kabupaten Pasuruan telah menetapkan progam dan hal ini dibuktikan dengan adanya penyusunan program yang dilakukan secara rutin. Program-progam tersebut merupakan implementasi strategi KUD Dadi Jaya Purwodadi Kabupaten Pasuruan sehingga dapat disimpulkan penyusunan progam telah dilakukan secara optimal. Rencana kerja yang dilakukan KUD Dadi Jaya Purwodadi Kabupaten Pasuruan diantaranya melakukan rencana program dan rencana kegiatan pada masing-masing divisi seperti:

1. Bagian Umum dan Manajemen
2. Unit Usaha Sapi Perah
3. Unit Usaha Simpan Pinjam
4. Unit Usaha Perdanganan dan Jasa

Dengan melakukan perencanaan strategis, KUD Dadi Jaya Purwodadi Kabupaten Pasuruan telah melakukan langkah awal dalam siklus pengendalian manajemen terhadap pembayaran gaji, upah, dan lembur. Hal ini sesuai dengan apa yang diungkapkan Anthony dan Govindarajan (2005:19) bahwa perencanaan strategis merupakan langkah awal dalam siklus pengendalian manajemen.

Penyusunan Anggaran

Penyusunan rencana kerja dan anggaran kerja KUD Dadi Jaya Purwodadi Kabupaten Pasuruan dilaksanakan setiap tahunnya dan dibuat oleh pengurus. Mereka akan mendata apa saja yang dibutuhkan sesuai dengan kondisi yang ada pada tiap divisi termasuk perhitungan gaji, upah, dan lembur. Rencana kerja dan anggaran tersebut kemudian diajukan pada rapat anggota dan kemudian akan dibuat prioritas mana yang perlu didahulukan.

Dalam proses pembuatan anggaran, KUD Dadi Jaya Purwodadi Kabupaten Pasuruan mempertimbangkan kondisi yang ada pada tiap-tiap unit dan manajer yang berwenang melakukan penelaahan atas rencana anggaran yang diajukan khususnya perhitungan gaji, upah, dan lembur. Hal ini sesuai dengan salah satu karakteristik anggaran yang diungkapkan oleh Anthony dan

Govindarajan (2005:31) bahwa usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi wewenangnya dari pembuat anggaran. Anggota tim penyusun anggaran adalah orang-orang yang berasal dari fungsi-fungsi yang terdapat dalam koperasi. Analisa tersebut sesuai dengan pernyataan Anthony dan Govindarajan (2005:75) bahwa dari sudut pandang manajemen, prediksi keuangan merupakan alat perencanaan saja, sementara anggaran adalah pengendalian.

Pelaksanaan

Rencana kerja dan anggaran yang telah disahkan kemudian dikomunikasikan kepada seluruh karyawan untuk dilaksanakan dan dijadikan pedoman dalam menjalankan aktivitas. Selanjutnya hal tersebut dituangkan dalam bentuk laporanyang dalam hal ini merupakan laporan untuk alokasi beban gaji, upah, dan lembur. Laporan disusun untuk menyediakan informasi atas apa yang telah dilaksanakan. Laporan ini diwujudkan dalam bentuk laporan kegiatan dan keuangan.

Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan Anthony dan govindarajan (2005:20) bahwa idealnya, laporan disusun untuk menyediakan informasi mengenai program dan pusat tanggungjawab. Setiap divisi membuat sendiri laporannya. Dalam hal ini tiap divisi membuat neraca yang kemudian akan diserahkan kebagian akuntansi untuk dibuat laporan keuangan konsolidasi per tahunnya.

Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja dalam sistem pengendalian manajemen akan memfokuskan pada segmen dan aktivitas yang akan dikontrol. KUD Dadi Jaya Purwodadi Kabupaten Pasuruan melakukan evaluasi terhadap program, dan anggaran yang telah disusun. Evaluasi dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi dengan apa yang telah ditetapkan sebelumnya. Anthony dan Govindarajan (2005:20) mengungkapkan bahwa proses evaluasi merupakan suatu perbandingan antara beban aktual dan yang seharusnya terjadi dalam keadaan tersebut.

Daftar Pustaka

Anthony, R. N., dan V. Govindarajan. 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.

Armstrong, J. Scott. 1986. *The Value of Formal Planning for Strategic Decisions: A Reply*. Strategic Management Journal, Vol 7, p. 183-185.

Beer, M., S. C. Voelpel., M. Leibold., dan E. B. Tekie. 2005. *Strategic Management as Organizational Learning*. Long Range Planning Journal, p. 445-465.

Bolante, Maurino P. 2006. *Management Control System for Microfinance Institutions Course Description and Design.* Makati City, Philippines: Asian Institute of Management.

Burhanuddin. 2006. *Tinjauan Prospek Koperasi Indonesia Dari Perspektif Disiplin Ilmu Manajemen Bisnis.* Jakarta: Deput Bidang Pengkajian Sumberdaya UKMK.

Halim, Abdul., A. Tjahjono., dan M. F. Husein. 2003. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.

Hansen, D. R., dan M. M. Mowen. 2009. *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.

Jumaili, Salman. 2006. *Hubungan Komponen Sistem Pengendalian Manajemen (Quality Goal, Quality Feedback, dan Quality Incentive) terhadap Kinerja Kualitas dan Konsekuensi terhadap Kinerja Keuangan.* Simposium Nasional Akuntansi 9 Padang, p.1-26.

Moleong, J. L. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. Porporato, Marcell. 2006.

Pusdiklatwas BPKB. 2007. *Pengantar Sistem Pengendalian Manajemen.* Bogor: Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan BPKP.

Pusdiklatwas BPKB. 2007. *Sistem Pengendalian Manajemen.* Bogor: Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan BPKP.

Rijal, Saroj. 2006. *Application of Management Control System in Nepalese Commercial Banks.* The Journal of Nepalese Business Studies, Vol III, No. 1.

Sijabat, Saudin. 2007. *Kajian Pengendalian Anggota Pada Koperasi Dalam Rangka Peningkatan Kinerja Koperasi.* Jakarta: Deput Bidang Pengkajian Sumberdaya UKMK.

Stoner, James., R.E. Freeman., dan D. R. Gilbert Jr. 1996. *Manajemen*. Jakarta: PT Prenhallindo.

Sule, E. T., dan K. Saefullah. 2005. *Pengantar Manajemen*. Jakarta:Prenada Media.

Supriyono, R. A. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.

Syam, Fazli. 2010. *Analisis Komprehensif Atas Implementasi Perencanaan Strategis, Penerapan Prinsip-Prinsip Corporate Governance, Dan Penggunaan Pilihan Akuntansi Sebagai Indikator Kinerja Kunci Bagi Entitas Bisnis Kecil.* The 3rd International Accounting Conference & The 2nd Doctoral Colloquium, 1-2.

Syam, Fazli. 2010. *Analisis Implementasi Perencanaan Strategis Sebagai Indikator Kinerja Kunci Bagi Entitas Bisnis Kecil: Suatu Studi Eksploratif.* The 3rd International Accounting Conference & The 2nd Doctoral Colloquium, 1-2.