

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Sistem Pengendalian Manajemen.

2.1.1 Pengertian Pengendalian.

Dalam organisasi yang terdiri dari atas manajer dan karyawan perlu dimotivasi dan dituntut agar melakukan apa yang diinginkan pimpinan dan harus dikoreksi menyimpang dari arah pencapaian tujuan. Sehubungan dengan fungsi manajemen Barry E. Cushing (1992 : 11) menyatakan : *“Fungsi utama manajemen adalah perencanaan dan kontrol / pengendalian. Perencanaan meliputi aktivitas – aktivitas seperti penentuan tujuan perusahaan, penetapan kebijaksanaan, pemilihan manajemen bawahan, penentuan pengeluaran modal, dan pembuatan keputusan mengenai produk dan promosinya. Pengendalian menyangkut implementasi / pelaksanaan kebijakan, evaluasi pelaksanaan bawahan dan pengambilan tindakan koreksi pelaksanaan yang berada dibawah normal / Standar.*

Fungsi manajemen dimulai dari perencanaan, yaitu penetapan tujuan perusahaan secara umum. Langkah selanjutnya adalah menentukan langkah apa dan bagaimana hal tersebut dapat dilaksanakan. Kebijakan yang harus diambil oleh manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan biasa disebut dengan strategi. Setelah strategi ditetapkan, manajemen membutuhkan keyakinan bahwa operasi perusahaan telah diarahkan sesuai dengan tujuan perusahaan dan dilaksanakan dengan menggunakan strategi yang tepat. Agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan efektif dan efisien manajemen harus melakukan suatu proses yang disebut pengendalian.

Charles T Horngren dan Gary L. Sundem (1990 : 6) mendefinisikan pengendalian sebagai berikut :*“Controlling means implementation of plans and the use of feedback so that objectives are attained”*.

Dengan demikian pengendalian merupakan aktivitas yang menyangkut tindakan dan evaluasi, yang berarti implementasi dari perencanaan dan penggunaan umpan balik supaya sasaran dicapai secara tepat.

Pengendalian dilakukan untuk mengarahkan aktivitas perusahaan agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dan dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Proses pengendalian meliputi tiga langkah yaitu menentukan standar, mengevaluasi pelaksanaan kerja dan melakukan tindakan koreksi. Jadi dengan demikian dapat dinyatakan bahwa pengendalian merupakan fungsi manajemen yang melakukan pengukuran dan koreksi terhadap aktivitas perusahaan untuk menjamin bahwa operasi perusahaan telah berjalan sesuai dengan rencana dan beroperasi secara efektif dan efisien.

2.1.2 Pengendalian Manajemen.

Pengendalian manajemen merupakan proses untuk memotivasi dan memberi semangat anggota organisasi dalam melaksanakan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan organisasi, Anthony, Dearden, Bedford yang diterjemahkan oleh Agus Maulana (1985:11) . Pengendalian manajemen juga merupakan suatu proses untuk mendeteksi dan mengoreksi kesalahan unjuk kerja yang tidak disengaja maupun yang disengaja. Karena fokusnya adalah pada manusia dan implementasi rencana, pengendalian manajemen membutuhkan pertimbangan psikologis yang kuat. Kegiatan seperti komunikasi, menasehati, memberi semangat dan mengkritik merupakan bagian penting dari proses ini. Pengendalian manajemen memanfaatkan pengendalian tugas untuk memastikan unjuk kerja yang efektif dan efisien. Keefektifan diartikan sebagai kemampuan suatu unit untuk mencapai tujuan yang diinginkan, sedangkan efisien menggambarkan berapa banyak masukan yang diperlukan untuk menghasilkan satu unit keluaran. Unit organisasi yang paling efisien adalah unit yang dapat menghasilkan sejumlah keluaran dengan penggunaan masukan minimal atau menghasilkan keluaran terbanyak dengan masukan yang tersedia, Anthony, Dearden, Bedford yang diterjemahkan oleh Agus Maulana (1985:12)

Pada perusahaan yang relatif kecil, pimpinan perusahaan dapat melaksanakan pengolahan kegiatan perusahaannya secara langsung. Pimpinan dapat secara langsung merencanakan dan mengendalikan pelaksanaannya. Dengan semakin berkembangnya perusahaan, pimpinan tidak akan mampu lagi mengelola perusahaan sendirian. Untuk itu diperlukan bantuan staf lain untuk melaksanakan sebagian fungsinya dengan cara mendelegasikan wewenang kepada staf tersebut. Untuk memastikan bahwa operasi perusahaan telah berjalan dengan rencana maka diperlukan pengendalian manajemen.

Pengendalian manajemen dalam suatu perusahaan melibatkan beberapa macam aktivitas, seperti perencanaan yang berarti apa yang harus dilakukan dalam perusahaan. Langkah selanjutnya adalah koordinasi dengan beberapa bagian yang ada dalam perusahaan untuk kepentingan pencapaian tujuan perusahaan. Setelah koordinasi dilaksanakan kemudian mengkomunikasikan informasi kepada semua tingkat manajemen yang ada dalam perusahaan. Pada setiap periode dilakukan evaluasi dan strategi apa yang harus dilakukan. Dengan demikian pengendalian manajemen dilakukan untuk menjamin bahwa semua strategi yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai perusahaan.

Definisi pengendalian manajemen menurut Robert N. Anthony (1995 : 8) adalah sebagai berikut : **“ Management control is the process by which managers influence other members of the organization’s strategies”**. Sedangkan menurut Robert N. Anthony, Glenn A. Welsch, dan James S. Reece (1985 : 586) mendefinisikan pengendalian sebagai berikut : **“Management control is the process by which managers influence members of the organization to implement its strategies effectively and efficiently.”**

Dari definisi–definisi di atas, diketahui bahwa pengendalian manajemen merupakan suatu proses yang digunakan manajemen untuk menjamin bahwa perusahaan yang dikelolanya telah melaksanakan strategi secara efektif dan efisien. Dalam melaksanakan pengendaliannya, manajemen menggunakan metode dan prosedur termasuk didalamnya sistem pengendalian manajemen. Pengendalian manajemen mencakup sistem pengendalian manajemen yang terdiri atas struktur organisasi, wewenang, tanggung jawab, dan informasi untuk

pelaksanaan pengendalian yang memastikan bahwa organisasi telah berfungsi untuk mencapai tujuan.

Pengendalian manajemen merupakan alat bagi manajemen dalam pengimplementasian rencana strategis dengan cara mempengaruhi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk mengembangkan pengendalian manajemen yang efektif, organisasi harus memiliki tujuan, strategi, program dan kebijakan yang jelas dan realistic, Anthony, Dearden, Bedford yang diterjemahkan oleh Agus Maulana (1985:12). Pengendalian manajemen yang efektif pada dasarnya memerlukan prosedur yang tepat sehingga memungkinkan bagi manajer untuk melakukan pengawasan dan pengevaluasian atas masukan dan keluaran secara optimum. Dengan demikian manajemen memerlukan suatu sistem untuk menangani proses yang digunakan oleh manajemen untuk menjamin bahwa organisasi yang dikelolanya telah melaksanakan strateginya secara efektif dan efisien, sistem tersebut dikenal dengan istilah sistem pengendalian manajemen.

2.1.3 Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen.

2.1.3.1 Definisi Sistem Pengendalian Manajemen.

Suatu sistem diciptakan untuk mencapai tujuan tertentu. Perencanaan strategik adalah proses untuk merumuskan kegiatan jangka panjang yang mencakup baik penetapan tujuan maupun kebijakan pengarah dan strategik untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan strategik mencakup rencana akuisisi dan disposisi fasilitas, divisi, kegiatan riset, struktur organisasi, dan sebagainya. Sekali keputusan dan perencanaan strategik ditetapkan, pengendalian manajemen bertugas memastikan agar kebijakan dan strategik ini dilaksanakan, maka dari itu manajemen memerlukan suatu sistem untuk mengalokasikan penggunaan berbagai sumber ekonomi perusahaan secara efektif dan efisien. Suatu sistem pengendalian manajemen meliputi struktur dan proses, struktur adalah pengaturan organisasi dan konsepsi informasi yang memungkinkan proses berjalan sedangkan proses adalah seperangkat tindakan yang dilaksanakan oleh manajer atas dasar informasi yang mereka terima.

Charles T. Horngren dan Gary L. Sundem (1990 : 284) mendefinisikan sistem pengendalian manajemen sebagai berikut : **“ Management control system is means of gathering data to aid and coordinate the process of making decisions throughout the organization.”** Sedangkan menurut Anthony, Dearden, Bedford yang diterjemahkan oleh Agus Maulana (1992 : 6) Sistem Pengendalian Manajemen adalah sebagai berikut : **“ Sistem pengendalian manajemen adalah suatu proses dan struktur yang tertata secara sistematis yang digunakan manajemen dalam pengendalian manajemen.”**

Secara singkat dapat dikatakan bahwa sistem pengendalian manajemen merupakan suatu sistem yang digunakan oleh para manajer untuk mengarahkan anggota organisasi agar melaksanakan kegiatan secara efektif dan efisien sesuai strategik pokok yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan dan sasaran. Aktivitas sistem pengendalian manajemen meliputi aktivitas untuk merencanakan serta mengendalikan dan mengarahkan operasi organisasi sesuai rencana dan tujuan perusahaan. Jadi sistem pengendalian manajemen adalah merupakan suatu sistem yang dirancang untuk menjamin bahwa organisasi telah melaksanakan strategiknya secara efektif dan efisien melalui para manajernya.

2.1.3.2 Karakteristik Sistem Pengendalian Manajemen.

Pengendalian manajemen meliputi tindakan untuk menuntun dan memotivasi usaha guna mencapai tujuan organisasi, maupun tindakan untuk mengoreksi unjuk kerja yang tidak efektif dan efisien. Sistem pengendalian manajemen yang berbeda diperlukan untuk situasi yang berbeda. Menurut Anthony, Dearden, dan Bedford (Agus Maulana, 1992 : 15) Sistem Pengendalian Manajemen mempunyai karakteristik sebagai berikut :

1. Sistem pengendalian manajemen difokuskan pada program dan pusat-pusat tanggung jawab.
2. Informasi yang diproses pada sistem pengendalian manajemen terdiri dari 2 (dua) macam :
 - Data terencana dalam bentuk program, anggaran, dan standar.

- Data aktual mengenai apa yang telah atau yang sedang terjadi, baik di dalam maupun diluar organisasi.
3. Sistem pengendalian manajemen merupakan sistem organisasi total dalam arti bahwa sistem ini mencakup semua aspek dari operasi organisasi. Fungsinya adalah membantu manajemen menjaga keseimbangan semua bagian operasi dan mengoperasikan organisasi sebagai suatu kesatuan yang terkoordinasi.
 4. Sistem pengendalian manajemen biasanya berkaitan erat dengan struktur keuangan, dimana sumber daya dan kegiatan-kegiatan organisasi dinyatakan dalam satuan uang atau moneter.
 5. Aspek-aspek perencanaan dari sistem pengendalian manajemen cenderung mengikuti pola dan jadwal tertentu.
 6. Sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang terpadu dan terkoordinir dimana data yang terkumpul untuk berbagai kegunaan dipadukan untuk saling dibandingkan setiap saat pada unit organisasi.

2.1.3.3 Struktur Sistem Pengendalian Manajemen.

Struktur organisasi merupakan salah satu syarat dalam penerapan Sistem Pengendalian Manajemen. Menurut Mulyadi (2001 : 183), struktur organisasi mencerminkan pembagian dan hierarki wewenang dalam perusahaan. Melalui struktur organisasi, manajemen melaksanakan pendelegasian wewenang untuk melaksanakan bagian tertentu kepada manajemen yang lebih bawah, agar dapat dicapai pembagian pekerjaan yang manfaat.

Untuk mencapai suatu tujuan organisasi, struktur organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga wewenang, tanggung jawab dan peran pimpinan jelas. Tanggung jawab timbul akibat adanya pendelegasian wewenang dari suatu tingkat manajemen yang lebih tinggi ke tingkat manajemen yang lebih rendah. Pendelegasian wewenang ini menuntut manajer yang lebih rendah untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan wewenang kepada manajer atasnya. Untuk dapat dimintai pertanggungjawaban, manajemen tingkat lebih rendah harus mengetahui dengan jelas wewenang apa yang didelegasikan kepadanya oleh atasannya.

Pola pendelegasian wewenang dan tanggung jawab menurut Mulyadi (2001:183) bisa didasarkan pada :

1. Fungsi bisnis atau *bussines Function* (contoh : produksi, keuangan, personalia, dan lain-lain).
2. Jenis produk atau *product line* (contoh : produk a, produk b, dan lain-lain).
3. Daerah geografis atau *geographic regional* (contoh : daerah x, daerah y, dan lain-lain).

Struktur pengendalian manajemen dipusatkan pada berbagai macam pusat pertanggung jawaban. Pusat pertanggung jawaban adalah suatu unit organisasi yang dikepalai oleh seorang manajer yang bertanggung jawab. Setiap pusat pertanggung jawaban mempunyai masukan dan keluaran. Pusat – pusat ini dikelompokkan berdasarkan sejauh mana masukan dan keluaran yang menjadi tanggung jawab manajer pusat diukur dalam satuan moneter.

Anthony, Dearden, dan Bedford membedakan pusat–pusat pertanggung jawaban berdasarkan karakteristik masukan dan keluarannya dan hubungan diantara keduanya menjadi 4 (empat) macam, yaitu :

1. Pusat Biaya (expences centre).

Pusat biaya merupakan pusat pertanggung jawaban yang manajernya diukur prestasinya atas dasar biayanya (nilai masukannya). Setiap pusat pertanggung jawaban mengkonsumsi masukan dan menghasilkan keluaran. Dalam pusat biaya, keluarannya tidak dapat atau tidak perlu diukur dalam bentuk pendapatan. Bedasarkan hubungan antara keluaran dan masukannya, pusat biaya dapat dibagi lagi menjadi :

- Pusat biaya teknik / pusat biaya terukur.

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

- Pusat biaya kebijakan / pusat biaya tak terukur.

Pusat biaya kebijakan adalah pusat pertanggung jawaban 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.

2. Pusat Pendapatan.

Pusat pendapatan merupakan pusat pertanggung jawaban yang manajernya diukur prestasinya berdasarkan pendapatannya. Manajer pusat pendapatan tidak dimintai pertanggung jawaban mengenai masukannya, karena hal tersebut tidak mempengaruhi pemakain masukan tersebut. Pusat pendapatan bertanggung jawab terhadap pencapaian pendapatan yang ditargetkan tanpa harus dibebani tanggung jawab mengenai biaya yang terjadi di departemennya karena biaya seringkali tidak mempunyai hubungan dengan pendapatan yang diperoleh oleh departemen tersebut.

3. Pusat Laba.

Pusat laba merupakan pusat pertanggung jawaban yang manajernya diukur dari selisih antara pendapatan dengan biaya untuk memperoleh pendapatan tersebut. Dalam pusat laba, masukan dan keluarannya diukur dalam satuan uang untuk menghitung laba merupakan dasar pengukuran prestasi manajer . Dalam akuntansi keuangan, pendapatan diakui dan dicatat pada saat terjadi transaksi penjualan. Suatu pertanggungjawaban merupakan pusat laba jika manajemen menghendaki untuk mengukur keluaran pusat pertanggung jawaban tersebut dalam satuan uang dan manajer pusat pertanggung jawaban tersebut diukur prestasinya atas dasar selisih antara pendapatan dengan biayanya.

4. Pusat Investasi.

Pusat investasi adalah pusat laba yang prestasi manajernya diukur dengan menghubungkan laba yang diperoleh pusat pertanggung jawaban tersebut dengan investasi yang bersangkutan. Ukuran prestasi manajer pusat investasi dapat berupa rasio antara laba dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba.

Secara umum dapat dikatakan bahwa manajer pusat pertanggung jawaban diukur prestasinya berdasarkan karakteristik masukan dan keluarannya. Biaya merupakan tolak ukur prestasi bagi manajer pusat biaya, sedangkan pendapatan merupakan tolak ukur prestasi bagi manajer pusat pendapatan. Dalam pusat investasi rasio laba dengan investasi atau residual income dipakai sebagai tolak ukur prestasi bagi manajer pusat investasi.

2.1.3.4 Proses Sistem Pengendalian Manajemen.

Sistem pengendalian manajemen terdiri dari struktur dan proses. Struktur merupakan hubungan antara komponen yang dinyatakan dalam bentuk unit organisasi dan sifat informasi yang mengalir diantara unit – unit tersebut. Sedangkan proses merupakan seperangkat tindakan yang dilakukan untuk memastikan bahwa organisasi bekerja untuk mencapai tujuannya, melibatkan banyak komunikasi. Komunikasi ini dapat bersifat formal dan informal. Komunikasi informal dapat berupa percakapan, memo, pertemuan dan lain-lain. Komunikasi formal meliputi tahap – tahap yang terstruktur yang saling terkait.

Proses sistem pengendalian manajemen meliputi tahap–tahap :

a. Pemrograman.

Pemrograman adalah proses memutuskan program-program yang akan dilaksanakan organisasi serta perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan untuk masing-masing program dll (Anthony, Dearden, Bedford ; 1993 : 5). Pemrograman merupakan bagian dari pengendalian manajemen yang berada dekat garis pemisah antara dua proses manajemen yaitu perencanaan strategik dan pengendalian manajemen. Dalam proses

perencanaan strategik, manajemen memutuskan tujuan-tujuan organisasi serta strategi-strategi utama untuk mencapai tujuan. Keputusan pemograman yang diambil yaitu : apakah akan melaksanakan strategi ini dengan melakukan akuisisi atau dengan membangun organisasi baru, apa lini produk yang akan diutamakan, apakah produk ini harus dibeli atau dibuat sendiri, apa saluran pemasaran yang akan digunakan

b. Penganggaran.

Sejalan dengan perkembangan dunia usaha, perusahaan-perusahaan berkembang menjadi perusahaan yang lebih besar dengan jenis kegiatan dan volume kegiatan yang meningkat. Keadaan itu menjadikan proses perencanaan dan pengendaliannya menjadi tidak sederhana. Untuk membantu manajemen dalam mengelola perusahaan maka digunakanlah anggaran sebagai sistem perencanaan, koordinasi dan pengawasan dalam perusahaan.

Definisi anggaran menurut Gunawan Adi Saputra dan Marwan Asri (1992:6), anggaran adalah :

“ Suatu pendekatan yang formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen didalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan”. Sedangkan menurut Horngren, Foster dan Datar yang diterjemahkan oleh Endah Susilaningtyas (1994: 509) sebagai berikut :

“ Anggaran adalah persyaratan kuantitatif dari rencana tindakan dan suatu alat Bantu untuk koordinasi dan mengimplementasikan rencana.”

Dari definisi tersebut, maka dapat dijelaskan bahwa anggaran merupakan perencanaan formal dari keseluruhan kegiatan perusahaan (termasuk didalamnya anggaran biaya produksi) didalam jangka waktu tertentu yang dinyatakan dalam unit kuantitatif. Anggaran merupakan suatu perencanaan yang disusun secara formal didalam perusahaan tersebut mencakup seluruh kegiatan perusahaan tanpa ada pengecualian. Dengan demikian anggaran berfungsi sebagai alat bantu manajemen untuk penyusunan perencanaan, koordinasi, dan pengawasan kegiatan perusahaan.

c. Operasi dan pengukuran.

Setelah menyusun anggaran, tahap selanjutnya adalah pelaksanaan dan pengukuran. Dalam tahap ini anggaran dilaksanakan oleh manajer pusat pertanggung jawaban, dan akuntansi bertanggung jawab mencatat masukan yang sesungguhnya diperoleh oleh pusat pertanggungjawaban. Data yang dikelompokkan menurut program digunakan sebagai dasar pemograman yang akan datang, sedangkan data yang dikelompokkan menurut pusat pertanggung jawaban digunakan untuk mengukur prestasi kerja manajer pusat tanggung jawab.

d. Pelaporan dan analisis.

Tahap terakhir dari proses pengendalian manajemen adalah pelaporan dan analisis. Dalam tahap ini data akuntansi yang sudah terkumpul menurut program dan menurut pusat pertanggung jawaban disajikan dalam bentuk laporan keuangan. Dalam laporan keuangan tidak hanya disajikan informasi akuntansi saja, namun meliputi pula informasi non akuntansi. Laporan tersebut dimaksudkan untuk memberitahukan kepada para manajer mengenai apa yang sedang berlangsung dalam pusat pertanggung jawaban yang mereka pimpin dan juga untuk menjamin koordinasi kegiatan antar pusat pertanggung jawaban. Laporan atas kinerja pusat pertanggung jawaban juga digunakan sebagai dasar untuk pengendalian. Pengendalian ini berupa analisis terhadap penyimpangan dari pelaksanaan anggaran dan penjelasan mengenai pelaksanaan kegiatan. Atas dasar hasil analisis, manajer pusat pertanggung jawaban dapat segera merumuskan tindakan perbaikan berupa perbaikan pelaksanaan, perbaikan anggaran, perbaikan program, atau perumusan kembali strategi untuk pencapaian tujuan perusahaan.

2.1.4 Elemen–elemen sistem pengendalian manajemen.

Elemen–elemen sistem pengendalian manajemen menurut Anthony, Dearden, Bedford yang diterjemahkan oleh Agus Maulana (1985:11) meliputi : proses, manajer, tujuan, efisiensi dan keefektifan serta kepastian. Untuk uraian masing–masing elemen sebagai berikut :

a. Proses.

Pengendalian manajemen mencakup sistem pengendalian manajemen yang terdiri dari atas tataan organisasi, wewenang, tanggung jawab dan informasi untuk memungkinkan pelaksanaan pengendalian dan untuk memproses sekumpulan tindakan yang memastikan bahwa organisasi bekerja untuk mencapai tujuannya.

b. Manajer.

Pengendalian manajemen merupakan alat bagi manajer. Pengendalian manajemen adalah proses yang berorientasi pada manusia, maka manajer-manajer lini menjadi titik pusat dalam pengendalian ini.

c. Tujuan.

Tujuan dari proses pengendalian ditentukan dalam perencanaan strategis.

d. Efisiensi dan keefektifan.

Efektif berarti kemampuan suatu unit untuk mencapai tujuan yang diinginkan atau hubungan antara keluaran dan dengan sasaran yang harus dicapainya. Efisiensi merupakan perbandingan antara keluaran yang dihasilkan dengan besarnya tingkat masukan yang dipergunakan.

e. Kepastian.

Manajemen membutuhkan kepastian yang konstan melalui pengendalian manajemen untuk menjamin bahwa pekerjaan memang sedang dilaksanakan secara efisien dan efektif.

2.1.5 Hubungan Sistem Pengendalian Manajemen Dengan proses Manajemen.

Fungsi manajemen mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Sistem pengendalian manajemen merupakan bagian proses manajemen yang berhubungan dengan fungsi perencanaan dan pengendalian organisasi. Sistem pengendalian manajemen berhubungan dengan aspek kebijakan administrative fungsi perencanaan dan pengendalian organisasi. Aspek kebijakan administrative tersebut pada dasarnya berhubungan dengan tahap-tahap sebagai berikut :

- a. Perencanaan organisasi dan unit–unitnya untuk mencapai tujuan dalam jangka waktu tertentu.
- b. Pengkoordinasian rencana dan kegiatan semua bagian untuk memastikan bahwa organisasi beserta bagian–bagiannya beroperasi dengan tujuan yang sama.
- c. Pengolahan informasi dan memutuskan tindakan yang harus diambil apabila ada, untuk mengoreksi penyimpangan.
- d. Mempengaruhi perilaku manusia kearah pencapaian hasil yang diharapkan.
(Drs. R.A.Supriyono, S.U.,Akt ; 2000:31).

2.2 Biaya.

Dalam rangka menghasilkan laba yang merupakan tujuan perusahaan, biaya merupakan unsur penting yang harus dikorbankan perusahaan untuk pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan. Dalam pelaksanaannya biaya harus dikendalikan dengan baik agar setiap pengeluarannya memberikan manfaat bagi perusahaan.

2.2.1 Pengertian biaya.

Dalam akuntansi manajemen adanya pemisahan antara biaya (cost) dengan beban (expense). Biaya (cost) adalah pengorbanan ekonomis yang diperlukan untuk memperoleh barang dan jasa, sedangkan beban (expense) adalah biaya yang secara langsung telah dimanfaatkan dalam usaha menghasilkan sesuatu dalam satu periode, atau sudah tidak memberikan manfaat ekonomi untuk kegiatan periode berikutnya.

Menurut Mulyadi (1991:7), *“biaya adalah pengorbanan yang diukur dalam satuan uang, yang telah atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu.”* Sedangkan pengertian beban (expense) menurut Ikatan Akuntansi Indonesia (1994:24) adalah sebagai berikut : *“ Beban (expense) adalah penurunan manfaat ekonomi selama suatu periode akuntansi dalam bentuk arus keluar atau berkurangnya aktiva atau terjadinya kewajiban yang*

mengakibatkan penurunan akuitas yang tidak menyangkut pembagian kepada penanam modal”

Dari definisi tersebut, menunjukkan perbedaan yang jelas antara cost dengan expense. Cost merupakan bagian aktiva selama belum dipergunakan, sedangkan expense adalah aktiva yang dikorbankan untuk memperoleh penghasilan pada periode tertentu.

2.3 Biaya Produksi.

2.3.1 Pengertian Biaya Produksi.

Biaya produksi merupakan biaya yang timbul dari kegiatan manufaktur. Kegiatan manufaktur merupakan proses transformasi bahan mentah menjadi barang jadi melalui penggunaan bahan baku, tenaga kerja, dan overhead pabrik.

Menurut Mulyadi (1991 : 14), yang dimaksud dengan biaya produksi adalah : *“Biaya produksi ialah biaya yang terjadi dalam hubungannya dengan proses pengolahan bahan baku menjadi produk jadi yang siap untuk dijual”*. Sedangkan menurut Hammer,dkk (1994 : 30) mendefinisikan biaya produksi sebagai berikut : *“ Manufacturing cost also called production cost or factory cost is usually defined as the sum of three cost element : direct material, direct labour, and factory overhead”*.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dikatakan bahwa biaya produksi ialah biaya yang berhubungan dengan proses pengolahan produk, dari bahan mentah menjadi barang jadi yang terdiri dari tiga komponen biaya yaitu biaya bahan baku, biaya tenaga kerja dan biaya overhead pabrik.

Menurut Horngren (1987 : 250) ada tiga unsur yang terdapat pada produk jadi, yaitu :

“there are three major element in cost of manufacture product :

- 1. Direct materials. All material that are physically observable as being identified with the finished goods and that may be traced to the finished good in an economically feasible manner.*

2. *Direct labour. All labour that is physically traceable to finished goods an economically feasible manner.*
3. *Indirect manufacturing cost. All cost other than materials and direct labour that are associated with manufakturing process”.*

Dibawah ini akan diuraikan ketiga jenis biaya tersebut.

2.3.2 Biaya Bahan Baku Langsung.

Menurut Horngren,dkk (1994 : 41), pengertian biaya bahan baku adalah sebagai berikut : *“The aquisition cost of all materials that eventually become part of the costs object (say, units finished or in process) and may be traced to that cost object in an economically feasible way”*. Biaya bahan baku langsung merupakan biaya seluruh bahan yang membentuk suatu kesatuan yang tidak terpisahkan dari produk jadi yang dapat langsung diperhitungkan kedalam harga pokok dari produk tersebut. Dalam menentukan harga pokok bahan baku, seluruh biaya yang menyangkut perolehan bahan tersebut (seperti biaya penggudangan, transportasi,dsb) ditambah ke dalam harga beli bahan baku.

2.3.3 Biaya Tenaga Kerja Langsung.

Pengertian biaya tenaga kerja langsung (direct labour cost) menurut Horngren,dkk (1994 : 41) sebagai berikut : *“ The compensation of all manufacturing labour that is considered to be part of the cost object (say, units finished or in process) and that may be traced to the cost object in an economically feasible way”*. Sedangkan menurut Welch, dkk (1988 : 280), biaya tenaga kerja langsung adalah : *“Direct labour cost include the wages paid to employees who work directly on specific productive output”*.

Dari kedua pengertian di atas dapat dikatakan bahwa biaya tenaga kerja langsung merupakan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk membiayai proses produksi termasuk didalamnya gaji yang dibayarkan kepada tenaga kerja yang secara langsung memproses bahan baku menjadi produk jadi dan dapat diidentifikasi secara langsung kepada produk tersebut.

2.3.4 Biaya Overhead Pabrik.

Biaya overhead pabrik merupakan biaya produksi selain biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung yang dapat dibebankan kedalam produk. Mulyadi (1991 : 208-209) menyatakan bahwa yang termasuk kedalam biaya overhead pabrik adalah :

1. Biaya bahan penolong. Bahan penolong adalah bahan yang tidak menjadi bagian dari produk jadi, atau bahan yang menjadi bagian dari produk jadi, tetapi nilainya relatif kecil jika dibandingkan dengan harga pokok produk tersebut.
2. Biaya reparasi dan pemeliharaan. Biaya reparasi dan pemeliharaan berupa biaya suku cadang, biaya bahan habis pakai, dan harga perolehan jasa dari pihak luar perusahaan untuk keperluan perbaikan dan pemeliharaan emplasemen, perumahan, bangunan pabrik, mesin-mesin, dan equipment, kendaraan, perkakas laboratorium, dan aktiva tetap yang digunakan untuk keperluan pabrik.
3. Biaya tenaga kerja langsung. Biaya tenaga kerja tidak langsung adalah tenaga kerja pabrik yang upahnya tidak dapat diperhitungkan secara langsung kepada produk atau pesanan tertentu. Biaya tenaga kerja langsung terdiri dari upah, tunjangan, dan biaya kesejahteraan yang dikeluarkan untuk tenaga kerja tidak langsung tersebut.
4. Beban biaya yang timbul sebagai akibat penilaian terhadap aktiva tetap. Biaya-biaya yang termasuk kedalam kelompok ini antara lain adalah biaya-biaya depresiasi emplasemen pabrik, mesin dan equipment, perkakas laboratorium, alat kerja, dan aktiva tetap lain yang digunakan dipabrik.
5. Beban biaya yang timbul sebagai akibat berlalunya waktu. Biaya-biaya yang termasuk dalam kelompok ini antara lain adalah biaya-biaya asuransi gedung dan emplasemen, asuransi mesin dan equipment, asuransi kendaraan, asuransi kecelakaan karyawan dan biaya amortisasi kerugian trial run.
6. Biaya produksi tidak langsung lainnya yang memerlukan pengeluaran uang tunai. Biaya overhead pabrik yang termasuk dalam kelompok ini antara lain

adalah biaya reparasi yang diserahkan kepada pihak luar perusahaan, biaya listrik PLN dan sebagainya.

2.4 Pengertian Efektivitas Biaya Produksi.

Pengertian efektivitas menurut R.A Supriyono (1989:27) sebagai berikut : **“Efektivitas adalah hubungan antara keluaran pusat pertanggungjawaban dengan tujuannya”**. Berdasarkan pengertian tersebut, maka dapat dikatakan bahwa efektivitas merupakan hubungan antara output suatu pusat pertanggungjawaban dengan sasaran perusahaan yang harus dicapai. Semakin besar kontribusi keluaran suatu pusat pertanggungjawaban terhadap pencapaian tujuan perusahaan semakin efektif kegiatan pertanggungjawaban tersebut.

Efektivitas biaya produksi adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara meminimalkan penyimpangan biaya produksi yang terjadi, baik selisih biaya bahan baku, selisih biaya tenaga kerja, maupun selisih biaya overhead pabrik R.A Supriyono (1989:384) menyatakan bahwa penyimpangan biaya produksi merupakan perbedaan antara anggaran dengan realisasi, dan jika penyimpangan cukup signifikan maka penyimpangan tersebut diselidiki lebih lanjut.

Efektivitas biaya produksi juga menyangkut kesesuaian kuantitas produk yang dihasilkan dengan anggaran, kualitas produk yang sesuai dengan target kualitas, dan ketepatan waktu produksi. Jadi pada dasarnya biaya produksi dikatakan efektif jika dalam proses pengelolaan bahan baku menjadi barang jadi sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Apabila hal-hal tersebut belum dapat dipenuhi oleh perusahaan, maka perlu dilakukan langkah-langkah perbaikan untuk meningkatkan efektivitas biaya produksi.

2.5 Hubungan penerapan sistem pengendalian manajemen dengan biaya produksi.

Penerapan sistem pengendalian manajemen sangat bermanfaat bagi perusahaan, sistem pengendalian manajemen merupakan suatu sistem yang digunakan oleh para manajer untuk mengarahkan anggota organisasi agar melaksanakan kegiatan secara efektif dan efisien sesuai strategi pokok yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan dan sasaran. Sistem pengendalian manajemen terdiri dari struktur dan proses, dimana struktur pengendalian manajemen dipusatkan pada berbagai macam pusat pertanggung jawaban, setiap pusat pertanggung jawaban mempunyai masukan dan keluaran.

Untuk efektivitas biaya produksi, sebelumnya sudah dijelaskan bahwa efektivitas ialah hubungan antara output pusat pertanggung jawaban dengan tujuannya. Suatu biaya dikatakan efektif apabila hasil keluarannya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Semakin besar keluaran suatu pusat pertanggung jawaban terhadap pencapaian tujuan perusahaan semakin efektif kegiatan pertanggung jawaban tersebut

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hubungan penerapan sistem pengendalian manajemen dengan efektivitas biaya produksi ialah sistem pengendalian manajemen merupakan alat bantu manajemen dalam melakukan fungsi pengendalian pada biaya produksi, sehingga efektivitas biaya produksi dapat tercapai.