

Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial di PT. Dirgantara Indonesia

¹Teguh Rukmana, ²Epi Fitriah, ³Yuni Rosdiana

*Ekonomi Akuntansi, Universitas Islam Bandung.
Jl. Tamansari No. 1 Bandung 40116*

Email: ¹tguhrkmn@yahoo.com

Abstract. Restructuring in the body of the company is one of the factors to maintain perusahaan, which among others is to evaluate the management control systems where control is also one of the basic functions of management. The object of this research is on the PT. Indonesian Aerospace. This study was conducted to determine the state of the existing system of management control in the company and identify the problem as follows: (1) How is the implementation of management control systems in PT.DI. (2) How managerial performance on PT.DI. (3) How is the analysis of the implementation of management control systems to improve managerial performance in PT.DI. The method used is descriptive method of analysis using the case study method approach PT.DI. in data collection techniques, the authors use the data collected through: questionnaires, and interviews. The results of the study explained that the management control systems in PT.DI adequate, it can be explained that the structure of management control systems describe the clarity of functions, and a clear division of tasks. Managerial performance in PT.DI including good performance, it is reflected from 5 (five) dimensions: Stakeholder Satisfaction, Strategies, Process, Capabilities, and Stakeholder Contribution located on both criteria. The management control systems are adequate PT.DI da tone associated with good managerial performance.

Keywords: Control system management, performance manager.

Abstrak. Penyehatan dalam tubuh perusahaan merupakan salah satu faktor untuk mempertahankan perusahaan, yang diantaranya yaitu mengevaluasi sistem pengendalian manajemen dimana pengendalian juga merupakan salah satu fungsi dasar dari manajemen. Objek dalam penelitian adalah pada PT. Dirgantara Indonesia. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui keadaan sistem pengendalian manajemen yang ada dalam perusahaan dan mengidentifikasi permasalahannya sebagai berikut: (1) Bagaimana penerapan sistem pengendalian manajemen di PT.DI. (2) Bagaimana kinerja manajerial pada PT.DI. (3) Bagaimana analisis penerapan sistem pengendalian manajemen untuk meningkatkan kinerja manajerial di PT.DI. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif analisis dengan menggunakan pendekatan metode studi kasus pada PT.DI. dalam teknik pengumpulan data, penulis menggunakan cara pengumpulan data melalui: Kuesioner, dan wawancara.

Hasil penelitian menjelaskan bahwa sistem pengendalian manajemen di PT.DI sudah memadai, hal ini dapat dijelaskan bahwa struktur sistem pengendalian manajemen menggambarkan kejelasan fungsi, dan pembagian tugas yang jelas. Kinerja manajerial di PT.DI termasuk kinerja yang baik, hal ini tercermin dari 5 (lima) dimensi yaitu :*Stakeholder Satisfaction, Strategies, Process, Capabilities, dan Stakeholder Contribution* berada pada kriteria baik. Sistem pengendalian manajemen di PT.DI sudah memadai dan ada kaitannya dengan kinerja manajerial yang baik.

Kata Kunci: Sistem Pengendalian Manajemen dan Kinerja Manajerial

A. Pendahuluan

1. Latar Belakang

Persaingan antara perusahaan di era globalisasi akan semakin tajam dan konsekuensi logisnya ada tiga kemungkinan yang akan terjadi yaitu mundur, bertahan atau diam di tempat dan lebih berkembang. Setiap perusahaan tentunya menjalankan aktivitasnya untuk menghasilkan laba demi mempertahankan kelangsungan perusahaan. Salah satu upaya pencapaian laba tersebut adalah dengan melakukan aktivitas penjualan, karena penjualan merupakan sumber kehidupan perusahaan. Meningkatnya

laba tergantung pada proses penjualan sementara penjualan tergantung pada bagaimana pengelolaan prodak yang dijual dan dilakukan secara professional untuk menghasilkan laba yang diharapkan dan memberi nilai tambah untuk menjaga kesinambungan usaha pengembangannya. Perusahaan yang memiliki daya saing juga memerlukan manajemen perusahaan yang senantiasa memerlukan peningkatan (*improvement*) terhadap aktivitas yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa. Selain itu untuk mengefisiensikan dan mengefektifkan kerja dalam perusahaan, perlu dilakukan pendelegasian tugas dari manajer puncak kepada bawahan. Pada saat perusahaan bertumbuh, manajemen puncak biasanya menciptakan berbagai wilayah tanggung jawab yang dikenal sebagai pusat pertanggungjawaban, dan menugaskan manajer di bawahnya untuk menangani wilayah tersebut. Untuk mempertahankan sebuah perusahaan, perlu adanya pemikiran-pemikiran yang lebih kritis dan inovatif dalam memperdayakan sumber dana dan sumber daya sehingga stabilitas perusahaan lebih terjaga. Informasi-informasi akurat sangat dibutuhkan dalam pengambilan keputusan, sehingga harus didukung dengan penggunaan teknologi yang kini telah semakin canggih. Dan tak kalah penting, penyehatan dalam tubuh perusahaan salah satu faktor untuk mempertahankan perusahaan, yang diantaranya yaitu mengevaluasi sistem pengendalian manajemen dimana pengendalian juga merupakan salah satu fungsi dasar dari manajemen.

Dalam mencapai hasil yang optimal, perusahaan harus melakukan rangkaian aktivitas yang terintegrasi dari berbagai tingkat manajemen pada berbagai fungsi dengan jenis keputusan yang berkaitan dengan aspek internal dan eksternal. Untuk mengoperasikan perusahaan bukan suatu hal yang indah. Setiap aktivitas harus dikelola secara baik, perencanaan yang matang, disiplin dalam pelaksanaan, evaluasi yang berkesinambungan atas prestasi yang telah dicapai dari tiap tahap aktivitas. Dengan kata lain perlu dilakukan suatu pengendalian. Pengendalian sebagai salah satu fungsi manajemen dalam organisasi yang berfungsi untuk mengendalikan perusahaan agar melakukan rencana yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan. Suatu sistem pengendalian dikatakan efektif bila mampu menghasilkan informasi yang didapat dipakai untuk dasar pengambilan keputusan, sehingga perusahaan dapat terus menjawab perubahan operasi atau lingkungannya.

PT Dirgantara Indonesia memiliki 5 lini usaha yang terbagi kedalam 5 direktorat, yaitu Direktorat *Aircraft Integration* (memproduksi pesawat dan helikopter), Direktorat *Aircraft Sevices* (perawatan dan perbaikan), Direktorat *Aerosrtucture* (memproduksi part, komponen, equipment), Direktorat Teknologi dan Pengembangan, Direktorat Keuangan dan Administrasi. Untuk itu, PT Dirgantara Indonesia harus dapat meningkatkan efektivitas pengendalian produksi agar dapat mempertahankan perusahaan dan memperoleh keuntungan kompetitif, terutama dalam hal biaya yang sering sekali sulit dikendalikan oleh perusahaan karena dipengaruhi oleh faktor eksternal perusahaan, apalagi masalah utama yang dihadapi oleh perusahaan ini adalah kurangnya modal yang berakibat pada kegiatan operasional perusahaan, termasuk kegiatan produksi.

2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas maka permasalahan pokok dalam penelitian ini adalah: Bagaimana penerapan Sistem Pengendalian Manajemen pada PT. Dirgantara Indonesia, Bagaimana kinerja manajerial pada PT. Dirgantara Indonesia, Bagaimana analisis penerapan sistem pengendalian manajemen untuk meningkatkan kinerja manajerial di PT. Dirgantara Indonesia

3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa tujuan, yaitu : Untuk mengetahui pelaksanaan Sistem Pengendalian Manajemen di PT. Dirgantara Indonesia (Persero), Untuk mengetahui Kinerja manajerial yang ada di PT. Dirgantara Indonesia (Persero), Untuk Mengetahui apakah sistem pengendalian manajemen dapat meningkatkan kinerja manajerial di PT. Dirgantara Indonesia.

B. Tujuan Pustaka, Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

Menurut Suadi (1995:24) maka “Sistem adalah sekelompok komponen yang masing-masing saling menunjang dan saling berhubungan maupun tidak yang keseluruhannya merupakan suatu kesatuan. Pengendalian menurut Hansen & Mowen (1995) adalah “Proses penetapan standar dengan menerima umpan balik berupa kinerja sesungguhnya, dan mengambil tindakan yang diperlukan jika kinerja sesungguhnya berbeda secara signifikan dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya. Kata Manajemen berasal dari bahasa Perancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti "seni melaksanakan dan mengatur." Manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal. Mary Parker Follet (2003:51) mendefinisikan “Manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.” Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Ricky W. Griffin (2006:8) mendefinisikan Manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Menurut Direktorat Jenderal Anggaran (2008), “Kinerja Manajerial merupakan suatu proses strategis dan terpadu yang menunjang keberhasilan organisasi melalui pengembangan performansi aspek-aspek yang menunjang keberadaan suatu organisasi.” Pada implementasinya, manajemen kinerja tidak hanya berorientasi pada salah satu aspek, melainkan aspek-aspek terintegrasi dalam mendukung jalannya suatu organisasi.

C. Metode Penelitian

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan suatu metode yang relevan dengan tujuan yang ingin dicapai. Menurut Sugiyono (2009:2) pengertian metode penelitian adalah sebagai berikut :Metode penelitian adalah cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode deskriptif analisis. Menurut Moh. Nasir (2009:54), yang dimaksud dengan metode deskriptif analisis adalah “Suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu peristiwa pada masa sekarang.” Tujuan dari penelitian deskriptif analisis ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.

D. Hasil Penelitian

Untuk mengetahui gambaran empirik secara keseluruhan tentang sistem pengendalian manajemen maka dilakukan perhitungan persentase skor jawaban

responden pada setiap indikator. Berdasarkan perhitungan diperoleh hasil seperti tampak dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.3
Persentase Skor Jawaban Responden Mengenai
Sistem Pengendalian Manajemen

Indikator	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
Struktur SPM	250	330	75.76
Proses SPM	488	660	73.94
Total	738	990	74.55

(Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2015)

Gambar diatas memperlihatkan bahwa hasil perhitungan persentase total skor dari variabel sistem pengendalian manajemen sebesar 738 berada di antara interval 673,2 – 831,6, dan untuk mencari berapa persentase hasil sistem pengendalian manajemen maka dilakukan perhitungan sebagai berikut : $(738 : 990) \times 100\% = 74,55\%$. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sistem pengendalian manajemen di PT DI (Dirgantara Indonesia) berada dalam kategori Memadai. Bila dilihat berdasarkan semua indikator pada variabel Sistem Pengendalian Manajemen.

Untuk mengetahui gambaran empirik secara keseluruhan tentang kinerja manajerial di PT DI (Dirgantara Indonesia) maka dilakukan perhitungan persentase skor jawaban responden pada setiap indikator. Berdasarkan perhitungan diperoleh hasil seperti tampak dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.9
Persentase Skor Jawaban Responden Mengenai
Kinerja Manajerial

Indikator	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
<i>Stakeholder Satisfaction</i>	459	660	69.55
<i>Strategis</i>	320	440	72.72
<i>Process</i>	316	440	71.82
<i>Capabiliies</i>	644	880	73.18
<i>Stakeholder Contribution</i>	467	660	70.76
Total	2206	3080	71.62

(Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2015)

Gambar diatas memperlihatkan bahwa hasil perhitungan persentase total skor dari variabel kinerja manajerial sebesar 2206 berada di antara interval 2094,4 – 2587,2 dan untuk mencari berapa persentase hasil kinerja manajerial maka dilakukan perhitungan sebagai berikut : $(2206 : 3080) \times 100\% = 71,62\%$. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja manajerial di PT DI (Dirgantara Indonesia) berada dalam kategori Baik. Bila dilihat berdasarkan semua indikator pada variabel Kinerja Manajerial berada pada kriteria Memadai.

E. Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Struktur pengendalian manajemen berada pada kriteria Memadai, terlihat dari item-item pernyataan berada pada kriteria Memadai. Hal ini dapat dijelaskan bahwa struktur pengendalian manajemen menggambarkan garis dan tanggung jawab mengenai pengelolaan perusahaan di PT.DI. Secara teoritis struktur pengendalian manajemen yang memadai adalah struktur pengendalian yang menggambarkan secara jelas peran dan tanggung jawab sebuah organisasi. Bila melihat struktur SPM di PT. DI hal-hal tersebut sudah terlihat dengan memadai dimana struktur organisasi yang ada menggambarkan kejelasan fungsi, pembagian tugas atas keempat pusat pertanggungjawaban.Struktur yang tepat atas struktur pengendalian manajemen sebuah perusahaan, pada akhirnya akan berkontribusi pada capaian kinerja manajerial perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses Sistem Pengendalian Manajemen dalam kriteria yang Memadai. Penyusunan program merupakan proses pengambilan keputusan mengenai program – program sudah dilaksanakan oleh perusahaan dan taksiran jumlah sumber–sumber yang akan dialokasikan kepada setiap program tersebut. Program kegiatan pokok yang akan dilaksanakan oleh perusahaan untuk melaksanakan strategi yang telah ditetapkan dalam perencanaan strategik. Dalam perusahaan yang bertujuan untuk mencari laba, tiap produk atau keluarga produk (*product line*) merupakan suatu program. Selain itu perusahaan memiliki berbagai program lain seperti program peningkatan mutu karyawan, program penetrasi pasar dan program penemuan produk baru yang dapat dipasarkan.

Proses sistem pengendalian manajemen merupakan langkah yang diambil oleh organisasi untuk mengalokasikan sumber daya dan tujuan organisasi yang terdiri dari pemograman (*programming*), penganggaran (*budgeting*), pelaksanaan dan pengukuran (*operating and measurement*), dan analisa serta pelaporan (*reporting and analyzing*). Proses sistem pengendalian manajemen merupakan langkah yang diambil oleh organisasi untuk mengalokasikan sumber daya dan tujuan organisasi yang terdiri dari pemograman (*programming*), penganggaran (*budgeting*), pelaksanaan dan pengukuran (*operating and measurement*), dan analisa serta pelaporan (*reporting and analyzing*). Pemograman diartikan sebagai proses penyusunan program organisasi yang akan dilaksanakan dan menetapkan jumlah sumber daya yang dialokasikan kepada masing-masing program tersebut. Dengan demikian pemograman yang tepat akan berdampak pada pengelolaan sumber daya perusahaan secara efektif dan efisien. Efektivitas dan efisiensi perusahaan yang baik menunjukkan perolehan laba secara optimal. Sesuai dengan hasil penelitian atas sejumlah responden, proses SPM yang dilakukan di PT. DI sudah Memadai. Hal kedua dalam proses pengendalian manajemen yaitu penganggaran. Produk akhir dari proses ini adalah sejumlah biaya, pendapatan, laba, dan penghasilan yang diharapkan dapat direalisasikan dalam satu periode anggaran. Dengan demikian bila proses penganggaran berlangsung baik, maka penafsiran tentang biaya pendapatan, laba, dan penghasilan yang diharapkan dapat tercapai dengan baik. Dalam bidang anggaran tersebut, perusahaan telah bekerja sesuai dengan rencana yang dinyatakan secara kuantitatif, biasanya dalam satuan uang, yang berjangka waktu tertentu, biasanya satu tahun. Dalam penyusunan anggaran, program – program perusahaan diterjemahkan sesuai dengan tanggungjawab tiap manajer dalam melaksanakan program atau bagian dari program tersebut. Penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran tiap manajer dalam melaksanakan program atau bagian dari program. Oleh karena itu dalam penyusunan anggaran, manajer pusat pertanggungjawaban

mengadakan negosiasi dengan manajer di atasnya yang memberikan peran kepadanya, sehingga dengan demikian hasil negosiasi tersebut akan menimbulkan kesanggupan (*commitment*) dari pihak manajer pusat pertanggungjawaban untuk melaksanakan rencana seperti yang tercantum dalam anggaran. Setelah penetapan program dan penganggaran, tahapan selanjutnya adalah pelaksanaan dan pengukuran. Pelaksanaan merupakan implementasi antara rencana dalam bentuk kegiatan maupun biaya. Bila manajemen menginginkan ada kesesuaian antara rencana dengan realisasi, salah satu syarat yang harus dipenuhi adalah konsistensi pelaksanaan dengan rencana baik program maupun penganggaran. Artinya kedua hal tersebut harus dapat dipedomani dalam melaksanakan kegiatan, bila tidak maka akan terjadi penyimpangan. Sementara itu pengukuran berhubungan dengan penilaian dan pengendalian kegiatan berdasarkan program dan anggaran yang ditetapkan. Terkait dengan pelaksanaan dan pengukuran di PT.DI, hasil jawaban responden menyatakan bahwa proses SPM sudah Memadai.

Hasil penelitian pada indikator proses pengendalian manajemen adalah analisa dan pelaporan. Hasil jawaban responden mengenai hal ini adalah berada pada kriteria Memadai. Ini berarti kegiatan yang berhubungan dengan proses analisa dan pelaporan sudah terlaksana dengan baik. Kegiatan analisis dan pelaporan terkait dengan berbagai evaluasi atas kegiatan selama berlangsung maupun akhir kegiatan. Apabila hal ini sudah berjalan dengan baik maka kedua kegiatan sebelumnya berupa pemograman, penganggaran di tahun mendatang akan lebih sesuai karena kegiatan ini merupakan kegiatan untuk menilai kemajuan ketiga kegiatan sebelumnya. Laporan juga digunakan sebagai dasar pengendalian data. Pada dasarnya laporan untuk pengendalian berisi analisis terhadap penyimpangan pelaksanaan dari anggarannya dan penjelasan mengenai penyimpangan tersebut. Berdasarkan laporan yang berisi analisis penyimpangan tersebut, manajer pusat pertanggungjawaban dapat merumuskan tindakan perbaikan, yang dapat berupa perbaikan pelaksanaan, perbaikan anggaran, perbaikan program atau perumusan kembali strategi pencapaian tujuan perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja manajerial berada pada kriteria baik, terlihat dari item-item pernyataan berada pada kriteria baik. Penerapan kinerja manajerial pada indikator *performance prism, strategies, process, capabilities, dan stakeholder contribution* yang telah diterapkan di PT.DI sudah baik. Distribusi penghargaan sebaiknya tidak hanya diberikan pada manajemen puncak sebagai perumus strategi bisnis organisasi, namun setiap karyawan yang memberikan kinerja terbaik pada perusahaan berhak untuk memperoleh penghargaan dari perusahaan. Penghargaan berupa insentif, tour yang dibiayai yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang mencapai target juga menjadi salah satu motivasi.

F. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Bertitik tolak dari permasalahan, hipotesis, pembahasan dan analisis dalam penelitian ini, maka simpulan yang dapat dikemukakan adalah :

1. Pada pelaksanaan sistem pengendalian manajemen di PT DI (Dirgantara Indonesia) berada dalam kategori memadai. Hal ini dilihat berdasarkan semua dimensi pada Sistem Pengendalian Manajemen yang terdiri dari struktur SPM dan proses SPM berada pada kriteria memadai. Hal ini disebabkan karena program perusahaan yang dijalankan sudah sesuai dalam perencanaan strategi, mengikuti prosedur dan perkembangan perusahaan dalam mendukung sasaran dan tujuan perusahaan.

2. Pada pelaksanaan kinerja manajerial di PT DI (Dirgantara Indonesia) berada dalam kategori Baik. Bila dilihat berdasarkan semua dimensi pada Kinerja Manajerial yang terdiri dari *Stakeholder Satisfaction, Strategis, Process, Capabilities, dan Stakeholder Contribution* berada pada kriteria Baik. Hal ini disebabkan karena para manajer mampu untuk menentukan tujuan dan arah kebijakannya, memiliki kemampuan dalam mengevaluasi pekerjaan, memiliki kemampuan dalam memberikan pengarahan, serta memiliki kemampuan untuk mencatat, melaporkan, mengukur hasil dan menganalisis pekerjaan.
3. Pelaksanaan Sistem Pengendalian Manajemen yang dilihat dari proses SPM dan struktur SPM dalam meningkatkan kinerja manajerial di PT.DI sudah memadai. Hal ini dapat dijelaskan bahwa struktur pengendalian manajemen menggambarkan garis dan tanggung jawab mengenai pengelolaan perusahaan di PT.DI, bila melihat struktur sistem pengendalian manajemen di PT.DI hal-hal tersebut sudah terlihat memadai dimana struktur organisasi yang ada menggambarkan kejelasan fungsi, dan pembagian tugas yang jelas bagi setiap divisi, sejalan dengan kinerja manajerial yang baik pada PT.DI.

Saran

Berdasarkan hasil analisis pembahasan serta beberapa kesimpulan dan keterbatasan pada penelitian ini, adapun saran-saran yang dapat diberikan yaitu:

1. Bila dilihat dari karakteristik sistem pengendalian manajemen di PT.DI yaitu pada struktur sistem pengendalian manajemen ada terdapat kelemahan yaitu kurang diberinya penghargaan karyawan yang berprestasi oleh atasannya maka dari itu sebaiknya perusahaan memberikan *reward* untuk karyawannya yang berprestasi sehingga bisa memaksimalkan kinerja karyawan.
2. Pada kinerja manajerial terdapat kelemahan pada dimensi *process*, perusahaan sebaiknya meningkatkan kinerja para karyawannya dengan memberikan pelatihan, memberikan reward, memberikan fasilitas yang menunjang sehingga bisa memaksimalkan kinerja para karyawan.
3. Bagi Peneliti Selanjutnya
Peneliti menyarankan untuk mencari dan menambahkan faktor-faktor lain seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial.

Daftar Pustaka

- Anthony dan Govindarajan. “*Management Control System*” Edisi 11, Buku 2. Salemba Empat, Jakarta 2005
- Don R. Hansen and Maryanne M. Mowen. 1999, *Akuntansi Manajemen*. Jilid 1, Alih Bahasa Ancella A Hermawan, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Sumarsan, Thomas. 2013. *Sistem Pengendalian Manajemen, Konsep, Aplikasi dan Pengukuran Kinerja*. Edisi 2. Indeks.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. PT. Rajagrafindo Persada. Jakarta.