

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Pendahuluan

Wiagustini (1996) melakukan studi dengan judul “Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keberhasilan Pengendalian Manajemen Pada Industri Garmen Di Bali”, dengan dua perumusan masalah yang diajukan, adalah :

1. Apakah faktor struktur organisasi, aliran informasi, pusat pertanggungjawaban dan pelimpahan wewenang, tolok ukur prestasi, kompensasi, analisis lingkungan, perencanaan strategis, penyusunan program, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan pengukuran, pelaporan dan analisis, serta keputusan dan pengendalian secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap keberhasilan pengendalian manajemen pada industri garmen di Bali.
2. Dari duabelas faktor tersebut, manakah yang berpengaruh dominan terhadap keberhasilan pengendalian manajemen pada industri garmen di Bali.

Sedangkan hipotesis penelitian yang diajukan, adalah :

1. Struktur organisasi, aliran informasi, pusat pertanggungjawaban dan pelimpahan wewenang, tolok ukur prestasi, kompensasi, analisis lingkungan, perencanaan strategis, penyusunan program, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan pengukuran, pelaporan dan analisis, serta keputusan dan pengendalian mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap keberhasilan pengendalian manajemen pada industri garmen di Bali.

2. Penyusunan program mempunyai pengaruh yang dominan terhadap keberhasilan pengendalian manajemen pada industri garmen di Bali.

Hasil penelitian yang diperoleh dalam penelitian tersebut, adalah sebagai berikut :

1. Dari hasil pengujian secara simultan diketahui bahwa : struktur organisasi, aliran informasi, pusat pertanggungjawaban dan pelimpahan wewenang, tolok ukur prestasi, kompensasi, analisis lingkungan, perencanaan strategis, penyusunan program, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan pengukuran, pelaporan dan analisis, serta keputusan dan pengendalian berpengaruh sangat nyata terhadap keberhasilan pengendalian manajemen industri garmen di Bali. Besarnya pengaruh duabelas faktor tersebut secara bersama-sama terhadap pengendalian manajemen pada industri garmen di Bali adalah sebesar 90,09 %, sedangkan 9,91 % dipengaruhi oleh faktor lainnya.
2. Dari hasil pengujian secara parsial terbukti bahwa dari duabelas faktor yang dianalisis ternyata faktor penyusunan program berpengaruh dominan terhadap keberhasilan pengendalian manajemen industri garmen di Bali, dengan kontribusi yang diberikan sebesar 33,02 %.

Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah pada enam variabel bebasnya, sedangkan perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah pada obyek penelitian, lokasi penelitian, variabel terikatnya, model analisis, serta teknik analisisnya.

Iramani (1996) melakukan studi dengan judul "Analisis Beberapa Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Keberhasilan Industri Sepatu Dan Alas Kaki Di Surabaya", dengan lima perumusan masalah yang diajukan, adalah :

1. Apakah faktor-faktor pemerintah, pemasok, pesaing, bauran produk, tenaga ahli, kapasitas produksi, tingkat upah, serta tingkat perputaran modal kerja mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap keberhasilan kelompok tanpa binaan pada industri sepatu dan alas kaki di Surabaya ?
2. Dari faktor-faktor tersebut di atas manakah yang mempunyai pengaruh dominan terhadap keberhasilan kelompok tanpa binaan pada industri sepatu dan alas kaki di Surabaya ?
3. Apakah faktor-faktor pemerintah, pemasok, pesaing, bauran produk, tenaga ahli, kapasitas produk, tingkat upah, serta tingkat perputaran modal kerja mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap keberhasilan kelompok binaan pada industri sepatu dan alas kaki di Surabaya ?
4. Dari faktor-faktor tersebut di atas manakah yang mempunyai pengaruh dominan terhadap keberhasilan kelompok binaan pada industri sepatu dan alas kaki di Surabaya?
5. Apakah ada perbedaan keberhasilan antara kelompok tanpa binaan dengan kelompok binaan pada industri sepatu dan alas kaki di Surabaya ?

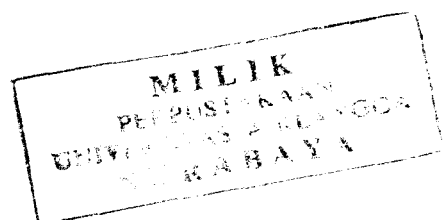
Sedangkan hipotesis penelitian yang diajukan, adalah :

1. Diduga faktor-faktor pemerintah, pemasok, pesaing, bauran produk, tenaga ahli, kapasitas produksi, tingkat upah, serta tingkat perputaran modal kerja secara serempak mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap keberhasilan kelompok tanpa binaan pada industri sepatu dan alas kaki di Surabaya ?

2. Dari faktor-faktor tersebut di atas faktor bauran produk mempunyai pengaruh dominan terhadap keberhasilan kelompok tanpa binaan pada industri sepatu dan alas kaki di Surabaya ?
3. Diduga faktor-faktor pemerintah, pemasok, pesaing, bauran produk, tenaga ahli, kapasitas produksi, tingkat upah serta tingkat perputaran modal kerja secara serempak mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap keberhasilan kelompok binaan pada industri sepatu dan alas kaki di Surabaya ?
4. Dari faktor-faktor tersebut di atas faktor bauran produk mempunyai pengaruh dominan terhadap keberhasilan kelompok binaan pada industri sepatu dan alas kaki di Surabaya,
5. Diduga ada perbedaan keberhasilan antara kelompok tanpa binaan dengan kelompok binaan pada industri sepatu dan alas kaki di Surabaya.

Hasil penelitian yang diperoleh dalam penelitian tersebut, adalah sebagai berikut :

1. Dari hasil pengujian secara simultan diketahui bahwa secara serempak faktor pemerintah, pemasok, pesaing, bauran produk, tenaga ahli, kapasitas produksi, tingkat upah dan tingkat perputaran modal kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh sangat bermakna (sangat signifikan) terhadap keberhasilan kelompok tanpa binaan pada industri sepatu dan alas kaki di Surabaya. Besarnya pengaruh kedelapan faktor tersebut secara bersama-sama terhadap keberhasilan kelompok tanpa binaan adalah sebesar 99,11 %, sedangkan 0,89 % dipengaruhi oleh faktor lainnya.
2. Dari hasil pengujian secara parsial diketahui bahwa dari kedelapan faktor yang dianalisis ternyata faktor tingkat upah mempunyai pengaruh yang dominan terhadap



keberhasilan kelompok tanpa binaan pada industri sepatu dan alas kaki di Surabaya, dengan kontribusi yang diberikan sebesar 57,57 % dengan anggapan faktor lain tetap.

3. Dari hasil pengujian secara simultan diketahui bahwa secara serempak faktor pemerintah, pemasok, pesaing, bauran produk, tenaga ahli, kapasitas produksi, tingkat upah dan tingkat perputaran modal kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh sangat bermakna (sangat signifikan) terhadap keberhasilan kelompok binaan pada industri sepatu dan alas kaki di Surabaya. Besarnya pengaruh kedelapan faktor tersebut secara bersama-sama terhadap keberhasilan kelompok binaan adalah sebesar 99,10 %, sedangkan 0,90 % dipengaruhi oleh faktor lainnya.
4. Dari hasil pengujian secara parsial diketahui bahwa dari kedelapan faktor yang dianalisis ternyata faktor bauran produk mempunyai pengaruh yang dominan terhadap keberhasilan kelompok binaan pada industri sepatu dan alas kaki di Surabaya, dengan kontribusi yang diberikan sebesar 82,89 % dengan anggapan faktor lain tetap.
5. Berdasarkan hasil uji beda diketahui bahwa terdapat perbedaan keberhasilan yang dicapai antara kelompok tanpa binaan dan kelompok binaan pada industri sepatu dan alas kaki di Surabaya.

Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah pada model analisisnya, sedangkan perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah pada obyek penelitian, lokasi penelitian, variabel terikat maupun variabel bebasnya.

2.2 Landasan Teori

Disamping mengemukakan tinjauan tentang penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini, berikut ini akan diuraikan teori-teori yang melandasi perumusan hipotesis dan analisis selanjutnya.

2.2.1 Sistem Pengendalian Manajemen

Mempertahankan keberadaan suatu perusahaan diperlukan pengelolaan kegiatan manajemen secara profesional. Pengelolaan terhadap kegiatan manajemen secara profesional membutuhkan suatu elemen yang disebut sistem pengendalian manajemen. Sistem ini diformulasikan sesuai dengan rumusan strategi yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan sistem pengendalian yang baik dan dilakukan secara berkelanjutan, diharapkan dapat mengamankan penerapan strategi usaha agar operasi perusahaan tetap mengarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pencapaian terhadap tujuan perusahaan yang telah ditetapkan mengindikasikan keberhasilan organisasi suatu perusahaan.

Anthony dan Govindarajan (1995: 10) mendefinisikan sistem pengendalian manajemen sebagai berikut : "Management Control Systems are tools to aid management in moving an organization toward its strategic objectives". Sedangkan Suadi (1995:8) mendefinisikan sistem pengendalian manajemen sebagai berikut :

sistem pengendalian manajemen adalah sebuah sistem yang terdiri dari beberapa anak sistem yang saling berkaitan, yaitu : pemrograman, penganggaran, akuntansi, pelaporan, dan pertanggungjawaban untuk membantu manajemen mempengaruhi orang lain dalam sebuah perusahaan, agar mau mencapai tujuan perusahaan melalui strategi tertentu secara efektif dan efisien.

Selanjutnya Machiariello dan Kirby (1994:1) memperluas pengertian sistem pengendalian manajemen sebagai berikut : "A Management control System is a set of interrelated

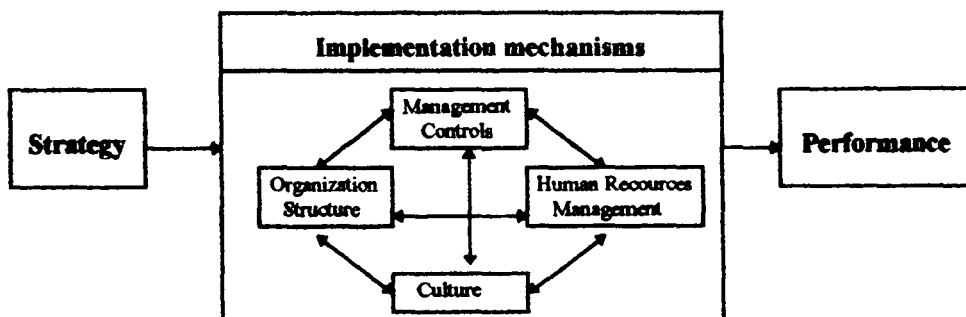
communication structures that facilitates the processing of information for the purpose of assisting managers in coordinating the parts and attaining the purpose of an organization on a continuous basis". Serta menurut Anthony et al. (1992:6) : "sistem pengendalian manajemen merupakan proses dan struktur yang tertata secara sistematis yang digunakan oleh manajemen untuk memastikan bahwa dipatuhinya kebijakan-kebijakan dan strategi organisasi".

Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat dinyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen adalah sebuah alat yang digunakan untuk membantu manajemen dalam menggerakkan organisasi, dimana organisasi merupakan suatu sistem yang terdiri dari beberapa subsistem pendukung yang saling berkaitan, meliputi: pemrograman, penganggaran, akuntansi, pelaporan, dan pertanggungjawaban. Organisasi tersebut digerakkan melalui struktur komunikasi yang saling berhubungan untuk memproses informasi dalam rangka membantu manajer mengkoordinasi bagian-bagiannya secara berkelanjutan untuk mencapai tujuan strategi organisasinya. Dengan demikian suatu sistem pengendalian manajemen akan berusaha untuk mengarahkan berbagai macam usaha yang dilaksanakan oleh semua sub unit organisasi, agar mengarah pada tujuan organisasi dan tujuan para manajernya. Upaya mencapai tujuan organisasi bukanlah suatu hal yang mudah dilaksanakan, karena itu untuk mencapai tujuan harus diimbangi oleh adanya rumusan strategi usaha. Porter (1987:4) menyatakan : "strategi usaha adalah membangun formula secara luas tentang bagaimana perusahaan akan unggul dalam bersaing, tujuan apa yang ingin dicapai serta kebijakan apa yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut".

Rumusan strategi usaha sangat tergantung pada kekuatan dan kelemahan yang ada dalam perusahaan, juga tergantung pada peluang dan resiko yang akan ditemui oleh

perusahaan dalam pelaksanaan kegiatan. Dikatakan demikian karena rumusan strategi usaha adalah perpaduan antara kekuatan dan kelemahan perusahaan disamping peluang dan resiko yang akan dihadapi oleh perusahaan. Rumusan strategi yang baik tanpa diimbangi oleh adanya sistem pengendalian manajemen yang baik pula tidak akan memberikan manfaat, karena pengendalian manajemen adalah proses yang dilakukan manajemen untuk memastikan bahwa organisasi melaksanakan strategi-strateginya.

Penerapan strategi yang tepat sesuai dengan rumusan strategi yang ada sangat berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi atau performance organisasi. Seperti yang dinyatakan oleh Anthony dan Govindarajan (1995:10) bahwa :“Management Control is the process by which managers influence other members of the organization to implement the organization’s strategies”. Begitu pentingnya suatu rumusan strategi bagi perusahaan, sebab tanpa adanya penerapan suatu strategi perusahaan maka sistem pengendalian manajemen tidak dapat dilaksanakan sebab proses pengendalian manajemen tidak dapat diterapkan. Penerapan strategi menurut Anthony dan Govindarajan (1995:11) dilakukan melalui : “strategies get implemented through management controls, organization structure, human resources management, and culture”. Seperti dinyatakan dalam Skema 2.1 di halaman berikut :



Skema 2.1 : KERANGKA KERJA IMPLEMENTASI STRATEGI

Sumber : Anthony dan Govindarajan (1995:11)

Fungsi pengendalian dalam organisasi umumnya dibagi menjadi dua jenis, yaitu pengendalian manajemen (*management control*) dan pengendalian operasional (*operational control*). Pengendalian manajemen mengungkapkan pengendalian kegiatan secara menyeluruh untuk mendapatkan keyakinan bahwa strategi usaha telah dijalankan secara efektif dan efisien, sedangkan sistem yang digunakan untuk melakukan pengendalian manajemen dinamakan sistem pengendalian manajemen. Dengan demikian, perancang sistem pengendalian manajemen harus dapat menjamin bahwa sistem pengendalian yang disusun konsisten dengan tujuan dan strategi perusahaan. Pengendalian operasional hanya mengungkapkan bahwa tugas-tugas tertentu telah dilaksanakan secara efisien dan efektif.

Dalam kaitannya dengan proses manajemen, Fauzi (1994:2) mengungkapkan bahwa "proses manajemen bisa diklasifikasikan menjadi : proses manajemen yang terprogram, dan proses manajemen yang tidak terprogram (*discretionary management process*)". Proses manajemen yang terprogram adalah proses yang tidak banyak membutuhkan pertimbangan manajemen, contohnya adalah penentuan tingkat persediaan. Sebaliknya proses manajemen yang tidak terprogram adalah proses manajemen yang banyak melibatkan pertimbangan manajemen karena keputusan yang diambil mempunyai dampak bagi perilaku para manajer, contohnya adalah pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban. Sistem pengendalian manajemen merupakan bagian dari proses manajemen yang berhubungan dengan fungsi perencanaan, koordinasi dan pengendalian terhadap aspek-aspek yang tidak bisa diprogram.

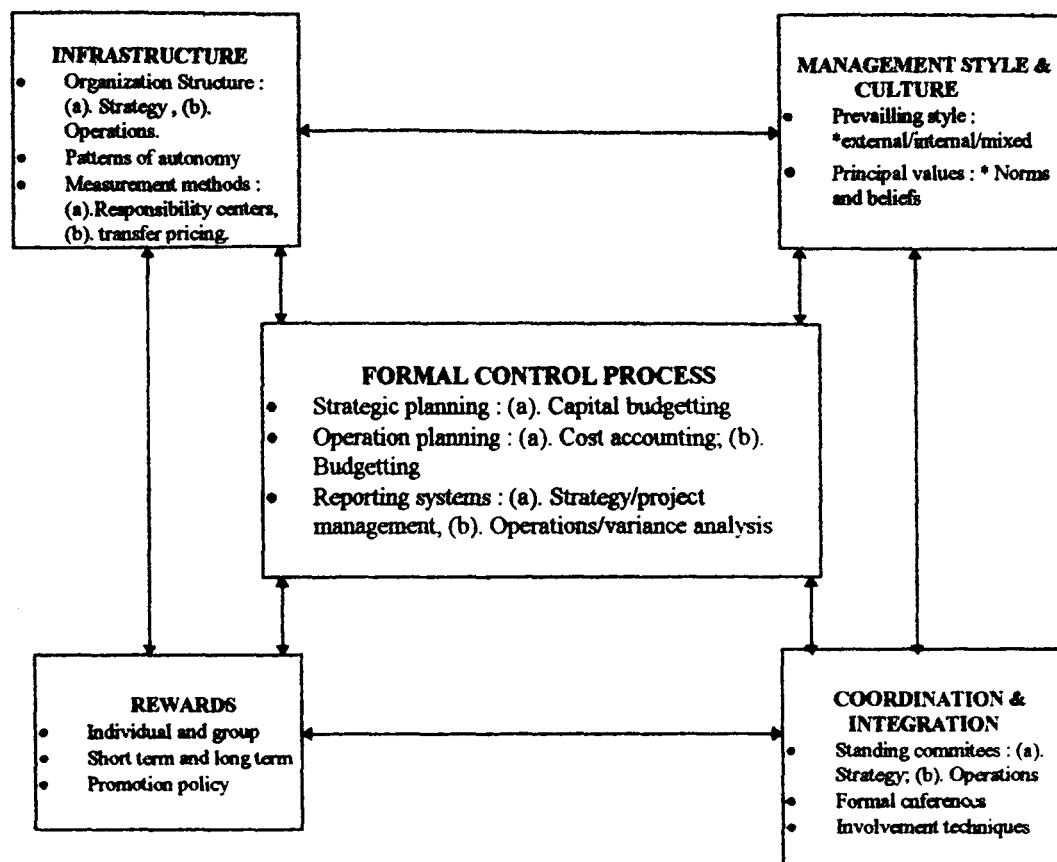
Sistem pengendalian manajemen mempunyai beberapa karakteristik, menurut Anthony et al. (1992:15), karakteristik dari sistem pengendalian manajemen meliputi :

1. Sistem pengendalian manajemen difokuskan pada program dan pusat-pusat pertanggungjawaban.
2. Informasi yang diproses pada sistem pengendalian manajemen terdiri dari dua macam : (a). data terencana dalam bentuk program, anggaran, dan standar; serta (b) data aktual mengenai apa yang telah atau sedang terjadi, baik di dalam maupun di luar organisasi.
3. Sistem pengendalian manajemen merupakan sistem organisasi total dalam arti bahwa sistem ini mencakup semua aspek dari operasi organisasi.
4. Sistem pengendalian manajemen biasanya berkaitan erat dengan struktur keuangan, dimana sumber daya dan kegiatan-kegiatan organisasi dinyatakan dalam satuan moneter.
5. Aspek-aspek perencanaan dari sistem pengendalian manajemen cenderung mengikuti pola dan jadwal tertentu
6. Sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang terpadu dan terkoordinasi dimana data yang terkumpul untuk berbagai kegunaan dipadukan untuk saling dibandingkan setiap saat pada setiap unit organisasi.

2.2.2 Struktur Dan Proses Dalam Sistem Pengendalian Manajemen

Maciariello dan Kirby (1994:1) mendefinisikan sistem pengendalian manajemen sebagai berikut :“A management control system is a set of interrelated communication structures that facilitates the processing of information for the purpose of assisting managers in coordinating the parts and attaining the purpose of an organization on a continuous basis”.

Definisi tersebut menyiratkan bahwa dalam sistem pengendalian manajemen mengandung dua elemen utama, yaitu : struktur dan proses. Sistem pengendalian manajemen diperlukan agar struktur dan proses sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pengaturan terhadap struktur dan proses inilah yang membuat sistem pengendalian manajemen suatu organisasi bersifat supportive dan adaptive, yang dinyatakan oleh Maciariello dan Kirby (1994:8-9) sebagai mutually supportive management systems model (MSSM), yang dapat dilihat pada Skema 2.2 di halaman berikut :



Skema 2.2 : MUTUALLY SUPPORTIVE MANAGEMENT SYSTEMS MODEL (MSSM)

Sumber : Maciariello dan Kirby (1994:9)

Sistem proses pengendalian dalam kegiatan manajemen dipengaruhi oleh empat elemen sistem struktur pengendalian, yaitu : *management style and culture*, *coordination dan integration*, *rewards* serta *infrastructure*. Dengan menerapkan keempat elemen struktur pengendalian tersebut maka sistem pengendalian manajemen dapat dijalankan secara adaptif sesuai dengan kondisi lingkungan yang dihadapinya.

Pada dasarnya struktur menunjukkan pengaturan organisasi dan konsepsi informasi yang memungkinkan proses pengendalian manajemen sedangkan proses menunjukkan seperangkat tindakan yang dilaksanakan oleh manajer atas dasar informasi yang diterima. Menurut Maciariello (1984:80), yang termasuk dalam struktur sistem pengendalian manajemen sebagai berikut : "together, we refer to the organization structure,

responsibility centers, performance measure, and reward as the control structure". Kemudian yang termasuk dalam kelompok proses sistem pengendalian manajemen menurut Maciariello (1984:215), adalah sebagai berikut : "The elements of the control process include analysis environmental, business planning, programming and long-term planning, operational budgeting, accounting, reporting and analysis of variance, and decision and control".

Maciariello dan Kirby (1994:309), mengemukakan elemen-elemen sistem pengendalian manajemen yang termasuk dalam proses sistem pengendalian manajemen adalah sebagai berikut : "The elements of the control process include environmental scanning and strategic planning, programming and capital budgeting, operational budgeting, accounting and measurement, and reporting and analysis". Sedangkan Mulyadi (1988:8), mengemukakan bahwa dalam sistem pengendalian manajemen terdapat elemen-elemen yang terbagi dalam kelompok struktur dan proses :

termasuk dalam kelompok struktur adalah : struktur organisasi, aliran informasi, pusat pertanggungjawaban dan pelimpahan wewenang, serta tolok ukur prestasi dan motivasi, sedangkan yang termasuk dalam kelompok proses adalah : penyusunan program, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan pengukuran, serta pelaporan dan analisis.

Dari pendapat beberapa ahli tentang elemen-elemen dalam struktur dan proses sistem pengendalian manajemen dapat dinyatakan bahwa beberapa elemen struktur dan proses yang terdapat dalam sistem pengendalian manajemen antara lain meliputi : struktur organisasi, pusat pertanggungjawaban dan pelimpahan wewenang, budaya organisasi, aliran informasi, koordinasi, tolok ukur prestasi, kompensasi, analisis lingkungan, perencanaan strategis, penyusunan program, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan

pengukuran, pelaporan dan analisis, dan pengambilan keputusan. Sesuai dengan kekhususan penilaian karakteristik yang dimiliki industri kecil logam di lapangan seperti yang telah dijelaskan sebelumnya maka beberapa faktor yang diteliti dalam penelitian ini meliputi : struktur organisasi, pelimpahan wewenang, budaya organisasi, aliran informasi, koordinasi, kompensasi, perencanaan strategis, penyusunan program, penyusunan anggaran, pengukuran pelaksanaan dan pengambilan keputusan.

Apabila dikaitkan dengan elemen sistem pengendalian seperti yang dinyatakan Anthony dan Govindarajan (1995:3) berikut :

Elements of a control system. Any control system has at least four elements :

1. A detector or sensor, which is a measuring device that identifies what is actually happening in the process being controlled.
2. An assessor, which is device for determining the significance of what is happening. Usually, significance is assessed by comparing the information on what is actually happening with some standard or expectation of what should be happening.
3. An effector, which is a device that alters behaviour if the assessor indicates the need for doing so. This device is often called "feedback".
4. A communications network, which transmits information between the detector and assessor and between the assessor and effector.

maka kesebelas elemen struktur dan proses yang terdapat dalam sistem pengendalian manajemen tersebut, dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

- a. Elemen yang termasuk dalam detektor, adalah : struktur organisasi, pelimpahan wewenang, budaya organisasi, perencanaan strategis, penyusunan program, serta penyusunan anggaran.
- b. Elemen yang termasuk dalam asesor, adalah : pengukuran pelaksanaan.
- c. Elemen yang termasuk dalam efektor, adalah : kompensasi dan pengambilan keputusan.
- d. Elemen yang termasuk dalam jaringan komunikasi, adalah : aliran informasi dan koordinasi.

2.2.2.1 Struktur Organisasi

Fokus utama sistem pengendalian manajemen adalah evaluasi prestasi manajer pusat pertanggungjawaban, karenanya dalam pelaksanaan pengendalian manajemen harus dipahami struktur organisasi.

Robbins (1995:6) menyatakan definisinya tentang struktur organisasi adalah sebagai berikut : struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas akan dibagi, siapa melapor kepada siapa, mekanisme koordinasi yang formal serta pola interaksi yang akan diikuti . Kita menetapkan bahwa sebuah struktur organisasi mempunyai tiga komponen : kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi. Tiga komponen dari sebuah struktur organisasi tersebut merupakan dimensi inti struktur organisasi, sedangkan secara tersirat dimensi inti tersebut mengandung proses koordinasi dan komunikasi, yang secara lebih jelas dapat dikaji dari pengertian tiga dimensi inti struktur organisasi. Pengertian masing-masing dimensi inti tersebut menurut Robbins (1995:6) dinyatakan sebagai berikut :

Kompleksitas mempertimbangkan tingkat diferensiasi yang ada dalam organisasi. Termasuk di dalamnya tingkat spesialisasi atau tingkat pembagian kerja, jumlah tingkatan di dalam hierarki organisasi, serta tingkat sejauh mana unit-unit organisasi tersebar secara geografis. Tingkat sejauh mana sebuah organisasi menyangandarkan dirinya kepada peraturan dan prosedur untuk mengatur perilaku dari para pegawainya disebut **formalisasi**. **Sentralisasi** mempertimbangkan dimana letak dari pusat pengambilan keputusan. Di beberapa organisasi, pengambilan keputusan sangat desentralisasi. Masalah-masalah dialirkan ke atas, dan para eksekutif senior memilih tindakan yang tepat. Pada kasus lainnya, pengambilan keputusan didesentralisasi. Kekuasaan disebar kebawah di dalam hierarki.

Sedangkan Fauzi (1994:10) menyatakan definisinya tentang struktur organisasi sebagai berikut : “struktur organisasi pada intinya adalah pengaturan subsistem organisasi dalam hubungannya dengan wewenang dan tanggung jawab”. Dengan demikian, struktur

organisasi mengacu kepada apakah suatu organisasi disentralisasi atau didesentralisasi. Selanjutnya menurut Maciariello dan Kirby (1994:5) menyatakan, struktur organisasi adalah : "The job of defining a formal organization structure involves dividing the labor and creating specializations. The formal organization is defined in organization chart".

Dari beberapa definisi tersebut terlihat bahwa organisasi mengakui adanya kebutuhan untuk mengkoordinasi pola interaksi para anggota organisasi secara formal dari suatu bagan organisasi sebagai akibat pelaksanaan penerapan strategi subunit organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Suatu struktur organisasi dikatakan baik apabila menampakkan ciri-ciri sebagai berikut:

1. harus bersifat over all.
2. tidak terdapat overlapping dalam job diskripsi.
3. konsistensi (sesuai dengan dasar penyusunan organisasi).
4. terdapat pembagian tugas dan tanggungjawab yang jelas bagi karyawan.
5. penempatan orang yang tepat pada bagian yang ada.
6. dalam penyusunannya telah memperhitungkan adanya koordinasi antar bagian.
7. menciptakan integrasi dari seluruh bagian yang ada.

Guna mendukung pemahaman terhadap struktur organisasi, perlu juga dipahami perilaku organisasi sebab dalam sistem pengendalian manajemen diperlukan suatu aspek pengendalian yang bersifat manusiawi sehingga proses pengendalian sesuai dengan sasaran yang diinginkan. Kenyataan menunjukkan bahwa manusia memiliki tanggapan yang bermacam-macam terhadap isyarat pengendalian, maka siapapun yang mengembangkan atau menggunakan sistem pengendalian manajemen perlu memahami mengapa dan bagaimana seseorang bertingkah laku dalam organisasi.

2.2.2.2 Pelimpahan Wewenang

Masalah utama yang dihadapi pimpinan puncak (top manajemen) dalam organisasi adalah menentukan tingkat otonomi yang dikehendaki untuk diberikan kepada manajer dibawahnya (pusat pertanggungjawaban). Otonomi seorang manajer berkaitan dengan keleluasaan para manajer pusat pertanggungjawaban dalam mengambil keputusan dan batasan-batasan pengambilan keputusan manajer.

Keberadaan pusat pertanggungjawaban adalah merupakan upaya perusahaan untuk memecah struktur organisasi sesuai dengan kebutuhannya, dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan. Setiap pusat pertanggungjawaban mempunyai tugas tertentu yang merupakan tanggungjawabnya dan diberikan wewenang untuk memutuskan sesuatu sesuai dengan bidang tanggungjawabnya. Sebagaimana pendapat Stoner (1982:376) tentang pelimpahan wewenang (pendelegasian) berikut : "Sebagai pemberian otoritas/kekuasaan formal dan tanggungjawab untuk melaksanakan kegiatan tertentu kepada orang lain. Pelimpahan otoritas oleh atasan kepada bawahan jelas perlu agar organisasi dapat berfungsi secara efisien, karena tak ada atasan yang dapat sendirian mengawasi setiap tugas-tugas organisasi". Sedangkan Barney dan Griffin (1992:330), mendefinisikan pendelegasian wewenang adalah sebagai berikut : "Delegation is process of distributing authority between a manager and one or more subordinates".

Dari definisi tersebut dapat dinyatakan bahwa manajer memutuskan seberapa besar wewenang yang harus didelegasikan kepada setiap pekerjaan dan pelaksanaannya. Mengenai seberapa besar wewenang yang harus didelegasikan oleh atasan kepada bawahan, Gibson et al. (1992:11) menyatakan bahwa : "..... tingkat wewenang yang

didelegasikan kepada bawahan dapat relatif tinggi atau relatif rendah dalam kaitannya dengan kedua aspek wewenang”.

Akhirnya Koontz (1987:385) menegaskan bahwa pelimpahan wewenang yang baik yang dapat diimplementasikan secara nyata harus memuat beberapa hal berikut :

1. Definisikan tugas-tugas dan delegasikanlah wewenang berdasarkan hasil-hasil yang diharapkan.
2. Pilihlah orang itu atas dasar pekerjaan yang harus dilakukan.
3. Peliharalah garis komunikasi yang terbuka.
4. Tetapkan pengendalian yang layak.
5. Hargailah pendelegasian yang efektif dan asumsi wewenang yang berhasil.

2.2.2.3 Budaya Organisasi

Pada dasarnya pengkajian terhadap sistem pengendalian manajemen tidak terlepas dengan pembahasan hakekat manusia sebagai pelaku dalam organisasi. Pembahasan hakekat manusia pada organisasi mengindikasikan bahwa sistem pengendalian yang diterapkan pada manusia adalah rumit karena tidak dapat dipastikannya bagaimana reaksi seseorang apabila diberitahu bahwa prestasinya tidak sesuai dengan yang direncanakan. Jika termostat akan bereaksi memadamkan tungku jika suhu terlalu tinggi, maka sulit untuk mengetahui reaksi seorang manajer divisi bila diketahui bahwa biaya telah melampaui anggaran. Perilaku manusia dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi.

Setiap perusahaan memiliki budaya yang berbeda-beda meskipun dalam satu industri yang sama. Budaya perusahaan merupakan sesuatu yang tidak terlihat nyata seperti produk perusahaan dan bersifat jangka panjang yang tidak dapat diubah begitu saja seperti perilaku manajer. Namun demikian budaya perusahaan ini sangat berpengaruh sekali terhadap keberhasilan organisasi. Maciariello dan Kirby (1994:122) menyatakan bahwa :

“Corporate culture consists of shared values, common perceptions, and common premises that members of an organization apply to its activities and problems”. Demikian juga yang dinyatakan oleh Kotter dan Heskett (1997:4) bahwa :

Budaya organisasi mempunyai dua tingkatan yang berbeda dilihat dari sisi kejelasan dan ketahanan mereka terhadap perubahan. Pada tingkatan yang lebih dalam dan kurang terlihat, budaya merujuk kepada nilai-nilai yang dianut bersama oleh orang dalam kelompok dan cenderung bertahan sepanjang waktu bahkan meskipun anggota kelompok sudah berubah.

Pendekatan sistem pengendalian formal maupun informal selalu berkaitan dengan budaya organisasi. Sistem pengendalian seharusnya mendukung metode yang digunakan oleh pusat pertanggungjawaban dalam mengerjakan sesuatu dan mendukung gaya top manajemen. Perencanaan dan sistem pengendalian harus sesuai dengan cara organisasi dan cara yang dipilih manajemen untuk mengerjakan sesuatu. Satu hal yang perlu diketahui adalah sistem yang bagaimana yang diperlukan untuk meningkatkan pengarahan dan pengkoordinasian dalam organisasi, dan satu hal lagi yang perlu diketahui adalah bagaimana mengimplementasikan sistem baru. Selanjutnya sebenarnya merubah suatu sistem merupakan tugas yang sangat sulit, sebab akan merubah cara seseorang dalam mengerjakan sesuatu. Namun demikian perubahan ini dapat dicapai dalam jangka waktu yang relatif cukup lama karena hal ini tidak terlepas dari budaya organisasi.

Perilaku manajer dapat dinyatakan sebagai gaya kepemimpinan yang autokrasi atau direktive dan partisipasi. Gaya mempengaruhi model dari sistem pengendalian karenanya sangat mempengaruhi sistem yang digunakan manajemen. Terdapat kecenderungan adanya perilaku manajer yang dapat disesuaikan dengan budaya perusahaan yang telah ada, seperti yang dikatakan oleh Kotter dan Heskett (1997:5) : “ bersama-sama dengan

beberapa faktor lain budaya organisasi akan membentuk perilaku seorang manajer tetapi tidak demikian halnya dengan budaya organisasi, sebab budaya organisasi berkaitan dengan cikal bakal suatu perusahaan yang biasanya berisi visi dan misi didirikannya suatu perusahaan”.

Sistem pengendalian yang kuat dan dikembangkan dengan baik cenderung digunakan dalam jangka waktu lama dan sesuai dengan budaya yang telah ada dalam organisasi. Jika suatu sistem sudah mendarah daging dalam suatu pusat pertanggungjawaban dan digunakan sebagai cara untuk mengerjakan sesuatu di pusat pertanggungjawaban, maka sistem itu tidak dapat dirubah dalam jangka waktu yang cepat sebab diperlukan beberapa perubahan yang terkait dengan perilaku apabila suatu sistem baru diterapkan. Sulitnya merubah budaya organisasi ini menyebabkan diperlukannya justifikasi perilaku manajer terhadap budaya organisasi dalam upaya mencapai dan mempertahankan keberhasilan organisasi. Agar mekanisme pengendalian berjalan secara efektif, suatu budaya organisasi harus sesuai dengan kebutuhan lingkungan, harus diterima secara luas dan dapat beradaptasi dengan lingkungan seperti yang dinyatakan oleh Kotter dan Heskett (1997:49).

2.2.2.4 Aliran Informasi

Dalam proses yang sedang berjalan disuatu organisasi, informasi adalah unsur utama dalam sistem pengendalian manajemen. Besarnya porsi penting informasi dalam sistem pengendalian manajemen mengarahkan pada pengkajian tentang hakekat informasi. Informasi merupakan stimulus yang merangsang seseorang untuk melakukan suatu tindakan. Manusia mempunyai beberapa indera: mata, telinga, lidah, kulit, dan hidung yang

berfungsi untuk menerima stimuli, yang kemudian menghasilkan suatu tindakan, dimana pada situasi yang kompleks dan saling berkaitan orang akan lebih banyak menggunakan informasi untuk menuntun dan mengarahkannya kepada pemenuhan keinginan dan kebutuhan. Secara kontinyu seseorang akan mengembangkan informasi baru dengan proses-proses baru dan mengkomunikasikannya dengan metode-metode baru.

Menurut Supriyono (1991:3), definisi informasi adalah sebagai berikut : “Informasi dapat didefinisikan sebagai suatu fakta, data, observasi, persepsi, atau lainnya yang menambah pengetahuan”. Dari sudut informasi perlu dibedakan antara definisi data dan informasi. Data adalah fakta-fakta dan gambaran-gambaran yang belum dapat digunakan dalam proses pembuatan keputusan. Ditinjau dari suatu sistem informasi, informasi adalah data yang sudah diolah sehingga siap digunakan untuk membuat simpulan, atau argumen, atau peramalan, atau keputusan atau tindakan. Sedangkan Burch and Grundnitski (1986:3) mengemukakan definisi tentang informasi adalah sebagai berikut : “information is data that have been put into a meaningful and useful context and communicated to a recipient who use it to make decision”.

Berdasarkan definis-definisi di atas, dapat dikatakan bahwa informasi terdiri dari data yang telah diambil kembali, diolah, atau digunakan untuk tujuan informatif atau simpulan, argumentasi, atau sebagai dasar untuk peramalan atau pengambilan keputusan.

Informasi dalam suatu organisasi dapat digolongkan menjadi dua, yaitu : informasi kuantitatif, yang disajikan dalam bentuk angka atau kuantitas, seperti informasi akuntansi : dan informasi kualitatif atau non kuantitatif yang disajikan bukan dalam bentuk angka-angka atau kuantitas. Kedua informasi ini sangat dibutuhkan oleh manajemen, karena kombinasi keduanya akan memberikan informasi yang lebih bermanfaat bagi pemakai.

Untuk itu, perusahaan dapat merancang sistem informasi yang dapat memberikan informasi yang diperlukan manajer, dalam bentuk, tempat, dan waktu yang tepat untuk melakukan tugas sesuai dengan tingkatan manajemen, sehingga informasi tersebut benar-benar mempunyai kualitas yang tinggi.

Berkaitan dengan informasi akuntansi, informasi ini mempunyai peran yang sangat penting di dalam sistem pengendalian manajemen. Informasi akuntansi adalah hasil olahan data keuangan yang merupakan salah satu sumber daya milik perusahaan. Data keuangan yang dimiliki oleh perusahaan diolah dalam proses akuntansi dan akan menghasilkan informasi akuntansi.

Bersangkutan dengan pentingnya informasi akuntansi, Page and Hooper (1993:4) menyatakan sebagai berikut :

Accounting is concerned with the design and implementation of system that process financial information and the criteria that they should use to process this information. Accounting is also concerned with determining which information should be process and how this information should communicate to individuals and group outside the business.

Proses penyusunan informasi akuntansi memiliki dua tahap. Tahap pertama dilakukan dengan mengolah data keuangan menjadi informasi keuangan sesuai dengan kelompok atau jenis transaksinya, misalnya informasi penjualan, informasi biaya, dan informasi keuangan lainnya. Tahap kedua dilakukan dengan mengolah informasi keuangan yang dihasilkan oleh tahap pertama sesuai dengan tujuan dan penggunaannya. Dengan demikian untuk kepentingan pelaporan keuangan kepada pihak luar perusahaan khususnya pemilik modal, informasi keuangan akan diolah dalam proses akuntansi keuangan, sedang untuk

kepentingan manajerial, informasi keuangan akan diolah dalam proses akuntansi manajemen.

Dalam kegiatan manajerial Garrison (1987:16), mengatakan bahwa : "informasi dibutuhkan dalam rangka melaksanakan fungsi utamanya yaitu : melaksanakan kegiatan, mengkoordinasikan dan memimpin kegiatan serta mengendalikan kegiatan sebagai dasar pengambilan keputusan".

Manfaat utama akuntansi manajemen adalah menunjukkan jenis informasi yang dibutuhkan oleh manajer, darimana informasi diperoleh dan bagaimana menggunakan informasi tersebut.

Anthony et al. (1992:152), mengemukakan pentingnya informasi bagi sistem pengendalian manajemen sebagaimana yang dikemukakan berikut : "informasi digunakan untuk perencanaan, koordinasi, dan evaluasi".

Dalam kegiatan perencanaan, perusahaan membutuhkan informasi sebagaimana dalam perencanaan strategi usaha, baik informasi dari luar yang dapat digunakan untuk memperkirakan adanya peluang dan kemungkinan resiko yang dapat menjadi beban perusahaan, maupun informasi dari dalam perusahaan sendiri yang dapat memberikan gambaran tentang kekuatan dan kelemahan sumber daya yang dimiliki. Dengan mempertemukan informasi dari pihak luar dan dari pihak dalam akan memungkinkan perusahaan dapat merencanakan tujuan atau sasaran yang ingin dicapai, merencanakan pelimpahan wewenang dan tanggungjawab serta dapat merencanakan alokasi sumber daya dengan baik.

Informasi untuk koordinasi diperlukan untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan perusahaan sedemikian rupa sehingga perusahaan akan berfungsi sebagai kesatuan unit.

Informasi untuk evaluasi diperlukan untuk mengevaluasi pelaksanaan tugas dengan jalan membandingkan prestasi yang sesungguhnya dengan prestasi menurut rencana. Informasi ini dapat digunakan manajer sebagai dasar penilaian terhadap pencapaian prestasi.

Informasi harus disusun melalui pendekatan pemakai, artinya informasi harus disusun sesuai dengan pihak yang akan menerima dan sesuai dengan kegunaan informasi tersebut dan relevan dengan tugas atau masalah yang membutuhkan informasi tersebut. Besarnya nilai informasi, sangat ditentukan oleh arti informasi bagi pemakainya. Penyusunan informasi dalam perusahaan, diatur menurut aliran informasi yang ditetapkan terlebih dahulu dan dilaksanakan secara terus menerus. Informasi yang berisikan perintah untuk melaksanakan kegiatan, mengalir dari atas ke bawah. Sedangkan informasi yang berisikan laporan kegiatan, akan mengalir dari atas ke bawah.

2.2.2.5 Koordinasi

Koordinasi dan integrasi bagaikan satu mata uang logam bersisi dua yang tidak dapat dipisahkan dalam pengendalian manajemen. Tanpa koordinasi, integrasi sebagai penyatuan unit organisasi tidak akan terwujud dan koordinasi tidak dapat dilaksanakan jika anggota unit organisasi tidak memiliki kemauan untuk mengintegrasikan kegiatannya. Seperti yang dinyatakan oleh Maciariello dan Kirby (1994:17) bahwa :

The formal coordinating mechanism vary in degree of formality. They are designed to provide lateral linkages throughout the organization. As such, they play a major role in bringing unity to the diverse efforts of the organization. Formal coordinating mechanism are usually liaison groups explicitly chartered to increase decision-making capability across subunits of the organization.

Komunikasi merupakan sarana pelaksanaan proses koordinasi dalam organisasi.

Komunikasi dalam hampir semua organisasi secara jelas merupakan suatu proses yang

dinamik. Penyampaian informasi yang akurat dan pemahaman terhadap informasi dari satu unit (pengirim) ke unit lain (penerima) tidak hanya vital dalam perumusan dan implementasi tujuan-tujuan organisasional tetapi juga merupakan peralatan dan sarana penting melalui mana kegiatan-kegiatan organisasional lainnya dilaksanakan. Hal ini tidak terlepas dari pendefinisian komunikasi yang dinyatakan oleh Sukanto dan Handoko (1997:172) berikut : “komunikasi adalah usaha mendorong orang lain menginterpretasikan pendapat seperti apa yang dikehendaki oleh orang yang mempunyai pendapat tersebut”. Dengan komunikasi diharapkan diperoleh titik kesamaan saling pengertian. Kemungkinan salah pengertian dengan demikian dapat dihindari, karena tidak adanya atau kurang sempurnanya penerimaan mereka yang dihubungi dapat dicegah. Walaupun komunikasi sempurna jarang ada, tetapi orang perlu berusaha sedapat mungkin melakukan hal itu. Andaikata tidak, dia tentu tidak akan berhasil menjalankan fungsinya, apalagi sebagai manajer yang memimpin.

Secara umum bentuk sederhana dan sangat efektif dari koordinasi timbul ketika anggota koordinasi memiliki nilai-nilai dan kepercayaan umum yang dianut bersama-sama diantara anggota organisasi. Kepercayaan umum dan nilai-nilai tentang pelaksanaan aktivitas serta penyelesaian permasalahan bisnis memberikan fasilitas pengendalian yang sangat besar, seperti yang dinyatakan Maciariello dan Kirby (1994:13) melalui : “1. Internalizing in individuals key decision premises and directions; 2. Developing a sense of group loyalty; 3. Reducing dissonance and friction”.

Perasaan yang kuat terhadap nilai bersama menjembatani dan merupakan fasilitas proses pengendalian. Fakta menunjukkan bahwa pengendalian-sendiri (self control) melalui penerimaan nilai yang sudah menjadi kebiasaan (common values) adalah cara

pengendalian yang paling efektif yang mungkin dapat dilakukan sepanjang nilai-nilai tersebut adalah nilai yang benar dari lingkungan yang dihadapi organisasi pada saat itu.

Beberapa alat dan perilaku merupakan landasan untuk bekerjanya integrasi dan koordinasi pada organisasi yang kompleks. Alat dan perilaku tersebut merupakan inti dan pusat inovasi disain sistem pengendalian yang efektif.

Pada saat mengembangkan komunikasi dan integrasi yang efektif, manajemen harus memulai dengan memahami tingkatan perusahaan yang berkenaan dengan tingkat penyebaran global, ketidakpastian dan kompleksitas, peran khusus perusahaan, dan tujuan sistem komunikasi sebagai fasilitas. Manajemen harus mengetahui ketika satu dari beberapa variabel kunci berubah, tipe koordinasi berubah, atau metode komunikasi juga berubah.

2.2.2.6 Kompensasi

Maciariello dan Kirby (1994:237) menyatakan bahwa : "Reward systems are instrumental for recruiting and retaining participants in the organization. They thus serve as a major motivational tool for securing the participation of individuals in the pursuits of organization's goal". Umumnya reward berupa insentif. Insentif dapat berupa materialistik atau non materialistik atau kompensasi moneter atau non moneter seperti : tujuan organisasi, kebutuhan akan suatu ikatan, penerimaan, status, peningkatan ekonomi, penghargaan sebagai pekerja dan kondisi fisik yang diinginkan.

Ditinjau dari subyek yang akan menerima reward, reward dibagi menjadi dua macam, yaitu *individual reward* dan *group reward*. Termasuk individual reward adalah kompensasi yang seharusnya merefleksikan kontribusi individual terhadap performance

dengan memperhatikan tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Sedangkan group rewards adalah pemberian reward yang didasarkan atas kinerja organisasi secara keseluruhan.

Sistem reward diperlukan organisasi untuk memadukan keinginan stakeholders dan keinginan para manajer. Sistem reward merupakan :

- a. instrumen untuk merekrut dan memelihara partisipasi karyawan dalam organisasi
- b. alat motivasi untuk menjamin partisipasi individu dalam mencapai tujuan organisasi
- c. sumber komunikasi dan umpan balik.

Seperti yang telah dibahas di atas salah satu bentuk reward adalah kompensasi. Suadi (1995:251) menyatakan bahwa : "Kompensasi bagi manajemen terdiri dari gaji dan bonus, dan fasilitas, yang diberikan kepada manajemen sebagai imbalan terhadap waktu, tenaga, dan pikiran yang dicurahkan kepada perusahaan". Sebuah sistem kompensasi dikatakan efektif, jika dalam menghadapi suatu masalah keputusan manajemen sama dengan keputusan stakeholders adalah sama, dalam keadaan ini menunjukkan kepentingan manajemen sama dengan kepentingan stakeholders. Berdasarkan kondisi tersebut, Suadi (1995:252) mengutip pendapatnya Patten, yang menyebutkan agar sistem komunikasi efektif harus memenuhi tujuh kriteria berikut :

1. mencukupi, memenuhi ketentuan minimum pemerintah, serikat kerja, dan peringkat manajemen.
2. adil, setiap orang diberi kompensasi selaras dengan jumlah usaha yang dicurahkan, kemampuan, pelatihan, dan sebagainya.
3. imbang, jumlah gaji, tunjangan, dan lainnya harus imbang.
4. efektif dari segi biaya, gaji harus sepadan dengan kemampuan perusahaan.
5. memenuhi kebutuhan orang.
6. memotivasi orang untuk bekerja dengan efektif dan meningkatkan produktivitas.
7. dapat dimengerti oleh tenaga kerja.

Flippo (1989:3) berpendapat program-program kompensasi karyawan dirancang untuk melakukan tiga hal : “1. menarik karyawan yang cakap kedalam organisasi; 2. memotivasi mereka mencapai prestasi yang unggul; 3. menciptakan masa dinas yang panjang”.

Penerapan kompensasi ini bagi eksekutif sedikit berlainan dengan penerapan kompensasi bagi manajemen dan karyawan, Anthony et al. (1992:256) menyatakan, skema kompensasi insentif eksekutif secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu : “Skema yang mengaitkan kompensasi dengan laba yang saat ini diperoleh perusahaan atau suatu unit dari perusahaan, dan skema yang mengaitkan kompensasi dengan pencapaian jangka yang lebih panjang”.

2.2.2.7 Perencanaan Strategis

Analisis terhadap lingkungan berkaitan erat dengan perencanaan strategis. Maciariello dan Kirby (1994:312) berpendapat bahwa :

Strategic planning is concerned with the analysis and choice of appropriate responses in light of environmental threats and opportunities as well as internal strengths and weaknesses. The strategic planning process provides the framework within which an organization works out its goals and objectives and makes major resource allocation decisions.

Sedangkan Fauzi (1994:7) berpendapat bahwa : “Perencanaan strategi merupakan proses untuk menentukan tujuan organisasi, perubahan tujuan, penggunaan sumber untuk mencapai tujuan dan kebijaksanaan yang akan mengatur pengadaan, penggunaan, dan pemberhentian sumber-sumber tersebut”.

Adanya kondisi lingkungan yang cepat berubah menjadikan perumusan tujuan merupakan masalah yang bersifat kompleks dan harus mempertimbangkan kepentingan semua pihak yang berpartisipasi pada organisasi. Setelah tujuan dapat ditetapkan, maka

organisasi perlu merumuskan strategi-strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Supriyono (1987:274) mendefinisikan strategi sebagai : “kesatuan rencana perusahaan yang komprehensif dan terpadu yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan”.

Jika manajemen tingkat atas dapat merumuskan, melembagakan, mengkomunikasikan dan merefleksikan tujuan dengan baik, maka tujuan perusahaan sangat bermanfaat dalam proses perencanaan strategi dan implementasi strategi. Strategi mengikat semua bagian dalam perusahaan. Strategi yang paling baik adalah yang disusun oleh manajemen tingkat atas. Dalam suatu organisasi yang besar, eksekutif penyusun strategi dapat dibantu oleh staff perencana perusahaan atau konsultan manajemen.

2.2.2.8 Penyusunan Program

Penyusunan program atau pemrograman berkaitan dengan kompetensi manajer untuk memikirkan masa depannya. Hasilnya berupa pemahaman dari manajer secara informal tentang arahan tindakan masa depan yang akan diambil organisasi dan dapat pula berupa rumusan rencana-rencana formal. Seperti pendapat yang diberikan Anthony et.al. (1992:6): “Pemrograman adalah proses memutuskan program-program yang akan dilaksanakan organisasi serta perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan untuk masing-masing program”. Sedangkan Fauzi (1994:99) memberikan definisinya tentang penyusunan program sebagai berikut: “Penyusunan program adalah proses pembuatan keputusan mengenai sifat dan banyaknya program yang akan dilaksanakan untuk mengimplementasikan strategi organisasi”.

Dinyatakan oleh Anthony et al. (1992:11), bahwa langkah-langkah pokok dalam suatu proses pemrograman formal sebagai berikut : “1. penyusunan asumsi dan pedoman; 2. penyusunan rencana-rencana divisi; 3. review dan pengesahan rencana”.

Proses pemrograman yang baik membutuhkan waktu beberapa bulan agar dapat digunakan sebagai titik awal dalam penyusunan anggaran tahunan.

2.2.2.9 Penyusunan Anggaran

Langkah selanjutnya setelah dilakukan penyusunan program adalah penyusunan anggaran. Anggaran merupakan harapan manajemen terhadap pendapatan, biaya dan lain-lainnya untuk waktu tertentu dalam suatu perusahaan. Sedangkan penganggaran adalah proses pembuatan anggaran. Anthony et al. (1992:44) mendefinisikan : “Anggaran adalah rencana manajemen, dengan asumsi bahwa langkah-langkah positif akan diambil oleh pelaksana anggaran untuk merealisasikan rencana yang disusun. Sedangkan Adisaputro dan Asri (1991:13) menyatakan : “Anggaran adalah suatu pendekatan yang formal dan sistematis dari pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi, dan pengawasan”. Selanjutnya Anthony dan Govindarajan (1995:370) mendefinisikan anggaran sebagai berikut : “Budgets are an important tool for effective short-term planning and control in organizations”.

Anggaran merupakan rencana jangka pendek yang mengacu pada program dan menjadi pedoman kegiatan perusahaan. Anthony dan Govindarajan (1995:370) menyatakan, anggaran mempunyai karakteristik sebagai berikut :

An operating budget usually covers one year and states the revenues and expenses planned for that year. It has these characteristics :

1. It estimates the profit potential of the business unit.
2. It is stated in monetary terms, although the monetary amounts may be backed up by non monetary amounts (e.g., units sold or produced).

3. It generally covers a period of one year.
4. It is a management commitment; managers agree to accept responsibility for attaining the budgeted objectives.
5. The budget proposal is reviewed and approved by an authority higher than the budgetee.
6. Once approved, the budget can be changed only under specified conditions.
7. Periodically, actual financial performance is compared to budget and variances are analyzed and explained.

Terdapat beberapa jenis anggaran yang penggunaannya tergantung pada siapa yang bertanggungjawab melaksanakan anggaran tersebut. Fauzi (1994:112) menyatakan, jenis anggaran dapat diklasifikasikan menjadi tiga, yaitu :

1. Anggaran Biaya, jenis anggaran ini dapat dibagi menjadi dua macam, yaitu : pertama, anggaran yang menyangkut pengeluaran terukur (engineered expense). Karakteristik anggaran ini adalah : (a). dirancang untuk mengukur efisiensi. Varian yang tidak menguntungkan menunjukkan bahwa biaya produksi lebih besar dari seharusnya; (b). manajer operasional memikul tanggung jawab penuh atas tercapainya sasaran yang dianggarkan, karena dibawahnya banyak mengendalikan variabel prestasi. Kedua, anggaran yang menyangkut pengeluaran diskresioner, dimana keluarannya tidak dapat diukur. Karakteristik anggaran ini adalah : (a). anggaran tidak dirancang untuk mengukur efisiensi atau inefisiensi; (b). penyusun anggaran bertanggungjawab untuk membelanjakan jumlah yang telah ditetapkan, kecuali jika ada perubahan yang disetujui.
2. Anggaran Pendapatan, terdiri dari proyeksi penjualan (dalam unit) dikalikan dengan harga jual yang diharapkan. Anggaran pendapatan memiliki tingkat ketidakpastian yang tinggi yang berbeda-beda ditinjau dari waktu dan perusahaannya.

3. Anggaran Laba: merupakan rencana laba tahunan, dan yang terdiri atas seperangkat proyeksi ikhtisar keuangan untuk tahun mendatang dengan jadwal pendukung yang saling berkaitan.

Kendala yang sering mengganggu kelancaran pencapaian tujuan perusahaan berkaitan dengan penyusunan anggaran adalah aspek perilaku penyusun dan pelaksana anggaran.

2.2.2.10 Pengukuran Pelaksanaan

Selanjutnya setiap pusat pertanggungjawaban mulai melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas yang dibebankan pada divisinya. Sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan, setiap divisi menggunakan anggaran yang telah disepakati bersama antara manajer divisi dengan manajemen tingkat atas.

Setiap kegiatan yang telah dilakukan oleh bagian-bagian dalam organisasi, dikomunikasikan pada bagian yang selanjutnya sebagai laporan. Laporan prestasi ini sangat berguna baik bagi pelaksana kegiatan maupun bagi penanggungjawab kegiatan. Dengan laporan ini, para penanggungjawab kegiatan dapat mengukur prestasi yang telah dicapai bawahan maupun bagian yang menjadi tanggungjawabnya.

Setiap saat para penanggungjawab dapat melihat telah sampai dimana perjalanan yang telah dilakukan, berapa lama lagi masa operasi yang ditentukan akan berakhir, dapatkah sisa waktu yang tersedia digunakan untuk memenuhi target, kebijakan apa yang dibutuhkan untuk mengejar terpenuhinya target yang menjadi tanggung jawabnya, dan masih banyak pertanyaan lain yang dapat timbul dengan membaca laporan ini. Pengukuran dilakukan dengan membandingkan prestasi yang telah dicapai dengan beban tanggung jawab yang tertuang dalam anggaran.

2.2.2.11 Pengambilan Keputusan

Maciariello dan Kirby (1994:314) menyatakan bahwa :

Decisions are made continuously in the control process. Managers learn ways in which to make decisions based upon past experience with similar problems. Once a problem is identified, the manager begins a search and evaluation effort that is directed toward finding a solution. Search is motivated by failure to reach an objective by the control process.

Karena keterbatasan kesadaran, pencarian (analisis) cenderung berorientasi pada hasil. Model kausalitas sederhana dapat digunakan untuk melihat lingkungan dari suatu penyelesaian masalah, dengan mana permasalahan dipandang dari pengalaman masa lalu dan latihan bagi manajer dalam mengambil keputusan. Apabila model kausalitas sederhana tidak berhasil menyelesaikan masalah, maka pencarian diperluas dengan memperhatikan alternatif lain, sehingga permasalahan berakhir dengan keputusan yang memuaskan.

Keputusan dibuat pada masing-masing elemen dari proses pengendalian, yaitu : analisis lingkungan, perencanaan strategis, penyusunan program, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan pengukuran, serta laporan dan analisis.

Manajer memiliki perilaku yang berbeda di dalam melakukan pengendalian dan pengendalian ini biasanya didasarkan filosofi dari masing-masing manajer tersebut. Beberapa manajer melakukan pengendalian secara intens dan cara ini disebut tight control dan sebaliknya beberapa manajer melakukan pengendalian secara terbatas yang disebut dengan loose control.

2.2.3 Keberhasilan Organisasi

Pada referensi-referensi umum, istilah keberhasilan organisasi lebih dikenal dengan *organizational effectiveness*. Keberhasilan organisasi telah terbukti sukar didefinisikan dan

bahkan beberapa ahli mengatakan tidak mungkin untuk mendefinisikannya. Namun demikian setiap organisasi pada akhirnya dihadapkan pada pengukuran : keberhasilan organisasinya.

Keberhasilan organisasi dapat didekati dari berbagai sudut pandang, misalnya : pemasaran, produksi dan operasi, keuangan dan sebagainya. tetapi teori organisasi memberikan jawaban terhadap pertanyaan tentang keberhasilan organisasi, bahwa keberhasilan organisasi terletak pada : struktur organisasi yang tepat.

Robbins (1995:55) menyatakan bahwa pada tahun 1960-an dan permulaan 1970-an terdapat kajian tentang tiga puluh kriteria tentang keberhasilan organisasi yang meliputi :

1. keefektifan keseluruhan
2. produktivitas
3. efisiensi
4. laba
5. kualitas
6. kecelakaan
7. pertumbuhan
8. kemangkiran
9. pergantian pegawai
10. kepuasan kerja
11. motivasi
12. moral/semangat juang
13. kontrol
14. konflik/solidaritas
15. fleksibilitas/penyesuaian
16. perencanaan dan penetapan tujuan
17. konsensus tentang tujuan
18. internalisasi tujuan organisasi
19. norma dan aturan yang sesuai
20. ketrampilan interpersonal manajerial
21. ketrampilan manajerial
22. manajemen informasi dan komunikasi
23. kesiapan
24. pemanfaatan lingkungan
25. evaluasi pihak luar
26. stabilitas
27. nilai sumber daya manusia
28. partisipasi dan pengaruh yang digunakan bersama

29. penekanan pada pelatihan dan pengembangan
30. penekanan pada performa.

Robbins (1995: 58-84) menyatakan bahwa untuk mengukur keberhasilan organisasi dapat digunakan empat macam pendekatan, yaitu :

1. Pendekatan pencapaian tujuan (The Goal-Attainment Approach). Pendekatan ini menyatakan bahwa keberhasilan sebuah organisasi harus dinilai sehubungan dengan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
2. Pendekatan Sistem (The Systems Approach). Pada pendekatan sistem menyatakan bahwa keberhasilan organisasi harus dinilai berdasarkan : kemampuannya untuk memperoleh masukan, menyalurkan keluarannya serta mempertahankan stabilitas dan keseimbangan. Pendekatan sistem berfokus bukan pada tujuan akhir tertentu tetapi cara yang dibutuhkan untuk pencapaian tujuan tersebut.
3. Pendekatan Konstituensi-Strategis (The Strategic-Constituencies Approach). Pendekatan ini menyatakan bahwa organisasi dikatakan berhasil apabila dapat memenuhi tuntutan dari konstituante yang terdapat dalam lingkungan organisasi tersebut. Yaitu konstituante yang menjadi pendukung kelanjutan eksistensi organisasi tersebut. Pendekatan ini sama dengan pendekatan sistem tetapi dengan penekanan yang berbeda sebab tidak memperhatikan semua lingkungan organisasi.
4. Pendekatan Nilai-Nilai Bersaing (The Competing-Values Approach). Pendekatan nilai-nilai bersaing menyatakan bahwa keberhasilan organisasi dapat dicapai apabila dapat diidentifikasi seluruh variabel utama yang terdapat dalam bidang keberhasilan dan kemudian dapat ditentukan bagaimana variabel-variabel tersebut saling berhubungan. Pendekatan nilai-nilai bersaing ini menawarkan kerangka kerja yang integratif.

Sebagai catatan akhir bahwa banyaknya kriteria keberhasilan organisasi tersebut disebabkan :

1. keberhasilan organisasi mempunyai arti tersendiri bagi setiap orang dan faktanya menunjukkan bahwa sedikit sekali organisasi yang menggunakan kriteria majemuk.
2. karena keanekaragaman organisasi yang sedang dievaluasi.
3. serta mencerminkan minat penilai keberhasilan organisasi yang berbeda-beda.

Meskipun keberhasilan organisasi sukar didefinisikan, akhirnya Robbins (1995:85) secara sederhana mendefinisikan keberhasilan organisasi sebagai berikut : "Keberhasilan organisasi sebagai tingkatan pencapaian organisasi atas tujuan jangka pendek (tujuan) dan jangka panjang (cara). Pemilihan itu mencerminkan konstituensi strategis, minat pengevaluasi, dan tingkat kehidupan organisasi".

2.2.4 Pola Pembinaan Dan Pengembangan Industri Kecil

Industri kecil merupakan salah satu bentuk strategi alternatif untuk mendukung pengembangan perekonomian di Indonesia. Adanya peranan dari industri kecil terhadap pemerataan dan kesempatan kerja bagi masyarakat serta sumbangannya yang cukup besar terhadap penerimaan devisa, mengharuskan perlunya dilakukan pembinaan dan pengembangan terhadap industri kecil.

Beberapa model dapat diterapkan dalam pembinaan dan pengembangan terhadap industri kecil, salah satu model pembinaan industri kecil adalah melalui program keterkaitan sistem Bapak Angkat - Mitra Usaha, yang merupakan hasil kebijakan pemerintah. Bapak Angkat adalah perusahaan besar/menengah yang mempunyai akses

pasar. Bapak Angkat dapat berperan dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapi industri kecil dengan jalan melakukan pembinaan dalam aspek :

1. Meningkatkan kemampuan usaha industri kecil melalui pembinaan dalam bidang manajerial, teknologi produksi, permodalan, penyediaan bahan baku atau pemasaran.
2. Penjamin kredit pada lembaga perbankan.

Kenyataan menunjukkan bahwa pembinaan dan pengembangan terhadap industri kecil tidak hanya dilakukan oleh pemerintah tetapi juga dari lembaga non pemerintah, seperti yang dinyatakan oleh Subanar (1995:45) berikut :

Pemerintah tetap konsisten dengan rencana dan program kerjanya dalam pengembangan perusahaan kecil, hal tersebut dibuktikan melalui pola kebijaksanaan dan pengembangan industri kecil sebagai berikut :

- a. Sistem keterkaitan Bapak Angkat-Mitra Usaha.
- b. Penjualan saham perusahaan besar yang sehat kepada koperasi.
- c. Mewajibkan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) menyisihkan dana pembinaan sebesar 1%-5% dari keuntungan bersih.
- d. Menugaskan lembaga perbankan mengalokasikan dana kredit untuk usaha kecil dan koperasi sebanyak 20% dari portfolio kredit disalurkan (KUK).
- e. Persediaan Kredit Likuiditas dari Bank Indonesia ke bank-bank untuk membiayai sebagian besar dari kebutuhan dana kredit untuk anggota koperasi primer.

Selain daripada hal-hal di atas yang lebih menyangkut aspek keuangan, pemerintah telah pula membantu dalam aspek fisik yang lebih riil di antaranya :

- a. Program Peningkatan Kemampuan Usaha.
- b. Program Pengembangan Industri Kecil untuk Menunjang Ekspor.
- c. Program Pengembangan Keterkaitan Sistem Bapak Angkat dengan Mitra Usahanya bagi BUMN dan Tenaga Profesi.
- d. Program Pengembangan Wiraswasta dan Tenaga Profesi.
- e. Program Penelitian dan Pengembangan Industri Kecil.
- f. Program Penciptaan/Pengaturan Iklim dan Kerjasama.
- g. Program Pengembangan Usaha Kecil dari berbagai Perguruan Tinggi Negeri maupun Swasta.
- h. Seminar dan Pameran Produk-produk Industri Kecil Tingkat Nasional maupun Internasional.
- i. Pembangunan Pasar Inpres 10 buah yang menampung 1.500 pedagang kecil, serta Pertokoan Inpres 1.916 buah yang mampu menampung 360.280 pedagang.
- j. Penyediaan Sentra Industri Kecil dan UPT (Unit Pelayanan Teknis).
- k. Penyediaan Tenaga Penyuluh Lapangan (TPL).

1. Kipedes (Kredit Usaha Pedesaan) dengan nilai plafon pinjaman sebesar Rp. 25.000,00 dengan batas nilai pinjaman maksimum Rp. 1.000.000,00 dan bunga 12% pertahun sedangkan jangka waktu pinjaman minimum selama: 3 tahun.

Sedangkan pembinaan dan pengembangan industri kecil yang dilakukan oleh lembaga non pemerintah sesuai pernyataan Subanar (1995:46) berikut :

- Beberapa kegiatan pengembangan dan pembinaan pengusaha kecil yang dilaksanakan oleh lembaga nonpemerintah di antaranya :
- a. Perkumpulan Untuk Pembinaan Usaha Kecil (PUPUK) di Bandung.
 - b. Lembaga Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Padjadjaran Bandung.
 - c. Lembaga Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Parahiyangan Bandung.
 - d. Small Business Development Project (SBDP) dari Pusat Pengembangan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.
 - e. Badan Eksekutif Mahasiswa Program Diploma III Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.