
PENGENDALIAN MANAJEMEN: KIAT MEMENANGKAN PERSAINGAN GLOBAL

Oleh :
Abriyani Puspaningsih *)

ABSTRAK

Dalam menghadapi persaingan global manajemen harus dapat mengelola perusahaan dengan baik. Salah satu cara pengelolaan perusahaan yaitu dengan pengendalian manajemen. Proses pengendalian manajemen meliputi: Perencanaan, Penganggaran, Implementasi dan Evaluasi Kinerja. Berdasar rencana strategik, kemudian disusun anggaran. Anggaran dapat digunakan sebagai alat perencanaan jangka pendek dan sebagai alat pengendalian bagi manajemen. Pengendalian harus dilakukan secara periodik agar manajemen memiliki kesempatan untuk melakukan tindakan koreksi dan pengendalian dapat dilakukan secara terus menerus sepanjang periode anggaran.

Dalam proses pengendalian dengan menggunakan selisih antara anggaran dan realisasinya ada prinsip yang sebaiknya diterapkan yaitu: The montly profit report should contain no major surprise. Penyimpangan (informasi yang signifikan) harus segera dikomunikasikan. Komunikasi secara formal juga diperlukan karena memberikan pressure untuk segera melakukan tindakan koreksi.

A. PENDAHULUAN

Dunia bisnis makin berkembang dan saat ini produk dan jasa bebas keluar masuk suatu negara. Hal ini mendorong persaingan menjadi persaingan global. Perusahaan yang ingin tetap bertahan hidup dan berkembang dalam situasi persaingan global harus dikelola dengan cermat. Di samping itu strategi serta kebijakan yang diambil juga harus tepat.

Berbagai cara dapat dilakukan oleh manajemen untuk memenangkan persaingan global. Diantaranya Cadillac menerapkan *Business Planning Process*, Motorola menerapkan *Strech Goals* dan *Ritz Carlton Hotel Company* menggunakan *Gold Standart* (George & Weimerkirch, 1994). Salah satu cara yang dapat digunakan oleh manajemen dalam pengelolaan perusahaan adalah dengan penerapan pengendalian manajemen. Proses pengendalian manajemen meliputi: Perencanaan Strategik, Penganggaran, Implementasi dan Evaluasi Kinerja. Berdasar rencana strategik kemudian disusun anggaran. Anggaran dapat digunakan oleh manajemen sebagai alat untuk perencanaan jangka pendek dan alat pengendalian bagi manajemen. Dalam pengendalian manajemen, anggaran memegang peranan yang sangat penting, karena anggaran memberikan pedoman

*) Dra. Abriyani Puspaningsih, M. Si adalah Dosen Tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia (UII)

bagi manajer mengenai kegiatan yang harus dilakukannya dalam jangka pendek. Dengan anggaran pula manajemen dapat melakukan pengendalian terhadap kegiatan dan karyawan. Dengan demikian akan memudahkan bagi perusahaan untuk mencapai sasaran yang diinginkan. Dengan tercapainya sasaran maka perusahaan akan dapat tetap survive dalam kondisi persaingan global.

B. PENGENDALIAN MANAJEMEN

Pengendalian manajemen merupakan proses di mana manajer dapat mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi (Anthony & Govindarajan, 2003:7). Proses pengendalian manajemen meliputi : 1). Perencanaan Strategik. 2). Persiapan Anggaran. 3). Implementasi. 4). Evaluasi Kinerja.

Perencanaan strategik merupakan proses pengambilan keputusan mengenai program utama sebagai implementasi dari strategi yang dipilih oleh organisasi dan memperkirakan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan program tersebut. Perencanaan strategik merupakan proses langkah awal dalam siklus pengendalian manajemen. Kegiatan selanjutnya di dalam proses pengendalian manajemen adalah persiapan anggaran. Anggaran yang disusun akan mencerminkan keselarasan dengan perencanaan strategik. Anggaran dapat digunakan oleh manajemen sebagai alat untuk perencanaan jangka pendek dan alat pengendalian bagi manajemen. Selama periode anggaran (satu tahun) maka anggaran akan diimplementasikan dalam bentuk kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan/organisasi. Selanjutnya secara periodik akan dilakukan perbandingan antara anggaran dengan realisasinya. Hasil perbandingan dapat digunakan sebagai sarana untuk melakukan evaluasi kinerja.

C. PENGERTIAN DAN MANFAAT ANGGARAN

Pengertian Anggaran

Menurut Mulyadi (1993 : 488) anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan lain yang mencakup jangka waktu satu tahun.

Adapun Marconi & Siegel (1989 : 125) menyatakan bahwa anggaran adalah rencana-rencana manajerial untuk mengekspresikan tindakan dalam bentuk uang. Anggaran adalah rencana-rencana laba menyeluruh jangka pendek untuk mencapai tujuan dan sasaran manajemen melalui kegiatan operasi perusahaan. Anggaran adalah alat manajerial yang menjamin pencapaian sasaran organisasi dan memberikan pedoman dalam bentuk rupiah untuk operasi sehari-hari.

Anggaran merupakan suatu rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan program. Jika anggaran tidak disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang disusun sebelumnya, anggaran sebenarnya tidak membawa perusahaan ke arah manapun. Penyusunan anggaran sering dikatakan sebagai perencanaan laba. Dalam perencanaan laba, manajemen menyusun rencana,

operasional yang implikasi keuangannya dinyatakan dalam laporan laba rugi jangka pendek maupun jangka panjang, neraca, kas, dan modal kerja yang diproyeksikan di masa yang akan datang.

Anggaran memiliki karakteristik sebagai berikut (Mulyadi, 1993:190): 1). Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan. 2). Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun. 3). Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen, yang berarti para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran. 4). Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusun anggaran. 5). Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah dibawah kondisi tertentu. 6). Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

Manfaat Anggaran

Anggaran mempunyai beberapa kegunaan (manfaat). Menurut Marconi dan Siegel (1989 : 125) , anggaran mempunyai manfaat sebagai berikut :

- a. Anggaran merupakan hasil proses perencanaan. Anggaran sebagai hasil dari negosiasi di antara anggota-anggota dominan di dalam suatu organisasi, maka anggaran mewakili konsensus mengenai tujuan kegiatan di masa yang akan datang.
- b. Anggaran sebagai blueprint kegiatan perusahaan , sehingga anggaran dapat merefleksikan prioritas alokasi sumber daya yang dimiliki perusahaan.
- c. Anggaran merupakan alat komunikasi internal yang menghubungkan departemen atau divisi dengan departemen (divisi lain) dalam organisasi maupun dengan top management .
- d. Anggaran menyediakan informasi tentang hasil kegiatan yang sesungguhnya dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.
- e. Anggaran sebagai alat pengendalian yang mengarahkan manajemen untuk menentukan bagian organisasi yang kuat dan yang lemah. Hal ini akan dapat mengarahkan manajemen untuk menentukan tindakan koreksi yang harus diambil.
- f. Anggaran mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan untuk bekerja dengan konsisten, efektif dan efisien dalam kondisi kesesuaian tujuan antara tujuan perusahaan dengan tujuan karyawan.

D. PROSES PENGANGGARAN

Proses penganggaran meliputi tahap-tahap sebagai berikut: 1) . Penetapan sasaran. 2) . Implementasi . 3) . Pengendalian dan evaluasi kerja (Siegel & Marconi, 1989:127).

Tahap Penetapan Sasaran. Tujuan perusahaan yang telah ditetapkan , selanjutnya dirinci lebih lanjut ke dalam sasaran (goal) dan dibebankan pencapaiannya kepada manajer tertentu dalam proses penyusunan anggaran. Sasaran merupakan target tertentu yang diarahkan untuk mencapai tujuan. Penyusunan anggaran pada hakekatnya merupakan goal setting process dan sekaligus merupakan role setting process. Untuk dapat memerankan pencapaian

sasaran yang ditetapkan dalam penyusunan anggaran, manajer diberi tanggungjawab menentukan sumber daya yang diperlukan.

Tahap Implementasi Tahap Implementasi merupakan tahap berikutnya setelah tahap penetapan sasaran. Setelah sasaran ditetapkan dan manajer yang harus bertanggungjawab atas pencapaian sasaran tersebut sudah ditunjuk, manajer tersebut diberi alokasi sumber daya. Selanjutnya komisi anggaran menyusun anggaran secara komprehensif untuk disahkan oleh direksi dan pemegang saham. Anggaran untuk selanjutnya diimplementasikan dan berfungsi sebagai blueprint berbagai tindakan yang akan dilaksanakan selama satu tahun anggaran. Dalam tahap implementasi ini, manajer bertanggungjawab untuk mengkomunikasikan anggaran yang telah disahkan tersebut kepada manajer tingkat menengah dan bawah. Hal ini dimaksudkan agar manajer menengah dan bawah tahu dan bersedia dengan penuh kesadaran untuk mencapai standar yang sudah ditetapkan dalam anggaran. Dalam tahap implementasi ini, juga diperlukan kerjasama dan koordinasi agar anggaran dapat diimplementasikan dengan baik.

Tahap Pengendalian dan Evaluasi. Dalam tahap ini, kinerja yang sesungguhnya (realisasi anggaran) dibandingkan dengan anggaran. Dari selisih yang ada kemudian dicari penyebab terjadinya selisih dan ditentukan siapa yang harus bertanggungjawab atas terjadinya selisih. Hal ini juga dimaksudkan untuk mengetahui bagian organisasi yang mempunyai kinerja di bawah standar dan untuk mengambil tindakan koreksi bagi bagian tersebut.

E. HUBUNGAN ANGGARAN DENGAN FUNGSI MANAJEMEN

Fungsi manajemen ada 4 yaitu ; 1). *Planning*. 2). *Organizing*. 3). *Leading*. 4). *Controlling* (Schermerhorn, 1996 : 10). *Planning* atau perencanaan adalah proses penentuan tujuan dan penetapan tindakan yang harus diambil guna pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dengan fungsi perencanaan, seorang manajer akan dapat mengidentifikasi tindakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Fungsi *organizing* merupakan proses pemberian tugas, pengalokasian sumber daya dan pengaturan kegiatan dari individu atau kelompok untuk mengimplementasikan tujuan. Yang dimaksud dengan *leading* yaitu proses membangkitkan/menggerakkan semangat orang-orang (karyawan) untuk bekerja keras dan mengarahkan kemampuan karyawan untuk mencapai tujuan. Sedangkan *controlling* (pengendalian) adalah proses mengukur prestasi kerja, membandingkan hasil yang dicapai dengan anggaran (tujuan yang telah ditetapkan) dan mengambil tindakan koreksi jika diperlukan. Melalui fungsi pengendalian ini manajer dapat secara aktif berkomunikasi dengan karyawan dan bersama-sama menginterpretasikan laporan dan kinerja, serta menggunakan informasi tersebut untuk merencanakan tindakan yang konstruktif. Dari keempat fungsi manajemen tersebut yang terkait dengan anggaran adalah *planning* (perencanaan) dan *controlling* (pengendalian).

F. ANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN

Anggaran Sebagai Alat Perencanaan

Perencanaan adalah proses penentuan tujuan yang telah ditetapkan. Melalui perencanaan, seorang manajer mengidentifikasi hasil kerja yang diinginkan dan mengidentifikasi tindakan untuk mencapainya. Dalam kaitannya dengan fungsi perencanaan, anggaran merupakan tujuan/target yang ditetapkan untuk dicapai dalam periode tertentu. Fungsi perencanaan dilakukan secara terus menerus untuk merencanakan kembali dan untuk membuat rencana baru. Anggaran juga disusun secara terus menerus berdasar pada hasil yang telah dicapai pada periode sebelumnya. Dalam perencanaan kegiatan baru diperlukan adanya umpan balik (Welsch, 1988:4). Umpan balik diperlukan untuk: 1). Memperbaiki kinerja yang kurang baik. 2). Mengatasi kejadian-kejadian yang tidak terantisipasi dan merugikan. 3). Mendapatkan manfaat dari pengembangan rencana baru.

Fungsi perencanaan meliputi perencanaan strategi dan perencanaan operasional. Perencanaan strategik adalah rencana yang dirancang untuk memenuhi tujuan-tujuan organisasi dan mengimplementasikan misi yang memberikan alasan keberadaan organisasi. Perencanaan strategik ini ditekankan pada tujuan dan strategi secara keseluruhan meliputi seluruh fungsi manajemen dan biasanya disusun untuk jangka panjang. Sedangkan perencanaan operasional merupakan rencana yang diuraikan lebih rinci mengenai bagaimana rencana-rencana strategik akan dicapai. Dalam perencanaan ini, rencana-rencana yang lebih rinci tersebut disusun dalam jangka pendek. Dalam rangka pencapaian rencana pendek (sebagai bagian dari perencanaan jangka panjang), maka manajemen perlu menyusun anggaran sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan.

Anggaran Sebagai Alat Pengendalian

Proses pengendalian dapat diidentifikasi menjadi 3 tipe yakni : *preliminary control*, *concurrent control*, dan *feedback control* (Welsch, 1988:15). Dalam kaitannya dengan anggaran, anggaran dapat dijadikan alat pengendalian kegiatan-kegiatan yang ada di perusahaan. Pada tahap *preliminary control*, anggaran dapat dijadikan sebagai dasar untuk menentukan sumber daya dan orang-orang yang dilibatkan agar siap untuk memulai kegiatan. Pada tahap *concurrent control* pengendalian dilakukan dengan cara observasi terhadap orang-orang yang terlibat dan laporan untuk menjamin bahwa sasaran sudah tepat dan kebijakan serta prosedur telah dilaksanakan dengan baik selama kegiatan berlangsung. Dalam kaitannya dengan anggaran, pada tahap ini dibandingkan antara realisasi dengan anggarannya. Juga disiapkan laporan tentang realisasi, anggaran dan selisih anggaran. Dari selisih yang ada kemudian dicari penyebab terjadinya selisih tersebut. Berikutnya dikembangkan beberapa alternatif tindakan koreksinya serta dipilih alternatif yang terbaik. Selanjutnya hasil dari tahap ini digunakan pada tahap *feedback control* untuk menyusun dan melakukan pengendalian kegiatan yang akan datang. Proses perbandingan anggaran dan realisasinya sebaiknya dilakukan secara periodik. Jika memungkinkan dibuat analisis selisih setiap bulan. Berdasar selisih yang ada kemudian manajemen mencari penyebab terjadinya selisih dan menentukan siapa yang harus bertanggungjawab atas terjadinya selisih. Dengan diketahuinya penyebab terjadinya selisih maka manajemen dapat mengambil tindakan koreksi yang tepat. Dengan demikian proses pengendalian dapat dilakukan secara terus menerus sepanjang periode anggaran.

Dalam proses pengendalian dengan menggunakan selisih antara anggaran dan realisasinya ada prinsip yang sebaiknya diterapkan yaitu: *The montly profit report should contain no major surprise* (Anthony & Govindarajan, 2003:471). Penyimpangan (informasi yang signifikan) harus segera dikomunikasikan, melalui telepon, e-mail, faks atau melalui meeting. Komunikasi secara formal juga diperlukan karena memberikan pressure untuk segera melakukan tindakan koreksi.

Ada dua macam pola pengendalian yang dapat digunakan yaitu *tight control* dan *loose control*. Sisi baik dari *tight control* adalah dapat mendorong tercapainya efisiensi dan dapat memotivasi karyawan untuk mencari cara/metode yang lebih baik. Namun *tight control* juga memiliki sisi negatif yaitu dapat mendorong manajer mengambil tindakan jangka pendek yang tidak sesuai dengan tujuan jangka panjang. Misalnya karena berusaha menekan biaya maka kemudian mengabaikan kualitas. Hal lain yang merupakan sisi negatif dari *tight control* yaitu menghindari tindakan jangka panjang. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari timbulnya biaya. Misalnya menghindari investasi dalam penelitian dan pengembangan. Sedangkan *loose control* mengakibatkan karyawan tidak termotivasi untuk bekerja lebih baik. Sedangkan kebaikan dari *loose control* adalah karyawan dapat terhindar dari keadaan tertekan atau kegelisahan. Karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja.

G. KESIMPULAN

Dalam kondisi persaingan global, perusahaan yang ingin bertahan hidup harus dikelola dengan baik. Salah satu cara pengelolaan perusahaan yaitu dengan pengendalian manajemen. Proses pengendalian manajemen meliputi: Perencanaan, Penganggaran, Implementasi dan Evaluasi Kinerja. Berdasar rencana strategik, kemudian disusun anggaran. Anggaran dapat digunakan sebagai alat perencanaan jangka pendek dan pengendalian bagi manajemen. Perencanaan strategik ditekankan pada tujuan dan strategi secara keseluruhan meliputi seluruh fungsi manajemen dan biasanya disusun untuk jangka panjang. Sedangkan perencanaan operasional merupakan rencana yang diuraikan lebih rinci mengenai bagaimana rencana-rencana strategik akan dicapai. Dalam perencanaan ini, rencana-rencana yang lebih rinci tersebut disusun dalam jangka pendek. Dalam rangka pencapaian rencana pendek (sebagai bagian dari perencanaan jangka panjang), maka manajemen perlu menyusun anggaran sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan.

Dalam kaitannya dengan pengendalian, maka dapat dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi dengan anggarannya. Dari selisih yang ada kemudian dicari penyebab terjadinya selisih dan manajemen segera melakukan tindakan koreksi (jika diperlukan). Proses perbandingan anggaran dan realisasinya sebaiknya dilakukan secara periodik. Dengan demikian proses pengendalian dapat dilakukan secara terus menerus sepanjang periode anggaran.

Dalam proses pengendalian dengan menggunakan selisih antara anggaran dan realisasinya ada prinsip yang sebaiknya diterapkan yaitu: *The montly profit report should contain no major surprise*. Penyimpangan (informasi yang signifikan) harus segera dikomunikasikan. Komunikasi secara formal juga diperlukan karena memberikan *pressure* untuk segera melakukan tindakan koreksi.

DAFTAR PUSTAKA

Anthony, Robert N & Vijay Govindarajan, "Management Control Systems", Mac Graw Hill, New York, 2003

George, Stephen dan Arnold Weimerskirch, Total Quality Management: Strategies and Techniques Proven at Today's Most Successful Companies, John Wiley & Sons Inc. New York, 1994

Mulyadi, " Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa" , BP STIE YKPN, Yogyakarta, 1993.

Schermerhorn , John R , Jr, "Management " , Fifth Edition, John Wiley & Sons , Inc., New York, 1996.

Siegel, Gary & Helene Ramanauskas Marconi, " Behavioral Accounting , " South Western Publishing Co. , Cincinnati , Ohio, 1989.

Welsch ,Glenn A. , Ronald W. Hilton, Paul N. Gordon , " Budgeting : Profit Planning and Control " , Fifth Edition , Prentice Hall International Inc. , New Jersey, 1988.