

Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan Pada PT ABC

Elisabeth Margareta¹, Yanfi Natalia Wijaya², Mulyati³

^{1,2}Program Studi Manajemen; ³Program Studi Sistem Informasi
Universitas Multi Data Palembang

¹elisabethmargareta_2226200012@mhs.mdp.ac.id, ²yanfinataliawijaya_2226200024@mhs.mdp.ac.id,
³muliati@mdp.ac.id

Abstrak: Sistem pengendalian manajemen merupakan strategi untuk mengontrol dan menjamin sumber daya yang berguna untuk mencapai rencana dan tujuan suatu perusahaan atau organisasi. Salah satu faktor untuk mempertahankan keberlangsungan hidup perusahaan yakni dengan menerapkan dan memperbaiki kualitas sistem pengendalian manajemen perusahaan, yang dimana pengendalian juga termasuk salah satu fungsi dari manajemen. Perusahaan PT. ABC merupakan objek penelitian yang penulis pilih. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui keadaan sistem pengendalian manajemen pada perusahaan, menilai, memperbaiki dan meningkatkan serta mencoba mencari alternatif pemecahan masalah yang ada guna menjadi sebuah bahan perbandingan untuk meningkatkan kinerja perusahaan pada PT. ABC dengan metode pengumpulan data menggunakan data primer dan data sekunder. Hasil penelitian menjelaskan bahwa proses sistem pengendalian manajemen sudah terbukti cukup baik dengan pendelegasian wewenang yang tepat, pelaksanaan program yang mengacu pada rencana sebelumnya, penyusunan anggaran, pelaksanaan atau pengukuran kinerja yang diawasi dengan baik hingga pada tahap evaluasi yang dilakukan dari masing-masing divisi dalam perusahaan. Perusahaan telah melakukan kegiatan controlling/pemantauan dengan tepat diantaranya dengan melakukan pendekatan secara persuasif dengan para karyawan bahkan memberi penghargaan atau apresiasi kepada karyawan yang berhasil mencapai target perusahaan.

Kata kunci : penerapan, sistem pengendalian manajemen, kinerja perusahaan

Abstract: The management control system is a strategy to control and guarantee useful resources to achieve the plans and goals of a company or organization. One of the factors to maintain the viability of the company is by applying and improving the quality of the company's management control system, where control is also one of the functions of management. Company PT. ABC's is the research object that the writer chose. The purpose of this study was to determine the condition of the management control system at the company, assess, maintain and improve also try to find alternative solutions to existing problems in order to be used as comparison material to improve company performance at PT. ABC with data collection methods using primary data and secondary data. The results of the study explain that the system control management process has proven to be quite good with proper delegation of authority, program implementation referring to previous plans, contraction mapping, implementation or performance measurement which is well supervised up to the evaluation stage carried out by each division in company. The company has carried out appropriate control/monitoring activities including by taking a persuasive approach with employees and even giving awards or appreciation to employees who have succeeded in achieving the company's targets.

Keywords: application, management control system, company performance

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan antar perusahaan di era globalisasi semakin sengit dan adanya kemungkinan yang terjadi adalah gulung tikar, diam di tempat atau bertahan, dan lebih berkembang menjadi perusahaan raksasa. Setiap perusahaan tentunya menjalankan aktivitasnya untuk menghasilkan laba atau keuntungan demi mempertahankan kelangsungan hidup sebuah perusahaan. Tetapi, untuk meningkatkan laba itu sendiri tergantung pada proses penjualan yang dilakukan oleh sebuah perusahaan.

Sementara, penjualan dari perusahaan tersebut tergantung pada bagaimana pengelolaan produk yang dijual dan dilakukan secara profesional, dengan harapan dapat menghasilkan laba yang diinginkan dan memberi nilai tambahan untuk menjaga kelangsungan dan membantu perusahaan tersebut berkembang.

Perusahaan yang memiliki daya saing juga memerlukan manajemen yang selalu melakukan peningkatan atau pengembangan terhadap aktivitas yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas. Selain itu, dapat mempersingkat dan memanfaatkan waktu seefisien mungkin dalam menangani pekerjaan yang berkaitan dengan perusahaan, perlu juga dilakukan pembagian tugas dari manajer puncak kepada bawahan.

Pada saat perusahaan berkembang, manajemen puncak biasanya menciptakan beberapa tanggung jawab yang biasa disebut pusat pertanggungjawaban, dan menugaskan manajer dibawahnya untuk menangani bagian tersebut. Untuk mempertahankan sebuah perusahaan, dibutuhkan pemikiran yang kritis dan inovatif untuk mengelola sumber dana dan sumber daya yang ada menjadi sebuah gebrakan baru sehingga stabilitas perusahaan lebih terjaga. Dalam pengambilan keputusan sangat dibutuhkan informasi yang akurat, sehingga harus didukung dengan penggunaan teknologi yang canggih. Dan tak kalah pentingnya untuk menjaga kinerja perusahaan yang diantaranya ialah menerapkan

sistem pengendalian manajemen karena pengendalian merupakan salah satu fungsi dasar manajemen.

PT. ABC adalah salah satu perusahaan dagang yang menjual berbagai macam mobil terkhusus mobil dengan merk Toyota di Kota Manado, tentu tidaklah mudah untuk bisa bersaing. Apalagi dengan banyaknya dealer yang bermunculan, karena itulah penulis tertarik untuk melakukan peninjauan dan penelitian yang berjudul “Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan Pada PT. ABC”.

1.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan sistem pengendalian manajemen pada PT. ABC untuk meningkatkan laba dan kinerja perusahaan.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen merupakan strategi untuk mengontrol dan menjamin sumber daya secara efektif dan efisien guna mencapai rencana dan tujuan suatu perusahaan atau organisasi.

Menurut Sumarsan (2013:4) dijelaskan bahwa “sistem pengendalian manajemen merupakan suatu rangkaian tindakan dan aktivitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan secara terus-menerus”. Dalam suatu organisasi, pengendalian manajemen bukan merupakan suatu sistem yang terpisah, akan tetapi harus dianggap sebagai bagian penting dari setiap sistem yang dipakai manajemen guna mengatur dan mengarahkan kegiatan beserta dengan anggotanya.

Menurut Terry yang dikutip dari Herujito (2006:18) menjelaskan bahwa “fungsi-fungsi manajemen terbagi atas empat fungsi yang disingkat dengan POAC yakni *Planning* atau Perencanaan, *Organizing* atau Pengorganisasian, *Actuating* atau Kepemimpinan dan *Controlling* atau Pengendalian”.

2.2 Unsur-Unsur Sistem Pengendalian Manajemen

Dikutip dari Sumarsan (2013:9) dijelaskan bahwa suatu sistem pengendalian manajemen yang dapat diandalkan ataupun reliable harus memenuhi unsur-unsur dibawah ini:

- a. Keahlian karyawan sesuai dengan tanggung jawabnya, yang artinya setiap karyawan tentunya memiliki keahlian yang berbeda-beda, maka dari itu perusahaan harus membuat divisi atau bagian pekerjaan sesuai dengan keahlian yang dimiliki karyawan tersebut agar tanggung jawabnya dapat terselesaikan dengan baik.
- b. Pemisahan atau pembagian tugas, artinya saat memberikan tugas kepada karyawan, perusahaan harus mengelompokkan ke dalam beberapa bagian disesuaikan dengan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas.
- c. Sistem pemberian wewenang, tujuan dan teknik serta pemantauan yang wajar agar dapat mengendalikan harta, utang penerimaan dan pengeluaran.
- d. Pengendalian mengenai penggunaan harta dan dokumen serta formula yang penting. Artinya perusahaan harus memberikan pedoman atau petunjuk tentang bagaimana cara menggunakan harta, dokumen, serta formula perusahaan secara efektif dan efisien.
- e. Periksa fisik harta dengan catatan-catatan harta dan utang, atau yang benar-benar ada, serta mengadakan tindakan koreksi jika terlihat adanya perbedaan.

2.3 Struktur Sistem Pengendalian Manajemen

Struktur adalah bagian dari sistem pengendalian manajemen yang berpusat pada berbagai macam jenis pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban merupakan unit organisasi yang dipimpin oleh seorang pemimpin atau manajer yang bertanggung jawab. Setiap pusat pertanggungjawaban memiliki masukan dan keluaran.

Dikutip dari Sumarsan (2013) terdapat empat jenis pusat pertanggungjawaban, antara lain sebagai berikut:

- a. Pusat Biaya (*Cost Center*) merupakan pusat pertanggungjawaban yang dimana dilakukan pengukuran atau penilaian prestasi manajer berdasarkan dari input yang diukur secara moneter yang berarti diukur atau dinilai berdasarkan biaya pengeluaran yang digunakan, akan tetapi outputnya tidak diukur.
- b. Pusat Pendapatan (*Revenue Center*) merupakan pusat pertanggungjawaban yang dimana manajernya diberikan tanggung jawab atau wewenang untuk mengendalikan pendapatan yang ada, kemudian kinerja manajernya diukur dari pendapatan yang telah diperoleh.
- c. Pusat Laba (*Profit Center*) merupakan pusat pertanggungjawaban untuk mengelola biaya perusahaan dan menghasilkan laba secara langsung. Kinerja manajer dinilai cukup baik jika membuat pengeluaran seminimal mungkin, tetapi dapat meraih laba semaksimal mungkin.
- d. Pusat Investasi (*Investment Center*) merupakan pusat pertanggungjawaban untuk melakukan penilaian kinerja manajer berdasarkan perolehan laba yang dihubungkan dengan dana investasi.

2.4 Proses Sistem Pengendalian Manajemen

Berikut adalah langkah-langkah dari proses sistem pengendalian manajemen:

- a. Perencanaan Strategis adalah proses yang dilakukan suatu perusahaan untuk menetapkan strategi atau langkah kedepan, serta dapat membantu pengambilan keputusan kemana sumber daya harus dialokasikan demi tercapainya tujuan perusahaan.
- b. Penyusunan Anggaran adalah proses untuk menyusun sebuah rencana keuangan secara sistematis yang dinyatakan dalam satuan moneter dalam jangka waktu tertentu yang mana meliputi seluruh kegiatan perusahaan.

- c. Pelaksanaan dan Pengukuran adalah proses untuk menerapkan seluruh rencana yang telah dibuat dan diukur dengan membandingkan sesuatu serta bersifat kuantitatif.
- d. Evaluasi dan Proyeksi adalah proses untuk melihat bagaimana kinerja perusahaan yang telah berjalan selama ini dan dinilai untuk memperbaiki kualitas perusahaan.

2.5 Konsep Kinerja

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), Kinerja adalah sesuatu atau prestasi yang dicapai dari kemampuan kerja yang dimiliki. Kinerja berasal dari kata *job performance* yang berarti prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang atau suatu perusahaan.

Menurut Moehariono (2012:95) dijelaskan bahwa “kinerja atau performance ialah suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang telah dituangkan dalam perencanaan strategis suatu perusahaan”.

Kemudian, dikutip dari Rivai (2013:604) dijelaskan bahwa “kinerja merupakan suatu istilah yang umum digunakan oleh beberapa atau seluruh tindakan organisasi pada saat periode waktu tertentu berdasarkan referensi dari sejumlah standar seperti biaya terdahulu yang dikeluarkan atas dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya”.

Pada intinya, arti dari kinerja secara keseluruhan pasti menyangkut tiga komponen utama yakni : tujuan, ukuran, dan penilaian. Tujuan yang telah ditetapkan oleh setiap individu atau kelompok organisasi merupakan salah satu strategi untuk meningkatkan kinerja. Dari tujuan inilah akan tercipta arahan dan dapat berpengaruh tentang bagaimana seharusnya perilaku ketika bekerja yang baik dan benar sesuai dengan harapan organisasi atau perusahaan.

2.6 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja seseorang atas kualitas yang dicapainya dan ada faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dapat berupa internal maupun eksternal perusahaan atau dari karyawan itu sendiri. Jika ingin mendapat pencapaian kinerja, maka individu tersebut harus memiliki kemampuan dan motivasi kerja, dapat berupa kecerdasan maupun bakat. Motivasi yang dimiliki dapat terlihat melalui sikap, perilaku dan situasi kerja yang kondusif, karena hal ini sangat berhubungan erat dengan pencapaian prestasi kerja ataupun kinerja individu di lingkungannya.

Adapun pendapat para ahli yakni Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2017:84) tentang beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja:

- (1) *Personal factors*, yakni tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.
- (2) *Leadership factors*, yakni kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
- (3) *Team factors*, yakni kualitas dukungan yang diberikan oleh sesama rekan kerja.
- (4) *System factors*, yakni sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- (5) *Contextual situational*, yakni tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

2.7 Perusahaan

Pengertian dari perusahaan menurut Swastha dan Sukotjo (2002) perusahaan adalah “suatu organisasi produksi yang menggunakan dan mengkoordinir sumber-sumber ekonomi untuk memuaskan kebutuhan dengan cara yang menguntungkan”. Jadi, perusahaan dapat juga didefinisikan sebagai kegiatan untuk memperoleh

penghasilan dari perdagangan atau transaksi jual beli barang dan jasa yang ditawarkan dari perusahaan tersebut.

2.8 Tujuan Perusahaan

Sebagian besar perusahaan memiliki tujuan untuk mendapatkan laba agar sebuah perusahaan tetap bisa beroperasi dengan baik, pengelolaan yang efisien dan efektivitas dapat mempengaruhi hasil kinerja suatu perusahaan kearah yang lebih baik. Tujuan tersebut dapat dicapai apabila perusahaan dapat menjalankan fungsinya dengan optimal.

2.9 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Perusahaan

Dikutip dari Kasmir (2016:186) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja suatu perusahaan, antara lain sebagai berikut:

- (1) Kemampuan dan Keahlian, yakni skill atau bakat yang dimiliki oleh seseorang.
- (2) Pengetahuan, yakni segala sesuatu yang diketahui dan kepandaian yang dimiliki mengenai suatu hal.
- (3) Rancangan Kerja, yakni rencana yang diciptakan sebagai pedoman dalam bekerja dalam periode waktu tertentu.
- (4) Kepribadian, yaitu sikap atau karakter yang dimiliki oleh seseorang untuk membedakan dengan individu lain.
- (5) Motivasi Kerja, yaitu dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang untuk melakukan tindakan dengan tujuan tertentu.
- (6) Kepemimpinan, yaitu cara atau perilaku seseorang untuk memimpin, mengelola, mengatur dan mengarahkan suatu organisasi atau perusahaan.
- (7) Gaya Kepemimpinan, adalah sikap untuk menghadapi dan memerintah bawahannya.

- (8) Budaya Organisasi, adalah kebiasaan maupun aturan yang berlaku dalam organisasi yang harus ditaati atau dipatuhi oleh semua pihak dalam organisasi.
- (9) Kepuasan Kerja, adalah perasaan suka, bangga ataupun merasa cukup saat berhasil melakukan suatu pekerjaan.
- (10) Lingkungan Kerja, adalah suatu kawasan maupun kondisi ketika bekerja, seperti ruangan dan sebagainya.
- (11) Loyalitas dan Komitmen, yakni dukungan dari seseorang untuk membela, patuh dan setia terhadap perusahaan maupun organisasi.
- (12) Disiplin Kerja, adalah usaha untuk bersungguh-sungguh saat melakukan pekerjaan.

2.10 Penelitian Terdahulu

Penelitian dari Sitti Hardianti Musa (2013) berjudul Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen untuk Meningkatkan Kinerja Manajer Penjualan pada PT. ABC. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengendalian dapat meningkatkan kuantitas suatu penjualan dengan kerjasama satu sama lain, pembagian tugas yang jelas dan bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan.

3. METODE PENELITIAN DAN PENGUMPULAN DATA

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif komparatif yakni dengan cara mengumpulkan data-data yang diperlukan, lalu dianalisis, kemudian diinterpretasikan sehingga dapat menggambarkan suatu keadaan yang diamati, kemudian dilakukan perbandingan dengan teori yang digunakan agar dapat menarik suatu kesimpulan.

Publikasi Riset Mahasiswa Manajemen

3.2 Prosedur Penelitian

Langkah-langkah atau prosedur yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a) Mendefinisikan dan merumuskan masalah. Hal pertama yang harus dilakukan saat melakukan penelitian adalah menentukan rumusan masalah ataupun pokok-pokok bahasan yang ingin diketahui lebih lanjut.
- b) Melakukan studi pustaka, mengacu pada teori yang berlaku dan dapat dicari atau ditemukan pada buku-buku hasil penelitian orang lain. Langkah kedua ialah mencari buku-buku, jurnal, karya ilmiah maupun teori yang saling berkaitan untuk mendukung kelancaran proses penelitian.
- c) Mengumpulkan data sesuai kebutuhan terkait penelitian. Langkah ketiga yakni memilah atau memisahkan bagian-bagian penting dari buku-buku, jurnal, karya ilmiah maupun teori pendukung yang telah dicari sebelumnya disesuaikan dengan kebutuhan penelitian.
- d) Mengolah dan menyajikan informasi. Setelah membaca semua teori pendukung dan telah mendapatkan informasi yang relevan, kita harus mengolah data tersebut dan menyajikan informasi yang bersifat faktual atau berdasarkan kenyataan.
- e) Menganalisis dan menafsirkan. Kemudian, setelah data atau informasi disajikan, perlu untuk dilakukannya analisa dan menafsir data tersebut untuk meminimalisir kesalahan saat menulis mengenai penelitian yang dijalankan.
- f) Membuat kesimpulan. Langkah terakhir setelah dilakukannya analisis dan penafsiran, kita harus menarik kesimpulan dari data-data yang telah dikumpulkan disesuaikan dengan penelitian tersebut agar mudah dipahami datanya.

3.3 Jenis Data

Data yang digunakan adalah data kualitatif sebagai dasar analisis sistem pengendalian

manajemen yang kemudian dievaluasi untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

3.4 Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari perusahaan yaitu PT. ABC sebagai objek penelitian. Sedangkan, data sekunder merupakan data yang diperoleh dari literatur dan referensi yang relevan dengan penelitian ini. Menurut penulis, kedua jenis sumber data ini telah banyak membantu dalam penulisan jurnal.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah:

- 1) Penelitian kepustakaan, yaitu penelitian yang menggunakan data yang diperoleh dari karya ilmiah yang ada serta buku-buku literatur lain yang diperlukan sebagai landasan dan teori pendukung dalam penelitian ini.
- 2) Penelitian lapangan (*field research*), yaitu penelitian yang dilakukan untuk memperoleh data dan informasi internal atau informasi dari dalam perusahaan yang bersangkutan. Sebagian besar data yang diambil diperoleh dengan teknik pengumpulan antara lain sebagai berikut:
 - a. Observasi, yaitu teknik pengumpulan data dengan melakukan serangkaian pengamatan langsung kepada auditor internal di PT. ABC.
 - b. Wawancara, ialah teknik pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab langsung dengan para pihak atau bagian yang berwenang dari perusahaan terkait dengan pembahasan masalah agar dapat dilakukan penyesuaian dalam penelitian yang diambil.
 - c. Dokumentasi, adalah pengumpulan data yang diperoleh dari catatan-catatan yang dimiliki perusahaan. Teknik ini digunakan untuk

memperoleh data tentang dokumen, catatan, gambaran dan penerapan sistem pengendalian manajemen yang telah berjalan selama ini di dalam perusahaan tersebut.

3.6 Metode Analisis Data

Metode analisis data penelitian ini adalah deskriptif dan komparatif. Metode deskriptif, yaitu dengan terlebih dahulu mengumpulkan data dari hasil penelitian untuk diklasifikasikan, dianalisis dan diinterpretasikan sehingga dapat memberikan gambaran atau ilustrasi yang jelas tentang keadaan yang telah terjadi.

Metode komparatif, yaitu metode analisis dilakukan dengan membandingkan antara teori dengan praktek di perusahaan, kemudian menarik kesimpulan dan langkah selanjutnya adalah dengan memberikan saran dari hasil perbandingan tersebut. Hasil perbandingan ini juga dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dalam perusahaan agar dapat mendeteksi kesalahan apa saja yang telah dilakukan sehingga dapat dilakukan perbaikan kualitas kinerja perusahaan menjadi lebih baik lagi dari sebelumnya.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Sistem Pengendalian Manajemen pada PT. ABC

4.1.1 Perencanaan Strategis

Pemimpin dan manajer menganalisis bisnis masa depan dan lingkungan yang kompetitif, kemudian menguraikan langkah-langkah strategis untuk berpartisipasi dalam bisnis dan lingkungan kompetitif seperti yang direncanakan sebelumnya. Dalam rencana ini, pilihan yang berbeda mulai dipertimbangkan untuk menghadapi masa depan karena jangka waktu yang panjang memberikan kesempatan untuk mengevaluasi pilihan yang berbeda tersebut. Perencanaan strategis di PT. ABC disiapkan secara individual untuk setiap unit bisnis, namun dalam

proses perencanaan dan pengawasan tidak pernah lepas dari kewenangan kepala cabang. Setelah strategi direncanakan dan disepakati oleh kedua belah pihak, masing-masing divisi mulai menerapkan strategi tersebut untuk divisinya masing-masing. Proses penyusunan agenda perusahaan memerlukan informasi tentang jumlah investasi yang dilakukan, pendapatan serta jumlah biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan. Program kerja ditetapkan oleh perusahaan sesuai dengan masing-masing bagian dari struktur perusahaan. Program ini diadakan dua kali setahun atau per semester.

4.1.2 Penyusunan Anggaran

PT. ABC menerapkan sistem penganggaran yang ditentukan secara berkala oleh perusahaan berdasarkan kondisi, pengalaman masa lalu dan intuisi manajemen. Anggaran program diserahkan oleh masing-masing departemen kepada departemen umum dan dikeluarkan oleh departemen pengelolaan keuangan. Anggaran yang disetujui kemudian akan digunakan oleh manajemen puncak sebagai sarana untuk mengendalikan operasi perusahaan dan manajer pusat pertanggungjawaban akan dievaluasi dan dianalisis kinerja aktual versus anggaran mereka. Dalam pembiayaan setiap departemen diperlukan Kerjasama dengan departemen umum dan departemen pengelola keuangan, karena semua kegiatan keuangan dilakukan di PT. ABC melalui proses di bagian umum dan kemudian diterbitkan atau dikembalikan oleh bagian administrasi dan keuangan.

4.1.3 Pelaksanaan dan Pengukuran

Rencana strategis yang telah disepakati menjadi acuan bagi setiap departemen dalam melaksanakan program, dan setiap kepala departemen mentransmisikan strategi tersebut untuk segera diimplementasikan. Pada tahap ini, manajer memiliki fungsi untuk mengontrol karyawan dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan program yang telah ditetapkan. Branch Manager bekerja sama dengan Sales Manager, Finance Manager dan General Manager, dimana Sales Manager merencanakan

Publikasi Riset Mahasiswa Manajemen

strategi untuk meningkatkan penjualan oleh tiga kepala yaitu kepala divisi otomotif Toyota terdapat dua supervisor, masing-masing sepuluh sampai dua belas tenaga penjualan yang bertugas mencari pelanggan, kepala departemen Toyota CRC bertugas menangani keluhan konsumen untuk meningkatkan kepuasan layanan purna jual pelanggan, dan kepala administrasi penjualan bertugas menangani administrasi penjualan.

Kepala bagian administrasi keuangan membawahi 3 kepala bagian yaitu kepala bagian keuangan, kepala bagian IT, dan kepala bagian akuntansi. Serta general manager membawahi 2 Head of Human Resources dan General Department. Selama sehari, supervisor dibawah manajer penjualan bertanggung jawab mengendalikan staff penjualan, memimpin rapat harian di pagi hari untuk mengkomunikasikan strategi penjualan.

4.1.4 Evaluasi dan Proyeksi

PT. ABC selama evaluasi program, setiap departemen diwajibkan untuk menyampaikan laporan pertanggungjawaban atau hasil kerja yang dicapai dan kemudian laporan tersebut diserahkan ke bagian administrasi. Administrator dalam hal ini bertanggung jawab untuk menginput data atau melaporkan hasil kerja masing-masing departemen setiap harinya. Khusus untuk bagian penjualan, supervisor dan masing-masing tenaga penjualan mengadakan rapat penilaian pada sore hari setiap hari. Dengan melakukan penilaian, kita dapat memprediksi kelemahan atau kerawanan dan masalah yang dihadapi setiap tenaga penjualan dapat segera ditemukan solusinya.

Bagian administrasi dan keuangan menyiapkan laporan pada akhir semester yang mencakup semua pendapatan, hibah, beban, pajak dan aset PT. ABC, untuk menilai dan mengevaluasi kinerja karyawan. Laporan tersebut juga akan menjadi forecast atau dasar bagi PT. ABC semester depan. Bagian umum menyiapkan laporan akhir tahun yang mencakup semua pendapatan, kewajiban, keuangan, pengeluaran, pajak dan aset perusahaan

untuk periode satu tahun berjalan. Laporan ini akan menjadi dasar atau acuan untuk perencanaan program tahun berikutnya.

4.1.5 Kinerja Perusahaan

Direktur Bisnis PT. ABC dalam meningkatkan penjualan menggunakan beberapa pendekatan kepada tanggungannya, seperti pendekatan komisi, pertemuan penjualan, hadiah dan peluang liburan yang disponsori perusahaan. Manajer penjualan atau kepala penjualan adalah penanggung jawab pertama dari cabang ini tentunya dengan tanggung jawab penuh atas penjualan sehingga dibuat sistem kontrol tenaga penjualan untuk mengukur tingkat keberhasilan supervisor yang melatih tenaga penjualan pada tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Setiap penjualan memiliki peringkat dalam target penjualan. Penjual yang telah bekerja selama dua tahun atau lebih diklasifikasikan sbagai penjualan senior dan diberi target lima hingga keenam kendaraan. Untuk penjualan dua tahun atau kurang, mereka memiliki target penjualan tiga unit. Tujuan penjualan ditetapkan untuk meningkatkan semangat dalam menyelesaikan kegiatan penjualan.

4.1.6 Pembahasan

Perusahaan memiliki kehadiran yang kuat karena struktur organisasinya. Struktur fungsional yang dimiliki oleh PT. ABC memang kompleks, terbukti dengan penjabaran jabatan yang semakin tepat, pembagian wewenang dan tanggung jawab masing-masing departemen juga semakin jelas. Kekuatan sistem pengendalian manajemen lainnya PT. ABC adalah jaringan organisasi yang terintegrasi antara perusahaan dengan beberapa dealer di Manado. Kualitas hubungan antara perusahaan dengan perusahaan lainnya renta akan menjadi kekuatan perusahaan dalam memasarkan produk. Itulah keunggulan sistem yang mengendalikan pengelolaan bisnis dari pihak kualitas hubungan melalui jaringan organisasi yang terintegrasi.

4.2 Analisis Proses Sistem Pengendalian Manajemen

4.2.1 Perencanaan Strategis

Suatu tahapan yang sangat diperlukan agar menjadi tolak ukur dalam suatu organisasi. Hal ini bertujuan untuk memastikan sebuah perusahaan dan stakeholder yang terlibat bekerja sama untuk mencapai sebuah tujuan bisnis yang baik. Perencanaan strategis merupakan salah satu cara sebuah perusahaan untuk menetapkan prioritas mereka agar fokus terhadap organisasinya dan memakai seluruh sumber daya yang ada untuk memperkuat operasi. Sebuah organisasi melakukan rapat untuk disosialisasikan kepada tiap divisi. Dalam hal ini, PT. ABC sangat baik mengumpulkan semua divisi dari bagian paling atas dan anggota-anggotanya.

4.2.2 Penyusunan Anggaran

Setelah dilakukannya perencanaan strategis, langkah selanjutnya ialah melakukan penyusunan anggaran yang berarti rencana keuangan yang dibuat dalam periode dan jangka waktu tertentu di masa mendatang. Penyusunan anggaran dilakukan dalam bentuk satuan unit moneter. Hal ini merupakan komitmen resmi manajemen dan diharapkan dalam pendapatan, biaya dan beragam transaksi keuangan dalam jangka waktu tertentu di masa mendatang. Anggaran disesuaikan dengan rencana yang ada dan telah disepakati. Sistem pembayaran diberikan tanggung jawab kepada masing-masing divisi yang ada dan diajukan pada bagian umum untuk diproses dalam dana dan dikeluarkan oleh divisi keuangan.

4.2.3 Pelaksanaan dan Pengukuran

Merupakan sebuah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aspek dalam melihat perkembangan sebuah organisasi. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik dalam bentuk tindakan yang efektif dan efisien serta akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian

atas aktivitas perencanaan dan pengendalian. Pelaksanaan yang telah ditetapkan, sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan dalam pengukuran anggaran PT. ABC menggunakan sistem komputerisasi digital dalam pengawasan masing-masing bidangnya. Pada bagian penjualan, pelaksanaan, pengukuran selalu diawasi dengan penggunaan sistem online antar divisi di suatu organisasi perusahaan.

4.2.4 Evaluasi dan Proyeksi

Pada tahap evaluasi, di setiap divisi bagian penjualan setiap hari harus melakukan prediksi atau perkiraan hasil kinerja karyawan dan mencari solusi ketika kendala atau masalah ditemui. Contoh ketika terjadi keluhan konsumen terhadap kendaraan yang dibelinya, konsumen dapat mengadu ke bagian CRC. Pada hari yang sama ketika evaluasi CRC melaporkannya, maka akan segera dapat diketahui apa yang terjadi, kendala atau kesalahan sehingga divisi tersebut dapat cepat tanggap dalam mencari solusi alternatif dan pemecahan masalah.

4.2.5 Kinerja Perusahaan

Kepala bagian penjualan sebagai penanggung jawab penjualan juga telah melakukan tugasnya dengan baik. Untuk meningkatkan penjualan, kepala departemen penjualan harus menjadi panutan dan rendah hati kepada setiap divisi. Kebersamaan dan rasa memiliki harus ditanamkan agar dapat mendorong semangat untuk tidak bermalas-malasan di antara karyawan. Pendekatan persuasif secara pribadi dengan bawahannya juga harus dilakukan sebagai bentuk pendekatan emosional untuk mengetahui sifat dan perilaku karyawan.

Pemberian penghargaan juga tidak hanya diberikan kepada manajemen puncak sebagai perumus strategi bisnis organisasi, tetapi setiap karyawan yang memberikan kinerja terbaik dan mencapai target di perusahaan berhak untuk mendapat penghargaan dari perusahaan. Penghargaan berupa insentif, diberikan wisata berbayar dari perusahaan kepada karyawan yang

Publikasi Riset Mahasiswa Manajemen

mencapai target penjualan juga menjadi salah satu motivasi. Karena itu, manajer juga harus berhati-hati dalam mengontrol kinerja divisi di bawahnya. Pergeseran paradigma tentang sistem penilaian kinerja menjadi lebih komprehensif sehingga memotivasi eksekutif untuk berpikir mengenai keberlangsungan hidup jangka panjang organisasi. Ini diimplementasikan dalam sistem penghargaan PT. ABC berdasarkan tanggung jawab masing-masing personel untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan (organisasi berbasis tanggung jawab). Menurut penulis, sistem pengendalian manajemen yang diterapkan oleh PT. ABC telah mampu meningkatkan kinerja perusahaan dengan baik dan tepat.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Setelah menganalisis dan mengukur penerapan sistem pengendalian manajemen untuk meningkatkan kinerja perusahaan PT. ABC, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa pada dasarnya sistem pengendalian manajemen yang telah diterapkan selama ini di PT. ABC sudah cukup efektif dan efisien karena dapat dilihat dari pembagian tugas yang merata pada tiap divisi sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja sama untuk menjalin hubungan agar tetap terjaga dengan baik antar sesama rekan kerja. Dibuktikan juga dengan meningkatnya penjualan perusahaan dari tahun-tahun yang membuat perusahaan semakin berkembang karena meningkatnya keuntungan yang didapat. Itulah mengapa PT. ABC cabang kota Manado menjadi cabang terbesar dan tersukses disbanding dengan cabang-cabang di kota lainnya.

5.2 Saran

Penulis ingin memberikan saran yakni teruntuk seluruh karyawan PT. ABC diharapkan dapat terus mempertahankan dan meningkatkan kinerja serta produktivitasnya demi kemajuan juga keberlangsungan hidup perusahaan. Karena ketika

perusahaan mengalami keuntungan, maka pendapatan perusahaan juga akan naik dan hal tersebut dapat menyebabkan pendapatan karyawan yang diberikan perusahaan juga mengalami kenaikan, jadi semua pihak akan merasa diuntungkan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Basu Swastha dan Irawan. 2002, *Manajemen Pemasaran Modern*, Liberty, Yogyakarta.
- [2] Herujito, Yayat M. 2006, *Dasar-dasar Manajemen*, PT Rasindo, Jakarta
- [3] Kasmir. 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*, PT Rajagrafindo Persada, Depok.
- [4] Moeheriono. 2012, *"Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi"*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- [5] Musa, H. 2013, *Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen Untuk Meningkatkan Kinerja Manajer Penjualan pada Hasjrat Abadi Manado, Vol.1*, 1790-1798, Diakses pada 29 November 2022, dari <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/3381>
- [6] Thomas Sumarsan. 2013, *Sistem Pengendalian Manajemen, Edisi 2*, PT Indeks, Jakarta
- [7] Veithzal Rivai. 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*, Rajagrafindo Persada, Bandung.
- [8] Wibowo. 2017, *Manajemen Kinerja. Edisi Kelima*, PT. Raja Grafindo Persada, Depok.