BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

1.1. Landasan Teori

1.1.1. Sistem

Pengertian atau definisi setiap sistem pasti berbeda-beda setiap bidangnya, meskipun istilah sistem banyak variasi namun semua sistem mempunyai syarat, elemen, lingkungan, interaksi atara elemen. Sistem yang dinamis dan adaptif terhadap lingkungannya, dengan tujuan yang jelas dan terukur, akan lebih mudah mencapai target yang diinginkan.

Menurut Mulyadi (2014:2) sistem pada dasarnya adalah sekelompok unsur yang erat berhubungan satu dengan yang lainnya, yang berfungsi bersama-sama untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan demikian dapat diartikan bahwa sistem adalah suatu yang bekerja dengan mencapai tujuan yang sama.

Sistem merupakan salah satu kesatuan, baik objek nyata atau abstrak yang terdiri dari berbagai komponen atau unsur yang saling berkaitan, saling tergantung, saling mendukung dan secara keseluruhan bersatu dalam satu kesatuan untuk mencapai tujuan tetentu secara efektif dan efisien.

Sumarsan (2020:2) sistem adalah suatu kumpulan kesatuan dan perangkat hubungan satu sama lain, Adapun kriteria dari sistem adalah :

1. Sistem harus dirancang untuk mencapai tujuan.
2. Elemen dari sistem harus mempunyai rencana yang ditetapkan. Sebagai contoh: sistem penjualan harus mencapai target penjualan perusahaan. Sistem akuntansi perusahaan harus dapat mengawasi harta perusahaan dan menyajikan laporan keuangan yang tepat waktu dan bebas saji. Sistem sumber daya manusia harus memilikidata mengenai keahlian, latar belakang Pendidikan dan kompetensi dari semua karyawan perusahaan sehingga perusahaan menerapkan *"the right man on the right place"*.
3. Elemen dalam sistem harus berhubungan dan berkaitan dalam mencapai tujuan organisasi pada umumnya dan pencapaian devisi atau departemen pada khususnya. Maksudnya departemen akuntansi yang memiliki sistem akuntansi yang handal dan efektif. Departemen sumber daya manusia dengan merekrut karyawan yang berkualitas dan bermoral dapat mendukung departemen

penjualan dalam mencapai tujuan organisasi yaitu meningkatkan penjualan perusahaan yang pada akhirnya meningkatkan laba perusahaan sehingga karyawan pemegang saham meningkat.

4. Unsur dasar dari proses (arus informasi, energi dan material) lebih penting dari pada elemen sistem.
5. Tujuan sebuah organisasi lebih penting dibandingakan tujuan individu.

Sutabri (2016:10) Model umum sebuah sistem adalah *input*, proses dan *output*. Hal ini merupakan konsep sebuah sistem yang sangat sederhana sebab sistem dapat mempunyai beberapa masukn dan keluaran. Selain itu, sebuah sistem memiliki karakteristik atau sifat-sifat tertentu yang mencirikan bahkan hal tersebut bisa dikatakan sebagai suatu sistem. Adapun karakteristik yang dimaksud adalah sebagai berikut :

1. Komponen Sistem (*Components*)

   Suatu sistem terdiri dari sejumlah komponen yang saling berinteraksi, artinya saling bekerja sama membentuk satu kesatuan. Komponen-komponen sistem tersebut dapat berupa suatu subsistem. Setiap subsistem memiliki sifat dari sistem yang menjalankan suatufungsi tertentu dan memengaruhi proses sistem secara keseluruhan. Suatu sistem dapat mempunyai sistem yang lebih besar yang disebut “supra sistem”.
2. Batasan Sistem (*Boundary*)

   Ruang lingkup sistem merupakan daerah yang membatasi antara sistem dengan sistem yang lain atau sistem dengan lingkungan luarnya. Batasan sistem ini memungkinkan suatu sistem dipandang sebagai satu kesatuan yang tidak dapat dipisah-pisahkan.
3. Lingkungan Luar Sistem (*Environtment*)

   Bentuk apapun yang ada diluar ruang lingkup atau batasan sistem yang mempengaruhi operasi sistem tersebut disebut lingkungan luar sistem. Lingkungan luar sistem ini dapat bersifat menguntungkan dan dapat bersifat merugikan sistem tersebut. Lingkungan luar yang menguntungkan merupakan energi bagi sistem tersebut. Dengan demikian, lingkungan luar tersebut harus tetap dijaga dan dipelihara. Lingkungan luar yang merugikan harus dikendalikan kalua tidak maka akan mengganggu kelangsungan hidup sistem tersebut.

4. Penghubung Sistem (*Interface*)

   Media yang menghubungkan sistem dengan subsistem lain disebut penghubung sistem atau *interface*. Penghubung ini memungkinkan sumber-sumber daya mengalir dari satu subsistem ke subsistem lain. Bentuk keluaran dari satu subsistem akan menjadi masukkan untuk subsistem lain melalui penghubung tersebut. Dengan demikian, dapat terjadi suatu integrasi sistem yang membentuk satu kesatuan.

5. Masukan Sistem (*Input*)

   Energi yang dimasukkan ke dalam sistem tersebut masukan sistem, yang dapat berupa pemeliharaan (*maintenance input*) dan sinyal (*signal input*). Contoh, didalam suatu unit sistem komputer "program" adalah *maintenance input* yang digunakan untuk mengoperasikan komputernya dan "data" adalah sinyal *input* untuk diolah menjadi informasi.

6. Keluaran Sistem (*Output*)

   Hasil energi yang diolah dan diklasifikasikan menjadi keluaran yang berguna. Keluaran ini merupakan masukan bagi subsistem yang lain. Contoh, sistem informasi. Keluaran yang dihasilkan adalah informasi. Informasi ini dapat digunakan sebagai masukan untuk pengambilan keputusan atau hal-hal lain yang menjadi *input* bagi subsistem lain.

7. Pengolah Sistem (*Process*)

   Suatu sistem dapat mempunyai suatu proses yang akan mengubah masukan menjadi keluaran. Contoh siste akuntansi, sistem ini akan mengolah mengolah data transaksi menjadi laporan-laporan yang dibutuhkan oleh pihak manajemen.

8. Sasaran Sistem (*Objective*)

   Suatu sistem memiliki tujuan dan sasaran yang pasti dan bersifat deterministik. Kalau suatu sistem tidak memiliki sasaran, maka operasi sistem tidak ada gunanya. Suatu sistem dikatakan berhasil bila mengenai sasaran atau tujuan yang telah direncanakan.

Struktur sistem merupakan unsur-unsur yang membentuk sistem terebut. Sedangkan proses sistem menjelaskan cara kerja setiap unsur sistem tersebut dalam mencapai tujuan sistem. Setiap sistem merupakan bagian dari sistem yang lain yang lebih besar dan terdiri dari berbagai sistem yang lebih kecil yang disebut subsistem.

Pendekatan sistem memberikan lebih banyak manfaat dalam memahami lingkungan kita. Pendekatan sistem memberikan berusaha menjelaskansesuatu yang dipandang dari sudut pandang sistem serta berusaha menemukan struktur unsur yang membentuk sistem tersebut. Dengan mamahami struktur sistem dan proses sistem, seseorang akan dapat menjelaskan mengapa tujuan suatu sistem tidak tercapai.

Selain karakteristik dan kriteria sistem terdapat klasifikasi sistem sebagai berikut:

1. Sistem Abstrak dan Sistem fisik

   Sistem abstrak (*abstract system*) adalah sistem yang berisi gagasan atau konsep, misalnya sistem teologi yang berisi gagasan tentang hubungan manusia dan tuhan. Sedangkan sistem fisik (*physical system*) adalah sistem yang secara fisik dapat dilihat, misalnya sistem komputer, sistem sekolah, sistem akuntansi dan sistem transportasi.
2. Sistem Deterministik dan Sistem Probabilistik

   Sistem deterministic (*deterministic system*) adalah suatu sistem yang operasinya dapat diprediksi secara tepat, misalnya sistem komputer. Sedangka sistem probabilistic (*probabilistic system*) adalah sistem yang tak dapat diramal dengan pasti karena mengandung unsur probabilitas, misanlnya sistem arisan dan sistem sediaan, kebutuhan rata-rata dan waktu untuk memulihkan jumlah kesediaan dapat ditentukan tetapi nilai yang tepat sesaat tidak dapat ditentukan dengan pasti.
3. Sistem Tertutup dan Sistem Terbuka

   Sistem tertutup (*closed system*) adalah sistem yang tidak bertukar materi, informasi atau energi dengan lingkungan, dengan kata lain sistem ini tidak berinteraksi dan tidak dipengaruhi oleh lingkungan, misalnya reaksi kimia dalam tabung yang terisolasi. Sedangkan sistem terbuka (*open system*) adalah sistem yang berhubungan dengan lingkungan dan dipengaruhi oelh lingkungan, misalnya sistem perusahaan dagang.
4. Sistem Alamiah dan Sistem Buatan Manusia

   Sistem alamiah (*natural system*) adalah sistem yang terjadi karena alam, misalnya sistem tata surya. Sedangkan sistem buatan manusia (*human made system*) adalah sistem yang dibuat oleh manusia misalnya mesin komputer.
5. Sistem Sederhana dan Sistem Kompleks.

Berdasarkan Tingkat kerumitannya, sistem dibedakan menjadi sistem sederhana (misalnya sepeda) dan sistem kompleks (misalnya otak manusia).

1.1.2. Pengendalian

Memahami definisi suatu objek ibarat membuka gerbang menuju pengetahuan yang lebih luas tentang objek tersebut, memungkinkan kita untuk mempelajarinya, menganalisisnya, dan menarik kesimpulan yang valid. Oleh sebab itu, mempelajari atau memahami segala sesuatu harus dimulai dengan mengerti dan faham arti dari suatu kata atau kalimat tersebut.

Menurut Sumarsan (2020:3) istilah *controlling* sering diterjemahkan dengan kata pengendalian dan pengawasan. Kedua istilah ini sering kali penggunaannya dipertukarkan terutama dilingkungan dunia usaha. Dalam akuntansi, pengendalian didefinisikan sebagai hubungan antara prosedur dan sistem yang berkaitan dengan pencapaian tujuan perusahaan, pengendalian akuntansi meliputi :

1) Penyusunan anggaran dan perencanaan berfungsi sebagai alat untuk mencapai tujuan dan sebagai alat untuk mengukur kinerja perusahaan.
2) Pelaksanaan rencana.
3) Pemantauan kinerja.
4) Mengevaluasi kinerja kaual terhadap rencana.
5) Memperbaiki pengendalian terhadap hal yang terjadi di luar situasi.

Pengendalian ini termasuk pengendalian operasional, pengendalian manajemen dan pengendalian strategis. Konsep pengendalian manajemen memberikan informasi mengenai kinerja manajer dan unit bisinis atau divisi dan pengendalian strategik menghasilkan informasi yang berhubungan dengan kinerja keuangan dan Tingkat kompetisi perusahaan jangka panjang.

Perencanaan sistem pengendalian sebuah perusahaan meliputi perilaku yang tepat dan unsur-unsur teknis. Pertimbangan perilaku mencangkup :

1) Etika

   Harus dikembangkan etika dan integritas seluruh pekerja dan manajemen dalam perusahaan untuk bertindak jujur dan melaksanakan kegiatan operasional sesuai dengan standar dan prosedur operasional perusahaan.
2) Sebuah Langkah keseimbangan antara jangka pendek dan jangka panjang perusahan

Bahwa semua kegitan operasional perusahaan harus berfokus pada pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan.

3) Keseimbangan antara ukuran kualitatif dan kuantitatif

   Untuk dapat bersaing, perusahaan harus mengukur kinerja baik secara kuantitatif (secara keuangan) dan secara kualitatif (kupuasan pelanggan, mutu produk dan jasa perusahaan, perbaikan sistem dan prosedur perusahaan dan lainnya).

4) Pemberdayaan Pekerja

   Pekerja harus dilatih untuk mengembangkan tugas dan tanggungjawab yang lebih besar sehingga mereka tertantang untuk bekerja lebih keras dan lebih cermat.

5) Pemberian Insentif dan Pengakuan

   Perusahaan seharusnya tidak berfokus untuk mengidentifikasi dan memberikan hukuman terhadap pekerja yang malas dan bodoh atau yang tidak berproduktif. Tetapi perusahaan harus berfokus pada pemberian pengakuan dan insentif kepada pekerja yang berprestasi.

Sedangkan pertimbangan teknis termasuk menyajikan informasi yang relavan, akurat, tepat waktu, konsisten diseluruh segmen dan fleksibel untuk memenuhi kebutuhan para pengguna informasi yang beragam.

Menurut Sugiyanto (2016:26) pengendalian adalah sebuah proses memantau dan mengarahkan pencapaian tujuan-tujuan otganisasi. Pengukuran atau perbandingan hasil yang dicapai dengan hasil yang harus di capai yaitu adalah pengendalian. Pengendalian merupakan fungsi dari manajemen dimana pemimpin ada dipusat aktivitas untuk pemantauan dan mengarahkan tim agar mencapai tujuan.

Terlepas dari banyaknya cara untuk membuat konsep pengendalian, komponen berikut ini bisa diidentifikasi sebagai pusat fenomena :

a). Pengendalian adalah proses.
b). Pengendalian melibatkan pemimpin.
c). Pengendalian mencakup kinerja
d). Pengendalian melibatkan standar
e). Pengendalian terjadi di dalam organisasi
f). Pengendalian melibatkan pencapaian kinerja yang seharusnya.

Dengan didasarkan pada beberapa komponen diatas, berikut adalah difinisi tentang pengendalian yang digunakan dalam teks ini. Pengendalian adalah proses untuk sang pemimpin dapat mengukur standar pelaksanaan kinerja tim yang tercapai dan yang seharusnya dicapai.

Menurut Anthony dalam Sugiyanto (2016:34) penetapan pengendalian sebagai proses berarti pengendalian merupakan serangkaian aktivitas yang paling terkait, yang mengubah *input* menjadi *output*. Proses menyatakan bahwa pelaksanaan kinerja yang dicapai harus sesuai dengan standar kinerja yang seharusnya dicapai. Hal ini menekankan bahwa pengendalian itu tidak bersifat linear dan bukan serangkaian aktivita satu arah, tetapi merupakan aktivitas yang interaktif. Kalau pengendalian didefinisikan secara linear, pengendalian tidak memerlukan standar kinerja yang seharusnya di capai. Dengan kata lain, pengendalian sebagai proses membutuhkan komponen-komponen :

1. *Observer* (pengamat) : *Observer* atau pengamat merupakan alat pengamatan yang mendeteksi atau mengamati dan mengukur atau menggambarkan kegiatan-kegiatan lain yang perlu dikendalikan.
2. *Evaluator, assessor* atau *selector* : Merupakan alat untuk menilai hasil dari suatu kegiatan atau organisasi.
3. *Director, modifier* atau *efector* : Merupakan alat untuk mengubah tingkah laku atau pelaksanaan bila diperlukan dan dalam hal ini adalah norma-norma kerja organisasi.
4. Jaringan Komunikasi : Merupakan alat untuk menyebarluaskan informasi ke alat-alat lain.

Pengendalian mencangkup pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja adalah membandingkan antara pelaksanaan kinerja yang dicapai dengan standar kinerja yang seharusnya dicapai (*"Das Sollen"* dan *"Das Sein"*). Penetapan standar adalah elemen penting pengukuran kinerja. Tanpa penetapan standar, pengukuran kinerja tidak mempunyai tolak ukur. Semua angka dan laporan yang digunakan untuk mengendalian harus dalam lingkup kinerja standar yang dipersyaratkan dan juga kinerja yang lalu. Maksud perbandingan tidak hanya untuk menemukan deviasi atau kesalahan, tetapi juga untuk memungkinkan pemimpin untuk memprediksi hasil yang akan dicapai pada masa yang akan datang. Sistem pengendalian yang terencana atau terorganisasi dengan baik bisa membantu pemimpin mengantisipasi, memantau dan membuat perubahan.

Sebaliknya, sistem pengendalian yang tidak terancang baik bisa membuat kinerja organisasi berada di bawah level yang tidak diterima. Kesalahan kecil yang diabaikan dapat menumpuk dan bertransformasi menjadi masalah besar yang menghambat kinerja dan efektivitas organisasi. Seandainya organisasi tidak mengabaikan kualitas seiring dengan organisasi menanggapi permintaan jasa atau produk yang terus meningkat, masalah kecacatan tidak akan pernah mencapi level yang tinggi. Dengan demikian masalah-masala kecil akan tumbuh menjadi masalah besar, sehingga organisai harus berjuang untuk mengoreksinya.

1.1.3. Manajemen

Kata "manajemen" berasal dari bahasa Inggris "management" dan kata kerja "to manage". Kata "manage" memiliki arti luas, seperti mengurusi, mengatur, mengelola, atau mengendalikan. Makna-makna ini menjadi fondasi untuk memahami konsep dan peran penting manajemen dalam berbagai bidang. Dalam arti khusus manajemen adalah pemimpin dan kepemimpinan, sedangkan manajer adalah orang yang dapat memimpin atau pemimpin suatu kelompok atau organnisasi.

Manajemen memegang peranan krusial dalam semua aspek. Penerapannya membantu organisasi atau perusahaan mencapai tujuan yang telah direncanakan dengan baik, menjaga keseimbangan antar tujuan yang saling bertentangan, serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi. Tentunya keberlangsungan sebuah prusahaan juga untuk mencapai tujuan yang baik dan teratur tergantung pada manajemen yang sudah dibuat sejak awal (Firmansyah, dan Budi 2018:1).

Menurut Merchant dan Wim (2017:6) manajemen adalah semua yang berhubungan dengan proses dimana sumber daya manusia dan aktivitas diarahkan pada pencapaian tujuan perusahaan. Handoko (2018:10) memaparkan bahwa manajemen bertumpu pada empat pilar utama, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Pilar-pilar ini bekerja sama untuk mengarahkan usaha para anggota dan penggunaan sumber daya organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Untuk memperjelas arti manajemen, mendefinisikan manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata (Terry dan Rue dalam Sugiyanto, 2016:10)

Dari beberapa pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah kegiatan untuk pencapaian organisasi termasuk perusahaan yang telah ditetapkan secara efektif dan efieien. Tanpa perencanaan, pengorganisasi, pengarahan serta pengawasan tidak akan ada tujuan yang akan tercapai,

Menurut Widiana (2020:2) manajemen adalah bidang yang sangat penting bagi sebuah organisasi atau perusahaan untuk dipelajari dan dikembangkan karena :

1. Kepemimpinan yang efektif menjadi faktor penting bagi perusahaan untuk mencapai kesuksesan.
2. Langkah-langkah yang dilakukan manajemen dalam memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya meliputi pelatihan karyawan, penggunaan teknologi modern, dan penerapan sistem yang terstruktur.
3. Pengaturan dan pengelolaan yang baik dalam suatu organisasi memungkinkan pencapaian visi dan misi secara teratur.
4. Kepemimpinan yang efektif dapat mendorong perkembangan dan ekspansi suatu organisasi.
5. Penataan yang terstruktur dan sistematis membantu dalam menjalankan langkah-langkah yang menguntungkan dan prospektif.

Pemahaman yang jelas tentang sasaran dan target menjadi landasan dalam membangun sistem kontrol manajemen yang efektif dan berbagi tujuan dengan penuh komitmen. Pengetahuan tentang tujuan bagaikan kompas yang mengarahkan desain sistem pengendalian manajemen dan pembagian tujuan yang terarah. Tujuan non-kuantitatif seperti pemberdayaan sumber daya manusia dan kebahagiaan karyawan dapat membantu perusahaan mencapai target finansial dan membangun citra yang positif. Akan tetapi pada beberapa organisasi, karyawan harus memahami apa yang menjadi tujuan organisasi. Jika tidak, maka tidak ada yang dapat mengklaim bahwa tindakan yang dilakukan oleh karyawan sengaja, dan tidak ada yang dapat mendukung klaim bahwa tujuan organisasi dapat berhasil (Merchant dan Wim, 2017:7)

Elemen-elemen dasar yang melekat didalam proses manajemen dan selalu ada dalam melaksanakan kegiatan adalah fungsi dari manajemen. Fungsi manajemen terdiri dari :

1. *Planning* (Fungsi Perencanaan)

Perencanaan yang baik bagaikan peta yang menunjukkan jalan menuju kesuksesan, dan tanpa peta, organisasi akan tersesat dan gagal mencapai tujuannya**.** Disamping itu, perencanaan memungkinkan :

a. Organisasi bisa memperoleh dan mengikat sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
b. Untuk mempermudah para tim untuk melaksanakan kegiatan secara konsisten dengan bermacam tujuan.
c. Kemajuan dapat terus dimonitor dan diukur, jika ada yang tidak memuaskan dapat diambil atau dihilangkan.

2. *Organizing* (Fungsi Perorganisasian)

Setelah tujuan ditetapkan dan perencanaan untuk mencapai tujuan telah ada, maka langkah berikutnya adalah melakukan pengelompokkan tugas hingga berbagi dan dapat diidentifikasikan sehingga manajer perlu merancang, mengembangkan suatu organisasi dan dapat menunjuk orang yang bertanggung jawab untuk mencapainya.

3. *Actuating* (Mengarahkan)

Setelah fungsi pergorganisasian dibuat, langkah selanjutnya adalah menugaskan para tim khususnya individu menjalankan tujuan yang sudah direncanakan dan ditetapkan. Didalam manajemen fungsi pengarah ini bersifat sangat kompleks. Kerena di samping menyangkut manusia, juga menyangkut berbagai tingkah laku dari manusia itu sendiri.

4. *Controlling* (Pengawasan)

Fungsi akhir yang dilakukan manajemen adalah pengawasan**.** Monitoring memungkinkan identifikasi hasil dan metode yang digunakan dengan cara mencocokkan semua aspek yang telah dijalankan dengan tolok ukur dan target yang telah ditetapkan Pengawasan bisa bersifat positif maupun negative**.** Pengawasan positif bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan pencapaian tujuan organisasi, sedangkan pengawasan negatif bertujuan untuk mencegah kesalahan dan penyimpangan (Widiana, 2020:34).

Dapat disimpulakan bahwa Sistem Pengendalian Manajemen adalah suatu rangkaian tindakan dan aktivitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan secara terus-menerus. Pengendalian manajemen bukanlah suatu sistem terpisah dalam suatu organisasi, melainkan harus dianggap sebagai bagian penting dari setiap sistem yang dipakai manajemen untuk mengatur dan mengarahkan kegiatannya. Pengendalian internal dapat disebut pula pengendalian manajemen yang terpasang

dalam organisasi sebagai bagian dari sarana prasarana organisasi guna membantu manajemen menjalankan organisasi dan mencapai tujuannya. Dengan demikian perkembangan pengetahuan dan teknologi yang menghasilkan timbulnya gagasan baru berupa penerapan metode kerja baru menuntut adanya pemodifikasian sistem pengendaliannya yang berjalan secar terus menerus (Sumarsan, 2020:4).

Aktivitas dalam sistem pengendalian manajemen tentunya memiliki tujuan yang harus dicapai, berikut tujuan dari sistem pengendalian manajemen :

1. Mendorong efisensi dan aktivitas kegiatan.
2. Menjaga agar aktifitas jangan terjadi pemborosan atau hilang yang tidak dapat dipertanggungjawabkan termasuk pencegahan terjadinya kekeliruan dalam mengalokasikan dana dan harta milik.
3. Membatasi terjadinya kewajiban dan biaya sampai sekecil mungkin sesuai dengan pencapaian tujuan kegiatan.
4. Menjamin bahwa semua pendapatan yang berkaitan dengan aktifitas diterima dan dipertangungjawabkan.
5. Menjamin ketepatan dan dapat diandalkannya laporan-laporan yang dihasilkan.

Menurut Merchant dan Wim (2017:35) Tercapainya tujuan organisasi dibutuhkannya proses yang tersusun rapi, adapun proses sistem pengendalian manajemen sebagai berikut :

1. Penyusunan program (*Strategic planning*)

   Proses ini meliputi pemilihan program dan menunjukkan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan oleh perusahaan untuk jangka waktu yang panjang maupun jangka waktu yang pendek.
2. Penyusunan Anggaran

   Pada proses penganggaran ini menggabungkan anggaran-anggaran devisi atau departemen lain, yang merupakan tanggung jawab manajer devisi ataupun departemen. Sebagai bagian proses ini, masing-masing program di definisikan dalam kegiatan yang berkaitan dengan tanggungjawab dari setip pusat pertanggungjawaban untuk suatu periode.
3. Pengukuran Kinerja

   Dalam proses ini data yang di kelompokkan berdasarkan program akan digunakan sebagai dasar untuk pemprograman yang akan datang, sedangkan data menurut pusat pertanggungjawaban digunakan untuk mengukur kinerja

dari pusat pertanggungjawaban. Data akhir ini nantinya akan dibandingkan langsung dengan rencana yang tertuang pada anggaran sebelumnya.

4. Evaluasi Kinerja

   Laporan kegiatan akhir dari pemprograman akan dilakukan pada tahap ini. Seperti hasil kinerja aktual dan kinerja yang direncanakan akan dibandingkan serta kekurangan dan kelebihan pada program tersebut akan dijelaskan.

5. Kompensasi Manajemen atau Pemberian Imbalan

   Pada tahap ini adalah proses akhir dari pengendalian manajemen, dimana proses ini adalah bentuk apresiasi dari sebuah keberhasilan program. Kompensasi manajemen ini bisa berupa kenaikan gaji, bonus, promosi, keamanan kerja, penugasan, kesempatan pelatihan, kebebasan, pengenalan dan kekuasaan.

Setelah melakukan pemprograman atau *strategic planning* tentunya menetapkan standar kinerja, mengukur kinerja nyata dan membandingkan dengan standar yang sudah ditentukan tentunya membutuhkan pengendalian biaya untuk memperlancar pemprograman tersebut. Pengendalian biaya adalah untuk membandingkan biaya yang dianggarkan dan biaya yang benar-benar terjadi dan bila terjadi selisih, maka selisihnnya perlu dianalisi lebih jauh sehingga diketahui faktor apa saja yang menjadi penyebab penyimpangan dan dilakukannya koreksi.

Terjadinya biaya pada pusat pertanggungjawaban tidak selalu akibat dari keputusan yang diambil oleh manejer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan. Karena tidak semua biaya yang terjadi dapat dikendalikan oleh manajer, maka dalam pengumpulan dan pelaporannya pusat pertanggungjawaban harus dipisah antara biaya yang dikendalikan dan biaya yang tidak terkendali.

Oleh karena itu, akuntansi pertanggungjawaban biasanya menitikberatkan pada biaya pusat pertanggungjawaban. Menurut Merchant dan Wim (2017:292) pusat pertanggungjawaban ada empat, yaitu :

1. Pusat Pendapatan

   Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban ketika manager bertanggung jawab untuk menghasilkan pendapatan sebagai pengukur keuangan *output*. Contoh umum adalah manajer penjualan dan dalam organisasi nonlaba yakni manajer penggalangan dana. Dengan membandingkan dengan pendapatan dan laba, akan menyediakan cara

sederhana dan efektif untuk mendorong manajer penjualan menarik dan mempertahankan konsumen.

2. Pusat Biaya

   Pusat biaya (pengeluaran) adalah pusat pertanggungjawaban ketika manajer bertanggung jawab terhadap beberapa elemen biaya. Biaya adalah pengukuran keuangan dari *input*, atau sumber daya yang digunakan oleh pusat pertanggungjawabaan. Biaya dikelopokkan menjadi empat, yaitu:

   - Biaya Tenaga Kerja Langsung.
   - Biaya *Overhead*.
   - Biaya Pemasaran.
   - Biaya Administrasi dan Umum.

3. Pusat Laba

   Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban ketika manajer bertanggung jawab pada beberapa pengukuran laba yang berbeda antara pendapatan yang dihasilkan dan biaya yang menghasilkan pendapatan tersebut. Terminology bisnis sering kali tidak tepat dan beberapa perusahaan merujuk pusat investasi mereka sebagai pusat laba. Ada beberapa konseptual antara pusat laba dan pusat investasi, yaitu manajer pusat bertanggung jawab pada laba tetapi tidak pada investasi yang menghasilkan keuntungan.

4. Pusat Investasi

   Pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban yang hasil kerjanya diukur berdasarkan laba dan jumlah invenstasi.

1.1.4. Penjualan

Penjualan adalah aktivitas atau bisnis menjual produk atau jasa. Proses distribusi barang dan jasa diawali dengan penawaran dari penyedia kepada calon pembeli, kemudian dilanjutkan dengan negosiasi harga dan diakhiri dengan penyerahan produk dan pembayaran**.** Tentunya tujuan penjual untuk mencari pembeli, menawarkan barang atau jasa yang sesuai dengan kebutuhan konsumen. Tentunya penjualan juga tujuan dari perusahaan untuk meningkatkan pendapatan.

Menurut Abdullah (2017:23) mengungkapkan bahwa penjualan dan pembelian saling terkait dan tidak dapat dipisahkan dalam suatu transaksi. Jadi untuk dapat terlaksanakannya kesepakatan antara hak dan transaksi dibutuhkannya pembelian dan penjualan.

Menurut Prastyaningtyas (2019:33) penjualan merupakan suatu kegiatan dimana perusahaan atau penjual menyerahkan barang atau jasa kepada pembeli dan kemudian pembeli melakukan pembayaran atas barang atau jasa yang diterimanya dengan cara tunai atau kredit.

1. Sistem Penjualan Tunai

   Sistem penjualan tunai merupakan harga barang yang lebih dahulu di bayar oleh pembeli sebelum mengidentifikasi, merangkai, menggolongkan dan melaporkan atas pembayaran barang tersebut. Tentunya hal tersebut akan dicatat oleh perusahaan untuk informasi keuangan.

2. Sistem Penjualan Kredit

   Sistem penjualan kredit adalah penjualan yang dilakukan dengan penerimaan pembayaran dilakukan pada kemudia hari dalam jangka waktu tertentu yang telah ditentukan. Dalam sistem penjualan terdapat prosedur penjualan, yaitu urutan kegiatan sejak diterimanya pesanan (*order*) dari pihak pembeli, pengirim barang, penagihan sampai dengan pnecatatan transaksi penjualan. Adapun dua jenis sistem penjualan kredit yaitu, sistem penjualan kredit dengan kartu kredit dan sistem penjualan kredit tanpa kartu kredit.

Menurut Prastyningtyas (2019:34) ada bagian yang terkait dan kegiatannya dalam pejualan tunai sebagai berikut :

a. Bagian Penjualan

   Bagian penjualan menerima permintaan penjualan dari konsumen. Setelah terjadi kesepakatan transaksi membuat faktura tau nota penjualan sebanyak 3 lembar dan menyerahkan nota tersebut kepada pembeli untuk pembayaran ke kasir.

b. Kasir

   1) Menerima kas dan 3 lembar nota penjualan didistribusikan sebagai berikut:
      - Lembar ke-1 diserahkan ke pelanggan (untuk pengambilan barang).
      - Lembar ke-2 diteruskan ke bagian audit.
      - Lembar ke-3 diserahkan ke pemegang buku jurnal.
   2) Selanjutnya membuat bukti bukti setor bank sebanyak 2 lembar, kemudian menyetorkan kas tersebut ke bank.

c. Pemegang Buku Jurnal

1) Setelah lembar ke-3 nota penjualan, bagian ini mencatata penerimaan kas kedalam jurnal peneriman kas.
2) Secara periodik, bagian ini membuat rekapitulasi jurnal penerimaan kas kebagian buku besar untuk di peroses.

d. Bagian Buku Besar
1) Secara periodik bagian ini menerima rekapitulasi jurnal penerimaan kas dari kasir kemudian melakukan proses posting dari jurnal tersebut ke rekening-rekening buku besar yang bersangkutan.

e. Bagian Audit
1) Atas dasar tembusan tiket penjualan yang diterima dan petugas penjualan, bagian ini memeriksa nomor urut dokumen.
2) Setiap akhir bulan bagian ini akan menerima laporan bank bulanan beserta tembusan bukti setor bank dari bank.
3) Setelah seluruh dokumen diterima secara lengkap, bagian ini membandingkan tiket penjualan dan bukti setor bank, kemudian membuat rekonsiliasi bank setiap bulan.

Menurut Menurut Prastyaningtyas (2019:38) sistem pengendalian kredit adalah penjualan yang dilakukan dengan penerimaan pembayaran dilakukan pada kemudian hari dalam jangka waktu tertentu yang telah ditentukan. Dalam sistem penjualan, yaitu urutan pembeli, pengirim barang, penagihan sampai dengan pencatatan transaksi penjualan. Sistem penjualan kredit sendiri dibagi menjadi dua, yakni sistem penjualan kredit menggunakan kartu kredit dan sistem penjualan kredit ranpa kartu kredit. Adapun prosedur penjualan kredit sebagai berikut:

1. Prosedur Order Penjualan

   Pada prosedur ini fungsi penjualan menerima order dari pembeli.

2. Prosedur Kredit

   Pada prosedur ini bagian penjualan meminta persetujuan kredit pada bagian kredit yaitu bagian keuangan.

3. Prosedur Pengiriman

   Pada prosedur ini bagian pengiriman mengirimkan barang pada pembeli sesuai surat order pengiriman.

4. Prosedur Penagihan

Pada prosedur ini bagian penagihan membuat faktur penjualan dan dikirimkan pada pembeli.

5. Prosedur Pencatatan Akuntansi

Pada prosedur ini bagian akuntansi membuat kartu piutang berdasarkan faktur penjualan.

Selain dari prosedur penjulan produk, terdapat bagian yang terkait dan kegiatannya dalam penjualan kredit yakni sebagai berikut:

1. Bagian Penjualan:
   1) Menerima surat pesanan pembelian dari pembeli.
   2) Atas dasar surat pesanan tersebut, membuat surat order penjualan sebanyak 6 lembar dan didistribusikan sebagai berikut:
      - Lembar ke-1 dan order pelanggan, diserahkan ke bagian penagihan untuk diarsipkan sementara.
      - Lembar ke-2 diserahkan ke bagian pengiriman.
      - Lembar ke-3 dan ke-4 dimintakan persetujuan ke bagian kredit.
      - Lembar ke-5 dikirimkan ke pelanggan.
      - Lembar ke-6 diarsipkan urut nomor.
2. Bagian Kredit:
   1) Atas dasar surat order penjualan lembar ke-3 dan ke-4 yang diterima dari bagian penjualan, bagian ini memeriksa data kredit pelanggan, yang mencangkup Sejarah kredit dan batas kredit (*credit limit*) pelanggan berikut. Selanjutnya , bagian ini memberikan persetujuan (tanda tangan) terhadap surat order penjualan tersebut dan meneruskannya ke bagian Gudang.
3. Bagian Gudang:
   1) Atas dasar surat order penjualan lembar ke-3 dan ke-4 yang diotorisasi bagian gudang mempersiapkan barang yang akan dikirim. Selanjutnya bagian ini mendistribusikan surat order penjualan sebagai berikut:
      - Lembar ke-3 bersama dengan barangnya diserahkan kebagian pengiriman.
      - Lembar ke-4 diarsipkan urut nomor.
4. Bagian Pengiriman:

1) Setelah menerima surat order penjualan (yang telah diotorisasi) dan barang dari bagian gudang bagian ini mengeluarkan surat order penjualan lembar ke-2 dari arsipnya.
2) Atas dasar kedua dokumen tersebut, bagian ini membuat nota pengiriman sebanyak 3 lembar dan didistribusikan sebagai berikut:
   - Lembar ke-1 bersama-sama dengan surat order penjualan yang telah diotorisasi, diserahkan kebagian penagihan.
   - Lembar ke-2 bersama-sama dengan surat order penjualan lembar ke-2 diarsipkan urut tanggal.
   - Lembar ke-3 bersama-sama dengan barangnya, dikirimkan kepada pelanggan.

5. Bagian Penagihan:
   1) Setelah menerima surat order penjualan (yang telah diotorisasikan) dan nota pengiriman lembar ke-1 dari bagian pengiriman, bagian ini mengeluarkan surat order penjualan lembar ke-1 dan surat pesanan pembelian pelanggan dari arsipnya.
   2) Atas dasar keempat dokumen ini, bagian penagihan membuat faktur penjualan sebanyak 3 lembar dan didistribusikan sebagai berikut:
      - Lembar ke-1, dikirimkan kapada pelanggan.
      - Lembar ke-2, diserahkan ke bagian piutang.
      - Lembar ke-3, diarsipkan urut nomor bersama-sama dengan surat order penjualan.
      - Lembar ke-3 yang telah diotorisasi, nota pengiriman lembar ke-1, surat pesanan pembelian pelanggan dan surat order penjualan lembar ke-1, setelah sebelumnya digunakan sebagai dasar untuk mencatat ke jurnal penjualan.

6. Bagian Piutang:
   1) Setelah menerima faktur penjualan lembar ke-1 dari bagian penagihan, bagian ini memeriksa nomor seri faktur. Selanjutnya bagian ini akan emposting transaksi tersebut ke rekening pelanggan yang bersangkutan dan mengarsipkan pejualan tersebut urut tanggal.

1.1.5. Laba

Aktivitas perusahaan, mulai dari proses produksi hingga pemasaran, menghasilkan pendapatan (*revenue*). Setelah dikurangi dengan biaya operasional, pendapatan ini menghasilkan laba atau keuntungan (*net income*) bagi perusahaan. Menurut Wicaksono, et.al., (2022:164) laba adalah selisih lebih kenaikan manfaat ekonomi atau pendapatan setelah dikurangi seluruh beban atau biaya sehubungan dengan kegiatan usaha dalam satu periode akuntansi. Adapun beberapa komponen yang mempengaruhi laba :

1. Pendapatan (*Revenues*)

   Aktivitas usaha perusahaan yang sedang berlangsung menghasilkan aliran kas masuk (*inflow*) yang disebut pendapatan. Pendapatan ini terdiri dari penjualan tunai dan penjualan kredit, di mana penjualan kredit menandakan penerimaan yang akan diperoleh di masa depan.

2. Keuntungan (*Gain*)

   Dalam menjalankan aktivitas usahanya yang berkelanjutan, perusahaan memperoleh keuntungan yang direpresentasikan oleh arus kas masuk. Keuntungan ini dihasilkan dari berbagai transaksi dan kejadian yang berkaitan dengan aktivitas tersebut.

3. Beban (*Expense*)

   Aktivitas usaha perusahaan yang sedang berlangsung menghasilkan aliran kas keluar (outflow) yang disebut beban. Beban ini berasal dari berbagai pengeluaran dan alokasi kas keluar dari masa lalu yang terkait dengan aktivitas tersebut, seperti pembelian bahan baku, pembayaran gaji karyawan, dan sewa tempat.

4. Kerugian (*Losses*)

   Aktivitas sampingan atau insidental di luar operasi utama perusahaan dapat mengakibatkan penurunan nilai aktiva bersih. Penurunan ini disebut sebagai kerugian, yang dapat menguras sumber daya dan jasa perusahaan yang digunakan untuk memperoleh atau memproduksi pendapatan dan keuntungan.

Menurut Wicaksono, dkk, (2022:165) faktor yang mempengaruhi nilai laba yang dimiliki suatu perusahaan adalah, antara lain:

1. Biaya

Mengolah suatu produk atau jasa hingga mempengaruhi harga jual produk dengan menggunakan pengeluaran perusahaan disebut biaya. Atau biaya adalah suatu pengorbanan sumber daya untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

2. Harga Jual

   Penetapan harga jual yang tepat akan memengaruhi jumlah atau volume penjualan produk atau jasa. Harga jual yang terlalu tinggi dapat menurunkan minat pembeli, sedangkan harga jual yang terlalu rendah dapat mengurangi keuntungan perusahaan.

3. Volume Penjualan dan Produksi

   Besarnya volume penjualan berpengaruh pada volume produksi atau jasa tersebut, volume produksi akan mempengaruhi besar kecilnya biaya produksi.

Menurut Wicaksono, dkk, (2022:165) laba akuntansi merupakan laba yang diukur berdasakan konsep akuntansi akrual. Laba akuntansi merupakan laba yang banyak kita kenal, yang dicatat dalam laporan keuangan laba rugi perusahaan. Perhitungan laba akuntansi dihitung dengan menggunkan rumus :

Laba Akuntansi = Total Pendapatan – Biaya Eksplisit

Laba akuntansi diartikan sebagai selisih antara pendapatan dan biaya karena akuntansi secara umum menganut konsep *historical cost*, akrual dan asas penandingan. Pendefenisian laba sebagai pendapat dikurangi biaya adalah definisi secara structural karena laba tidak diartikan secara terpisah dari pengertian pendapatan maupun biaya

Menurut Wicaksono, dkk, (2022:166) Adapun laba akuntansi dapat digolongkan sebagai berikut:

1. Laba Kotor

   Laba kotor merupakan keuntungan yang diperoleh dari pendapatan dikurangi dengan beban tetapi belum dikurangi dengan pajak.

2. Laba Operasi

   Laba operasi merupakan keuntungan yang diperoleh penjualan dikurangi dengan harga pokok penjualan.

3. Laba Sebelum Pajak

   Laba sebelum pajak merupakan keuntungan menyeluruh yang diperoleh perusahaan sebelum dipotong pajak perseroan.

4. Laba Bersih

   Laba bersih merupakan keuntungan yang diperoleh yang sudah dikurangi dengan pajak, bunga dan biaya operasional perusahan.

Dalam praktiknya para pengguna laporan keuangan menggunakan konsep laba dan model pengambilan keputusan yang berbeda-beda. Cara pengukuran yang berbeda-beda ini dikesampingkan untuk memenuhi tujuan laporan laba. Laba akuntansi diatas diharapkan dapat digunakan antara lain untuk :

1. Pengukuran efiseinsi manajemen dalam hal penggunaan dana yang ada dalam perusahaan yang diwujudkan dalam tingkat pengembalian investasi.
2. Pengukuran prestasi atau kinerja manajemen dan perusahaan.
3. Meramalkan arah masa depan dari perusahan atau pembagian dividen masa depan.
4. Pengukuran pencapaian dan sebagai pedoman untuk keputusan manajerial di masa depan.
5. Dasar penentuan pengenaan pajak.
6. Alat pengendalian alokasi sumber daya ekonomis suatu negara.
7. Alat motivasi manajemen dalam pengendalian perusahaan.
8. Dasar pembagian bonus dan kompensasi.
9. Dasar penentuan dan penilaian kelayakan tarif dalam perusahaan publik.

1.2. Penelitian Terdahulu

Kegiatan penelitian yang akan dilakukan bertitik pada pengetahuan yang sudah ada, terdapat tiga penelitian sebelumnya yang digunakan oleh penulis sebagai berikut:

Renaldi (2020) melakukan penelitian tentang pengendalian manajemen atas penjualan dan biaya pada PT. Delima Motor Banjarmasin. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan penjualan PT. Delima Motor Banjarmasih pada tahun 2020 belum berjalan efektif khususnya pada bulan Agustus, Juni, Oktober, November dan Mei. Hal ini ditunjukkan dari laba yang diperoleh untuk penjualan pada 5 (lima) bulan tersebut mengalami penurunan yang cukup besar.

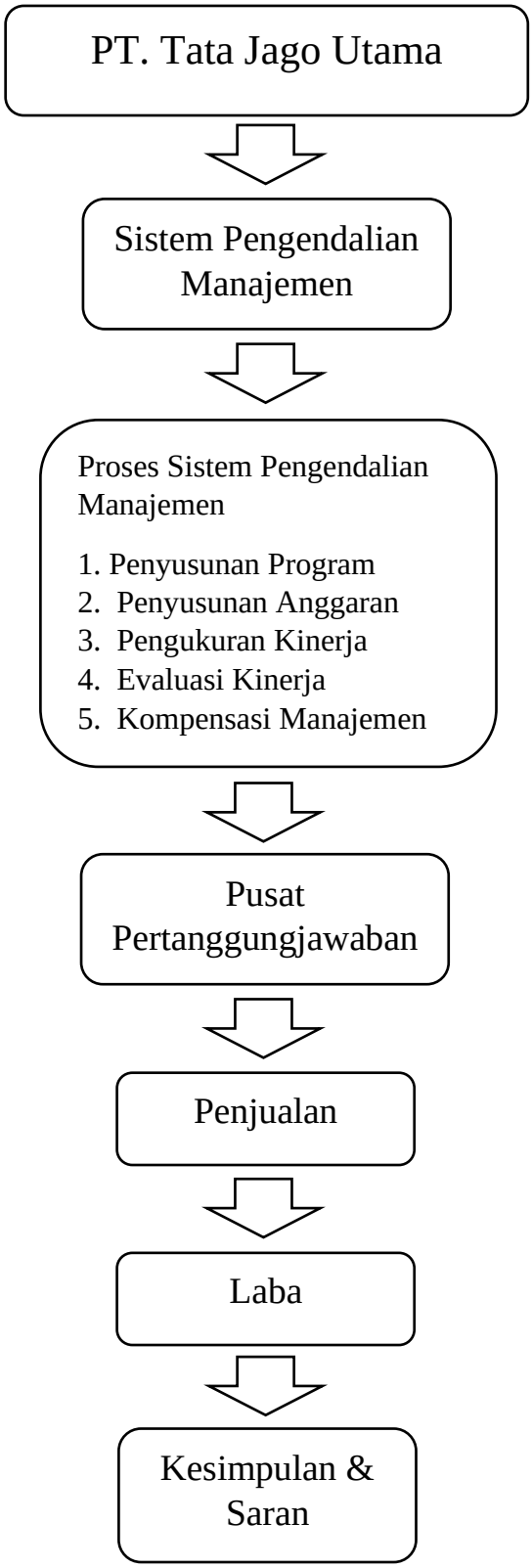
Hariyanti (2021) melakukan penelitian tentang efektivitas sistem pengendalian manajemen dan tingkat pendapatan pada PT. Usaha Mandiri Intrajaya. Hasil penelitian

menujuk kan secara keseluruhan sistem pengendalian manajemen pada PT. Usaha Mandiri Intrajaya sudah berjalan secara efektif, tetapi masih terdapat bagian yang mengalami tumpeng tindih dalam pengendalian manajemen. Pendapatan usaha secara umum terus mengalami peningkatan juga sistem pengendalian manajemen yang dijalankan bermanfaat dalam meningkatkan pendapatan.

Musa (2021) melakukan penelitian tentang analisis dan evaluasi sistem pengendalian manajemen untuk meningkatkan kinerja manajer penjualan pada PT. Hasjrat Abadi Manado. Hasil penelitian menujuk kan sistem pengendalian manajemen pada PT. Hasjrat Abadi Manado sudah berjalan sangat baik karena jelasnya pendelegasian wewenang pada tiap-tiap manajer dibuktikan dengan meningkatnnya penjualan dari tahun ke tahun membuat perusahaan terus berkembang.

1.3. Kerangka Pemikiran

Menurut Dalman (2016:184) kerangka berpikir atau kerangka pemikiran adalah dasar pemikiran dari penelitian yang disintesiskan dari fakta-fakta, observasi dan telaah kepustakaan. Kerangka pemikiran membantu penelitian menentukan teori, konsep-konsep, hingga dalil yang dijadikan dasar penelitian. Berikut kerangka berpikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2. 1. Kerangka Pemikiran Penelitian
Sumber : Penulis (2024)