

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Deskripsi Tinjauan Teoritis

2.1.1. Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Anthony, R. N., & Govindjaran, V (2011 : 1) Sistem pengendalian manajemen adalah sebuah perintah atau tuntutan yang ditujukan kepada seluruh orang/karyawan yang berada di dalam sebuah organisasi, yang dikemas dalam sebuah sistem, untuk mengendalikan dan menjalankan sebuah organisasi agar sesuai dengan visi dan misi yang sudah ditetapkan. Sistem pengendalian manajemen cenderung bersifat menyeluruh dan terpadu, yang artinya lebih fokus terhadap usaha yang dilakukan oleh manajemen supaya tujuan perusahaan bisa tercapai.

Secara umum, sistem pengendalian manajemen adalah sebuah sistem yang melibatkan seluruh orang yang berada di dalam sebuah perusahaan tersebut, yang harus ikut serta secara aktif dalam menjalankan dan mengendalikan perusahaan sesuai dengan kemampuan masing-masing.

2.1.1.1. Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Menurut Anthony, R. N., & Govindjaran, V (2011 : 12) Tujuan dari penerapan sebuah sistem pengendalian manajemen adalah untuk memastikan setiap proses dan tindakan terkait pekerjaan dilakukan sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan dalam *job description*, memastikan keamanan aset perusahaan, memastikan kredibilitas dan transparansi data akuntansi. Selain itu, tujuan lainnya adalah untuk memperbaiki segala sesuatu yang tidak sesuai dari rencana awal, kemudian memberikan saran agar semua orang yang berada di dalam perusahaan

dapat patuh atas kebijakan, perencanaan, prosedur, aturan dan ketentuan yang berlaku dan yang terakhir untuk memastikan tujuan yang dicapai sesuai dengan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

2.1.1.2. Faktor yang Mempengaruhi Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Purwanto, M (2018 : 3) Untuk membentuk sebuah sistem pengendalian manajemen, tentunya ada faktor-faktor yang dapat mempengaruhi sistem tersebut, meskipun itu akan berdampak baik dan buruk, faktor-faktornya antara lain adalah:

1. Ukuran dan tingkat penyebaran perusahaan

Ukuran dan tingkat penyebaran perusahaan besar dengan perusahaan yang kecil sudah pasti berbeda, maka dari itu hal ini akan menentukan isi dan sifat dari sistem pengendalian manajemen itu sendiri.

2. Struktur organisasi, delegasi dan desentralisasi

Ketiga hal tersebut tentunya akan mempengaruhi sebuah sistem pengendalian manajemen karena dengan adanya struktur organisasi yang baik, kemudian orang yang memiliki wewenang dalam sebuah pengambilan keputusan dan memberikan tugas wewenang pimpinan kepada bawahan membuat sistem pengendalian manajemen sesuai dengan empat pengungkit pengendali.

3. Sifat dan pembagian tugas

Dalam pembagian tugas dan tingkat tugas yang berbeda juga akan membuat sebuah sistem pengendalian akan berpengaruh, karena setiap tugas dan tingkatan tugas sudah memiliki tujuannya masing-masing untuk setiap bagiannya.

4. Jenis pusat tanggung jawab

Sebuah sistem pengendalian manajemen yang berbeda untuk setiap pusat tanggung jawab di dalam sebuah organisasi sangat diperlukan, agar manajemen dapat mengukur performa pusat tanggung jawab dari berbagai aspek yaitu dari segi biaya, keuntungan, atau laba dari sebuah investasi, itu semua tergantung pada jenis dari pusat tanggung jawab.

2.1.1.3. Masalah Pengendalian yang Sering Dihadapi Manajemen

Menurut Merchant dan Van Der Stede (Fellita, 2017:153) ada 3 masalah pengendalian yang sering dihadapi manajemen, yaitu:

1. Lack of Direction

Masalah yang terjadi karena minimnya arahan dan himbauan dari pihak manajemen kepada karyawan, sehingga pemahaman karyawan terhadap tujuan organisasi masih kurang.

2. Motivational Problem

Masalah yang terjadi karena minimnya motivasi dan semangat dari diri karyawan itu sendiri, padahal pihak manajemen sudah memberikan arahan yang baik dan jelas, tetapi karyawan tetap tidak mau menjalankan apa yang telah diperintahkan oleh pihak manajemen.

3. Personnel Limitation

Masalah yang terjadi karena minimnya kemampuan dan keahlian karyawan untuk mencapai tujuan organisasi meskipun karyawan sudah memahami tujuan dari organisasi.

2.1.2. Four Levers of Control

Menurut IAI (2015 : 82) *four levers of control* adalah sebuah model yang diperkenalkan oleh Robert Simons yang berfokus kepada pencapaian strategi yang dimiliki organisasi di dalam sistem pengendalian manajemen organisasi tersebut. Model yang dikemukakan oleh Simons juga dapat menyelesaikan perbedaan persepsi maupun strategi antara kreativitas dan pengendalian organisasi. Di dalam sebuah *four levers of control*, ada empat sistem pengendalian yaitu yang pertama *belief system*, kemudian *boundary system*, *diagnostic control system*, dan yang terakhir *interactive control system*, yang nantinya keempat sistem pengendalian ini akan saling berkaitan dan berhubungan untuk mengendalikan dan menciptakan sebuah hipotesis atau iktisar yang akan berguna untuk kebaikan sistem pengendalian manajemen sebuah organisasi.

2.1.2.1. Belief System

Menurut IAI (2015 : 83) *Belief System* adalah sebuah sistem yang digunakan oleh manajer tingkat atas untuk menyampaikan dan juga meyakinkan seluruh karyawan tentang pengertian nilai dasar organisasi, tujuan organisasi, dan arahan untuk organisasi. *Belief system* sendiri biasanya berbentuk visi, misi, dan nilai inti dari sebuah organisasi, karena didalam visi, misi, dan nilai inti organisasi dapat menggambarkan dan menjelaskan nilai dasar dan tujuan dari organisasi itu sendiri.

2.1.2.2. Boundary System

Menurut IAI (2015 : 84) *Boundary system* adalah sebuah sistem yang digunakan oleh manajer tingkat atas untuk memberitahukan kepada seluruh karyawan tentang perbuatan yang tidak boleh mereka lakukan. *Boundary system* ini biasanya berbentuk sebuah tata tertib dan peraturan, karena dari tata tertib dan

peraturan yang dibuat oleh sebuah organisasi sudah menjelaskan hal-hal yang tidak boleh mereka lakukan. Sebuah tata tertib dan aturan yang dibuat oleh organisasi sudah pasti mempunyai tujuan yang jelas, yaitu bertujuan untuk meminimalisir resiko kecelakaan pada saat bekerja, meminimalisir kesalahan-kesalahan yang akan dibuat, membuat semua aktivitas sesuai prosedur, sehingga operasional organisasi dapat berjalan dengan baik dan lancar.

2.1.2.3. Diagnostic Control System

Menurut IAI (2015 : 85) *Diagnostic control system* adalah sebuah sistem yang digunakan oleh manajer tingkat atas untuk memberikan semangat dan untuk memotivasi seluruh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya agar selalu sesuai dan selaras dengan tujuan perusahaan. *Diagnostic control system* ini berbentuk *reward* atau penghargaan, *reward* yang diberikan bisa seperti kenaikan jabatan, kenaikan gaji, bonus dan insentif, penghargaan dan lain-lain. Dengan adanya *reward*, seluruh karyawan akan secara otomatis untuk melakukan pekerjaannya dengan baik dan benar, sehingga tujuan perusahaan lebih mudah tercapai.

Tidak hanya memberikan *reward* kepada karyawan yang melakukan pekerjaannya dengan baik, karyawan yang melakukan kesalahan juga tentu akan menerima hukuman atau sanksi. Sanksi yang diberikan juga bisa dalam bentuk teguran, skorsing, mutasi dan bahkan juga bisa sampai pemberhentian bekerja atau dipecat jika terus menerus mengulangi kesalahan yang sama. Sehingga aktivitas organisasi lebih selaras dengan tujuan organisasi yang sudah ditetapkan.

2.1.2.4. Interactive Control System

Menurut IAI (2015 : 85) *Interactive control system* adalah sebuah sistem yang digunakan manajer tingkat atas untuk berkomunikasi dengan karyawan

tingkat bawah dengan dua arah. Jadi tidak hanya para karyawan tingkat atas saja yang dapat memberikan suaranya, karyawan yang tidak memiliki jabatan pun juga bisa ikut andil dalam pengambilan sebuah keputusan yang akan berdampak pada kinerja organisasi. *Interactive control system* ini biasanya terlihat pada rapat yang dilakukan organisasi, jadi ketika ada sebuah rapat yang membahas tentang perencanaan strategis organisasi, maka seluruh tingkatan karyawan juga ikut memberikan pendapatnya.

2.1.3. Kinerja Organisasi

Menurut Mulyadi (Savalena, 2020:10) kinerja organisasi adalah sebuah keberhasilan baik dari perorangan maupun tim dalam mencapai target strategi yang telah disusun bersama sebelumnya dengan tindakan yang diinginkan. Kinerja adalah kemampuan untuk mencapai pekerjaan organisasi dengan menggunakan sumber daya yang ada dengan efektif dan juga efisien. Sumber daya yang dimaksud adalah sumber daya manusia (karyawan), seluruh aset, kemampuan, dan pengetahuan yang dimiliki organisasi.

2.1.3.1. Faktor Utama yang Menentukan untuk Mencapai Kinerja Organisasi

Menurut Chien (Sinta, 2016:23) ada lima faktor utama yang dapat menentukan kinerja organisasi dapat tercapai yaitu dari gaya kepemimpinan dan lingkungan organisasi, kemudian dari budaya organisasi, rancangan pekerjaan, model motivasi dan dorongan, dan yang terakhir dari kebijakan sumber daya manusianya.

2.1.4. Rencana Strategis Organisasi

Menurut Rusniati dan Ashanul Haq (2014) perencanaan strategis adalah rancangan rencana yang telah dibuat sedemikian rupa untuk mencapai tujuan

organisasi dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Sebuah perencanaan merupakan hal mendasar yang sangat penting bagi setiap organisasi. Hal ini diperkuat oleh Hasibuan (Rusniati dan Ashanul Haq, 2014) yang menyatakan bahwa tanpa adanya perencanaan, maka tidak ada tujuan yang ingin dicapai, tanpa ada perencanaan, maka tidak ada aturan dalam melaksanakan aktivitas sehingga menimbulkan pemborosan, dan tanpa ada perencanaan, maka tidak ada keputusan dan tidak ada proses manajemen yang terjadi.

2.1.4.1. Jenis Rencana Strategis Organisasi

Pada dasarnya setiap rencana yang dirancang oleh organisasi mempunyai dasar yang kuat pada keinginan yang ingin dicapai oleh organisasi. Setiap rencana yang dibuat juga selalu mempunyai peranan yang penting di dalam hal untuk mewujudkan pencapaian kesuksesan dari organisasi. Rencana yang dibuat akan menghasilkan isi dari rencana yang akan dibuat nantinya. Menurut Rusniati dan Ashanul Haq (2014) ada dua jenis rencana, yaitu:

1. *Strategic Plan*

Strategi yang dibuat untuk memenuhi tujuan organisasi secara menyeluruh.

2. *Operational Planning*

Strategi yang dibuat untuk mencari cara agar rencana strategik dapat dicapai.

2.2. Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1. Penelitian Terdahulu

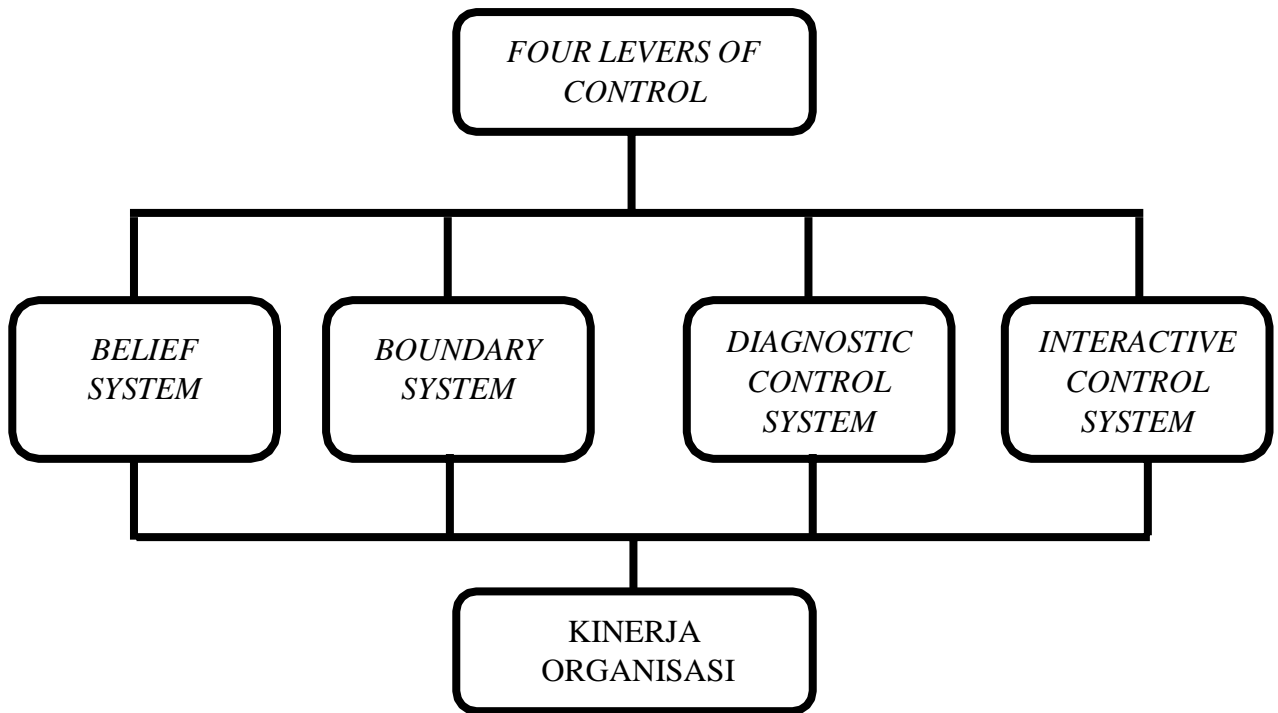
No.	Penulis	Judul	Hasil Penelitian
1.	Adhitama S. dan Aulia R. R. D (2017)	Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen dengan Model <i>Four Levers of Control</i> di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Bea dan Cukai.	Penelitian yang dilakukan Adhitama S. dan Aulia R. R. D bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan penerapan sistem pengendalian manajemen diorganisasi pemerintah. Konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah konsep <i>four levers of control</i> . Penelitian ini menggunakan paradigma konstruktivis dengan pendekatan kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan studi kepustakaan, teknik wawancara semi terstruktur dan analisis dokumen. Dari penelitian yang dilakukan, hasil penelitian ini adalah Pusdiklat BC telah menerapkan <i>belief system</i> yang menjadi sumber inspirasi dalam setiap pelaksanaan tugas. Pusdiklat BC telah menerapkan <i>boundary system</i> berupa <i>business conduct boundaries</i> dan <i>strategic conduct boundaries</i> yang cukup dapat diandalkan, Pusdiklat BC telah menerapkan <i>diagnostic control system</i> berupa <i>planning system</i> yang diwujudkan dalam dokumen renstra 2015-2019, menerapkan <i>budgeting</i> berupa anggaran berbasis kinerja dan memiliki pengukuran kinerja berbasis <i>balance score card</i> , dan Pusdiklat BC telah menerapkan <i>interactive control system</i> yang dilaksanakan dengan baik oleh <i>top management</i> melalui upaya-upaya pembukaan forum diskusi untuk setiap pegawai bebas memberikan pendapatnya.
2.	Manggu S. A. R dan Dewi S. N (2019)	<i>Levers of Control (Belief & Boundary System)</i> Analisis Sistem Pengendalian Manajemen di PT. Bank Sulselbar.	Penelitian yang dilakukan Manggu S. A. R dan Dewi S. N bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan sistem pengendalian manajemen menggunakan model <i>four levers of control</i> di PT. Bank Sulselbar. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi dan studi pustaka untuk menjelaskan keadaan pada objek penelitian. Dari penelitian yang dilakukan, hasil penelitian

			ini adalah PT. Bank Sulselbar telah menerapkan sistem pengendalian manajemen berdasarkan konsep <i>four levers of control</i> yang dikemukakan Simon (2000) khususnya untuk <i>belief system</i> dan <i>boundary system</i> .
3.	Fellita J. P (2017)	Penerapan <i>Levers of Control</i> dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT. Kalisari Citra Jaya.	Penelitian yang dilakukan Fellita J. P bertujuan untuk mengetahui bagaimana kerangka <i>levers of control</i> yang telah dikembangkan oleh Tessier dan Otley (2012) yang merupakan salah satu dari sistem pengendalian manajemen dapat meningkatkan kinerja karyawan suatu perusahaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode <i>descriptive research</i> . Objek penelitian ini adalah PT. Kalisari Citra Jaya. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan observasi dan jenis data yang digunakan adalah data primer.
4.	Savalena, M. S (2020)	Analisis Pengaruh Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen dengan Model <i>Four Levers of Control</i> terhadap Kinerja Organisasi di PT. Multimas Nabati Asahan (MNA).	Penelitian yang dilakukan Savalena, M. S bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari penerapan sistem pengendalian manajemen dengan model <i>four levers of control</i> yang terdiri dari <i>belief system</i> , <i>boundary system</i> , <i>diagnostic control system</i> dan <i>interactive control system</i> terhadap kinerja organisasi. Objek penelitian pada penelitian ini adalah PT. Multimas Nabati Asahan (MNA). Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan studi kepustakaan dan kuesioner sebagai metode pengumpulan data. Metode analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Dari penelitian yang dilakukan, hasil penelitian ini adalah variabel <i>belief system</i> dan <i>boundary system</i> secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi, sedangkan variabel <i>diagnostic control system</i> dan <i>interactive control system</i> secara parsial berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan penggunaan sistem pengendalian manajemen dengan model <i>four levers of control</i> secara simultan berpengaruh terhadap kinerja organisasi.
5.	Sutoyo dan Mahardika D. (2015)	Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi	Penelitian yang dilakukan Sutoyo dan Mahardika D bertujuan untuk menguji sistem pengendalian manajemen dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi di Pemerintah Daerah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan tuas pengendali atau pengungkit yang diperkenalkan

		<p>(Studi Kasus pada Pemerintah Daerah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.</p>	<p>oleh Simon (1995) yang terdiri dari sistem kepercayaan, sistem batas, sistem kontrol diagnostik, dan sistem kontrol interaktif sebagai variabel MCS. Penelitian ini menggunakan metode survei, dengan kuesioner sebagai instrumen penelitian dan untuk pengumpulan data. Metode analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Dari penelitian yang dilakukan, hasil penelitian ini adalah sistem kepercayaan dan sistem kontrol interaktif tidak mempengaruhi kinerja organisasi, sedangkan sistem batas dan sistem kontrol diagnostik mempengaruhi kinerja organisasi.</p>
--	--	---	--

2.3. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir berguna untuk memperjelas hal-hal yang akan dibahas di dalam sebuah penelitian, maka dari itu kerangka berpikir yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2. 1. Kerangka Berpikir

Dari gambar 2.1. di atas, dapat disimpulkan bahwa, sistem pengendalian manajemen dengan model *four levers of control* terdiri dari *belief system*, *boundary system*, *diagnostic control system* dan *interactive control system*. Dari keempat pengendali memiliki peran dan fungsi masing-masing yang akan memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi.