

TATA KELOLA PERUSAHAAN

SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN



**UNIVERSITAS ESA UNGGUL
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
JAKARTA
2018**

Sistem Pengendalian Manajemen

Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen dikategorikan sebagai bagian dari pengetahuan perilaku terapan (*applied behavioral science*). Pada dasarnya, sistem ini berisi tuntutan kepada kita mengenai cara menjalankan dan mengendalikan perusahaan / organisasi yang “dianggap baik” berdasarkan asumsi-asumsi tertentu. Dalam hal ini “dianggap baik” berarti mampu mengejawantahkan / menerjemahkan antara lain :

- b. Tolok ukur kinerja yang mencerminkan perusahaan / organisasi berjalan secara efisien, efektif, dan produktif.
 - c. Kebijakan dalam menentukan tolok ukur di atas.
 - d. Apresiasi kepada sumber daya yang dimiliki perusahaan organisasi.
- Masing-masing perusahaan memiliki kompleksitas berbeda dalam pengendalian manajemen, makin besar skala perusahaan akan semakin kompleks.

Pengendalian manajemen bersifat menyeluruh dan terpadu, artinya lebih mengarah ke berbagai upaya yang dilakukan manajemen agar tujuan organisasi terpenuhi. Jadi sistem pengendalian manajemen dapat diterapkan pada berbagai bentuk organisasi, sebab hakikatnya setiap organisasi mempunyai komponen sama, yaitu :

- a. W = Work (Pekerjaan)
- b. E = Employee (Tenaga Kerja)
- c. R = Relationship (Hubungan)
- d. E = Environment (Lingkungan)

Sistem pengendalian manajemen dapat dikatakan sebagai pengetahuan “teoritis-praktis.” Karena itu dalam SPM akan lebih mudah mencernanya kalau dalam mempelajarinya senantiasa membayangkan dan mengakitkannya dengan perilaku manusia dalam kehidupan organisasi / perusahaan.

Beberapa definisi sistem pengendalian manajemen : Edy Sukarno menyatakan : “Sistem pengendalian manajemen adalah suatu sistem terintegrasi antara proses, strategi, pemrograman, penganggaran, akuntansi, pertanggungjawaban, yang hakikatnya untuk membantu orang dalam menjalankan organisasi atau perusahaan agar hasilnya optimal.”

Sedangkan Anthony and Govindarajan dalam bukunya *Management Control System* mengungkapkan : “*Management control is the process by which managers influence other members of the organization to implement the organization's strategies.*”

Sistem pengendalian manajemen mempunyai beberapa ciri penting, yaitu :

- a. Sistem pengendalian manajemen digunakan untuk mengendalikan seluruh organisasi, termasuk pengendalian terhadap seluruh sumber daya (*resources*) yang digunakan, baik manusia, alat-alat dan teknologi, maupun hasil yang diperoleh organisasi, sehingga proses pencapaian tujuan organisasi dapat berjalan lancar.

b. Pengendalian manajemen bertolak dari strategi dan teknik evaluasi yang berintegrasi dan menyeluruh, serta kurang bersifat perhitungan yang pasti dalam mengevaluasi sesuatu.

c. Pengendalian manajemen lebih berorientasi pada manusia, karena pengendalian manajemen lebih ditujukan untuk membantu manager mencapai strategi organisasi dan bukan untuk memperbaiki detail catatan.

Oleh sebab itu dalam pengendalian manajemen, peranan pertimbangan-pertimbangan psikologis lebih dominan. Berdasarkan ciri-ciri tersebut di atas, dapat diketahui bahwa tugas terpenting dari manajemen melalui pengendalian manajemen adalah berusaha mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Agar tugas tersebut dapat dijalankan dengan baik, pada tahap pertama manajer harus memutuskan, apa yang akan dicapai oleh organisasi dan cara untuk mencapainya, lewat keputusan ini akan diketahui seperangkat tujuan organisasi dan strategi menjadi sejumlah kebijakan-kebijakan yang dapat menuntun arah, maupun program-program kegiatan untuk tercapainya tujuan tersebut. Setelah keputusan-keputusan tersebut dibuat, maka pengendalian manajemen mulai bertugas untuk memastikan bahwa kehendak manajemen telah dilaksanakan oleh seluruh organisasi.

Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen

a. Fungsi Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen merupakan usaha yang tersistematis dari perusahaan untuk mencapai tujuannya dengan cara membandingkan prestasi kerja dengan rencana dan membuat tindakan yang tepat untuk mengoreksi perbedaan yang penting.

Pengendalian biaya yang efektif akan tergantung pada komunikasi yang baik antara informasi akuntansi dengan manajemen. Dengan membuat laporan prestasi kerja, controller memberikan saran kepada berbagai tingkat manajemen mengenai tindakan perbaikan yang diperlukan dalam suatu kegiatan. Laporan bisa berbentuk pernyataan langsung ataupun tertulis dari controller kepada tingkat manajemen perusahaan yang berisikan laporan penyimpangan dari rencana yang telah ditentukan, sesuai dengan prinsip manajemen berdasarkan penyimpangan. Laporan ini selain laporan penyimpangan rencana (jika ada) juga memberikan laporan prestasi kerja yang telah dicapai oleh para pekerja.

b. Sistem Pengendalian Manajemen Mempunyai Unsur-Unsur :

- 1) Detektor
- 2) Selektor
- 3) Efektor
- 4) Komunikator

Unsur-unsur ini satu sama lain saling berhubungan dan membentuk suatu proses kerja. Proses yang terjadi berawal ketika detektor mencari informasi tentang aktivitas. Detektor ini dapat berupa sistem informasi baik formal maupun informal, yang menyediakan informasi kepada pimpinan mengenai apa yang terjadi di dalam suatu aktivitas.

Setelah informasi diperoleh, aktivitas yang terekam didalamnya dibandingkan dengan standar atau patokan berupa kriteria mengenai apa yang seharusnya dilaksanakan dan seberapa jauh perlunya pembenaran.

Proses perbaikan dilaksanakan oleh efektif, sehingga penyimpanan-penyimpanan diubah agar kegiatan kembali mengikuti kriteria yang telah ditetapkan. Begitulah proses pengendalian manajemen, dinamis dan berkelanjutan.

Proses Pengendalian Manajemen

Proses pengendalian manajemen yang baik sebenarnya formal, namun sifat pengendalian informal masih banyak terjadi. Pengendalian manajemen formal merupakan tahap-tahap yang saling berkaitan satu sama lain, terdiri dari proses :

1) Pemrograman (*Programming*)

Dalam tahap ini perusahaan menentukan program-program yang akan dilaksanakan dan memperkirakan sumber daya yang akan alokasikan untuk setiap program yang telah ditentukan.

2) Penganggaran (*Budgeting*)

Pada tahap penganggaran ini program direncanakan secara terinci, dinyatakan dalam satu moneter untuk suatu periode tertentu, biasanya satu tahun. Anggaran ini berdasarkan pada kumpulan anggaran-anggaran dari pusat pertanggungjawaban.

3) Operasi dan Akuntansi (*Operating and Accounting*)

Pada tahap ini dilaksanakan pencatatan mengenai berbagai sumber daya yang digunakan dan penerimaan-penerimaan yang dihasilkan. Catatan dan biaya-biaya tersebut digolongkan sesuai dengan program yang telah ditetapkan dan pusat-pusat tanggungjawabnya. Penggolongan yang sesuai program dipakai sebagai dasar untuk pemrograman di masa yang akan datang, sedangkan penggolongan yang sesuai dengan pusat tanggung jawab digunakan untuk mengukur kinerja para manajer.

4) Laporan dan Analisis (*Reporting and Analysis*)

Tahap ini paling penting karena menutup suatu siklus dari proses pengendalian manajemen agar data untuk proses pertanggungjawaban akuntansi dapat dikumpulkan.

Analisis laporan manajemen antara lain dapat berupa :

- 1) Perlu tidaknya strategi perusahaan diperiksa kembali.
- 2) Perlu tidaknya dilakukan penghapusan, penambahan, atau perubahan program di tahun yang akan datang.
- 3) Dari analisis penyimpangan dapat disimpulkan perlunya diadakan perubahan anggaran, apabila sudah tidak realistis.
- 4) Dari laporan-laporan dapat diambil kesimpulan perlu adanya perbaikan-perbaikan untuk masalah yang tidak dapat diantisipasi.

Pengertian, Pembagian, Fungsi dan Unsur-Unsur Pengendalian Intern.

1. Pengertian Pengendalian Intern

Kebutuhan terhadap struktur pengendalian intern sangat dirasakan pada suatu keadaan dimana pimpinan karena keterbatasannya tidak sanggup lagi secara

langsung mengendalikan segala kegiatan yang terjadi dalam perusahaan. Keadaan seperti ini biasanya disebabkan karena ruang lingkup perusahaan sebagai suatu kesatuan ekonomi sudah meluas sedemikian rupa sehingga struktur organisasi perusahaan menjadi kompleks dan melebar ke segala arah.

Pengendalian intern merupakan suatu istilah yang semakin banyak digunakan dalam berbagai variasi kepentingan. Dalam perkembangannya pengendalian intern mempunyai beberapa pengertian, diantaranya menurut Bambang Hartadi (1990 : 121) membedakan pengertian pengendalian intern dalam arti sempit dan luas sebagai berikut :

“Dalam arti sempit, istilah pengendalian intern sama dengan pengertian internal check yang merupakan prosedur-prosedur mekanis untuk memeriksa ketelitian data-data administrasi yang didalamnya sudah termasuk prosedur-prosedur akuntansi dan operasional.”

Sedangkan dalam arti luas

“Pengendalian intern dapat dipandang sebagai sistem sosial yang mempunyai wawasan atau makna khusus yang berada dalam organisasi perusahaan. Sistem tersebut terdiri dari kebijakan, teknik, prosedur, alat-alat fisik, dokumentasi, orang-orang yang berinteraksi satu sama lain diarahkan untuk :

1. Melindungi harta
2. Menjamin terhadap terjadinya hutang yang tidak layak
3. Menjamin ketelitian dan dapat dipercayainya data akuntansi
4. Dapat diperolehnya operasi yang efisien
5. Menjamin ditaatinya kebijakan perusahaan.

Pengendalian intern di atas sesuai dengan pengertian yang dimuat dalam “Statement on Auditing Procedure” dengan definisi sebagai berikut :

“Sistem pengendalian intern meliputi struktur organisasi, semua metode dan ketentuan-ketentuan yang terkoordinasi yang dianut dalam perusahaan untuk melindungi harta kekayaan, memeriksa ketelitian dan seberapa jauh data akuntansi dapat dipercaya, meningkatkan efisiensi usaha dan mendorong ditaatinya kebijakan perusahaan yang telah ditetapkan.”

Menurut Wilson dan Campbell (1991 : 123) pengendalian intern dalam arti yang luas meliputi pengendalian yang bersifat akuntansi adalah :

“Pengendalian akuntansi (*accounting control*) mencakup rencana organisasi dan semua metode dan prosedur yang terutama mencakup pengamanan harta perusahaan serta keterandalan (*eliability*) dari catatan-catatan keuangan. Pada umumnya ia meliputi pengendalian seperti misalnya sistem kewenangan dan persetujuan, pemisahan tugas-tugas yang berhubungan dengan pembukuan dan laporan-laporan akuntansi dari tugas-tugas yang berhubungan dengan asuransi atau perlindungan / pemeliharaan harga, pengamanan fisik dari harga dan pemeriksaan intern.

Wilson dan Compbell (1991 : 124), yang bersifat administratif adalah :
“Pengendalian administratif (*administrative control*) terdiri dari rencana organisasi dan semua metode dan prosedur yang terutama berhubungan dengan efisiensi operasi dan ketaatan pada kebijaksanaan manajemen dan biasanya hanya berhubungan secara tidak langsung dengan catatan finansial. Pada umumnya ia meliputi pengendalian-pengendalian seperti misalnya analisa statistik, time and motion studies, laporan pelaksanaan, program latihan pegawai dan pengendalian kualitas.”

Dengan demikian pengendalian intern adalah semua cara yang diambil untuk memastikan pimpinan dalam menempuh jalannya operasi perusahaan di mana segala sesuatunya harus berjalan sebagaimana mestinya dan harus disesuaikan dengan ketentuan serta kebijaksanaan yang telah ditetapkan pimpinan, oleh karena itu menjadi tanggung jawab pimpinanlah untuk mengadakan suatu sistem pengendalian intern yang baik.

Pembagian Pengendalian Intern

Apabila kita memperhatikan secara seksama pengertian dari pengendalian intern yang dikemukakan di atas, maka akan terlihat bahwa pengendalian intern disini dibagi atas 2 bagian, yakni :

a. Suatu pengendalian yang berhubungan langsung dengan maslaah pengamanan harta perusahaan dan dapat diandalkannya catatan-catatan keuangan. Yang termasuk dalam pengendalian ini adalah :

1) Sistem pemberian wewenang, yaitu mencakup apakah transaksi-transaksi telah sesuai dengan persetujuan atau wewenang yang telah ditetapkan, baik yang bersifat umum maupun yang bersifat khusus.

2) Sistem pencatatan (akuntansi) yang berkenaan dengan apakah transaksi-transaksi yang dilakukan telah dicatat sedemikian rupa, sehingga :

a) Memungkinkan dibuat ikhtisar-ikhtisar keuangan yang sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi yang lazim atau kriteria lain yang sesuai dengan tujuan ikhtisar tersebut.

b) Menekankan pertanggungjawaban atas harta perusahaan.

3) Pemisahan fungsi antara tugas-tugas operasional terutama yang berhubungan dengan tugas-tugas pencatatan, pengawasan fisik atas harta perusahaan.

4) Sistem pencocokan antara jumlah aktiva / harta perusahaan yang tercatat dalam catatan perusahaan dengan aktiva / harta perusahaan yang ada secara periodik atau pada waktu tertentu dan tindakan-tindakan sewajarnya yang dilakukan jika terjadi perbedaan.

b. Suatu pengendalian yang berhubungan langsung dengan masalah pencapaian tujuan, yaitu masalah efisiensi usaha, efektivitas, kehematan dalam bidang operasional dan ketaatan terhadap kebijakan serta prosedur yang telah ditetapkan, pada umumnya tidak berhubungan langsung dengan catatan keuangan, termasuk dalam pengendalian ini seperti :

- 1) Prosedur kerja
- 2) Analisa statistik
- 3) Pelatihan, mutasi dan rotasi pegawai
- 4) Rencana cuti dan lain sebagainya.

Fungsi Pengendalian Intern

Fungsi pengendalian intern adalah :

- a. Mencegah terjadinya penyimpangan, kelalaian dan kelemahan sehingga tidak terjadi kerugian yang diinginkan.
- b. Memperbaiki kesalahan dan penyelewengan agar pelaksanaan pekerjaan tidak mengalami hambatan dan pemborosan-pemborosan.
- c. Mempertebal rasa tanggung jawab terhadap pegawai yang diserahi tugas dan wewenang dalam pelaksanaan pekerjaan.
- d. Mendidik para pegawai untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.

Pelaksanaan pengendalian intern dalam suatu perusahaan diharapkan dapat mampu mengetahui dan mencegah kemungkinan terjadinya penyimpangan. Meskipun pada akhirnya tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik tetapi hendaknya akibat sampingan yang mungkin timbul dan dapat merugikan perusahaan dapat ditekan sekecil mungkin dan bila mana mungkin dihilangkan.

Unsur-Unsur Pengendalian Intern

a. Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang tepat bagi suatu perusahaan belum tentu baik bagi perusahaan yang lain. Perbedaan struktur organisasi di antara berbagai hal seperti jenis, luas perusahaan, banyaknya cabang-cabang dan lain-lain.

Suatu dasar yang berguna dalam menyusun struktur organisasi perusahaan adalah pertimbangan bahwa organisasi itu harus fleksibel dalam arti memungkinkan adanya penyusunan-penyusunan tanpa harus adanya perubahan total. Selain itu organisasi yang disusun harus dapat menunjukkan garis-garis wewenang dan tanggung jawab yang jelas, dalam arti jangan sampai terjadi adanya overlap fungsi masing-masing bagian. Untuk dapat memenuhi syarat bagi adanya suatu pengawasan yang baik, hendaknya struktur organisasi dapat memisahkan fungsi-fungsi operasional, penyimpanan dan pencatatan. Pemisahan fungsi-fungsi ini diharapkan dapat mencegah timbulnya kecurangan-kecurangan dalam perusahaan.

Contoh-contoh sederhana pemisahan fungsi dalam perusahaan dan adanya penetapan garis wewenang dan tanggung jawab yang jelas adalah sebagai berikut:

- 1) Seorang kasir yang menerima dan menyimpan uang tidak boleh mengurus administrasi dalam piutang.
- 2) Kepala gudang yang bertanggung jawab di gudang tidak boleh mengurus administrasi persediaan.

3) Jika ada pegawai yang upahnya harian maka harus ada seorang yang khusus dipisahkan antara yang mencatat absensi, yang membuat daftar gaji, dan membayarnya.

Selanjutnya, tugas-tugas hendaknya dibagi-bagikan antara beberapa pegawai sehingga tidak ada seorangpun yang mengerjakan suatu transaksi dari permulaan sampai akhir. Pada transaksi-transaksi yang penting harus diikutsertakan sedikitnya dua orang dan hasil pekerjaan mereka dipergunakan untuk saling mengecek.

b. Sistem wewenang dan prosedur pembukuan

Untuk dapat mengatasi transaksi-transaksi di dalam perusahaan yang berkenaan dengan data-data finansial yang menyangkut perusahaan, harta, utang, modal dan hasil usaha dalam suatu periode akuntansi perlu dibuatkan suatu pedoman sistem dan prosedur akuntansi yang didalamnya tercakup klasifikasi rekening. Agar tujuan-tujuan yang hendak dicapai oleh manajer dapat dilaksanakan dengan tepat, maka perlu penyusunan formulir-formulir dan pencatatan-pencatatan yang baik dan tepat.

Adapun syarat-syarat pencatatan atau pembukuan yang baik demi terlaksananya pengawasan intern haruslah memenuhi hal-hal seperti di bawah ini :

- 1) Pembukuan itu harus secara organisatoris terpisah dari tanggung jawab penjagaan.
- 2) Pembukuan itu harus rencanakan sedemikian rupa sehingga terbentuk dan terpelihara adanya catatan-catatan yang lengkap dan tetap mengenai tanggung jawab dan hasil-hasilnya.
- 3) Pembukuan tersebut harus selalu menyertai setiap transaksi-transaksi yang terjadi.
- 4) Pembagian tanggung jawab pembukuan harus mencakup tanggung jawab yang sepenuhnya tentang penyelenggaraannya.

c. Praktek-praktek yang sehat

Yang dimaksud praktek-praktek yang sehat adalah setiap pegawai dalam perusahaan melaksanakan tugasnya sesuai dengan prosedur yang ditetapkan. Praktek yang sehat ini harus berlaku untuk ke seluruh prosedur yang ada, sehingga pekerjaan suatu bagian akan langsung dicek oleh bagian lainnya. Pekerjaan pengecekan seperti ini dapat terjadi bila struktur organisasi dan prosedur yang disusun itu sudah memisahkan tugas-tugas dan wewenang-wewenang sehingga tidak ada satu bagian pun dalam perusahaan yang mengerjakan suatu transaksi dari awal sampai akhir.

d. Pegawai yang cakap

Tingkat kecakapan pegawai dari suatu perusahaan akan sangat mempengaruhi sukses tidaknya suatu sistem pengendalian intern. Apabila sudah disusun struktur organisasi yang tepat, prosedur yang baik, tetapi tingkat kecakapan tidak

memenuhi syarat yang diminta, bisa diharapkan bahwa sistem pengawasan intern juga tidak akan berhasil dengan baik.

Untuk mendapatkan pegawai yang cukup cakap harus dimulai sejak penerimaan pegawai baru yaitu melalui tes-tes dan seleksi agar dapat ditentukan apakah yang bersangkutan memenuhi kriteria yang diinginkan.

Dalam proses penilaian pengendalian intern yang berhubungan dengan karyawan, beberapa hal yang diperlukan antara lain :

- 1) Apakah karyawan tersebut mempunyai pengalaman dan latar belakang pendidikan yang cukup dalam menangani tugasnya.
- 2) Apakah mereka diawasi secara cukup untuk menjamin pekerjaannya dilakukan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.
- 3) Apakah karyawan yang menangani / menyimpan dana atau surat berharga cukup terjamin.

Pegawai yang cukup cakap untuk suatu pekerjaan bukan berarti pegawai yang tingkat pendidikannya paling tinggi, sehingga gajinya juga besar, tetapi mungkin dengan pendidikan menengah sudah cukup. Hal-hal ini seperti perlu dipertimbangkan agar dapat diperoleh pegawai yang cukup cakap tetapi juga ekonomis.

e. Pengawasan tambahan

Untuk menjamin pengawasan intern dengan baik selain terpenuhinya keempat unsur di atas, diperlukan beberapa pengawasan tambahan yang terdiri :

1) Laporan

Unsur laporan juga hal yang penting dalam pelaksanaan pengawasan intern yang baik. Laporan ini diserahkan kepada atasan dengan maksud agar atasan dapat mengetahui hasil kegiatan perusahaan. Agar tercapainya pengawasan intern yang memuaskan sangat diperlukan ketelitian baik dalam penyelenggaraan maupun dalam penentuan apa yang harus dilaporkan maka harus diperhatikan faktor-faktor yang dibutuhkan dalam menyusun laporan, yaitu :

- a) Tepat waktunya, laporan akan hilang nilainya apabila laporan tidak dilaporkan pada waktunya atau terlambat melaporkannya.
- b) Ketelitian, dalam menyusun laporan sangat diperlukan, karena kesalahan dalam membuat laporan akan membuat kerugian dan tidak berguna lagi bagi perusahaan.
- c) Berguna, kebanyakan laporan dimaksudkan untuk memperlihatkan hasil salah satu fase dalam proses yang dipimpin oleh seorang pegawai. Oleh karena itu agar laporan tersebut dapat dimanfaatkan dengan baik, maka laporan harus dipisahkan jawabnya yaitu segala sesuatu kegiatan transaksi atau kejadian yang ada.
- d) Jelas, laporan-laporan harus memberikan gambaran yang lengkap dan jelas tentang apa-apa yang telah berlangsung. Laporan yang dibuat tentunya setelah berlangsungnya pekerjaan maka laporan harus tepat pada waktunya, teliti, lengkap dan tidak memihak.

2) Standar atau budget

Standar atau budget merupakan alat untuk mengukur realisasi. Dengan adanya standar atau budget maka laporan-laporan itu bisa disusun dengan membandingkan antara realisasi dengan standar atau budgetnya, sehingga dapat diketahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

3) Staf audit intern

Staf audit intern merupakan bagian atau pegawai dalam perusahaan yang tugasnya melakukan pemeriksaan terhadap pelaksanaan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan. Pemeriksaan ini dapat dipergunakan untuk mengetahui apakah pelaksanaan kerja itu sesuai atau menyimpang dari yang sudah ditetapkan. Prosedur-prosedur yang telah disusun dengan tujuan untuk mengadakan suatu sistem pengendalian intern, maka dapat mengetahui apakah ketentuan yang sudah ada tersebut dipatuhi atau tidak.

Pengendalian Intern Kas

Menurut Bambang Hartadi, “yang dimaksud kas adalah : “Alat pembayaran yang siap dan bebas dipergunakan untuk membiayai kegiatan umum perusahaan.”

Menurut Wilson dan Campbell (1991 : 343), menyebutkan tujuan pengelolaan / manajemen kas adalah :

1. Penyediaan kas yang cukup untuk operasi jangka pendek dan jangka panjang.
2. Penggunaan dana perusahaan secara efektif pada setiap waktu.
3. Penetapan tanggung jawab untuk penerimaan kas dan pemberian perlindungan yang cukup sampai dana disimpan.
4. Penyelenggaraan pengendalian untuk menjamin bahwa pembayaran-pembayaran hanya dilakukan untuk tujuan yang sah.
5. Penyelenggaraan catatan-catatan kas yang cukup.

Telah diketahui bahwa sumber penerimaan kas untuk berbagai jenis industri atau perdagangan yang khas adalah :

- a. Penagihan piutang
- b. Penjualan kontan
- c. Penerimaan royalti
- d. Sewa dividen
- e. Dividen

Sedangkan pengeluaran kas dalam perusahaan industri atau perdagangan biasanya terdiri dari :

1. Gaji tetap
2. Gaji perjam
3. Bahan baku
4. Pajak
5. Biaya perjalanan
6. Biaya operasi yang lain
7. Bunga
8. Pembelian peralatan

Pengendalian Intern Atas Penerimaan Kas

Dalam organisasi perusahaan pada umumnya dijumpai banyak jenis transaksi kas yang biasa atau rutin.

Beberapa sumber yang khas adalah :

- a. Penerimaan melalui pos
- b. Penjualan kontan
- c. Penjualan kredit

Dengan tidak mempersoalkan sumber kasnya, basis untuk pencegahan kesalahan atau kecurangan adalah prinsip pengendalian intern. Sistem tersebut meliputi pemisahan fungsi antara pengurusan fisik uang dengan penyelenggaraan pembukuannya. Sistem ini mengharuskan pekerjaan seseorang pegawai dengan pegawai lain dapat saling melengkapi.

Sistem pengendalian intern penerimaan kas, adalah :

- a. Semua penerimaan kas melalui pos harus dicatat sebelum ditransfer kepada kasir.
- b. Semua penerimaan harus disetor sepenuhnya setiap hari.
- c. Fungsi penerimaan kas dan pengeluaran kas harus dipisahkan sama sekali.
- d. Penanganan fisik kas harus dipisahkan seluruhnya dari penyelenggaraan pembukuan dan kasir tidak berwenang atau berhak terhadap pembukuan.
- e. Para agen dan wakil lapangan diharuskan memberikan kwitansi tanda terima, tentunya dengan meninggalkan tembusan untuk arsip.
- f. Semua pegawai yang menangani kas atau pembukuan kas diharuskan mengambil cuti, orang lain harus menggantikannya selama cuti. Juga, pada waktu yang tidak diberitahu, para pegawai harus dipisahkan ke tugas lain untuk mendeteksi atau mencegah terjadinya kolusi atau persekongkolan.

Untuk mengetahui cara penggelapan atau kecurangan terhadap kas di dalam perusahaan maka perlu diketahui beberapa cara atau pedoman yang lazim digunakan dalam penyalahgunaan dana perusahaan, yaitu meliputi :

a. Penerimaan perpos

- 1) Lapping yaitu menyelewengkan kas dengan cara melaporkan penerimaan lebih lambat dari pada saat penerimaannya, perkiraan debitur yang bersangkutan baru akan dikredit setelah diterima pembayaran dari debitur lain.
- 2) Menggunakan dana untuk sementara waktu, tanpa memalsukan catatan / pembukuan atau hanya dengan tidak mencatat uang yang diterima.
- 3) Dengan mencantumkan angka penjumlahan buku kas yang lebih besar / lebih kecil daripada jumlah yang sebenarnya.
- 4) Dengan terlalu tinggi membukukan potongan harga dan potongan-potongan lainnya.
- 5) Dengan menghapuskan piutang yang tidak tertagih dan mengantongi uang hasil penagihan piutang.
- 6) Dengan menahan berbagai jenis pendapatan lain-lain.

b. Penjualan over-the counter

- 1) Dengan tidak melaporkan semua penjualan, sebaliknya mengantongi uangnya.
- 2) Dengan secara salah menjumlahkan lembaran penjualan dan mengantongi uang sebesar selisihnya.

- 3) Dengan membukukan pengeluaran palsu
 - 4) Dengan mendaftarkan jumlah penjualan yang lebih kecil dari pada jumlah yang sebenarnya.
 - 5) Dengan mengantongi kelebihan kas
- c. Penagihan oleh para tenaga penjual
- 1) Menguangkan cek "kontak."
 - 2) Tidak melaporkan adanya penjualan.
 - 3) Dengan terlalu tinggi melaporkan jumlah trade-ins (tukar tambah).
- Selain pemisahan tugas, cara lain yang dapat dilaksanakan untuk menghalangi terjadinya penyimpangan / penyelewengan, salah satunya adalah dengan melakukan pemeriksaan mendadak oleh auditor intern atau oleh akuntan publik.

Pengendalian Intern Pengeluaran Kas

Ada dua aspek pengendalian yaitu :

- a. Penentuan waktu pembayaran
- b. Sistem pengendalian intern

Kegunaan adanya pengendalian yang teliti terhadap waktu pembayaran adalah untuk menjamin agar rekening-rekening dibayarkan pada saat telah jatuh tempo, dengan cara demikian, maka kas dapat dihemat untuk investasi sementara.

Beberapa prinsip pengendalian intern pengeluaran kas :

- a. Kecuali untuk transaksi kas kecil, semua pembayaran harus dilakukan dengan cek.
- b. Semua cek harus diberi nomor lebih dahulu
- c. Tanggung jawab untuk penerimaan kas harus dipisahkan dari tanggung jawab untuk pengeluaran kas
- d. Pencatatan kas harus terpisahkan sama sekali dari tugas melakukan pembayaran
- e. Faktur yang telah disetujui untuk pembayaran dan semua dokumen pendukung yang diperlukan harus menjadi prasyarat untuk melakukan pembayaran.
- f. Setelah pembayaran dilakukan, semua dokumen pendukung harus diberi tanda "telah dibayar" agar tidak bisa dipergunakan untuk kedua kalinya.

Di dalam pengeluaran kas terdapat juga penyalahgunaan dana atau kecurangan. Beberapa cara umum untuk melakukan kecurangan adalah sebagai berikut :

- a. Menyiapkan bukti voucher palsu atau mengajukan voucher untuk mendapatkan pembayaran dua kali.
- b. Kiting atau pinjaman tanpa mendapat persetujuan dengan cara tidak mencatat pembayaran, tetapi mencatat penyeteroran dalam hal melakukan transfer bank.
- c. Mencantumkan jumlah total yang tidak benar dalam buku kas
- d. Menaikkan jumlah cek setelah ditandatangani
- e. Mencantumkan potongan harga dengan jumlah yang lebih rendah dari pada yang sebenarnya.
- f. Menguangkan cek gaji / upah atau dividen yang belum ditagih oleh yang berhak.
- g. Mengubah bukti / voucher pengeluaran kas kecil.

h. Memalsukan cek dan memusnahkannya pada saat telah diterima dari bank menggantikannya dengan cek lain yang dibatalkan atau dengan nota pembebanan.

Pengertian Pengendalian

Pengendalian adalah proses mengarahkan sekumpulan variabel untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Hansen dan Mowen (1995) pengendalian adalah proses penetapan standar, dengan menerima umpan balik berupa kinerja sesungguhnya, dan mengambil tindakan yang diperlukan jika kinerja sesungguhnya berbeda secara signifikan dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya.

Pengertian Manajemen

Manajemen adalah seni mencapai tujuan melalui tangan orang lain. Pengertian manajemen yang lain adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian pekerjaan anggota organisasi, serta pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan bekerja bersama.

Sistem Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen adalah proses untuk memotivasi dan memberikan semangat orang-orang yang melaksanakan kegiatan-kegiatan demi mencapai tujuan organisasi. Sedangkan sistem pengendalian manajemen adalah suatu proses dan struktur yang tertata secara sistematis yang digunakan manajemen dalam pengendalian manajemen Menurut Marciariello dan Kirby (1994) SPM sebagai perangkat struktur komunikasi yang saling berhubungan yang memudahkan pemrosesan informasi dengan maksud membantu manajer mengkoordinasikan bagian-bagian yang ada dan pencapaian tujuan organisasi secara terus menerus.

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

Menurut Anthony dan Reece sistem pengendalian manajemen adalah : nfluence members of the organization to implement the organization. yang kurang lebih memiliki arti bahwa sistem pengendalian manajemen memiliki fungsi pengendalian terhadap aktivitas-aktivitas dalam suatu organisasi yang diupayakan agar sesuai dengan strategi badan usaha untuk mencapai tujuannya.

Kegiatan pengendalian dapat diklasifikasikan dalam dua jenis yaitu, pengendalian manajemen (management control) dan pengendalian operasional (operational control). Pengendalian manajemen mengarah pada pengendalian kegiatan secara menyeluruh demi mendapatkan keyakinan bahwa strategi

perusahaan telah dijalankan secara efektif dan efisien. Sedangkan pengendalian operasional hanya menyangkut tugas-tugas tertentu telah dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Dalam kaitannya dengan fungsi manajemen, pengendalian manajemen merupakan penerapan semua fungsi manajemen, Dikatakan demikian, karena dalam pelaksanaan pengendalian manajemen meliputi kegiatan perencanaan operasional perusahaan, pengorganisasian kegiatan, koordinasi kegiatan, pengendalian kegiatan dan pembinaan pelaksana kegiatan, Konsep sistem pengendalian manajemen juga diartikan sebagai manajemen secara keseluruhan. Sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang menyeluruh ke semua aspek kegiatan perusahaan.

Dalam proses pengendalian manajemen terdapat beberapa bagian kegiatan yaitu penyusunan program, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan pengukuran kegiatan, serta pelaporan dan analisis kegiatan. Sedangkan dalam struktur perusahaan terdapat beberapa hal yaitu: struktur organisasi, aliran informasi, pusat pertanggungjawaban dan pelimpahan wewenang, serta tolok ukur prestasi dan motivasi.

Menurut Suadi (1999:10) konsep sistem pengendalian manajemen terkandung pengertian proses pengendalian, dan struktur pengendalian sebagai sistem pengendalian manajemen secara keseluruhan. Struktur diartikan sebagai suatu kerangka sistem yang terdiri dari bagian-bagian yang membentuk sistem itu sendiri. Sedangkan proses di dalam konsep sistem pengendalian manajemen adalah untuk menjelaskan bagaimana bekerjanya masing-masing bagian di dalam sistem tersebut dalam pencapaian tujuannya, dan untuk memastikan bahwa hasil-hasil yang dicapai telah sesuai dengan rencana.

Salah satu elemen struktur pengendalian manajemen seperti yang telah dikemukakan itu adalah pusat pertanggung jawaban. Pusat pertanggung jawaban merupakan suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab. Suatu pusat pertanggungjawaban dapat dipandang sebagai suatu sistem yang mengolah masukan menjadi keluaran.

Sistem pengendalian manajemen terdiri dari Struktur pengendalian manajemen dan proses pengendalian manajemen. Struktur pengendalian manajemen dinyatakan dalam bentuk unit organisasi dan sifat informasi yang ada diantara unit-unit ini. Secara umum sistem pengendalian manajemen akan berpusat pada bermacam-macam jenis pusat pertanggungjawaban. Sedangkan proses pengendalian manajemen meliputi hubungan komunikasi informal dan interaksi antara manajer dengan karyawan.

Hakekat Pengendalian Manajemen

Organisasi terdiri dari manajer & karyawan harus dimotivasi dan dituntun agar melakukan apa yg diinginkan pimpinanya dan harus dikoreksi jika menyimpang dari arah pencapaian tujuan organisasi. Dasar dari semua proses pengendalian adalah pemikiran untuk mengarahkan suatu variabel, atau

sekumpulan variabel, guna mencapai tujuan tertentu. Variabel dapat berupa manusia, mesin, organisasi.

Dalam organisasi, manusia merupakan variabel yang harus diarahkan, dituntun, dan dimotivasi.

Ada 4 alat minimal dalam sistem pengendalian

1. Observer, detektor, atau sensor
2. evaluator, asesor, selector
3. direktor, modifier, efektor
4. jaringan komunikasi

Tujuan penilaian SPM

Evaluasi SPM bertujuan lebih mendalami, memperjelas, atau memantapkan sasaran audit sementara yang diperoleh pada survey pendahuluan menjadi sasaran audit yang pasti (Firm Audit Objective/FAO), yang berguna pada tahap pengujian substantif atau audit rinci. istilah **PAO (Potensial Audit Objectiv)** merupakan pernyataan tujuan-tujuan audit secara umum seperti ketaatan, efektifitas dan efisiensi. setelah PAO dilanjutkan dengan **TAO (Tentative Audit Objective)** dimana telah merinci PAO menjadi lebih rinci dan untuk kepentingan pengujian substantif dan evaluasi dengan cara melakukan seleksi, menentukan prioritas, sehingga menjadi **FAO (Firm Audit Objective)**. Namun beberapa juga beranggapan bahwa TAO dan FAO juga masih dikenal sebagai temuan sementara sehingga melum memadai sebagai dasar menentukan arah, sifat, luas (Scope), dan lamanya pengujian substantif. oleh karena itu perlu dipastikan melalui tahapan pengujian SPM ini.

Manfaat Evaluasi SPM

Manfaat pengujian pengendalian manajemen adalah sebagai berikut :

- Menghindari terjadinya resiko audit
- Dasar menetapkan arah, luas, sifat, dan lamanya audit.
- Mempercepat proses audit karena telah terarah.

Aktivitas

a. Waktu dan tempat pelaksanaan

Pelaksanaan evaluasi SPM idealnya dilakukan di kantor auditi setelah penyelesaian survey pendahuluan, hasil kesimpulan pada survey pendahuluan yang belum sempurna dilaksanakan dapat dilaksanakan pada tahapan ini dengan tujuan apabila terdapat perubahan pada TAO.

b. Kegiatan evaluasi SPM

Kegiatan evaluasi sistem pengendalian manajemen adalah :

- **Mendapatkan informasi mengenai SPM** : informasi SPM dapat diperoleh dengan cara diantaranya mengumpulkan informasi tentang SPM yang berlaku sesuai ketentuan, menelaah untuk mengetahui kelemahan yang ada, kemudian melakukan pengujian atas ketaatan pelaksanaannya serta menganalisa untuk menentukan efektifitasnya.
- **Menelaah dan menguji keandalan SPM** : untuk dapat menelaah dan menguji sistem pengendalian manajemen (SPM) dengan baik, diperlukan cara atau sarana diantaranya ; **Intern Control Questionare** atau pembuatan ceklist yang menekankan pada pemeriksaan review pelaksanaan secara langsung bukan hanya melihat pada jawaban yang diberikan auditi, berikutnya yaitu **Flow Chart** atau bagan arus proses prosedur yang harus dilaksanakan dan dibandingkan dengan realisasi sistem yang dilaksanakan, dan berikutnya yaitu **Narasi** atau pembuatan gaya/paragraf cerita mengenai sistem pengendalian manajemen yang dilakukan oleh auditi apakah sudah menuruti ketentuan dan yang sebenarnya dilakukan oleh auditee.
- **Membuat kesimpulan (antara lain yang berisi FAO)** : terdapat beberapa hal yang dapat dibuat menjadi suatu kesimpulan oleh auditor dari hasil evaluasi SPM yaitu; kondisi sama dengan kriteria, kondisi patut menjadi contoh oleh instansi lain karena merupakan suatu prestasi yang patut diteladani, dan kondisi yang menyimpang dari kriteria.

Tahap-tahap evaluasi SPM

Tahap-tahap pengujian SPM adalah :

- Merumuskan tujuan pengujian SPM
- Menyusun program kerja evaluasi SPM
- Melaksanakan program kerja pengujian SPM, menyusun kertas kerja audit, dan menyusun kesimpulan hasil pengujian.

Kesimpulan

Sistem Pengendalian Manajemen merupakan sistem yang digunakan oleh manajemen untuk menjamin bahwa organisasi telah melaksanakan strategi secara efisien dan efektif dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sistem pengendalian manajemen terdiri atas struktur dan proses pengendalian manajemen. Struktur pengendalian manajemen adalah elemen-elemen yang membentuk sistem pengendalian yang terdiri atas pusat-pusat pertanggungjawaban. Proses pengendalian manajemen adalah cara bekerjanya sistem pengendalian manajemen yang terdiri atas pemrograman, penganggaran, pengukuran, pelaporan dan analisis.