

EVALUASI SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN UNTUK MENINGKATKAN KINERJA MANAJER PENJUALAN PADA PT. HASJRAT ABADI MANADO

Oleh:
Sitti Hardianti Musa

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Akuntansi
Universitas Sam Ratulangi Manado
email: sittimusa88@yahoo.co.id

ABSTRAK

Penyehatan dalam tubuh perusahaan merupakan salah satu faktor untuk mempertahankan perusahaan, yang diantaranya yaitu mengevaluasi sistem pengendalian manajemen dimana pengendalian juga merupakan salah satu fungsi dasar dari manajemen. Objek dalam penelitian adalah pada PT. Hasjrat Abadi Manado. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui keadaan sistem pengendalian manajemen penjualan yang ada dalam perusahaan, mengevaluasi dan mencoba memberi alternatif pemecahan masalah yang ada guna menjadi sebuah bahan perbandingan untuk meningkatkan kinerja manajer penjualan pada PT Hasjrat Abadi Manado dengan pengumpulan data menggunakan data primer dan sekunder. Hasil penelitian menjelaskan bahwa proses sistem pengendalian manajemen sudah baik terbukti dengan pendelegasian wewenang dengan baik, pelaksanaan program yang mengacu pada rencana sebelumnya, penyusunan anggaran, pelaksanaan atau pengukuran yang diawasi dengan baik sampai pada evaluasi yang dilakukan dari masing-masing divisi sehingga penjualan meningkat dari tahun ke tahun. Manajer penjualan melakukan sistem kontrol dengan baik diantaranya dengan melakukan pendekatan-pendekatan secara persuasif dengan para karyawan dibawahnya maupun memberi penghargaan kepada karyawan yang mencapai target. Pada bagian penjualan, pelaksanaan atau pengukuran, diawasi dengan penggunaan sistem jaringan *on-line* antar divisi di dalam perusahaan.

Kata kunci: *evaluasi, sistem pengendalian manajemen, kinerja manajer penjualan.*

ABSTRACT

Restructuring the company is one of the body to maintain perusahaan factors, such as evaluating the management control system where control is also one of the basic functions of management. Objects in the study were at PT. Hasjrat Abadi Manado. This study aims to determine the state of sales management control system in the company, evaluate and try to provide alternative solutions to the problem that there is a comparison to be a sales manager to improve performance on PT. Hasjrat Abadi Manado with data collection using primary and secondary data. The results explain that the process control management system has been well proven by the delegation of authority to the well, the implementation of the program refers to the previous plan, budget preparation, implementation or measurement monitored closely until the evaluation of each division so that sales increased year to year. The sales manager did well control system would include making approaches persuasively with dibawahnya employees and reward employees who achieve the target. At the sale, implementation or measurement, monitored with the use of on- line networking system among divisions within the company.

Keywords: *evaluation, control system management, performance sales manager.*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Persaingan antara perusahaan di era globalisasi akan semakin tajam dan konsekuensi logisnya ada tiga kemungkinan yang akan terjadi yaitu mundur, bertahan atau diam di tempat dan lebih berkembang. Setiap perusahaan tentunya menjalankan aktivitasnya untuk menghasilkan laba demi mempertahankan kelangsungan perusahaan. Salah satu upaya pencapaian laba tersebut adalah dengan melakukan aktivitas penjualan, karena penjualan merupakan sumber kehidupan perusahaan. Meningkatnya laba tergantung pada proses penjualan sementara penjualan tergantung pada bagaimana pengelolaan produk yang dijual dan dilakukan secara profesional untuk menghasilkan laba yang diharapkan dan memberi nilai tambah untuk menjaga kesinambungan usaha pengembangannya.

Perusahaan yang memiliki daya saing juga memerlukan manajemen perusahaan yang senantiasa memerlukan peningkatan (*improvement*) terhadap aktivitas yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa. Selain itu untuk mengefisiensikan dan mengefektifkan kerja dalam perusahaan, perlu dilakukan pendelegasian tugas dari manajer puncak kepada bawahan. Pada saat perusahaan bertumbuh, manajemen puncak biasanya menciptakan berbagai wilayah tanggungjawab yang dikenal sebagai pusat pertanggungjawaban, dan menugaskan manajer di bawahnya untuk menangani wilayah tersebut. Untuk mempertahankan sebuah perusahaan, perlu adanya pemikiran-pemikiran yang lebih kritis dan inovatif dalam memperdayakan sumber dana dan sumber daya sehingga stabilitas perusahaan lebih terjaga. Informasi-informasi akurat sangat dibutuhkan dalam pengambilan keputusan, sehingga harus didukung dengan penggunaan teknologi yang kini telah semakin canggih. Dan tak kalah penting, penyehatan dalam tubuh perusahaan salah satu faktor untuk mempertahankan perusahaan, yang diantaranya yaitu mengevaluasi sistem pengendalian manajemen dimana pengendalian juga merupakan salah satu fungsi dasar dari manajemen.

PT. Hasjrat Abadi adalah salah satu perusahaan dagang yang menjual mobil khususnya dengan merk Toyota di Kota Manado, tentu tidaklah mudah agar dapat bersaing dan bertahan dengan semakin banyaknya dealer yang ada, oleh karena itu penulis tertarik melakukan peninjauan dan penelitian dengan judul "Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen Untuk Meningkatkan Kinerja Manajer Penjualan Pada PT. Hasjrat Abadi, Manado".

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah sistem pengendalian manajemen pada PT. Hasjrat Abadi Manado dapat meningkatkan kinerja manajer penjualan.

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Akuntansi

Akuntansi adalah suatu disiplin ilmu yang menyajikan informasi berupa data-data atau laporan keuangan yang dibutuhkan pihak-pihak yang bekepentingan terkait kondisi keuangan perusahaan tersebut yang sangat berguna dalam pengambilan keputusan. Horngren dan Harrison (2007:4) menyatakan bahwa akuntansi adalah sistem informasi yang mengukur aktivitas bisnis, memproses data menjadi laporan dan mengkomunikasikan hasilnya kepada para pengambil keputusan.

Akuntansi Manajemen

Hansen, Mowen (2007:6) mendefinisikan akuntansi manajemen sebagai suatu proses pengidentifikasi, pengukuran, pengakumulasian, penganalisaan, penyiapan, penginterpretasian dan pengkomunikasian informasi finansial organisasi serta untuk menjamin bahwa sumber daya digunakan secara tepat dan akuntabel. Akuntansi sebagai suatu tipe informasi, informasi akuntansi manajemen diperlukan oleh manajemen untuk melaksanakan dua fungsi pokok manajemen, yaitu perencanaan dan pengendalian aktivitas perusahaan. Informasi akuntansi manajemen ini dihasilkan oleh sistem pengolahan informasi keuangan yang disebut akuntansi manajemen.

Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang digunakan oleh manajemen untuk mempengaruhi para anggota organisasinya agar mengimplemenatsikan startegi-strategi organisasi secara efisein dan efektif dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sumarsan (2013:4) menjelaskan sistem pengendalian manajemen merupakan suatu rangkaian tindakan dan aktifitas 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. Fungsi manajemen menurut Terry yang dikutip oleh Herujito (2006:18) bahwa fungsi manajemen menjadi empat fungsi yang disingkat dengan POAC yaitu *planing* atau merencanakan, *organizing* atau menyusun, *actuating* atau pelaksanaan dan *controlling* atau mengawasi.

Unsur-unsur Sistem Pengendalian Manajemen

Suatu sistem pengendalian manajemen yang dapat diandalkan (*reliable*) harus memenuhi unsur-unsur berikut (Sumarsan, 2013:9):

- a. Keahlian karyawan sesuai dengan tanggung jawabnya.
- b. Pemisahan tugas
- c. Sistem pemberian wewenang, tujuan dan teknik serta pengawasan yang wajar untuk mengadakan pengendalian atas harta, utang penerimaan dan pengeluaran..
- d. Pengendalian terhadap penggunaan harta dan dokumen serta formulir yang penting.
- e. Periksa fisik harta dengan catatan-catatan harta dan utang, atau yang benar- benar ada, dan mengadakan tindakan koreksi jika dijumpai adanya perbedaan.

Struktur Sistem Pengendalian Manajemen

Struktur merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen., yang berpusat pada bermacam-macam jenis pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban adalah unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab. Setiap pusat pertanggungjawaban mempunyai masukan dan keluaran. Pada dasarnya terdapat empat jenis pusat pertanggungjawaban menurut Sumarsan (2013), yaitu sebagai berikut:

1. Pusat Biaya (*cost center*)
2. Pusat Pendapatan (*revenue center*)
3. Pusat Laba (*profit center*)
4. Pusat Investasi (*investement center*)

Proses Sistem Pengendalian Manajmen

Langkah-langkah proses sistem pengendalian manajemen adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan Strategis (penyusunan program)
2. Penyusunan Anggaran (penganggaran)
3. Pelaksanaan dan pengukuran
4. Analisis dan pelaporan prestasi

Konsep Kinerja

Kinerja berasal dari bahasa *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang atau suatu institusi). Kamus bahasa Indonesia. Menurut Mangkunegara kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2007:9) sedangkan Wibowo (2007:7) menjelaskan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Aparatur dalam pencapaian kinerja harus memiliki kemampuan dan motivasi kerja. Kemampuan yang dimiliki aparatur dapat berupa kecerdasan ataupun bakat. Motivasi yang dimiliki aparatur dilihat melalui sikap

dan situasi kerja yang kondusif, karena hal ini akan berhubungan dengan pencapaian prestasi kerja atau kinerja aparatur pada lingkungan

Penjualan

Mulyadi (2008:160) penjualan adalah Suatu kegiatan yang terdiri dari transaksi penjualan barang atau jasa, secara kredit maupun tunai sedangkan Swastha (2005:403) menjelaskan penjualan adalah interaksi antara individu saling bertemu muka yang ditujukan untuk menciptakan, memperbaiki, menguasai atau mempertahankan hubungan pertukaran sehingga menguntungkan bagi pihak lain.

Tujuan Penjualan

Kemampuan perusahaan dalam menjual produknya menentukan keberhasilan dalam mencari keuntungan, apabila perusahaan tidak mampu menjual maka perusahaan akan mengalami kerugian. Swastha (2005:404) menjelaskan tujuan umum penjualan dalam perusahaan sebagai berikut:

- 1) Mencapai volume penjualan
- 2) Mendapatkan laba tertentu
- 3) Menunjang pertumbuhan perusahaan

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penjualan

Swastha (2005:405) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi penjualan sebagai berikut:

- 1) Kondisi dan Kemampuan Penjual
- 2) Kondisi Pasar
- 3) Modal
- 4) Kondisi Organisasi Perusahaan
- 5) Faktor-faktor lain seperti periklanan, peragaan, kampanye, dan pemberian hadiah sering mempengaruhi penjualan karena diharapkan dengan adanya faktor-faktor tersebut pembeli akan kembali membeli lagi barang yang sama.

Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Canon (2012) yang berjudul: Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Kaitannya Dengan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Dalam pengendalian Manajemen Pada Bank Syariah Mandiri Manado yang dilakukan pada tahun 2012. Hasil dari penelitian tersebut Sistem Pengendalian Manajemen yang diterapkan pada Bank Syariah Mandiri Manado sudah sangat baik hanya saja akuntansi pertanggungjawabannya kurang begitu efektif. Penelitian Thionardo (2012) yang berjudul Evaluasi Peran Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) Untuk Meminimalkan Konflik Pada Badan Usaha Keluarga "K" di Tulungagung yang dilakukan pada tahun 2012 Sistem Pengendalian Manajemen yang diterapkan oleh Badan Usaha Keluarga "K" sudah berhasil meminimalkan konflik seperti *substantive conflict*.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah deskriptif komparatif yaitu dengan cara mengumpulkan data-data yang dibutuhkan, dianalisis, diinterpretasikan sehingga bisa menggambarkan suatu keadaan yang diamati kemudian dilakukan perbandingan dengan teori yang digunakan untuk menarik kesimpulan.

Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian dilakukan pada PT Hajrat Abadi Manado di Jl. Sudirman No. 19 A. Waktu pelaksanaan penelitian dimulai setelah penulis melaksanakan proses diskusi proposal yang telah disetujui, dimulai pada awal bulan September 2013 hingga akhir oktober 2013.

Prosedur Penelitian

Langkah-langkah yang ditempuh dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Mendefinisikan dan merumuskan masalah
2. Melakukan studi kepustakaan, mengacu pada teori yang berlaku dan dapat dicari atau ditemukan pada buku-

buku atas penelitian orang lain.

3. Mengumpulkan data sesuai kebutuhan terkait penelitian
4. Mengolah dan menyajikan informasi
5. Menganalisis dan menginterpretasikan
6. Membuat kesimpulan

Metode Pengumpulan Data

Jenis Data

Data yang digunakan adalah data kualitatif sebagai dasar untuk menganalisis sistem pengendalian manajemen kemudian dievaluasi untuk meningkatkan kinerja manajer penjualan.

Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer dan sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari perusahaan yaitu PT Hajrat Abadi Manado sebagai objek penelitian. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari literature serta referensi yang ada relevansinya dengan penelitian ini.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu:

1. Penelitian kepustakaan (*library research*), yaitu penelitian yang menggunakan data yang diperoleh dari tulisan-tulisan ilmiah yang ada maupun buku-buku literatur lain yang diperlukan sebagai landasan teoritis dalam penelitian ini.
2. Penelitian lapangan (*field research*), yaitu penelitian yang dilakukan untuk mendapatkan data-data dan informasi yang intern pada perusahaan yang bersangkutan. Data yang diambil sebagian besar diperoleh dengan teknik pengumpulan sebagai berikut:
 - a. Observasi, yaitu teknik pengumpulan data dengan melakukan serangkaian pengamatan langsung terhadap internal auditor pada PT. Impresi
 - b. Wawancara, yaitu teknik pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab langsung dengan pihak atau bagian-bagian yang berwenang dalam perusahaan tersebut yang berhubungan dengan masalah yang dibahas.
 - c. Dokumentasi, yaitu pengumpulan data yang diperoleh dari catatan - catatan yang dimiliki perusahaan. Teknik ini digunakan untuk memperoleh data tentang dokumen, catatan, dan penerapan sistem pengendalian manajemen.

Metode Analisis Data

Metode analisis data penelitian ini yaitu deskriptif dan komparatif. Metode deskriptif, yaitu dengan terlebih dahulu mengumpulkan data dari hasil penelitian untuk diklasifikasikan, dianalisis dan diinterpretasikan sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas tentang keadaan yang ditulis. Metode komparatif, yaitu suatu metode analisis yang dilakukan dengan membandingkan teori-teori dengan praktek di dalam perusahaan, kemudian mengambil kesimpulan-kesimpulan dan selanjutnya memberikan saran-saran dari hasil perbandingan tersebut.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sistem Pengendalian Manajemen Pada PT. Hasjrat Abadi Manado.

1. Perencanaan Strategis

Manajer menganalisis situasi lingkungan bisnis dan persaingan dimasa depan dan kemudian menyusun langkah-langkah strategik untuk memasuki lingkungan bisnis dan persaingan sebagaimana yang diperkirakan sebelumnya. Dalam perencanaan tersebut mulai dipertimbangkan berbagai alternatif untuk menghadapi masa depan, karena jangka waktu yang panjang memberikan kesempatan untuk dilakukannya evaluasi terhadap berbagai alternatif tersebut. Perencanaan strategi di PT. Hasjrat abadi Manado disusun secara terpisah sesuai dengan unit bisnis masing-masing, akan tetapi dalam proses perencanaan dan pengawasannya tidak pernah terlepas dari wewenang kepala cabang. Setelah strategi-strategi sudah direncanakan dan disepakati bersama, selanjutnya tiap-tiap divisi mulai menerapkan strategi-strategi tersebut untuk divisi masing-masing.

Proses menyusun program kerja perusahaan diperlukan informasi tentang jumlah investasi yang dilakukan, pendapatan (*revenues*), dan juga total biaya (*cost*) yang dikeluarkan perusahaan. Penyusunan program kerja dilakukan oleh perusahaan yaitu berdasarkan masing-masing divisi dalam struktur perusahaan. Program disusun setiap tahun dua kali atau per semester.

2. Penyusunan Anggaran

PT. Hasjrat Abadi menerapkan sistem anggaran yang ditetapkan perusahaan secara berkala menurut kondisi dan pengalaman masa lalu dan intuisi dari manajemen. Anggaran sebuah proram diajukan oleh masing-masing divisi yang diajukan kepada bagian umum dan dikeluarkan oleh bagian administrasi keuangan. Anggaran yang telah disahkan tersebut kemudian akan digunakan sebagai alat pengendalian kegiatan operasi perusahaan oleh manajemen puncak dan para manajer pusat pertanggungjawaban akan dievaluasi dan dianalisa prestasi aktualnya berdasarkan anggaran tersebut. Dalam melakukan pembiayaan pada setiap divisi dibutuhkan kerjasama dengan bagian umum dan administrasi keuangan, karena semua pembiayaan yang terjadi di PT. Hasjrat Abadi Manado melalui proses dibagikan umum kemudian dikeluarkan atau dilunasi melalui bagian administarasi dan keuangan.

3. Pelaksanaan dan Pengukuran

Rencana strategi yang sudah disepakati yang kemudian menjadi acuan bagi setiap divisi dalam pelaksanaan program, masing-masing kepala bagian menyampaikan strategi – strategi tersebut untuk segera direalisasikan. Dalam tahap ini, manajer berfungsi untuk mengontrol para karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan program yang telah direncanakan sebelumnya. Kepala cabang bekerjasama dengan kabag penjualan, kabag administrasi keuangan dan kabag umum dimana kabag penjualan merencanakan strategi-strategi untuk peningkatan penjualan yang membawahi tiga kepala seksi yaitu kasie mobil Toyota yang memiliki dua supervisor yang masing-masing memiliki sepuluh sampai dua belas salesman bertugas dalam pencarian pelanggan, kasie CRC Toyota bertugas menangani pengaduan konsumen dalam peningkatan kepuasan pelanggan, dan kasie administrasi sales yang bertugas memproses administrasi penjualan. Kabag administrasi dan keuangan yang membawahi tiga kepala seksi yaitu kasie keuangan, kasie IT, dan kasie pembukuan. Serta kabag umum yang membawahi dua kepala seksi yaitu personalia dan umum. Dalam sehari supervisor yang dibawah kabag penjualan yang bertugas mengontrol para salesman, melakukan meeting setiap hari dipagi hari guna mengkomunikasikan strategi-strategi penjualan.

4. Evaluasi dan Proyeksi

PT Hasjrat Abadi dalam pengevaluasian program, tiap bagian dan divisi wajib memasukkan laporan pertanggungjawaban atau hasil-hasil kerja yang telah dicapai, selanjutnya laporan tersebut disampaikan kepada bagian admin. Admin dalam hal ini memiliki tugas untuk menginput data-data atau laporan dari hasil kerja tiap-tiap divisi setiap harinya. Khusus bagian penjualan, supervisor dengan masing-masing salesman melakukan meeting setiap hari diwaktu soreh untuk evaluasi. Dengan melakukan evaluasi, dapat memproyeksi kelemahan atau yang menjadi kekurangan serta masalah yang dihadapi dari setiap salesman sehingga bisa langsung ditemukan solusi.

Bagian admin dan keuangan membuat laporan pada akhir semester yang berisikan semua pendapatan, pembiayaan, beban, pajak maupun aktiva PT. Hasjrat Abadi Manado, untuk menilai dan mengevaluasi kinerja karyawan. Laporan tersebut juga akan menjadi proyeksi atau landasan dalam perneencanaan strategis PT. Hasjrat Abadi Manado semester berikut. Bagian umum membuat laporan akhir tahun yang berisikan semua pendapatan, hutang, pembiayaan, beban, pajak maupun aktiva perusahaan dalam periode satu tahun berjalan. Laporan ini akan menjadi dasar atau acuan dalam memproyeksikan program di tahun berikutnya.

Kinerja Manajer Penjualan

Manajer penjualan PT. Hasjrat Abadi Manado dalam meningkatkan penjualan menggunakan beberapa pendekatan dengan divisi-divisi dibawahnya seperti pendekatan komisi, rapat penjualan, pemberian penghargaan dan kesempatan berlibur yang dibiayai oleh perusahaan. Manajer penjualan atau kepala bagian penjualan yang merupakan orang pertama di bawah kepala cabang ini tentu bertanggung jawab penuh atas penjualan sehingga dijalankan sistem kontrol tenaga penjualan untuk pengukuran tingkat keberhasilan para supervisor yang

membawahi salesman dalam target-target yang telah ditentukan. Setiap sales memiliki klasifikasi dalam target penjualan. Untuk sales yang telah bekerja selama dua tahun ke atas dikategorikan sebagai sales senior dan diberi target lima sampai enam unit kendaraan. Sementara untuk sales junior yang kurang lebih dua tahun ke bawah, memiliki target penjualan tiga unit kendaraan. Target penjualan dilakukan agar bisa memacu semangat dalam melakukan aktivitas penjualan.

Pembahasan

Perusahaan memiliki sisi kekuatan dari struktur organisasi yang dimiliki. Struktur fungsional yang dimiliki PT. Hasjrat Abadi Manado begitu kompleks, yaitu dibuktikan dengan lebih spesifiknya penjabaran jabatan sehingga pembagian wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian juga jelas. Kekuatan sistem pengendalian manajemen lain PT. Hasjrat Abadi terletak pada jejaring organisasi yang terpadu antara perusahaan dengan beberapa dealer yang ada di Manado. Hubungan berkualitas antara perusahaan dengan perusahaan leasing akan menjadi kekuatan perusahaan dalam memasarkan produk mereka. Hal ini yang menjadi keunggulan sistem pengendalian manajemen perusahaan dari sisi hubungan berkualitas lewat jejaring organisasi yang terpadu.

Evaluasi Proses Sistem Pengendalian Manajemen

1. Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis diperlukan untuk menjadi tolak ukur dalam menjalankan suatu organisasi. Perencanaan strategis/penyusunan program pada PT. Hasjrat Abadi yang dilakukan melalui rapat umum yang dihadiri oleh kepala cabang dan manajer-manajer. Hasil rapat tersebut kemudian di sosialisasikan kepada tiap-tiap divisi masing-masing untuk dijalankan sesuai strategi-strategi yang telah ditetapkan. Menurut penulis perencanaan strategis yang diterapkan PT. Hasjrat Abadi Manado sudah baik dengan merangkul semua partisipasi baik dari *level top management* dan para anggota.

2. Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran dilaksanakan setelah selesai penyusunan program atau perencanaan strategis. Artinya, anggaran disesuaikan dengan program yang memiliki strategi-strategi yang telah disepakati. Untuk organisasi secara keseluruhan organisasi memiliki anggaran masing-masing yang dibedakan berdasarkan pusat pertanggungjawaban. Sistem penganggaran yang dilakukan oleh perusahaan ini diberikan tanggungjawab kepada divisi masing-masing dengan pengawasan manajer tiap divisi, kemudian diajukan pada bagian umum untuk di input dan diproses selanjutnya dana program disetujui akan dikeluarkan oleh bagian keuangan.

3. Pelaksanaan dan Pengukuran

Pelaksanaan program yang telah di tetapkan sesuai rencana dan anggaran yang telah ditetapkan dilakukan setelah penyusunan anggaran. Sejauhmana program-program yang sudah disosialisasikan dapat diterapkan oleh seluruh karyawan perusahaan selaku penggerak usaha. PT. Hasjrat Abadi menggunakan sistem komputerisasi dalam rangka pengawasan disetiap bidang. Pada bagian penjualan, pelaksanaan atau pengukuran, diawasi dengan penggunaan sistem jaringan *on-line* antar divisi di dalam perusahaan. Contoh yang sederhana yaitu ketika terjadi pemesanan kendaraan baik tunai, kredit maupun dari perusahaan *leasing* kepada divisi penjualan, arus informasi akan langsung diteruskan lewat jaringan internet dengan program V9. Sistem ini sangat memudahkan dalam fungsi control dan dapat mempersingkat waktu dan biaya yang seharusnya dikeluarkan oleh perusahaan.

4. Evaluasi dan Proyeksi

Pada tahap evaluasi, di setiap divisi bagian penjualan dilakukan setiap hari guna memprediksi hasil kinerja karyawan dan mencari solusi bila ditemui hambatan ataupun masalah. Contoh bila terjadi komplain konsumen atas kendaraan yang dibelinya, konsumen dapat mengadu dibagian CRC. Pada hari itu juga saat evaluasi crc melaporkannya sehingga segera dapat diketahui apa yang menjadi kendala atau kesalahan sehingga segera mencari alternative solusi.

Kinerja Manajer Penjualan

Kabag penjualan sebagai penanggungjawab penuh dalam penjualan, juga sudah melakukan tugasnya dengan baik. Dalam rangka peningkatan penjualan, kabag penjualan harus menjadi panutan dan bersikap *low profile* kepada setiap divisinya. Kebersamaan dan merasa saling memiliki harus ditanamkan sehingga dapat mendorong semangat untuk tidak bermalas-malasan. Pendekatan persuasif secara personal dengan bawahannya juga harus dilakukan sebagai bentuk pendekatan emosional guna mengetahui sedikit tidaknya sifat dan perilaku karyawan.

Distribusi penghargaan juga tidak hanya diberikan pada manajemen puncak sebagai perumus strategi bisnis organisasi, namun setiap karyawan yang memberikan kinerja terbaik pada perusahaan berhak untuk memperoleh penghargaan dari perusahaan. Penghargaan berupa insentif, tour yang dibiayai yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang mencapai target penjualan juga menjadi salah satu motivasi. Untuk itu manajer juga harus teliti dalam pengontrolan kinerja divisi dibawahnya. Pergeseran paradigma mengenai sistem penilaian kinerja menjadi lebih komprehensif sehingga memotivasi eksekutif untuk memikirkan kelangsungan hidup organisasi dalam jangka panjang. Hal ini yang diterapkan dalam sistem penghargaan PT. Hasjrat Abadi dengan berbasis kepada tanggung jawab masing-masing personel untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan (*responsibility-based organization*). Menurut hemat penulis sistem pengendalian manajemen yang diterapkan PT. Hasjrat Abadi Manado sudah dapat meningkatkan kinerja manajer penjualan.

PENUTUP

Kesimpulan

Setelah menganalisis dan mengevaluasi sistem pengendalian manajemen untuk meningkatkan kinerja manajer penjualan PT. Hasjrat Abadi maka penulis dapat mengambil kesimpulan, diantaranya:

1. Sistem pengendalian manajemen pada PT. Hasjrat Abadi Manado pada dasarnya sudah baik karena jelasnya pendelegasian wewenang pada tiap-tiap manajer-manajer maupun divisi sehingga dapat meningkatkan kinerja manajer penjualan Kerjasama yang terjalin antara manajer dan bawahan juga terjaga dengan baik sehingga masing-masing mengambil bagian dalam pengendalian manajemen.
2. Sistem pengendalian manajemen yang baik dibuktikan juga dengan meningkatnya penjualan dari tahun ketahun yang membuat perusahaan semakin berkembang sehingga PT. Hasjrat Abadi cabang Manado merupakan cabang terbesar dilihat dari segi kegiatannya dan menjadi induk dari hampir seluruh kantor cabang Indonesia bagian timur.
3. PT. Hasjrat Abadi Manado memberikan wewenang kepada manajer-manajernya untuk merencanakan strategi-strateginya, pendapatan-pendapatan atau biaya. Akan tetapi untuk pelaporan hanya ditugaskan kepada bagian admin saja, hal ini yang membuat informasi akuntansi pertanggungjawaban PT. Hasjrat Abadi manado kurang begitu efektif.
4. Struktur organisasi PT. Hasjrat Abadi Manado berbentuk unit bisnis dimana ada otoritas dan tanggung jawab yang jelas antara superior dan sub ordinat. Kepala cabang membawahi kabag penjualan, kabag administrasi keuangan dan kabag umum yang masing-masing memiliki divisi yang dipimpin oleh para officer divisi yang dibawah kendali manajer.

Saran

Penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Kepada karyawan agar dapat terus mempertahankan kinerja dan produktivitasnya untuk kemajuan perusahaannya.
2. Perlu diadakannya peningkatan kualitas sumber daya manusia, baik pelatihan-pelatihan maupun pendekatan penghargaan bisa juga ditambahkan dengan beasiswa ke jenjang studi selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Canon, Nazmi Auliya. 2012. Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Kaitannya Dengan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Dalam pengendalian Manajemen Pada Bank Syariah Mandiri Manado. *Skripsi* Universitas Sam Ratulangi Manado (Tidak publikasi).
- Hansen, Mowen. 2007. *Akuntansi Manajemen*. Diterjemahkan oleh Hermawan, Ancella A. Erlangga. Jakarta.
- Herujito, M. Yayat. 2006. *Dasar – dasar Manajemen*. Grasindo. Jakarta.
- Horngren, Charles dan Harrison, Walter Jr. 2007. *Akuntansi* Jilid I. Edisi Tujuh. Jakarta.
- Mangkunegara, Prabu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketujuh. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mulyadi. 2008. *Akuntansi manajemen, Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Salemba Empat. Jakarta.
- Sumarsan, Thomas. 2013. *Sistem Pengendalian Manajemen, Konsep, Aplikasi dan Pengukuran Kinerja. Edisi 2. Indeks*.
- Swastha, Basu. 2005. *Manajemen Penjualan*. Cetakan keduabelas. Liberty Yogyakarta. Yogyakarta.
- Thionardo, Richard. 2012. Evaluasi Peran Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) Untuk Meminimalkan Konflik Pada Badan Usaha Keluarga “K” di Tulungagung. ISSN 2302-8203, Vol. 1 No.1 2012, Hal 1-12.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. PT. Rajagrafindo Persada. Jakarta.

