

Evaluasi Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Manado Utara

Evaluation of Management Control System Implementation at PT. Pegadaian (Persero) North Manado Branch

Fhelya C C Kundimang¹, Ventje Ilat², Victoria Z Tirayoh³

^{1,2,3}Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi, Jl.

Kampus Unsrat Bahu, Manado 95115, Indonesia

E-mail : feliakundiman06@gmail.com

Abstract - The management control system is needed to control the strategy within the company so that it takes place in accordance with the plans and objectives that have been set effectively. This study aims to evaluate the implementation of the management control system at PT. Pegadaian (Persero) North Manado Branch. The type of research used is descriptive qualitative. Data collection techniques using observation, interviews and documentation. Based on the results of the research conducted, it shows that there is one process, namely the implementation that is not appropriate, while for the organizational structure, delegation of authority and responsibility center which has covered all functions in the organizational structure, as well as control processes that are carried out starting from strategic planning, budgeting, and evaluation. The work shows that it is in accordance with the process with the management control system.

Keywords: Evaluation, Management Control System, Process Management Control System

ABSTRAK - Sistem pengendalian manajemen diperlukan untuk mengendalikan strategi dalam perusahaan agar berlangsung sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan secara efektif. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi penerapan sistem pengendalian manajemen pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Manado Utara. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa terdapat satu proses yaitu pelaksanaan yang kurang tepat, sedangkan untuk struktur organisasi, pendelegasian wewenang dan pusat pertanggungjawaban yang telah mencakup semua fungsi dalam struktur organisasi, serta proses pengendalian yang dilakukan mulai dari perencanaan strategis, penganggaran, dan evaluasi. Pekerjaan menunjukkan bahwa sudah sesuai dengan proses dengan sistem pengendalian manajemen.

Kata kunci: Evaluasi, Sistem Pengendalian Manajemen, Sistem Pengendalian Manajemen Proses

1. PENDAHULUAN.

Sistem pengendalian manajemen diperlukan untuk mengendalikan strategi dalam perusahaan agar berlangsung sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Dengan menjalankan sistem pengendalian manajemen dengan efektif, sistem ini dapat membantu mengurangi resiko terjadinya kecurangan, membantu perusahaan menjaga aset perusahaan, menjamin tersedianya pelaporan yang dapat dipercaya, meningkatkan kepatuhan perusahaan terhadap prosedur dan aturan yang berlaku didalam perusahaan.

Dengan adanya sistem ini, pemimpin dapat menetapkan tujuan, merancang, dan melaksanakan mekanisme pengendalian dan memantau serta mengevaluasi pengendalian. PT. Pegadaian (Persero) merupakan salah satu perusahaan dari Badan Usaha Milik Negara (BUMN) salah satu lembaga yang sangat berperan dalam hal pembiayaan khususnya usaha kecil. Sebagai lembaga keuangan penyalur kredit yang tidak menghimpun dana dari masyarakat, tujuan PT. Pegadaian tidak hanya semata-mata untuk mencari keuntungan tetapi juga sebagai penunjang kebijakan dan program pemerintah dibidang ekonomi dan pembangunan nasional melalui usaha yaitu di bidang jasa.

PT. Pegadaian (Persero) Cabang Pusat Manado Utara mempunyai program berupa pinjaman usaha, cicil emas, cicil emasku, pinjaman serbaguna, dan gadai sertifikat. PT. Pegadaian juga memerlukan adanya suatu pengendalian guna tercapainya tujuan perusahaan secara menyeluruh yaitu dengan menerapkan sistem pengendalian manajemen. PT. Pegadaian perlu menerapkan sistem yang dapat mengontrol proses pencapaian tujuan perusahaan. Peneliti tertarik mengambil judul ini karena

ingin mengetahui apakah dengan penerapan sistem pengendalian manajemen tujuan perusahaan dapat tercapai secara menyeluruh. Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti akan melakukan penelitian dengan judul “**Evaluasi Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Manado Utara**”.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Akuntansi

Effendi (2014:1) akuntansi adalah proses mengidentifikasi mengukur, mencatat, mengumpulkan, serta pelaporan informasi keuangan dalam suatu perusahaan atau organisasi yang di tunjukan kepada pihak-pihak yang berkepentingan dalam rangka pengambilan keputusan.

2.2. Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen merupakan proses mengidentifikasi, mengukur, akumulasi, analisis, menyusun, dan komunikasi informasi yang digunakan oleh manajemen untuk merencanakan, mengevaluasi dan pengendalian dalam suatu entitas dan untuk memastikan sesuai dan akuntabilitas penggunaan sumber daya tersebut. Seorang akuntan manajemen harus mampu menerapkan pengetahuan professional dan keterampilannya dalam penyusunan dan penyajian informasi keputusan keuangan dan lainnya yang berorientasi sedemikian rupa untuk dapat membantu manajemen dalam merumuskan kebijakan, perencanaan, dan pengendalian pelaksanaan pengoperasian. Kamarudin (2013:4) mendefinisikan akuntansi manajemen adalah salah satu alat yang dapat digunakan manajemen sebagai input perencanaan, pengendalian, serta pengambilan keputusan dari sekian banyak alternatif yang dihadapi, terutama dalam mencapai tujuan maksimalisasi kesejahteraan manajer.

2.3. Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang digunakan oleh manajemen untuk mempengaruhi para anggota organisasinya agar mengimplementasikan strategi-strategi organisasi secara efisien 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

2.5 Unsur-Unsur Sistem Pengendalian Manajemen

Dasar dari proses sistem pengendalian manajemen adalah berupaya mengarahkan seperangkat variabel menuju sasaran. Sumarsan (2013:9) Dalam perusahaan, manusia merupakan variabel yang harus diarahkan, dituntut atau dirangsang untuk mencapai tujuan. Maka sistem pengendalian manajemen sedikitnya memiliki empat komponen yaitu :

1. Pelacak (*detector*) atau sensor, yaitu alat pengamatan yang mendeteksi atau mengamati dan mengukur atau menggambarkan kegiatan yang perlu dikendalikan. Pelacak merupakan perangkat untuk mengukur apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses yang sedang dikendalikan.
2. Penilaian (*assessor*), yaitu alat untuk menilai hasil dari suatu kegiatan, biasanya dikaitkan dengan standar, dan mengidentifikasi kegiatan yang tidak dapat dikuasai. Penilai juga menentukan peristiwa aktual yang signifikan dengan cara membandingkannya dengan beberapa standar atau ekspektasi dari apa yang seharusnya terjadi.
3. *Effector*, merupakan suatu perangkat yang sering disebut dengan “umpanbalik” yang mengubah perilaku jika *assessor* mengindikasikan kebutuhan untuk melakukan hal tersebut. *Effector* adalah alat untuk memodifikasi perilaku untuk mengubah prestasi bila diperlukan.
4. Jaringan komunikasi, yaitu alat untuk menyebar-luaskan informasi antara *detector* dan antara *assessor* dan *effector*.

2.6 Struktur Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen harus didukung dengan struktur pengendalian yang baik. Struktur pengendalian manajemen adalah elemen-elemen yang membentuk sistem pengendalian itu sendiri yang terdiri atas pusat-pusat pertanggungjawaban. Struktur pengendalian manajemen terdiri atas:

1. Struktur Organisasi
Struktur organisasi yang dipakai akan mempengaruhi pula rancangan sistem pengendalian manajemennya. Pertumbuhan dan perubahan lingkungan organisasi mempengaruhi struktur organisasi khususnya pada pembentukan departemen-departemen.
2. Pendelegasian wewenang dan Tanggung jawab
Setiap pusat pertanggungjawaban mempunyai wewenang sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh organisasi yang bersangkutan. Desentralisasi atau pendelegasian wewenang pimpinan kepada bawahannya, pada umumnya dalam suatu organisasi yang relative besar.
3. Pusat Pertanggungjawaban
Pusat pertanggungjawaban adalah bagian atau unit organisasi yang dipimpin oleh manajer yang bertanggung jawab terhadap aktivitas pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Suatu organisasi merupakan kumpulan dari berbagai pusat pertanggungjawaban. Menurut Sumarsan (2013) terdapat empat pusat pertanggungjawaban, yaitu : 1) Pusat Biaya (*expense center*) ;2) Pusat Pendapatan (*revenue center*) ; 3) Pusat Laba (*profit center*) ; 4) Pusat Investasi (*investment center*)

3. METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif.

3.2. Tempat dan Waktu Penelitian

Bertempat pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Manado Utara yang terletak di Jl. Dr. Soetomo No.199, Manado Sulawesi Utara. Masa penelitian dimulai dari bulan Maret tahun 2021 hingga bulan Agustus tahun 2021

3.3. Jenis, Sumber, dan Metode Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Sumber data yang digunakan data primer dimana data secara langsung didapatkan atau dikumpulkan oleh peneliti dari objek penelitian.

Ada beberapa teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu :

1. Pengamatan (Observasi)
Mengadakan pengamatan secara langsung terhadap objek penelitian dengan cara terjun langsung kegiatan perusahaan di PT. Pegadaian (Persero) Cabang Manado Utara, Hal ini dilakukan agar peneliti mengetahui keadaan dan masalah yang dihadapi oleh perusahaan yang bersangkutan dengan penerapan sistem pengendalian manajemen.
2. Wawancara
Metode wawancara dilakukan melalui tatap muka dan tanya jawab antara peneliti dan narasumber. Pertanyaan yang diajukan mengenai aktifitas perusahaan yang dilakukan, harapan dan kenyataan dari program yang dilaksanakan, penerapan sistem pengendalian manajemen. Pertanyaan diajukan kepada Bapak Supardi selaku pemimpin cabang di PT. Pegadaian (Persero) Cabang Manado Utara.
3. Dokumentasi
Metode dokumentasi yang dilakukan adalah mengumpulkan dan memeriksa langsung dokumen-dokumen perusahaan yang berkaitan dengan penelitian berupa sejarah dan visi misi perusahaan, struktur organisasi, serta pendelegasian wewenang dalam perusahaan.

3.4. Metode dan Proses Analisis

1. Melakukan wawancara dengan narasumber serta mengumpulkan dokumen dan catatan mengenai penerapan sistem pengendalian manajemen pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Manado Utara.

2. Mengumpulkan data dengan melakukan wawancara langsung dengan narasumber serta mengumpulkan dokumen dan catatan mengenai penerapan sistem pengendalian manajemen pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Manado Utara.
3. Menganalisa teori-teori yang ditemukan dan data yang diperoleh dari perusahaan mengenai sistem pengendalian manajemen pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Manado Utara.
4. Menarik kesimpulan dan saran-saran dari semua data yang diperoleh dan memberikan saran.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil penelitian

4.1.1 Struktur Pengendalian Manajemen

4.1.2.1 Struktur Organisasi

Struktur organisasi diperlukan sebagai sarana untuk menunjang peningkatan kemampuan dan fungsi organisasi, serta memberikan gambaran tentang pertanggungjawaban sekaligus mencerminkan pembagian tugas dan wewenang dalam suatu organisasi. Struktur organisasi yang diterapkan pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Manado Utara secara jelas menggambarkan jenjang wewenang tugas tanggung jawab, dan kewajiban setiap tingkatan manajemen dengan baik. Perusahaan juga telah merumuskan dengan jelas fungsi-fungsi pokok, tugas dan tanggungjawab unit kerja pada perusahaan.

4.1.2.2 Pendelegasian wewenang dan Tanggungjawab

Penerapan struktur pengendalian manajemen akan lebih efektif dan efisien digunakan jika memiliki struktur organisasi yang baik dan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang sesuai dengan fungsi yang dibutuhkan dalam perusahaan. PT. Pegadaian (Persero) Cabang Manado Utara membagi setiap tugas dan tanggung jawab berdasarkan susunan organisasi dimana setiap tingkatan pengambilan keputusan memiliki tugas dan tanggungjawab masing-masing. Hal ini membuktikan bahwa pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang diterapkan PT. Pegadaian (Persero) Cabang Manado Utara telah efektif, karena mampu membagi dan memberikan tanggungjawab pada setiap fungsi dalam struktur organisasi.

4.1.2.3 Pusat Pertanggungjawaban

PT. Pegadaian (Persero) Cabang Manado Utara telah menerapkan pusat biaya dan pendapatan pada cabang. Maka dari itu terdapat pusat biaya dan pendapatan pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Manado Utara. Pusat biaya (*Cost Center*) pemimpin cabang menyatakan bahwa manajer memiliki wewenang untuk mempengaruhi besar kecilnya yang terjadi pada perusahaan. Biaya-biaya yang terjadi pada perusahaan antara lain biaya administrasi, biaya penelitian dan biaya pemasaran. Pusat pendapatan (*Revenue Center*) pemimpin memiliki banyak macam produk yang ditawarkan kepada konsumennya karena didalam suatu pusat pertanggungjawaban pendapatan terdiri atas pusat pendapatan berupa jenis produk tertentu yang bermacam-macam seperti yang terdapat pada perusahaan dan kinerja pusat pendapatan dengan realisasinya. Masing-masing bagian pusat pertanggungjawaban memiliki target dan dibagi per wilayah.

4.1.2 Proses Sistem Pengendalian Manajemen Pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Manado Utara

4.1.2.1 Perencanaan Strategis

Berdasarkan wawancara yang dilakukan strategis yang diterapkan pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Manado Utara perencanaan strategis yang dilaksanakan secara rutin dan berkala setiap perencanaan disusun 3 kali dalam setahun. Perencanaan strategi disusun berdasarkan Komponen KPI (Key Performance Indikator) merupakan alat ukur kinerja perusahaan sehingga mengetahui kemampuan perusahaan mencapai sasaran targetnya, tujuan untuk mengukur kinerja serta membantu mengevaluasi kinerja organisasi untuk mencapai tujuan visi strategi yang dimiliki. Penyusunan perencanaan strategis melibatkan Pemimpin Cabang, Kepala Unit Pelayanan, Sales Head, Pengelola Unit Pelayanan Cabang dan penaksir. Program strategis yang direncanakan sebagian besar program untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Program beserta informasi kerja yang telah disusun setiap program disebarkan kepada seluruh personil dalam perusahaan lewat surat/catatan resmi. Program yang telah disusun ini akan dibahas pada saat acara Morning Breafing dan Sharing Learning.

4.1.2.2 Penyusunan Anggaran

Berdasarkan wawancara yang dilakukan, diperoleh hasil bahwa penyusunan anggaran pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Manado utara ada 2, Didroping dari Kantor Deputy Kantor Wilayah atau Kantor Pusat (untuk Program yang ditetapkan bukan oleh Kantor Cabang), Pengajuan anggaran ke Kantor Deputy untuk program yang disusun di Kantor Cabang. Besarnya anggaran untuk program pendukung (selain program pemasaran), besarnya anggaran berdasarkan perkiraan tahun lalu misalnya pembelian ATK, perawatan Kantor besarnya anggaran untuk program pemasaran dan penjualan, besarnya anggaran ditentukan dari target program (Omzet, OSL dan jumlah transaksi) berapa biaya/anggaran itu mencari nilai kita itu untuk meningkatkan gaji bulanan. Dalam penyusunan anggaran perusahaan ditetapkan sesuai dengan kebutuhan biaya atas pelaksanaan program yang akan dilaksanakan dan akan ditinjau langsung oleh Pemimpin cabang. Pemimpin cabang dan pengelola unit pelayanan cabang akan bertugas untuk memegang kendali serta bertanggung jawab atas anggaran yang dikeluarkan oleh perusahaan.

4.1.2.3 Pelaksanaan

Berdasarkan wawancara yang dilakukan, pelaksanaan program dilaksanakan secara serentak untuk Kantor Cabang dan Kantor Unit Pengelola Cabang, sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Pembagian anggaran yaitu, dibagi secara proporsional antara Cabang dan Unit Pelayanan Cabang, dalam hal ini setiap unit kerja melaksanakan program dan frekuensi yang sama dalam kurun waktu yang ditentukan. Tetapi dalam pelaksanaan pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Manado Utara masih belum maksimal karena unit kerja tidak bisa melaksanakan program yang sama lebih dari satu kali, karena dalam pelaksanaan tugas terkait fungsi dan tugas masing-masing karyawan telah diatur wewenang dan tanggungjawab. Dalam hal ini Unit kerja melaksanakan lebih dari satu program yang sama, dan unit yang tidak melaksanakan program bisa jadi tidak bisa mengambil anggaran yang ada karena sudah habis terserap oleh unit kerja yang melaksanakan program beberapa kali.

4.1.2.4 Evaluasi Kerja

Berdasarkan wawancara yang dilakukan, PT. Pegadaian (Persero) Cabang Manado Utara meng evaluasi kerja berdasarkan pada pencapaian penyerapan anggaran dan pencapaian target ditetapkan dalam penyusunan perencanaan. Pada setiap bulan data laporan masing-masing unit kerja dan karyawannya dapat diambil dari manajemen informasi sistem, artinya karyawan tidak perlu melaporkan tetapi dievaluasi melalui sistem yang sudah ada. Dengan cara membandingkan anggaran yang terserap dengan anggaran yang disediakan dan dinyatakan dengan persentase. Apabila karyawan ditemui hasil kerja yang kurang memuaskan akan dilakukan pemanggilan karyawan untuk dilakukan coaching dan mentoring, Pembahasan kendala dan solusinya support apa yang diperlukan dari pimpinan kepada karyawan yang pencapaian kinerjanya kurang. Jenjang karir salah satunya sangat ditentukan oleh kinerja (Performance) karyawan Gaji/penghasilan juga ditentukan oleh kinerja karyawan. Seluruh manajemen dan karyawan pegadaian memiliki peran dan tanggungjawab dalam meningkatkan kualitas dan pelaksanaan sistem pengendalian manajemen.

4.2 Pembahasan

Berdasarkan hasil evaluasi penerapan sistem pengendalian manajemen di PT. Pegadaian (Persero) Cabang Manado Utara, ditemukan adanya satu proses pelaksanaan yang belum sesuai dengan proses dalam SPM. Sedangkan untuk struktur pengendalian manajemen dan proses pengendalian manajemen seperti struktur pengendalian manajemen, pendelegasian wewenang, pusat pertanggungjawaban, perencanaan strategis, penyusunan anggaran, dan evaluasi kerja menunjukkan sudah benar dan sesuai dengan sistem pengendalian manajemen.

Hal ini menunjukkan bahwa hampir semua sistem pengendalian manajemen sudah diterapkan dengan benar dalam PT. Pegadaian (Persero) Cabang Manado Utara sehingga memberikan dampak baik bagi perusahaan. Maka dengan adanya penerapan sistem pengendalian manajemen didalam perusahaan, aktifitas sehari-hari perusahaan dapat semakin teratur, terorganisir, dan membantu kinerja perusahaan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Diterima: xx-xx-2022; Disetujui untuk Publikasi: xx-xx-2022

Hak Cipta © oleh Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum
p-ISSN: 24072-361X

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulannya sebagai berikut :

1. Penerapan sistem pengendalian manajemen yang meliputi struktur organisasi, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab, serta pusat pertanggungjawaban yang diterapkan pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Manado Utara telah efektif.
2. Pada proses sistem pengendalian manajemen berupa perencanaan strategi, penyusunan anggaran serta evaluasi kerja, sudah sesuai dan diterapkan dengan baik pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Manado Utara.
3. Proses pelaksanaan belum sesuai dan belum diterapkan secara maksimal dikarenakan unit kerja tidak bisa melaksanakan program yang sama lebih dari satu kali. Hal ini menunjukkan bahwa hampir semua SPM sudah diterapkan sehingga ini memberikan pengaruh yang cukup baik dalam mencapai tujuan perusahaan.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian serta pembahasan peneliti dapat memberikan saran sebagai berikut, penerapan sistem pengendalian manajemen pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Manado Utara sudah baik, namun perusahaan hendaknya tetap selalu mengevaluasi Sistem Pengendalian Manajemen yang telah diterapkan secara terus menerus dan konsisten dalam jangka waktu yang panjang, sehingga penerapan SPM dapat memberikan dampak yang lebih baik bagi perusahaan. Dari hasil penelitian juga diketahui adanya proses pelaksanaan yang belum sesuai. Oleh karena itu pembagian kerja pada perusahaan bisa membatasi unit kerja pada satu program, agar perusahaan bisa memberikan izin dalam pelaksanaan program dapat mengatur masing-masing karyawan dalam melaksanakan program dan tugas yang sama dalam waktu yang ditentukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Antohny, Robert dan Govindarajan, Vijay. 2012. *Manajemen Control System*. Eight Edition. Irwin. Chicago, Salemba Empat, Jakarta.
- Djakatara, Faisal. 2013. *Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Perusahaan pada PT. PLN (Persero) Cabang Gorontalo*
- Effendi, Rizal. 2014. *Accounting Principles: Prinsip-Prinsip Akuntansi Berbasis Sak Etap*. PT. Raja Grafindo Persada. Depok.
- Kamarudin, Ahmad. 2013. *Akuntansi Manajemen, Dasar-Dasar Konsep Biaya dan Pengambilan Keputusan*. Edisi Revisi. Grafindo Persada. Jakarta.
- Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan. 2011. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jilid Kedua. Salemba Empat. Jakarta.
- Sumarsan, Thomas. 2013. *Sistem Pengendalian Manajemen, Konsep, Aplikasi dan Pengukuran Kinerja*. Edisi 2. Indeks Permata Puri Media. Jakarta.