Informasi

Informasi bukanlah hanya sekadar berita yang dapat beragam, mulai dari informasi yang keliru sampai ke informasi yang tidak berguna sampai ke informasi yang bermanfaat. Untuk kebanyakan kepentingan Sistem Pengendalian manajemen, informasinya terbatas hanya informasi yang berguna.

Kita terus menerus mengembangkan informasi baru melalui proses-proses baru dan mengkomunikasikannya dengan metode-metode baru. Mereka yang mengembangkan dan menggunakan Sistem Pengendalian Manajemen sebagai sarana unutk mendapatkan, menggunakan, dan mengirimkan informasi.

A. Hakekat informasi

Informasi bukanlah sekedar berita yang dapat beragam mulai dari informasi yang keliru sampai ke informasi yang tidak berguna sampai ke informasi yang bermanfaat. Untuk kebanyakan kepentingan, dan tentu saja sejauh kepentingan sistem pengendalian manajemen, informasi terbatas hanya informasi yang berguna.

Kita perlu membedakan antara informasi yang terkait dengan konsep data, pengetahuan, dan kebijaksanaan untuk menjelaskan hakekat informasi dan penyampaiannya.

1. Data

   bedanya dengan informasi adalah bahwa data merupakan fakta dan statistik dalam bentuk kumpulan sinyal dan simbol yang tidak berkaitan dengan penggunaan macam apapun dan belum ditafsirkan. Data adalah bahan mentah yang menjadi dasar untuk mengembangkan informasi. Pengelolaan data adalah operasi yang dilakukan untuk mengubah sekumpulan data menjadi informasi, atau mengubah data yang terkumpul ke dalam berbagai bentuk. Informasi adalah data yang telah disaring, ditata, dianalisis, disampaikan dalam bentuk yang berguna untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

   Baik data maupun informasi biasanya disampaikan dalam bentik isyarat atau simbol , tetapi jika data dapat dikirimkan dalam bentuk sintaksis tanpa mempedulikan maknanya, informasi haruslah dikirimkan dan disampaikan dalam bentuk semantik (mempunyai makna) atau pragmatik (mempunyai makna dan bersifat memotivasi).

2. Pengetahuan

   seperti ditunjukan oleh kata dasarnya “tahu,” mengacu pada akumulasi informasi baik yang tersimpan secara mental dalam benak seseorang maupun yang tersimpan dalam suatu wadah (basis) pengetahuan yang ada dalam kendali yang bersangkutan. Merawat basis pengetahuan yang berguna dimana informasi yang usang selalu disingkirkan sampai batas tertentu merupakan tugas dari penggunanya dan tidak sesuai untuk sistem pengendalian manajeman.

3. Kebijaksanaan

   mengacu pada kata bijak (arif), dan meskipun ini memang memanfaatkan pengetahuan, kata ini memiliki landasan yang lebih luas dan menyeluruh ketimbang sistem pengendalian manajemen yang biasa. Dari sinilah muncul tindakan-tindakan kreatif, judgment dan komprehensif.

C. West Churchman mendefinisikan informasi sebagai “rekaman pengalaman yang berguna untuk pengambilan keputusan”. Dalam organisasi, informasi datang dalam berbagai bentuk, baik kuantitatif maupun kualitatif, sehingga seringkali sukar untuk menentukan mana rekaman pengalaman yang berguna untuk pengendalian manajemen. Mempertimbangkan tiga karakteristik dasar yang dominan dari informasi yang saling tumpang tindih akan membantu kita dalam mengembangkan sistem pengendalian manajemen.

1. dari segi pandangan system pengendalian manajemen, definisi informasi yang paling berguna adalah bahwa ia merupakan produk yang mengurangi ketidak-pastian mengenai tindakan apa yang perlu dilakukan terdahulu yang pernah diambil.
2. dapat berfungsi sebagai suatu fungsi penyadar (awareness function). Bilamana sistem pengendalian manajemen bertanggung jawab untuk berkontribusi bagi pengembangan strategi organisasi, di samping tanggung jawab utamanya memastikan pelaksanaan strategi,
3. berfungsi sebagai suatu fungsi evaluasi. Ini relevan dengan aspek dari sistem pengendalian manajemen yang direncanakan dan hasil yang di harapkan tercapai.

Ketiga karakteristik ini merupakan konsep dasar yang berguna dalam mengidentifikasi macam informasi yang harus dikembangkan dan didistribusikan oleh sistem pengendalian manajemen. Sistem pengedalian manajemen dapat saja menyediakan informasi tertentu yang berguna bagi pengguna dalam menggunakan strategi, tetapi dalam mengembangkan informasi untuk melihat pelaksanaan strategilah ketiga karakteristik dari informasi tersebut di atas menjadi pedoman untuk memilih ukuran prestasi yang sesuai.

B. Nilai informasi

Misalkan ada sebuah perusahaan minyak yang dapat membeli hak pengeboran di suatu wilayah seharga $10 juta, dan perusahaan ini yakin bahwa investasi $10 juta ini akan bermanfaat jika wilayah tersebut mengandung sedikitnya lima juta barrel minyak mentah. Perusahaan ini tidak pasti mengenai berapa banyak sesungguhnya kandungan minyak di wilayah itu, tetapi perusahaan dapat mengurangi ketidak-patian ini dengan mencari informasi tambahan. Teori informasimenguraikan suatu teknik untuk menentukan nilai dan memutuskan berapa banyak perusahaan seharusnya membayar untuk informasi tambahan. Teknik ini biasanya diuraikan dalam konteks masalah yang menyangkut pemercontohan (sampling), dan jumlah yang dapat dibayarkan perusahaan dinamai nilai harapan dari informasi contoh (expected value of sample information).

Secara lebih umum, ancangan teori informasi dapat digunakan untuk menguraikan sifat dari sistem informasi yang optimal bagi suatu perusahaan. Dalam sistem yang optimal, selisih total antara nilai harapan informasi yang diberikan oleh sistem dan biaya untuk mendapatkan informasi ini adalah maksimal.

Ada keterbatasan dalam pengguanaan teori informasi di atas dalam kenyataan. Masalah yang mendasar adalah bahwa nilai harapan dari informasi bergantung pada pernilaian (judgment) pengambilan keputusan. Teori informasi memberikan teknik untuk memeriksa penilaian pengambil keputusan mengenai berapa nilai informasi tambahan yang demikian, tetapi teknik ini membutuhkan identifikasi tentang probabilitas subyektif dari pengambilan keputusan dan perasaan kebutuhannya. Untuk mengidentifikasi ini, dialog yang panjang lebar antara pengambil keputusan dengan analis keputusan, dan hasilnya paling-paling hanya bersifat tentatif.

Untuk kepentingan pengendalian manajemen, pembahasan tentang teori informasi ini hanya memberikan gambaran umum yang berguna yang sebenarnya dapat pula diperoleh melalui logika akal sehat biasa. Gambaran umum ini mengatakan bahwa kegunaan informasi adalah mengurangi ketidak-pastian pengambilan keputusan mengenai “kenyataan sebenarnya” (situasi aktual dalam kenyataan) dan menunjukan bahwa nilai informasi tambahan haruslah melebihi biayanya. Teori informasi ini membantu dalam menganalisis sistem informasi meskipun seandainya nilai informasi tidak dapat diukur.

C. Informasi Pengendalian Manajemen

Dalam Pengendalian manajemen, informasi digunakan untuk perencanaan, koordinasi, dan evaluasi. Beragam jenis informasi dibutuhkan untuk masing-masing kegiatan dan dalam masing-masing kegiatan informasi yang relevean bergantung pada situasi, lingkungan, perilaku yang diinginkan, serta biaya dan nilai informasi. Ada beberapa sifat informasi yang berguna bagi system pengendalian manajemen :

1. Informasi untuk perencanaan

   Informasi yang membantu untuk perencanaan adalah informasi yang berorientasi ke masa depan dan sebagian besar dari informasi ini diperoleh dari sumber-sumber luar, meskipun pengalaman masa lalu organisasi jelas merupakan titik tolak dalam merencanakan kegiatan masa depan.

   Sistem pengendalian manajemen harus di desain sedemikian hingga sistem ini mampu memantau lingkungan dengan baik dan memunculkan gagasan-gagasan mengenai peluang-peluang baru dari setiap orang dalam organisasi. Pada dasarnya, sistem pengendalian manajemen hendaknya mengumpulkan informasi dari sumber-sumber seperti:

   a. Catatan harian intern tentang kegiatan-kegiatan organisasi (akuntansi, pemasaran, dan produksi).
   b. Kegiatan-kegiatan pesaing (perikanan, statistic biaya).
   c. Perkembangan dalam industri (penyempurnaan produk, produk,dan jasa baru).
   d. Tindakan pemerintah (kebijakan, perjanjian, keputusan pengadilan, peraturan).
   e. Keadaan ekonomi secara umum (tingkat harga, kegiatan-kegiatan ekonomi, pengeseran permintaan).

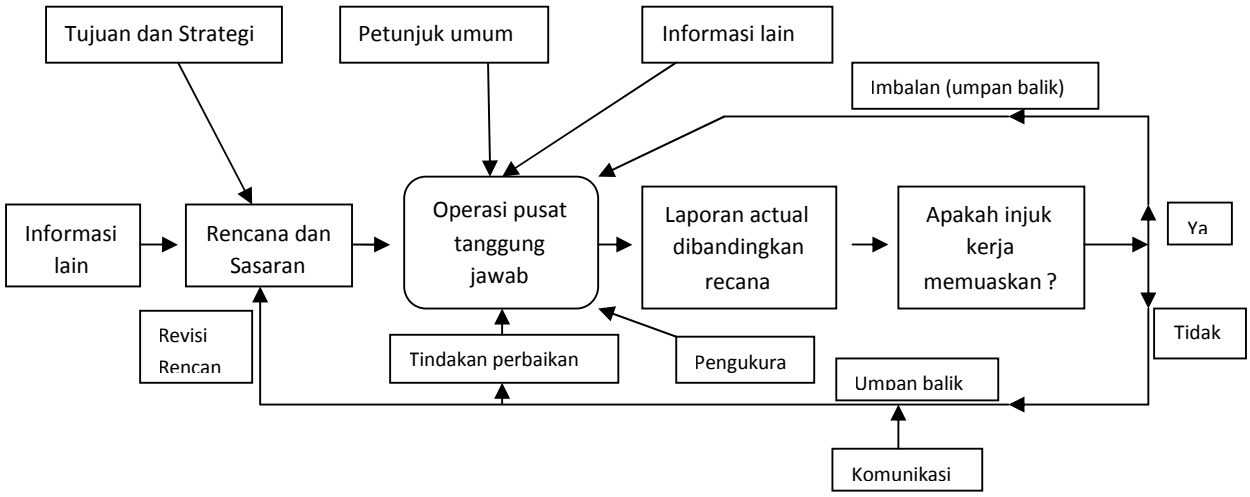
2. Informasi untuk koordinasi

   Informasi untuk koordinasi sebagian besar berupa informasi yang mengurangi ketidakpastian. Untuk mengurangi ketidakpastian para karyawan mengenai apa yang harus dikerjakan dan kapan melakukannya serta bagaimana melakukan secara efisien dan efektif, informasi koordinasi harus setepat mungkin. Informasi koordinasi meliputi hal-hal seperti anggaran dan standar yang rinci, petunjuk prosedur kerja, rumusan tujuan organisasi dan sasaran sub-unit, wewenang dan tanggung jawab, pedoman kebijakan, serta berbagai rencana terinci. Informasi koordinasi harus presisi,

tepat waktu, dan sifat memotivasi untuk memastiakan tercapainya unjuk yang efisien dan selaras oleh kelompok kerja.

Secara keseluruhan, sistem pengendalian manajemen didesain untuk menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk koordinasi bagi para anggota organisasi secara tepat waktu guna menjamin tercapainya tujuan-tujuan organisasi.

3. Informasi untuk evaluasi



Gambar di atas adalah diagram proses pengendalian manajemen secara keseluruhan. Diagram ini memberikan landasan untuk menjelaskan macam informasi yang berguna dalam pengendalian manajemen umumnya, dan dalam sistem pengendalian manajemen khususnya.

Proses pengendalian manajemen diawali dengan persiapan rencana-rencana yang, jika dilaksanakan sampai selesai, akan membantu pencapaian tujuan organisasi. Rencana-rencana ini dibuat dengan mengingat strategi-strategi yang diputuskan dalam proses perencanaan strategi. Ini dinyatakan dalam bentuk proyek, program, anggaran, sasaran,dan bentuk-bentuk lain.

Setiap manajer pusat tanggung jawab mengunakan rencana organisasi sebagai pedoman bagi operasinya, termasuk perencanaan tugas. Rencana organisasi yang komprehensif bukanlah pedoman yang lengkap, karena operasi pusat seharusnya tanggung jawab juga dipengaruhi oleh informasi dari sumber luar maupun dalam.

Informasi unjuk kerja

Pengukuran unjuk kerja adalah kunci perngawasan dan pengendalian manajeman yang efektif atas orang-orang dalam organisasi. Tujuan pengukuran unjuk kerja adalah meminimalkan kerugian dan member ganjaran terhadap unjuk kerja yang baik dengan memberikan unjuk kerja aktual dengan unjuk kerja yang diinginkan.

Informasi untuk kerja difokuskan pada bidang-bidang hasil pokok (key result areas) dan pada pengembangan ukuran-ukuran untuk kerja yang sesuai. Proses mengembangkan informasi unjuk kerja secara konseptual bersifat lebih langsung. Data tentang unjuk kerja aktual dikumpulkan selama pelaksanaan operasi.

Unjuk kerja yang baik tidak selalu berarti bahwa unjuk kerja aktual sesuai dengan rencana. Informasi baru, yang datang setelah rencana disusun, mungkin menunjukan bahwa penyimpangan dari rencana semula perlu dilakukan. Unjuk kerja yang baik adalah unjuk kerja yang konsisten dengan tujuan organisasi. Jika rencana semula tidak mencerminkan tindakan-tindakan atau kegiatan-kegiatan yang, dalam kondisi berjalan, menjamin tercapainya tujuan ini, mengesampingkannya dapat dibenarkan.

System informasi pengendalian

Pengendalain manajemen didefinisikan sebagai proses mengarahkan kegiatan-kegiatan dari seperangkat variable (manusia) untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan. Dalam sistem pengendalain manajemen ada dua bentuk pengarahan: sebelum kegiatan atau disebut pengendalain preventif dan setelah kegiatan atau pengendalian korektif. Pengarahan sebelum kegiatan, kadang-kadang dinamai umpan muka (feedforward), menggunakan informasi instruksional dan motivasional dalam bentuk anggaran, standar, dan printah untuk memberitahu orang apa yang harus dikerjakan, bagaimana melakukannya, serta imbalan yang akan diterima jika itu dilakukan dengan baik. Pengarahan setelah kegiatan menggunakan informasi umpan balik (feedback) tentang unjuk kerja aktual untuk dibandingkan dengan unjuk kerja yang direncanakan atau diharapkan guna mengidentifikasi bidang-bidang yang unjuk kerjanya perlu diperbaiki melalui pendidikan, pengertian, atau metode-metode motivasional lainnya.

D. Laporan Motivasional dan laporan Ekonomi

Ada dua macam laporan evaluasi. Yang pertama dimaksudkan untuk melaporkan unjuk kerja (prestasi) pribadi, dan yang kedua untuk melaporkan unjuk kerja ekonomi suatu unit. Karena macam yang pertama dimaksudkan untuk memotivasi manajer, seringkali dinamai *laporan motivasional.*

1. Laporan evaluasi motivasional membandingkan unjuk kerja aktual suatu tanggung jawab dengan apa yang seharusnya dicapai pusat tersebut dalam kondisi yang ada. Layaknya, anggaran menyatakan komitmen manajer untuk mencapai unjuk kerja

tertentu, dan laporan evaluasi motivasional memperlihatkan seberapa baik mewujudkan komitmen ini.

2. Laporan ekonomi tentang suatu unit organisasi, semisal divisi, didesain untuk memperlihatkan seberapa baik pusat tanggung jawab berprestasi sebagai suatu kesatuan atau wadah ekonomi. Laporan ekonomi biasanya menyajikan semua biaya dari pusat tanggung jawab yang bersangkutan, sedangkan laporan motivasional hanya menyajikan elemen-elemen biaya yang dapat dikendalikan manajer.

Laporan motivasional mungkin menunjukan bahwa manajer yang bertanggung jawab melaksanakan tugasnya dengan sangat baik, sesuai dengan situasi yang ada tetapi jika analisis ekonomi memperlihatkan bahwa pusat tanggung jawab ini tidak memberikan kontribusi yang memadai bagi tujuan perusahaan, tindakan perbaikan bagaimana pun tetap diperlukan.

Standar Evaluasi

Standar yang digunakan untuk membandingkan unjuk kerja aktual harus dikembangkan secara cermat. Standar ini harus diturunkan dari tujuan atau sasaran organisasi dan harus konsisten. Standar-standar yang saling bertentangan atau standar yang tidak presisi yang tidak dipahami dengan baik bukanlah standar yang efektif untuk mengevaluasi orang atau organisasi.

Dalam sistem pengendalian manajemen ada tiga jenis standar formal yang digunakan dalam evaluasi laporan kegiatan-kegiatan aktual :

1. Standar yang telah ditentukan sebelumnya atau anggaran

   Jika disiapkan dan dikoordinasikan dengan cermat, ini merupakan standar yang bagus. Ini merupakan dasar untuk membandingkan unjuk kerja aktual di banyak perusahaan. Tetapi jika angka-angka anggaran dikumpulkan secara ceroboh, jelas ini tidak merupakan dasar perbandingan yang andal.

2. Standar historis

   adalah catatan unjuk di masa yang lalu. Hasil-hasil bulan berjalan dapat dibandingkan dengan hasil-hasil bulan yang lalu atau dengan hasil bulan yang sama tahun yang lalu. Standar ini mengandung dua kelemahan besar :

   a. Keadaan di antara kedua periode yang dibandingkan telah berubah sehingga hasil perbandingan dapat memberikan gambaran yang keliru, dan
   b. Unjuk kerja periode sebelumnya mungkin tidak begitu baik.

Terlepas dari kelemahan ini, standar historis digunakan dibanyak perusahaan, seringkali karena standar yang telah ditentukan sebelumnya yang dianggap pantas tidak tersedia.

3. Standar eksternal

   Standar yang diturunkan dari unjuk kerja pusat tanggung jawab yang lain atau perusahaan yang lain.

Keterbatasan standar

Perbedaan antara unjuk kerja aktual dengan standar hanya bermakana jika ini diturunkan dari standar yang sahih (valid). Walaupun dengan mudah kita dapat mengelompokkan selisih atau penyimpangan ini ke dalam *penyimpangan yang menguntungkan (favorable) dan penyimpangan yang tak menguntungkan (unfavorable).* Ada dua kemungkinan sebabnya:

a. Standar tidak ditetapkan secara semestinya, atau
b. Walaupun ditetapakan secara benar menurut keadaan pada suatu waktu tertentu, perubahan keadaan dapat menyebabkan standar itu tidak berlaku lagi.

Langkah penting pertama dalam analiasis penyimpangan (varian) adalah penelitian mengenai kesahihan standar.

Biaya terancang (engineered cost) dan biaya diskresioner (discretionary cost). biaya terancang adalah biaya yang pasti, yang sudah dapat diperkirakan besarnya sebelum terjadi, misalnya biaya bahan langsung dan biaya tenaga kerja langsung untuk sepasang sepatu. Biaya diskresioner adalah pos-posbiaya yang jumlahnya tidak tetap (fixed) atau tidak langsung melainkan dapat berubah-ubah menurut pertimbangan (discretion) manajer pusat tanggung jawab tidak ada cara yang andal untuk menetapkan berapa besar biaya seharusnya. Dalam mengevaluasi unjuk kerja pusat tanggung jawab, biaya terancang dibedakan dengan biaya diskresioner.

E. Cakupan informasi pengendalian

Secara konseptual, cangkupan informasi pengendalian manajemen tidak ada batasnya secara formal. Ia dapat meliputi segala macam informasi, sepanjang nilainya lebih daripada biaya yang diperlukan untuk mendapatkannya, sepanjang ia berguna untuk mencapai tujuan organisasi yaitu memastikan tersusunnya sistem pengendalian manajemen yang ekonomis, efektif dan bermakna. Informasi dapat datang dari luar, tetapi sebagian besar berasal dari

sumber dalam. Manfaat informasi ini bergantung pada bagaiman, dimana, dan kapan informasi tersebut didistribusikan.