

# SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN BAGI SEKTOR PRIVATE DAN PUBLIC

Lengkap dengan kasus-kasus  
**DI INDONESIA**



**Penerbit UNIPMA Press**

Universitas PGRI Madiun  
Jl. Setiabudi No. 85 Madiun Jawa Timur 63118  
E-Mail: [upress@unipma.ac.id](mailto:upress@unipma.ac.id)  
Website: [kwu.unipma.ac.id](http://kwu.unipma.ac.id)



SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN BAGI SEKTOR PRIVATE DAN PUBLIC  
Lengkap dengan kasus-kasus DI INDONESIA

ANNY WIDIASMARA

**ANNY WIDIASMARA**

# SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN BAGI SEKTOR PRIVATE DAN PUBLIC Lengkap dengan kasus-kasus **DI INDONESIA**

**SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN  
BAGI SEKTOR PRIVATE DAN PUBLIC**  
(Lengkap dengan Kasus-kasus di Indonesia)



**SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN  
BAGI SEKTOR PRIVATE DAN PUBLIC**  
(Lengkap dengan Kasus-kasus di Indonesia)

ANNY WIDIASMARA



**UNIPMA**Press  
WE GOT IT

**SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN BAGI SEKTOR *PRIVATE* DAN *PUBLIC*  
(Lengkap dengan Kasus-kasus di Indonesia)**

**Penulis:**

Anny Widiasmara

**Perancang Sampul:**

Tim Kreatif UNIPMA Press

**Penata Letak:**

Tim Kreatif UNIPMA Press

Cetakan Pertama, September 2021

**Diterbitkan Oleh:**

UNIPMA Press Universitas PGRI Madiun

Jl. Setiabudi No. 85 Madiun Jawa Timur 63118

E-Mail: [upress@unipma.ac.id](mailto:upress@unipma.ac.id)

Website: [kwu.unipma.ac.id](http://kwu.unipma.ac.id)

Anggota IKAPI : No. 207/Anggota Luar Biasa/JTI/2018

**ISBN: 978-623-6318-20-1**

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-Undang

*All right reserved*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga buku yang berjudul “Sistem Pengendalian Manajemen Bagi Sektor *Private* Dan *Public* (Lengkap Dengan Kasus-Kasus Di Indonesia)” dapat terselesaikan dengan baik. Buku ini berisi tentang Sistem pengendalian Manajemen yang diperuntukkan bagi perusahaan private dan sector public serta dilengkapi dengan kasus-kasus seputar permasalahan sistem pengendalian manajemen di Indonesia

Buku ini dibuat untuk mempelajari, membahas dan menganalisis sistem pengendalian manajemen bagi sector private dan public serta menganalisis kasus-kasus seputar sistem pengendalian manajemen sebagai referensi solusi pembelajaran Buku ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pembaca.

Penyusun menyadari bahwa pembuatan buku ini tidak akan lepas dari kekurangan. Pembaca dapat memberikan kritik dan saran yang bersifat membangun untuk penyempurnaan karya selanjutnya.

Salam,

Penyusun



## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
<b>BAB 1 KARAKTERISTIK SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN PERUSAHAAN PRIVATE.....</b>	<b>1</b>
Pendahuluan .....	1
Konsep Dasar.....	2
Sistem.....	2
Pengendalian.....	3
Manajemen.....	4
Batasan Pengendalian Manajemen .....	4
Pengendalian Manajemen.....	5
Soal Kasus.....	20
<b>BAB 2 TUJUAN DAN STRATEGI PERUSAHAAN.....</b>	<b>21</b>
Pendahuluan .....	21
Tujuan ( <i>Goals</i> ) .....	21
Tingkat Keuntungan .....	22
Tujuan Organisasi Nirlaba .....	24
Konsep Strategi.....	25
Soal Kasus.....	32
<b>BAB 3 PERILAKU DALAM ORGANISASI DAN SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL BAGI SEKTOR PUBLIK.....</b>	<b>37</b>
Pendahuluan .....	37
Keselarasan Tujuan .....	37
Faktor Informal yang Mempengaruhi Keselarasan Tujuan.....	38
Sistem Pengendalian Internal bagi Sektor Publik.....	39
Kesimpulan .....	40
Teori Motivasi Kerja.....	41
Teori Hierarki Kebutuhan Maslow. ....	41



Teori Dua Faktor Herzberg.....	42
Teori Pengharapan Vroom.....	42
Sistem Pengendalian Formal .....	43
Proses Pengendalian Formal.....	44
Soal Kasus.....	48
<b>BAB 4 PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN : PUSAT BIAYA DAN PUSAT PENDAPATAN.....</b>	<b>51</b>
Pendahuluan .....	51
Pusat Pertanggungjawaban.....	51
Sifat-Sifat Pusat Pertanggungjawaban. ....	51
Hubungan Antara <i>Input</i> dan <i>Output</i> . ....	52
Pengukuran <i>Input</i> dan <i>Output</i> .....	52
Efisiensi dan Efektivitas.....	53
Tipe-Tipe Pertanggungjawaban. ....	54
Pusat Pendapatan .....	54
Pusat Biaya .....	54
Pusat Biaya Teknik .....	55
Pusat Biaya Kebijakan.....	55
Soal Kasus.....	61
<b>BAB 5 PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN : PUSAT LABA.....</b>	<b>63</b>
Pendahuluan .....	63
Unit Usaha.....	63
Kondisi untuk Mendelegasikan Tanggung Jawab Laba.....	64
Keuntungan Pusat Laba.....	64
Kelemahan Pusat Laba .....	64
Keterbatasan Wewenang pada Usaha/Divisi .....	65
Pengukuran Kinerja Pusat Laba. ....	68
Soal Kasus.....	74
<b>BAB 6 PENENTUAN HARGA TRANSFER.....</b>	<b>75</b>
Pendahuluan .....	75
Pengertian Harga Transfer .....	75
Syarat Terpenuhiannya Harga Transfer.....	76
Tujuan Harga Transfer.....	76
Metode Penentuan Harga Transfer .....	76
Harga Transfer Berdasar Harga Pasar .....	77
Kendala Sumber .....	78
Administrasi Harga Transfer .....	82
Arbitrasi dan Penyelesaian Konflik.....	82
Klasifikasi Produk .....	83
Soal Kasus.....	83
<b>BAB 7 PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN : PUSAT INVESTASI.....</b>	<b>87</b>
Tujuan Pengajaran.....	87

Pendahuluan .....	87
Tujuan Pembentukan Pusat Investasi.....	88
Pengukuran dan Tolok Ukur Prestasi.....	88
Masalah Pengukuran Aktiva sebagai Dasar Investasi.....	89
Aktiva <i>Leasing</i> .....	94
Fasilitas Mengganggu.....	95
Utang Jangka Panjang.....	95
Beban Modal.....	95
<i>Return On Investmnt.</i> .....	95
<i>Residual Income (RI)</i> .....	99
Soal Kasus.....	102
<b>BAB 8 PERENCANAAN STRATEGI.....</b>	<b>107</b>
Pendahuluan .....	107
Sifat Perencanaan Strategi.....	107
Hubungan dengan Perumusan Strategi.....	108
Keuntungan dan Kelemahan Perencanaan Strategis.....	109
Stuktur dan Isi Program .....	110
Hubungan Organisasi .....	110
Analisis atas Usulan Program Baru .....	110
Soal Kasus.....	115
<b>BAB 9 PENYUSUNAN ANGGARAN.....</b>	<b>117</b>
Pendahuluan .....	117
Definisi dan Peran Anggaran.....	117
Hubungan Anggaran dengan Perencanaan Strategi.....	118
Perbandingan Anggaran dengan <i>Forecasting</i> .....	118
Kegunaan Anggaran .....	119
Isi Anggaran.....	119
Proses Penyusunan Anggaran .....	121
Aspek Perilaku dalam Penyusunan Anggaran .....	122
Teknik Kuantitatif .....	123
Soal Kasus.....	124
<b>BAB 10 ANALISIS LAPORAN KINERJA .....</b>	<b>125</b>
Pendahuluan .....	125
Perhitungan Selisih ( <i>Variance</i> ) .....	125
Sistem Pendapatan ( <i>Revenue Variance</i> ).....	127
Analisis Selisih dalam Dunia Praktik .....	132
Biaya Teknik dan Kebijakan.....	134
Aspek Perilaku pada Penilaian Prestasi.....	135
Soal Kasus.....	136
<b>BAB 11 PENGUKURAN KINERJA MANAJEMEN.....</b>	<b>139</b>
Pendahuluan .....	139
Informasi yang Digunakan dalam Pengendalian.....	139

<i>Balanced Scorecard</i> .....	142
Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> .....	146
Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> .....	147
Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i> .....	148
Soal Kasus.....	148
<b>BAB 12 KOMPENSASI BAGI MANAJEMEN</b> .....	<b>153</b>
Pendahuluan .....	153
Pengertian Kompensasi.....	153
Karateristik Rencana Kompensasi Insentif.....	155
Rencana Insentif Jangka Panjang .....	158
Insentif untuk <i>Corporate Officer</i> .....	159
Insentif untuk Manajer Bisnis .....	160
Hubungan Keagenan ( <i>Principle Agent</i> ) dan Kompensasi Manajemen .....	162
Soal Kasus.....	164
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>167</b>
<b>BIOGRAFI PROFIL PENULIS</b> .....	<b>169</b>

# BAB 1

## KARAKTERISTIK SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN PERUSAHAAN *PRIVATE*

### ■ PENDAHULUAN

---

Suatu organisasi yang menjalankan sejumlah aktivitas memulai kegiatannya dengan melakukan proses perencanaan. Perencanaan dilakukan melalui aktifitas yang melibatkan individu-individu. Aktivitas individu ini diarahkan mencapai tujuan organisasi. Yang sering dilupakan adalah adanya kesadaran individu sebagai makhluk juga mempunyai keinginan-keinginan atau tujuan pribadi. Tujuan pribadi seseorang bisa selaras dengan tujuan organisasi bisa saja juga tidak selaras. Ketidakselarasan tujuan mengakibatkan tujuan organisasi atau tujuan individu tidak tercapai. Untuk itu diperlukan suatu pengendalian kerja sehingga tujuan individu dapat selaras dengan tujuan organisasi. Salah satu alat untuk mencapai tujuan tersebut adalah adanya suatu sistem pengendalian manajemen yang baik. Apa dan bagaimanakah sistem pengendalian manajemen itu dan bagaimanakah kerjanya dibahas pada bab ini. Pembahasan dimulai dari pengertian sistem pengendalian manajemen dan fungsi-fungsi perencanaan dan pengendalian yang lain yakni perumusan strategi dan pengendalian tugas serta batasan pengendalian itu sendiri. Secara keseluruhan dalam merancang sistem pengendalian manajemen menurut David Otley tiga pertanyaan mendasar yang harus dijelaskan.

Pertanyaan tersebut adalah.<sup>1</sup>

- Ukuran kinerja apakah yang dapat menunjukkan kinerja yang baik bagi organisasi maupun bagian-bagian dalam organisasi?
- Apa standar kinerja yang tepat dan bagaimanakah standar tersebut dibuat untuk masing-masing bagian dalam organisasi?
- Apakah penghargaan yang cocok yang bisa mendorong pencapaian target organisasi? Atau sebaliknya apakah ada hukuman jika target tidak tercapai?

Pertanyaan-pertanyaan di atas secara eksplisit akan dibahas dalam buku ini.

## ■ KONSEP DASAR

---

### **Tujuan 1: Memahami konsep dasar sistem pengendalian manajemen**

Sebelum membahas bagaimana sistem pengendalian manajemen bekerja, maka perlu diungkapkan beberapa dasar yang perlu dipahami. Konsep dasar ini akan menjadi acuan bagi pembahasan dalam buku ini.

## ■ SISTEM

---

Sistem adalah suatu cara yang telah ditentukan caranya dan biasanya dilaksanakan berulang-ulang. Dalam konteks sistem pengendalian manajemen, maka sistem adalah sekelompok komponen yang masing-masing saling menunjang-saling berhubungan maupun tidak-yang keseluruhannya merupakan sebuah kesatuan.<sup>2</sup> Dapat dikatakan bahwa sistem berupa hal yang ritmis, berulang kali terjadi atau langkah-langkah terkoordinasi yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Marciariello ada dua bentuk sistem yang berlaku yakni sistem formal dan informal. Sistem formal adalah sistem yang memungkinkan pendelegasian otoritas dimana sistem memperjelas struktural, kebijakan dan prosedur yang harus diikuti oleh anggota organisasi. Pendokumentasian struktur, kebijakandan prosedur secara formal ini membantu anggota organisasi dalam menjalankan tugas-tugasnya. Sistem struktur, prosedur dan respon yang terpola membantu manajemen dalam merencanakan dan mengelola strategi dalam memenuhi tujuan organisasi dengan tetap memperhatikan faktor lingkungan yang ada.

Sedangkan sistim informal adalah sistim yang lebih berdimensi hubungan antar pribadi yang tidak ditunjukkan dalam struktur formal. Biasanya dalam organisasi ada dimensi informal seperti itu.

Dalam kegiatan suatu organisasi, banyak tindakan manajemen yang tidak sistematis. Hal ini disebabkan oleh keadaan yang tidak memungkinkan bagi seorang manajer untuk menggunakan aturan sistem yang telah ditetapkan sehingga manajer menggunakan pertimbangan pribadinya dalam bertindak. Kegiatan seperti ini biasanya berkaitan dengan yang lainnya dan manajer dengan bawahannya. Ketepatan sistem itu sendiri akhirnya tergantung pada kemampuan manajer mengatur seseorang, tidak lagi berdasarkan aturan yang ditentukan oleh sistem tersebut.

Dalam buku ini kita akan memfokuskan pada sistem yang sistematis termasuk aspek-aspek fungsi pengendalian manajemen. Pembahasan mengenai langkah berbagai sistem, mulai pengumpulan informasi dan digunakan pada setiap langkah, lalu prinsip-prinsip yang harus dilakukan dalam pengoperasian sistem tersebut, tetapi pembahasan tidak meliputi —kecuali secara umum— perilaku yang tepat atas aspek-aspek tidak sistematis dari suatu pengendalian manajemen. Hal ini tidak dibahas karena aspek perilaku sangat bergantung pada kemampuan dan kepribadian orang-orang yang terlibat di dalamnya termasuk hubungan dengan yang lain, lingkungan dimana suatu masalah timbul, dan berbagai faktor lainnya. Dengan demikian buku terutama berkaitan dengan bagian formal dari proses pengendalian manajemen. Namun sistem pengendalian formal yang akan diuraikan nanti didesain untuk mempengaruhi proses informal yang berlangsung dalam suatu organisasi.

## PENGENDALIAN

Pengendalian menurut Hansen & Mowen adalah proses penerapan standar, dengan menerima umpan balik berupa kinerja sesungguhnya, dan mengambil tindakan yang diperlukan jika kinerja sesungguhnya berbeda secara signifikan dengan apa yang telah direncanakan.<sup>4</sup>

Setiap aktifitas kehidupan kita membutuhkan suatu pengendalian terhadap apa yang sedang dan telah dilakukan.

Misalkan suatu waktu kita menyeberang jalan. Aktifitas yang sering kita lakukan diantaranya adalah mengatur langkah dan memperhatikan apakah bisa atau tidak menyeberangi jalan sesuai dengan kepadatan lalu lintas. Dengan dikendalikannya gerak tubuh maka bisa terhindar dari kecelakaan.

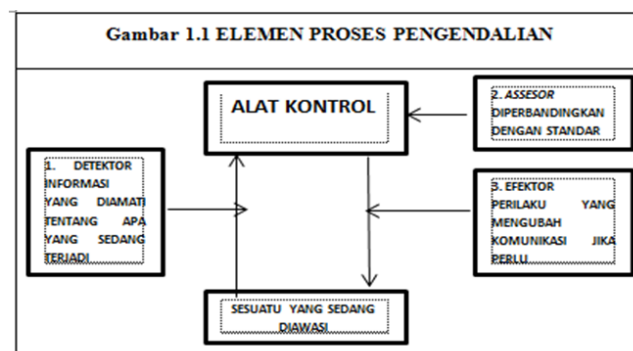
Suatu organisasi juga harus dikendalikan jalannya. Hal ini dimaksudkan untuk menjamin aktivitas yang sedang dilakukan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan organisasi. Pengendalian dalam suatu organisasi tentu saja tidak sesederhana menyeberang jalan. Suatu sistem pengendalian mempunyai beberapa elemen yang memungkinkan pengendalian berjalan dengan baik.<sup>5</sup>

Elemen-elemen tersebut adalah:

- **DETEKTOR ATAU SENSOR** yakni suatu alat untuk mengidentifikasi apa yang sedang terjadi dalam suatu proses. Dalam contoh menyeberang jalan di atas maka detector atau sensor yang bekerja adalah indera penglihatan kita.
- **ALAT PEMBANDING/ASSESSOR** yakni suatu alat untuk menentukan ketepatan. Biasanya ukurannya dengan membandingkan dengan standar yang telah ditetapkan. Dalam contoh di atas, *assessor* adalah otak yang bekerja membandingkan dengan standar bahwa seseorang bisa menyeberang kalau jalan tidak ada kendaraan atau pada kondisi kendaraan tidak sibuk.
- **EFEKTOR** yakni alat yang digunakan untuk mengubah sesuatu yang diperoleh dari assessor. Dalam contoh di atas, setelah dibandingkan maka otak langsung mengambil keputusan apakah seseorang tersebut bisa menyeberang atau tidak.
- **JARINGAN KOMUNIKASI** yakni alat yang mengirim informasi antara detector dan assessor dan antara assessor dan efektor.

Elemen-elemen dasar berupa detector, assessor, efektor dan jaringan komunikasi dapat dilihat pada Gambar 1.1.

Dengan demikian pengendalian adalah suatu proses untuk mengarahkan organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.



Sumber: Anthony dan Govindarajan, *Management Control System*, 8<sup>th</sup> Ed., (Chicago: Irwin, 1995), Hal 4

## MANAJEMEN

---

Salah satu pengertian 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 organisasi. Suatu organisasi terdiri dari sekelompok orang yang bekerja sama. Organisasi tersebut tentu mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Dalam organisasi bisnis, laba merupakan tujuan utamanya. Dalam organisasi tersebut ada tingkatan-tingkatan jabatan mulai dari pimpinan tertinggi hingga bawahan terendah. Masing-masing bagian mengerjakan tugas yang telah digariskan dan melaporkan kepada atasannya masing-masing. Eksekutif puncak biasanya bertugas menetapkan strategi yang memungkinkan tercapainya tujuan perusahaan. Jika organisasi bisnis tersebut dibagi dalam unit usaha atau divisi, maka eksekutif puncak inilah yang mengawasi unit usaha di bawahnya. Proses pengendalian manajemen dalam hal ini adalah proses yang menjamin anggota satu unit usaha melakukan apa yang telah menjadi strategi perusahaan.

Kegiatan yang dilakukan pada suatu organisasi biasanya meliputi :

- Merencanakan apa yang akan dicapai oleh perusahaan.
- Mengkoordinasikan kegiatan pada masing-masing bagian.
- Mengkomunikasikan informasi yang ada
- Mengevaluasi informasi
- Mempengaruhi orang dalam organisasi tersebut untuk mengerjakan sesuai dengan yang digariskan.

Pengendalian manajemen dalam hal ini tidak berarti bahwa setiap tindakan/kegiatan harus sama dengan rencana. Pada prosesnya bisa saja berubah karena perbedaan waktu antara rencana dan kegiatan. Pada saat rencana dinyatakan, pada saat itulah terjadinya pengaruh dari dalam dan luar organisasi. Jika keadaan diyakini berbeda dari yang disebutkan dalam rencana tersebut, tindakan tidak mesti sama dengan yang telah direncanakan. Seorang pimpinan bisa jadi menemukan cara yang lebih baik dan melaksanakannya demi tercapainya target yang telah ditetapkan. Pengendalian manajemen dalam hal ini mengantisipasi kondisi apa yang akan terjadi di masa depan.

Tujuan pengendalian manajemen adalah menjamin bahwa strategi yang dijalankan sesuai dengan tujuan organisasi yang akan dituju. Jadi apabila seseorang manajer menemukan cara yang lebih baik dalam operasi sehari-harinya, pengendalian manajemen seharusnya tidak melarang manajer tersebut melakukan dengan cara yang menurut dia benar.

## BATASAN PENGENDALIAN MANAJEMEN

---

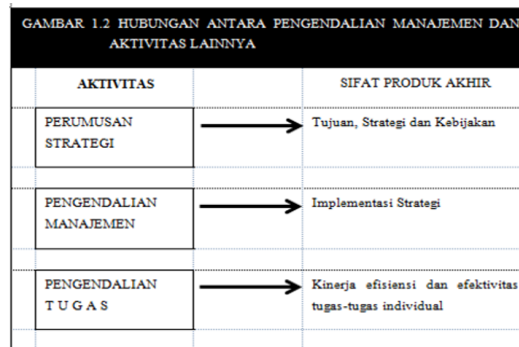
### Tujuan 2: Memahami batasan sistem prngendalian manajemen

Pengendalian manajemen merupakan beberapa bentuk kegiatan perencanaan dan pengendalian kegiatan yang terjadi pada suatu organisasi. Seperti yang akan kita lihat berikut ini, pengendalian manajemen merupakan kegiatan yang tepat berada di tengah dua kegiatan lainnya. Dua kegiatan yang dimaksud adalah : perumusan strategi yang dilakukan manajemen puncak dan pengendalian tugas yang dilakukan oleh manajemen paling bawah. Pengendalian manajemen dalam hal ini berada di antara dua kegiatan tersebut.

Beberapa karakteristik dan masing-masing aktivitas ini adalah :

- Perumusan strategi merupakan kegiatan yang paling sedikit sistematis, tetapi pengendalian tugas merupakan yang paling sistematis. Pengendalian manajemen dalam hal ini berada di tengah-tengahnya.
- Perumusan strategi difokuskan untuk jangka panjang sedangkan pengendalian tugas difokuskan untuk operasi jangka pendek dan pengendalian manajemen dalam hal ini berada di tengah-tengahnya.
- Perumusan strategi lebih difokuskan pada proses perencanaan sedang pengendalian tugas lebih difokuskan pada proses pengendalian. Baik itu proses perencanaan maupun pengendalian sama pentingnya dalam pengendalian manajemen.

Hubungan masing-masing aktivitas dalam hal ini dapat dilihat pada Gambar 1.2



## ■ PENGENDALIAN MANAJEMEN

Pengendalian manajemen adalah proses dimana manajer mempengaruhi anggotanya untuk melaksanakan strategi organisasi.

Dari definisi di atas dapat diambil beberapa hal berikut :

**SURAT KEPUTUSAN.** Keputusan pengendalian manajemen dibuat dalam kerangka kerja sesuai dengan strategi organisasi. Tanpa pedoman yang jelas akan sulit menjalankan pengendalian manajemen yang benar. Manajer dalam hal ini mempunyai pertimbangan yang bisa saja lain dari yang ditetapkan, asalkan baik untuk peningkatan prestasi unit bisnisnya. Pengendalian manajemen berperan dalam memfungsikan organisasi dimana kegiatannya dibatasi oleh sifat dan jumlah sumberdaya. Sebuah pabrik mempunyai sumberdaya fisik dalam memproduksi dan mendistribusikan produknya, dan memasarkannya. Walaupun metode produksi berubah, atau ada alternatif berproduksi yang lebih baik, banyak kegiatan yang dilaksanakannya secara berkelanjutan tanpa berubah dari tahun ke tahun. Manajer mungkin menganggap suatu kegiatan yang dibuat untuk menghasilkan suatu keputusan caranya sama. Termasuk didalamnya penyamaan penyusunan anggaran dan *review* usulan anggaran sesuai dengan strategi yang ditetapkan.

**SISTEMATIS DAN RITMIS.** Dalam proses pengendalian manajemen, keputusan yang dibuat didasarkan prosedur dan jadwal yang dilakukan berulang-ulang tahun demi tahun. Prosedur tersebut biasanya dimulai dari perumusan strategi. Strategi diterjemahkan dalam bentuk anggaran, kemudian perusahaan beroperasi berdasarkan anggaran, prosedur dan kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya. Hasil akhir kemudian dibandingkan dengan anggaran, lalu dievaluasi dan diadakan perbaikan dimana perlu. Suatu sistem dibangun berlandaskan aspek keuangan dimana sistem ini merupakan bagian dari koordinasi, dan uang merupakan ukuran



umum untuk mengatur prestasi perusahaan. Hal ini tidak berarti bahwa ukuran lain tidak penting. Ada juga suatu perusahaan mempunyai tujuan lebih dari sekedar atau hanya aspek keuangan semata. Misalnya kualitas produk, pangsa pasar, kepuasan konsumen dan lain-lain sehingga dapat dikatakan bahwa sistem pengendalian manajemen berkaitan dengan hasil kinerja keuangan maupun non keuangan.

**PERTIMBANGAN PERILAKU.** Proses pengendalian manajemen melibatkan interaksi antar individu dan interaksi tersebut tidak sistematis. Seorang manajer mempunyai tujuannya sendiri-sendiri. Yang harus dilakukan adalah menyelaraskan tujuan tersebut sesuai dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Hal ini disebut keselarasan tujuan (*goal congruence*) yang berarti tujuan pribadi anggota organisasi seharusnya konsisten dengan tujuan organisasi. Mengingat keselarasan tujuan tidak bisa tercapai secara sempurna, tetapi sistem harus mengarah ke hal tersebut. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah rencana kompensasi optimum dan insentif lainnya.

**ALAT UNTUK MENGIMPLEMENTASIKAN STRATEGI.**

Sistem pengendalian manajemen adalah alat untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan. Jadi pengendalian manajemen memfokuskan pada pelaksanaan strategi. Pengendalian manajemen hanya salah satu cara bagi manajer untuk menerapkan strategi yang diinginkan. Strategi yang dapat diterapkan selain pengendalian manajemen sumber daya dan budaya.

Struktur organisasi mengkhhususkan pada peranan hubungan pelaporan dan tanggung jawab yang menyangkut tentang tindakan organisasi. Manajemen sumber daya mempengaruhi tindakan melalui seleksi, *training*, pengembangan, evaluasi promosi dan pemberhentian pegawai. Budaya mengacu pada keyakinan yang berlaku umum, sikap dan norma-norma yang secara eksplisit atau implisit menjadi pedoman tindakan manajerial.

Kerangka kerja pengimplementasian strategi dapat dilihat pada Gambar 1.3



**PROSES PENGENDALIAN MANAJEMEN.** Pengendalian manajemen melibatkan hubungan antara atasan-bawahan. Pengendalian dilakukan mulai dari tingkat atas hingga ke bawah. Proses ini meliputi tiga aktivitas :

- KOMUNIKASI  
Komunikasi dimaksudkan agar bawahan bertindak secara efektif, mereka harus tahu apa yang diharapkan dari mereka
- MOTIVASI  
Bawahan harus diberi motivasi untuk menyelesaikan tugasnya.

- **EVALUASI**

Efisien atau efektifnya seorang bawahan melakukan tugasnya harus dievaluasi terlebih dahulu oleh manajemen.

## **METODOLOGI PENGENDALIAN MANAJEMEN.**

Penerapan proses pengendalian manajemen yang telah diuraikan di atas memerlukan tiga bentuk aktivitas. Tiga aktivitas tersebut adalah :

1. *Menentukan Tujuan.* Tujuan adalah akhir dari proses komunikasi. Atasan dan bawahan menetujui apa yang telah diharapkan. Jika bawahan mencapai tujuan sesuai yang digariskan, maka dapat dikatakan strategi organisasi secara efektif diimplementasikan.
2. *Pengukuran Prestasi.* Penilaian prestasi diperlukan baik untuk motivasi maupun evaluasi.
3. *Evaluasi Prestasi.* Kegiatan terakhir adalah evaluasi prestasi yakni prestasi yang sebenarnya dibandingkan dengan tujuan semula dan perbedaan yang ada dianalisis dan dinilai. Seorang atasan harus membandingkan apa yang dilakukan bawahannya dengan apa yang diharapkannya

Menurut David Otley proses pengendalian manajemen dirancang untuk menjamin bahwa tugas rutin dijalankan oleh seluruh anggota organisasi yang secara bersama-sama membantu tercapainya tujuan organisasi secara keseluruhan.<sup>6</sup>

## **PERUMUSAN STRATEGI**

Perumusan strategi adalah proses memutuskan atas tujuan organisasi dan langkah-langkah yang diambil untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan tersebut ditetapkan tanpa batas waktu, kecuali ada perubahan. Dalam banyak bisnis, memperoleh tingkat laba yang memuaskan adalah tujuan paling penting, namun ada juga perusahaan yang hanya sekedar memperoleh pangsa pasar yang luas sebagai tujuan. Organisasi nirlaba juga mempunyai tujuan misalnya melengkapi jenis jasa yang telah ada.

Suatu perusahaan bisa menentukan berbagai cara untuk mencapai tujuannya. Misalkan tujuannya mencari laba maka ia harus memperhatikan letak perusahaan, produk sejenis dan aspek lainnya. Perusahaan tersebut mungkin ingin menjadi perusahaan yang melakukan proses produksi dan sekaligus memasarkannya atau hanya memasarkan produk.

Strategi yang diambil oleh perusahaan tidak tertutup kemungkinan untuk diuji kembali atau dilakukan perubahan dimana perlu. Kebutuhan untuk mengubah strategi biasanya disebabkan oleh ancaman atau memperoleh keuntungan kompetitor baru, perubahan perilaku konsumen atau perubahan aturan pemerintah. Keuntungan yang lebih baik misalnya adanya inovasi teknologi, pengembangan produk baru dan lain-lain.

## **SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN**

### **Tujuan 3: Memahami definisi sistem pengendalian manajemen.**

Ada banyak pengertian tentang sistem pengendalian manajemen yang diuraikan oleh para pakar. Marciariello & Kirby mendefinisikan Sistem Pengendalian Manajemen sebagai perangkat struktur komunikasi yang saling berhubungan yang memudahkan pemrosesan informasi dengan maksud membantu manajer mengkoordinasikan bagian-bagian yang ada dan pencapaian tujuan secara terus menerus.<sup>7</sup>

Hongren, Foster dan Datar mendefinisikan Sistem Pengendalian Manajemen sebagai pemerolehan dan penggunaan informasi untuk membantu mengkoordinasikan proses pembuatan perencanaan dan pembuatan keputusan melalui organisasi dan untuk membantu perilaku karyawan.<sup>8</sup>