

KARYA ILMIAH



**SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN
SEBAGAI BAGIAN DARI SISTEM PERENCANAAN DAN
PENGENDALIAN MANAJEMEN**

**Disusun oleh:
AMEY WIDIATI
NIK: 21772**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI AKUNTANSI
(Terakreditasi Berdasarkan Keputusan Mendikbud No.78/D/1997)
BANDUNG
2001**

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, maka karya ilmiah dengan judul " SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN SEBAGAI BAGIAN DARI SISTEM PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN MANAJEMEN" ini dapat diselesaikan.

Berbagai pengalaman dan pengetahuan telah penulis peroleh selama penyusunan karya ilmiah ini.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah banyak membantu penulis selama penyusunan karya ilmiah ini

Akhir kata, semoga karya ilmiah ini dapat menjadi masukan yang berarti bagi pihak-pihak yang membutuhkan tambahan pengetahuan terutama dalam bidang Sistem Pengendalian Manajemen berkaitan dengan topik yang telah disusun oleh penulis.

Bandung, Maret 2001

Penulis



(Aemy Widiati)

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR.....	1
DAFTAR ISI.....	2
DAFTAR GAMBAR.....	3
PENDAHULUAN.....	4
PEMBAHASAN.....	5
1. Peranan dan Hierarki Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen.....	5
2. Struktur dan Proses dalam Sistem Pengendalian Manajemen.....	10
3. Beberapa Aspek dalam Sistem Pengendalian Manajemen.....	11
4. Dimensi Perbedaan Tiga Elemen dalam Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen.....	15
KESIMPULAN.....	20
DAFTAR PUSTAKA.....	21

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Hierarki Perencanaan dan Pengendalian Manajemen.....	8
Gambar 2. Elemen dalam Sistem Perencanaan dan Pengendalian beserta sifat keluarannya masing-masing.....	9
Gambar 3. Kerangka Pelaksanaan Strategi.....	13

PENDAHULUAN

Sistem Pengendalian Manajemen (*Management Control System*) merupakan salah satu bagian dari Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen (*Management Planning and Control System*).

Adapun Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen, terdiri atas tiga elemen penting yang disusun berdasarkan hierarki sebagai berikut:

1. Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*)
2. Pengendalian Manajemen (*Management Control*)
3. Pengendalian Operasional (*Task Control*)

Sedangkan Sistem Pengendalian Manajemen dibagi lagi menjadi Struktur Pengendalian Manajemen (*Management Control Structure*) dan Proses Pengendalian Manajemen (*Management Control Process*).

Perencanaan dan pengendalian merupakan konsep yang luas yang dapat diterapkan pada manusia, benda, situasi atau organisasi.

Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen adalah suatu sistem yang digunakan oleh manajer untuk merencanakan kegiatan organisasi dan mengendalikan pelaksanaan kegiatan tersebut.

PEMBAHASAN

1. Peranan dan Hierarki Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen

Dengan makin berkembang dan bertambah besarnya suatu organisasi, maka semakin kompleks masalah yang dihadapi oleh pemimpin organisasi tersebut. Seorang pemimpin organisasi tidak bisa lagi memimpin, merencanakan dan mengendalikan organisasinya seorang diri maka dia harus mendelegasikan sebagian wewenang dalam hal pengambilan keputusan pada manajer operasionalnya untuk menangani dan mengelola sebagian aktivitas organisasinya.

Manajer operasional tersebut akan membantu pemimpin organisasi merencanakan aktivitas organisasinya dan mengendalikan pelaksanaan rencana yang telah disusunnya.

Sistem untuk membantu manajemen puncak dalam melaksanakan fungsi perencanaan dan pengendalian disebut sistem perencanaan dan pengendalian manajemen yang terdiri atas 3 elemen yang disusun secara hierarki sebagai berikut:

1. **Strategy Formulation** atau Perumusan Strategi
2. **Management Control** atau Pengendalian Manajemen

3. **Task Control** atau Pengendalian Operasional

Ketiga elemen tersebut erat berkaitan satu dengan yang lain, sulit untuk ditarik garis batas perbedaan antara ketiga elemen tersebut, tetapi secara hierarki dinyatakan bahwa perumusan strategi adalah hal yang pertama kali harus dilakukan, karena perumusan strategi merupakan dasar penyusunan atau garis besar pedoman untuk menyusun pengendalian manajemen. Sedangkan pengendalian manajemen akan menjadi dasar penyusunan atau garis besar pedoman untuk menyusun pengendalian operasional.

Menurut Anthony dan Govindarajan dalam bukunya "*Management Control Systems*", *Strategy Formulation* atau perumusan strategi didefinisikan sebagai berikut:

*"...is the process of deciding on the goals of the organization and the strategies for attaining these goals"*¹

Jadi secara luas definisi tersebut dapat dijabarkan lebih lanjut sebagai suatu proses pembuatan keputusan mengenai tujuan organisasi, perubahan tujuan organisasi, sumber-sumber untuk mencapai tujuan tersebut, serta kebijakan-kebijakan untuk menentukan perolehan, penggunaan, dan disposisi sumber-sumber tersebut.

¹ Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan, ***Management Control Systems***, 9th edition, (McGraw Hill Companies, Inc., 1998), h.9.

Sedangkan *Management Control* atau Pengendalian Manajemen didefinisikan oleh Anthony dan Govindarajan sebagai berikut:

*"...is the process by which managers influence other members of the organization to implement the organization's strategies"*²

Pengendalian manajemen meliputi berbagai metode, prosedur dan cara yang digunakan oleh manajemen untuk mempengaruhi para anggota organisasinya agar melaksanakan strategi dan kebijakan secara efisien dan efektif dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Jadi sistem yang digunakan manajemen untuk mengendalikan organisasinya disebut sistem pengendalian organisasi, yang lebih lanjut dijabarkan sebagai sistem yang digunakan oleh manajemen untuk mempengaruhi anggota organisasinya agar melaksanakan strategi dan kebijakan organisasi secara efisien dan efektif dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sistem pengendalian manajemen terdiri atas proses pengendalian manajemen dan struktur pengendalian manajemen.

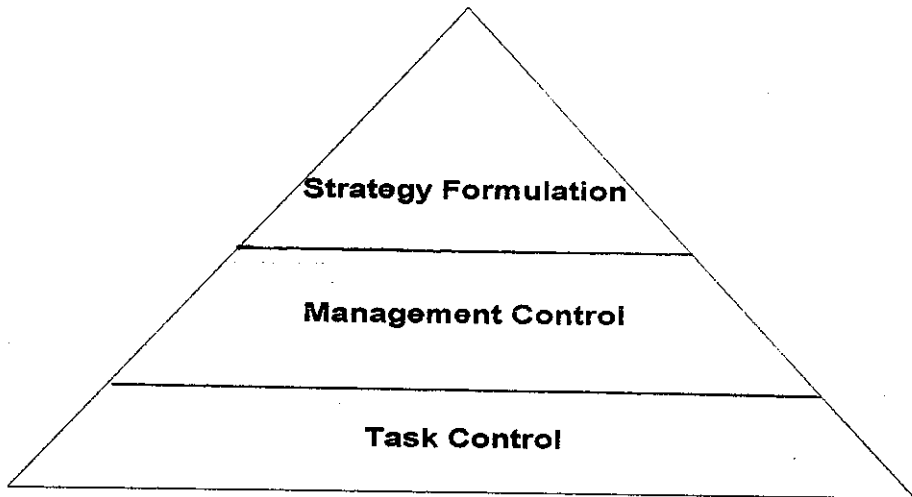
Untuk *Task Control* atau pengendalian operasional, kembali Anthony dan Govindarajan mendefinisikannya sebagai berikut:

*"...is the process of assuring that specified tasks are carried out effectively and efficiently"*³

² Ibid, h.6

³ Ibid, h.11

Jadi pengendalian operasional adalah suatu proses yang digunakan oleh manajemen untuk menjamin bahwa tugas-tugas tertentu dilaksanakan secara efektif dan efisien.

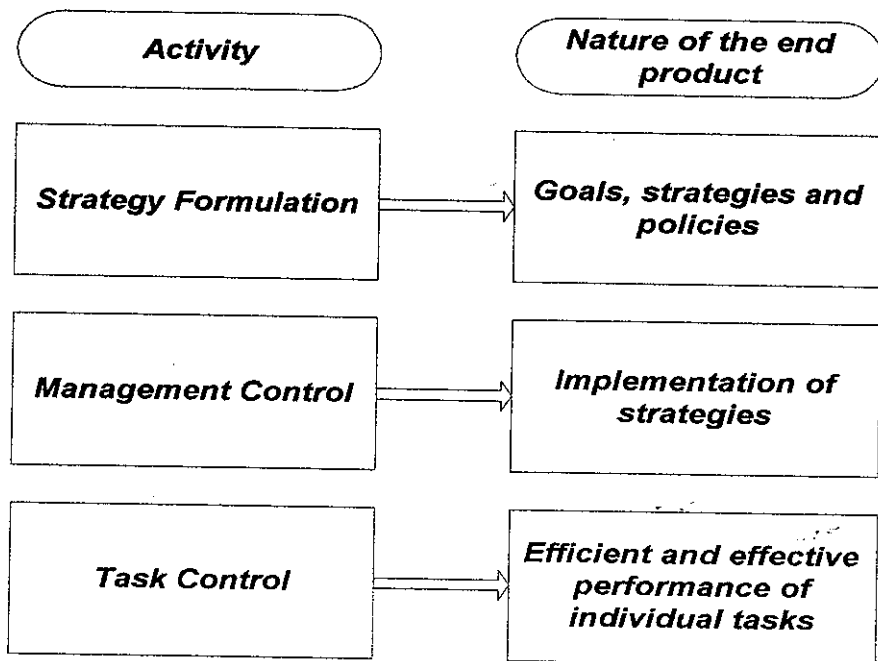


Gambar 1. Hierarki Perencanaan dan Pengendalian Manajemen

Strategy Formulation menghasilkan perumusan tujuan, strategi dan kebijakan. Tujuan ialah sesuatu yang ingin dicapai dengan keberadaan atau eksistensi organisasi. Tujuan tanpa batas waktu, akan berlaku terus tujuan yang telah ditetapkan tersebut sampai dengan ada perumusan tujuan yang baru, jadi tujuan sifatnya jarang berubah. Strategi adalah rencana-rencana organisasi yang komprehensif, terpadu, luas, penting dan tanpa batas waktu tertentu yang menyatakan secara umum arah organisasi yang diinginkan oleh manajemen senior untuk mencapai tujuan. Sedangkan kebijakan adalah aturan atau seperangkat aturan luas sebagai pedoman bertindak melalui organisasi.

Keberhasilan *Management Control* dinilai dari keberhasilan manajemen mempengaruhi anggota organisasinya agar berhasil melaksanakan strategi yang telah ditetapkan sebelumnya secara efisien dan efektif.

Dalam *Task Control* penting untuk menentukan aktivitas-aktivitas dalam setiap bidang pengendalian operasional, pemilihan teknik dan metode pengendalian yang sesuai dengan bidang aktivitas yang akan diidentifikasi dan penelaahan yang berkesinambungan untuk menjamin agar sistem yang digunakan sesuai dengan pengendalian dan agar para pegawai tidak mengabaikan sistem pengendalian tersebut.



Gambar 2. Elemen dalam Sistem Perencanaan dan Pengendalian beserta sifat keluarannya masing-masing

2. Struktur dan Proses dalam Sistem Pengendalian Manajemen

Berdasarkan definisi sistem pengendalian manajemen seperti yang telah tertulis sebelumnya, jelaslah bahwa sistem pengendalian manajemen ini terdiri atas struktur dan proses pengendalian manajemen.

Struktur pengendalian manajemen ialah elemen-elemen yang membentuk sistem pengendalian manajemen, yang memberi jawab atas pertanyaan "apakah sistem itu?". Sifat struktur pengendalian manajemen relatif permanen. Struktur ini terdiri atas:

- a. struktur organisasi
- b. otonomi yang didelegasikan pada para manajer
- c. pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban
- d. pengukuran kinerja dan balas jasa
- e. sistem informasi yang mengalir di antara bagian-bagian dalam organisasi.

Proses pengendalian manajemen adalah cara-cara bekerjanya sistem pengendalian manajemen. Proses ini memberi jawab atas pertanyaan "bagaimana sistem tersebut bekerja?" , yang berisi langkah atau keputusan yang dilaksanakan oleh organisasi untuk menentukan tujuan, mengalokasikan sumber – sumber dan mencapai tujuan tersebut. Proses

pengendalian manajemen sifatnya relatif kurang permanen. Proses ini terdiri atas:

- a. Penentuan sasaran dan tujuan
- b. Pengevaluasian prestasi
- c. Pembuatan keputusan agar organisasi tetap berada di jalurnya
- d. Pengimplementasian keputusan melalui manusia
- e. Menggunakan umpan balik (*feed back*) hasil-hasil keputusan

3. Beberapa Aspek dalam Sistem Pengendalian Manajemen

Definisi sistem pengendalian manajemen mempunyai beberapa aspek, yaitu:

- Sifat keputusan

Keputusan – keputusan pengendalian manajemen dibuat dalam kerangka yang ditentukan oleh strategi – strategi organisasi. Sehingga manajer *business unit* harus mempertimbangkan kepentingan *business unit* dan perusahaan saat membuat keputusan.

- Sistematis dan ritmis

Dalam proses pengendalian manajemen, keputusan-keputusan yang dibuat sesuai dengan prosedur dan jadwal yang berulang dari waktu

ke waktu. Langkah-langkah dalam proses pengendalian manajemen cenderung sistematis dan ritmis, yang terdiri atas:

- Penyusunan program (*Strategic Planning*)
- Penyusunan anggaran (*Budgeting*)
- Pelaksanaan dan pengukuran (*Implementation and Measurement*)
- Analisa dan pelaporan (*Analyzing and Reporting*)

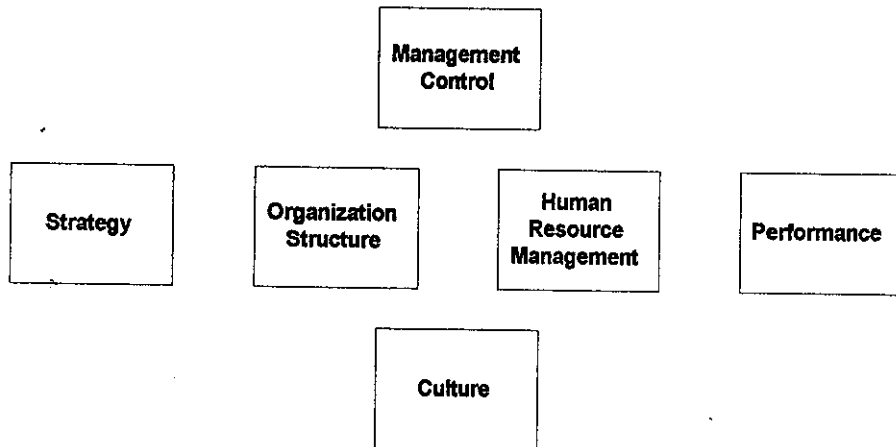
Sistem pengendalian manajemen merupakan *total system*. Sistem ini menghendaki koordinasi tiap-tiap bagian dalam melaksanakan rencana atau strategi yang disusun sehingga tercipta keselarasan dan keseimbangan antar bagian dalam organisasi.

- Pertimbangan-pertimbangan perilaku

Walaupun bersifat sistematis, tetapi proses pengendalian manajemen tidak bersifat mekanis, karena dalam proses ini melibatkan interaksi para individu dengan individu lainnya yang tidak ada cara mekanis untuk dapat menjelaskan interaksi-interaksi tersebut.

- Alat implementasi strategi

Sistem pengendalian manajemen adalah salah satu alat untuk membantu manajemen dalam mengimplementasikan strategi yaitu menggerakkan suatu organisasi untuk mencapai tujuan strateginya.



Gambar 3. Kerangka Pelaksanaan Strategi

- Proses pengendalian manajemen

Dalam proses pengendalian manajemen melibatkan hubungan atasan dan bawahan. Pengendalian dilaksanakan oleh atasan terhadap bawahannya. Proses pengendalian manajemen melibatkan 3 aktivitas, yaitu:

- komunikasi
- motivasi
- evaluasi

Jadi atasan bertanggung jawab mengkomunikasikan tujuan organisasi dan aktivitas yang diharapkan dari bawahannya agar tujuan organisasi dapat tercapai. Atasan harus memotivasi bawahannya untuk bertindak mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif karena dengan mencapai tujuan organisasi tersebut maka tujuan mereka dapat

tercapai. Atasan juga bertanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja bawahannya.

- Metodologi pengendalian manajemen

Pengimplementasian proses pengendalian manajemen melibatkan metodologi pengendalian manajemen yang terdiri atas 3 aktivitas, yaitu:

- penentuan tujuan
- pengukuran kinerja
- evaluasi kinerja

Atasan dan bawahan berkomunikasi untuk menentukan dan menyetujui tujuan yang diharapkan. Penentuan tujuan merupakan hasil akhir proses komunikasi dan ditentukan melalui tahap perencanaan dan pengendalian manajemen. Evaluasi kinerja adalah proses yang dilakukan oleh atasan untuk membandingkan antara kinerja sesungguhnya dengan tujuan dan perbedaannya harus dianalisa dan dievaluasi dalam rangka menentukan baik buruknya kinerja.

4. Dimensi Perbedaan Tiga Elemen dalam Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen

Strategy Formulation, *Management Control* dan *Task Control* adalah elemen-elemen yang ada dalam sistem perencanaan dan pengendalian manajemen. Ketiganya mempunyai hubungan yang erat satu dengan yang lain. Batas – batas perbedaan diantara ketiganya dapat ditarik dari 4 dimensi, yaitu:

1. Dimensi Masalah dan Keputusan

	<i>Strategy Formulation</i>	<i>Management Control</i>	<i>Task Control</i>
1. fokus keputusan	Berfokus pada satu aspek pada waktu tertentu	Berfokus pada organisasi secara menyeluruh	Berfokus pada setiap tugas berbeda
2. sifat masalah	Sulit diidentifikasi, tidak terstruktur, banyak alternatif, hubungan sebab akibat tidak jelas	Berulang, alternatif terbatas, sebagian terprogramkan	Menentukan aturan, model-model matematika
3. kriteria	Sosial dan ekonomi	Efisiensi dan efektivitas	Efisiensi
4. kendala	Langit adalah batasnya	Strategi	Kendala sangat ketat
5. horizon perencanaan	Sejauh dapat dilihat	Beberapa tahun yang akan datang dan penekannya pada satu tahun	Masa depan yang segera
6. proses keputusan	Analisis formal, sebagian pertimbangan, tidak teratur	Analisis formal, batas waktu, sedikit pengulangan, ritmik	Peraturan, pertimbangan, berulang

7. hasil akhir	Satu keputusan, berupa tujuan, strategi, kebijakan, anggaran dasar	Rencana komprehensif untuk organisasi keseluruhan	Tindakan khusus
8. evaluasi	Subyektif dan sulit, interval waktunya panjang	Kurang sulit, minimal setahun sekali	Jelas batasnya dan segera

2. Dimensi Sifat Sistem dan Informasi

	<i><u>Strategy Formulation</u></i>	<i><u>Management Control</u></i>	<i><u>Task Control</u></i>
1. struktur	Tidak sistematis, dibuat khusus sesuai dengan masalah	Formal dan informal	Sistematis dan terstruktur
2. sifat informasi	Eksternal, orientasi ke masa depan, menunjukkan hasil yang diharapkan	Keuangan, external dan internal, kaitan antara rencana dan realisasi	Nonmoneter, internal, sesungguhnya, model pengoperasian
3. fokus	Berkaitan dengan topik yang dipelajari, program, tidak hierarkis	Berkaitan dengan program dan pusat-pusat pertanggung jawaban, bersifat hierarkis	Berkaitan dengan transaksi tertentu, tidak hierarkis
4. kuantitas	Banyak data yang dianalisis, sedikit keputusan yang dibuat	Ringkas, mengenai pengecualian	Terinci
5. ketelitian	Kurang teliti	Cukup teliti	Sangat teliti
6. ketepatan waktu	Kecepatan tidak penting	Kecepatan lebih penting dari ketelitian	Dalam waktu nyata
7. penyimpangan data	Relatif tidak penting	Penting	Penting

3. Dimensi Perilaku

	<u>Strategy Formulation</u>	<u>Management Control</u>	<u>Task Control</u>
1. orang yang terlibat	Manajemen puncak, beberapa orang	Semua manajer, bersifat hierarkis	Individu atau mesin saja
2. aktivitas mental	Inovatif, kewirausahaan, bersifat analitis	Kepemimpinan, persuasif	Mengikuti instruksi
3. koordinasi dan komunikasi	Mudah, menyangkut kelompok kecil	Relatif sulit, menyangkut keseluruhan organisasi	Relatif mudah secara melekat
4. tanggung jawab	Perencana tidak bertanggung jawab atas hasil yang dicapai	Manajer pusat pertanggung jawaban bertanggung jawab atas rencana dan hasil	Supervisi bertanggung jawab atas hasil
5. kriteria balas jasa	Subyektif	Sebagian subyektif, kompensasi berdasarkan hasil	Obyektif

4. Dimensi Karakteristik lainnya

	<u>Strategy Formulation</u>	<u>Management Control</u>	<u>Task Control</u>
1. keseimbangan antara rencana dan pengendalian	Perencanaan dominan, pengendalian kurang dominan	Perencanaan dan pengendalian sama sama seimbang	Pengendalian dominan, perencanaan kurang dominan
2. sumber disiplin	Bersumber pada ekonomi	Ekonomi, psikologi sosial dan teori sistem	Ilmu manajemen, riset operasi, ilmu fisika
3. desain sistem	Tidak sistematis	Industri secara khusus, analisis kebutuhan manajemen dan pribadi	Bukan pribadi

Kondisi – kondisi yang harus diperhatikan dalam pengendalian untuk organisasi , ialah:

1. Pengendalian dalam organisasi dipengaruhi oleh lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Lingkungan eksternal misalnya persaingan, industri, kebijakan pemerintah, kondisi ekonomi dan sosial, kemajuan teknologi. Lingkungan internal misalnya dukungan manajer terhadap standar pengendalian, pengendalian formal dalam organisasi, jenis aktivitas internal.
2. Kecenderungan organisasi dan bagian-bagiannya lepas kendali. Kecenderungan ini berkaitan dengan karakter karyawan, luas tanggung jawab para manajer, struktur organisasi, kualitas kepemimpinan organisasi, pemahaman karyawan terhadap tugas, sifat proses produksi, kepekaan organisasi terhadap peristiwa diluar organisasi dan lainnya
3. Ketersediaan alat-alat dan teknik-teknik pengendalian yang memungkinkan untuk mengobservasi, menilai dan merubah berbagai kecenderungan organisasi yang gagal untuk mencapai tujuan.

KESIMPULAN

Adapun kesimpulan yang dapat ditarik dari topik yang telah disusun oleh penulis, ialah:

1. Sistem perencanaan dan pengendalian manajemen ialah suatu sistem yang digunakan oleh manajer untuk merencanakan kegiatan organisasi dan mengendalikan pelaksanaan kegiatan tersebut.
2. Sistem perencanaan dan pengendalian manajemen terdiri dari 3 elemen, yaitu:
 - perumusan strategi
 - pengendalian manajemen
 - pengendalian operasional
3. Sistem Pengendalian Manajemen adalah salah satu bagian dalam sistem perencanaan dan pengendalian manajemen, yaitu suatu sistem yang digunakan oleh manajemen organisasi untuk mengarahkan anggota organisasinya agar melaksanakan strategi secara efisien dan efektif.

4. Sistem Pengendalian Manajemen terdiri atas:

- Struktur pengendalian manajemen, yaitu unit-unit dalam organisasi dan sifat informasi yang mengalir di antara unit-unit tersebut
- Proses pengendalian manajemen, yaitu seperangkat tindakan yang dilakukan oleh manajemen berdasarkan informasi yang mereka peroleh

DAFTAR PUSTAKA

Robert N. Anthony and Vijay Govindarajan, Management Control Systems, 9th edition, McGraw Hill Companies, Inc., 1998