

JILID DUA  
2  
JILID DUA

Mitra kreatif  
publisher

# MANAGEMENT CONTROL SYSTEM

SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

Dr. H. Supriyatin. SY, MM

TELAH DISESUAIKAN DENGAN SILABUS MATA KULIAH  
(DIKTAT KULIAH) PROGRAM PASCA SARJANA (S2)

## KATA PENGANTAR

Tak ada kata yang paling tepat selain ucapan puji syukur kehadiran Allah SWT atas berkat, rahmat, taufik dan hidayahNya hingga sampai saat ini penulis masih tetap dapat menikmati limpahan karunia yang tak terhingga diantaranya nikmat kesehatan, kesempatan dan kemudahan dalam menyelesaikan buku yang berjudul "*Management Control System (Sistem Pengendalian Manajemen)*".

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penyusunan buku ini terutama kepada Rektor IBM ASMI & seluruh civitas akademika, serta rekan-rakan dan keluarga tercinta yang telah membantu dan memberikan semangat dan doa kepada penulis untuk menyelesaikan penyusunan buku *Management Control System (Sistem Pengendalian Manajemen)* ini.

Penulis menyadari masih banyak kelemahan dan kekurangan dalam penulisan buku ini. Oleh karena itu saran dan kritik yang membangun sangat penulis harapkan dari para pembaca. Semoga kontribusi penulis yang sangat kecil ini bermanfaat khususnya bagi penulis sendiri dan umumnya bagi para pembaca. Akhirnya, semoga buku ini memperoleh ridho dari-Nya, bernilai ibadah disisi-Nya. Amin....

Jakarta, Juni 2020

Penulis I

Penulis II

**Prof. Dr. H. Andensor Guntur Kumenaung, MM**

**Dr. H. Supriyatin SY, MM**

## RIWAYAT HIDUP



**SUPRIYATIN SY**, dilahirkan di Banyumas, 12 Maret 1960. Menikah dengan Dra. Siti Fadlus SY dan telah dikarunia 3 (tiga) anak yang bernama Rifa Alfia,Amd. (21tahun), Chaedar Izet Prasetio (18 tahun) dan Zalita Hanny Mustikasari (14 tahun). Beralamat rumah di jalan Mampang Prapatan XIV No. 60 A Rt 02/ Rw 04 Tegal Parang, Jakarta Selatan. Berkantor di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan beralamat di jalan Kuningan Barat No. 2 Jakarta Selatan.

Sekolah Dasar diselesaikan di SD Negeri Sibalung, Kecamatan Kamrajen, Banyumas pada tahun 1974 kemudian menyelesaikan pendidikan tingkat pertama di Sekolah Menengah Ekonomi Pertama SMEP Negeri Kmrnjen, Banyumas pada tahun 1977 dan melanjutkan Sekolah Menengah Atas di SMEA Negeri " YPE " Sumpiuh Banyumas dan lulus pada tahun 1982. Pada tahun 1986 menyelesaikan pendidikan di IKIP Jakarta, Jurusan PMP dan Hukum, kemudian melanjutkan pendidikan di IKIP Muhammadiyah Jurusan Filsafat dan Sosiologi Pendidikan dan lulus tahun 1989. Pada tahun 1997 menyelesaikan pendidikan di Institut Pengembangan Wirausaha Indonesia, kemudian pada tahun 2012 hingga menyelesaikan pendidikan Program Doktorat Ilmu Ekonomi Program Pascasarjana Universitas Borobudur Jakarta Universitas Borobudur Program Doktor.

Riwayat pekerjaan dimulai pada tahun 1984 sampai dengan tahun 1993 sebagai guru SMP Negeri 141 Jakarta. Kemudian pada tahun 1993 sampai dengan tahun 1998 bekerja sebagai Kasubag Tata Usaha Sekretaris Menpora RI (eleson IVa). Pada tahun 1998 sampai dengan sampai dengan tahun 2001 menjabat sebagai Pembantu Asisten Bidang Kepemudaan, Kemenpora RI (eleson IIIa) dan selanjutnya pada tahun 2002 sampai dengan tahun 2004 bekerja sebagai staf pada Seksi Kemahasiswaan Bidang Dikti, Dinas Dikmenti Provinsi DKI Jakarta. Pada tahun 2004 sampai dengan tahun 2008 menjabat sebagai Kepala Seksi Kemahasiswaan Bidang Dikti, Dinas Dikmenti Provinsi DKI Jakarta (eleson IVa) dan kemudian pada tahun 2008 sampai dengan tahun 2012 menjabat sebagai Kepala Seksi Kerjasama Antar Lembaga Bidang Standikti, Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta (eleson IVa). Pada tahun 2012 bekerja sebagai Kepala Pulatdikjur Administrasi Jakarta Timur (eleson IIIa), tahun 2014 sebagai Kepala Sudin Pendidikan wilayah II kota Administrasi Jakarta Utara, tahun 2015 sebagai Kepala Bidang Sumber Daya Kebudayaan Disparbud DKI Jakarta, tahun 2017 sampai sekarang sebagai Kepala Bidang Nilai Budaya dan Sejarah Disparbud DKI Jakarta. Pengalaman Tugas Ke Luar Negeri ke Bangkok, Thailand The 13th Sean Game penugasan dari Menpora RI dan California dan New York USA dalam rangka Seni Budaya penugasan dari Drijen Dikluspora Depdiknas. Pada tahun 2016 Tugas Misi Budaya ke Maroko, selanjutnya memperoleh penghargaan dari Presiden R.I yaitu Satya Lencana Karya Satya X dan XX.

Tulisan yang pernah dibuat dan disajikan dalam seminar antara lain : Seminar Penguatan Dasar-Dasar Kemiliteran Bagi Pemuda di Diklatsarmil, Kodam Jaya, Tahun 1998. Selanjutnya pada tahun 1999 Seminar Pelatihan Kader Kamtibmas Tingkat Nasional, pada tahun 2002 Seminar Kewirausahaan Pemuda Tingkat Nasional, Menpora dengan judul "Pengukuran Tingkat Kepuasan pelanggan Termasuk Analisis Kepentingan dan Kinerja Hasil Penjualan" dan tlak show interaktif mengenai Penanggulangan Narkoba (HIV/AIDS) Sektor Remaja di DKI Jakarta. Pada tahun 2009 seminar Dimensi Kemiskinan di Indonesia dan Usulan Kerangka Kebijakan Ekonomi di Kadin dan seminar Analisis Peran Pendidikan di Perguruan Tinggi terhadap Perubahan Perilaku Para Intelektual Baik Secara Sosial Maupun Individu di Universitas Negeri Jakarta.

## DAFTAR ISI

|   | Halaman |
|---|---------|
| KATA PENGANTAR.....   | i       |
| DAFTAR ISI.....   | ii      |
| DAFTAR TABEL.....   | v       |
| DAFTAR GAMBAR.....  | vi      |
| <br>  |         |
| BAB 1 PENDAHULUAN.....  | 1       |
| A. Pentingnya Pengendalian.....                                     | 1       |
| B. Elemen Pengendalian.....   | 3       |
| C. Hubungan Pengendalian dengan Strategi.....                       | 4       |
| <br>  |         |
| BAB 2 LINGKUNGAN PENGENDALIAN.....                                  | 7       |
| A. <i>Goal Congruence</i> .....                                     | 7       |
| 1. Tujuan Perencanaan dan Penganggaran.....                         | 7       |
| 2. Siklus Perencanaan.....  | 10      |
| 3. Penentuan Target.....  | 13      |
| 4. Praktik Perencanaan dan Penganggaran, Saran Kritik yang Ada..... | 21      |
| B. <i>Responsibility Center</i> .....                               | 24      |
| <br>  |         |
| BAB 3 LINGKUNGAN PENGENDALIAN.....                                  | 31      |
| A. Pengertian <i>Transfer Pricing</i> .....                         | 31      |
| B. Metode <i>Transfer Pricing</i> .....                             | 34      |
| C. Penentuan Harga Jasa Korporat.....                               | 38      |
| D. Administrasi <i>Transfer Pricing</i> .....                       | 41      |
| <br>  |         |
| BAB 4 ALTERNATIF PENGENDALIAN MANAJEMEN.....                        | 47      |
| A. Pengendalian Hasil.....  | 47      |
| 1. Kelaziman Pengendalian Hasil.....                                | 47      |
| 2. Pengendalian Hasil dan Masalah Pengendalian.....                 | 49      |
| 3. Elemen Pengendalian Hasil.....                                   | 50      |
| 4. Kondisi yang Menentukan Efektivitas Pengendalian Hasil....       | 56      |
| B. Pengendalian terhadap Tindakan, Personel dan Budaya.....         | 59      |
| 1. Pengendalian Tindakan.....                                       | 59      |
| 2. Pengendalian Tindakan dan Masalah Pengendalian.....              | 64      |
| 3. Pencegahan Versus Deteksi.....                                   | 66      |
| 4. Kondisi Menentukan Efektivitas Pengendalian Tindakan....         | 67      |
| 5. Pengendalian Personel.....                                       | 70      |
| 6. Pengendalian Budaya.....   | 72      |
| 7. Pengendalian Personel/Budaya dan Masalah Pengendalian..          | 76      |
| 8. Efektivitas Pengendalian Personel/Budaya.....                    | 77      |
| C. Ketatnya Sistem Pengendalian.....                                | 78      |
| 1. Ketatnya Pengendalian Hasil.....                                 | 78      |
| 2. Ketatnya Pengendalian Tindakan.....                              | 83      |
| 3. Ketatnya Pengendalian Personel/Kultural.....                     | 88      |

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| BAB 5 | DESAIN SISTEM PENGENDALIAN.....   | 90  |
|       | A. Apa yang Diinginkan ? Dan Apa yang Mungkin Terjadi.....  | 90  |
|       | B. Pilihan Pengendalian.....  | 91  |
|       | 1. Pengendalian Personel/Kultural sebagai Sebuah Pertimbangan<br>Awal.....                                  | 92  |
|       | 2. Keunggulan dan Kelemahan Pengendalian Tindakan.....  | 94  |
|       | 3. Keunggulan dan Kelemahan Pengendalian Hasil.....   | 96  |
|       | C. Pemilihan Ketatnya Pengendalian.....   | 100 |
|       | D. Beradaptasi terhadap Perubahan.....  | 103 |
|       | E. Tetap Fokus pada Perilaku.....   | 103 |
|       | F. Mempertahankan Pengendalian yang Baik.....   | 104 |
| <br>  |   |     |
| BAB 6 | PENGENDALIAN HASIL KEUANGAN.....  | 108 |
|       | A. Pengukuran Kinerja Keuangan dan Pengaruhnya.....   | 108 |
|       | 1. Penciptaan Nilai.....  | 108 |
|       | 2. Kinerja Tindakan Pasar.....  | 109 |
|       | 3. Pengukuran Akuntansi Kinerja.....  | 111 |
|       | 4. Investasi dan Operasi <i>Myopia</i> .....  | 113 |
|       | 5. Ukuran Kinerja <i>Return On Investment (ROI)</i> .....   | 115 |
|       | B. Perbaiki Masalah <i>Myopic</i> .....   | 119 |
|       | 1. Tekanan untuk Bertindak secara <i>Myopic</i> .....   | 119 |
|       | 2. Mengurangi Tekanan terhadap Laba Jangka Pendek.....  | 121 |
|       | 3. Pengendalian Investasi dengan Kajian Pratindakan.....  | 121 |
|       | 4. Perpanjangan Waktu Pengukuran (Penggunaan Insentif<br>Jangka Panjang).....                               | 122 |
|       | 5. Perubahan Pengukuran Nilai secara Langsung.....  | 124 |
|       | 6. Peningkatan Pengukuran Akuntansi.....  | 125 |
|       | 7. Pengukuran Rangkaian Pendorong Nilai.....  | 128 |
| <br>  |   |     |
| BAB 7 | MASALAH PENGENDALIAN HASIL KEUANGAN.....  | 133 |
|       | A. Penggunaan Pengendalian Hasil Keuangan dengan Adanya<br>Faktor-Faktor yang Tidak Dapat Dikendalikan..... | 133 |
|       | 1. Prinsip Pengendalian.....  | 133 |
|       | 2. Tipe Faktor yang Tidak Dapat Dikendalikan.....   | 135 |
|       | 3. Pengendalian untuk Efek yang Mendistorsi dari Faktor-<br>Faktor yang Tidak Dapat Dikendalikan.....       | 139 |
|       | 4. Isu-Isu Faktor Lain yang Tidak Dapat Dikendalikan.....   | 150 |
|       | B. Tata Kelola Perusahaan dan Dewan Direktur.....   | 151 |
|       | 1. Hukum dan Peraturan.....   | 152 |
|       | 2. Undang-Undang Sarbanes-Oxley Tahun 2002.....   | 153 |
|       | 3. Dewan Direksi.....   | 157 |
|       | 4. Komite Audit.....  | 161 |
|       | 5. Komite Kompensasi.....   | 164 |
| <br>  |   |     |
| BAB 8 | MASALAH PENGENDALIAN HASIL KEUANGAN<br>SUBOPTIMISASI ROI.....   | 167 |
|       | A. Suboptimisasi ROI.....   | 167 |

|   |            |
|---|------------|
| B. Pengukuran Laba Residual sebagai Solusi yang Tepat untuk Masalah Pengukuran ROI..... | 170        |
| <b>BAB 9 PERAN PENGENDALIAN DAN ISU-ISU ETIKA.....</b>                                  | <b>174</b> |
| A. Etika dalam Pengendalian Manajemen.....  | 174        |
| B. Pentingnya Analisis Etis yang Baik.....  | 176        |
| C. Mengapa Orang Bertindak Secara Tidak Etis.....                                       | 184        |
| D. Penyebaran Etika yang Baik dalam Organisasi.....                                     | 185        |
| <b>BAB 10 ETIKA PENGENDALAIN : ISU SPM.....</b>   | <b>188</b> |
| A. Isu-Isu Etis Sistem Pengendalian Manajemen (SPM).....                                | 188        |
| B. Etika Menciptakan Kelonggaran Anggaran.....  | 189        |
| C. Etika Pengelolaan Laba.....  | 192        |
| D. Etika Merespons Indikator Pengendalian yang Cacat.....                               | 195        |
| E. Etika Menggunakan Indikator Pengendalian yang "Terlalu Bagus".....                   | 197        |
| <b>DAFTAR REFERENSI.....</b>  | <b>199</b> |

## DAFTAR TABEL

|   | Halaman |
|---|---------|
| Tabel 1. Masalah Pengendalian yang Disebabkan oleh Jenis Pengendalian Tindakan.....                                       | 64      |
| Tabel 2. Masalah Pengendalian yang Disebabkan oleh Berbagai Cara untuk Mempengaruhi Pengendalian Personel dan Budaya..... | 77      |
| Tabel 3. Jenis Pengendalian dan Permasalahan Pengendalian.....  | 91      |
| Tabel 4. Contoh dari Suboptimisasi : Kegagalan untuk Berinvestasi pada Proyek yang Bermanfaat.....                        | 168     |
| Tabel 5. Contoh dari Suboptimisasi : Kegagalan untuk Berinvestasi pada Proyek yang Tidak Bermanfaat.....                  | 169     |
| Tabel 6. Contoh dari Suboptimisasi dengan Laba Residual : Kegagalan untuk Berinvestasi pada Proyek yang Bermanfaat.....   | 171     |

## DAFTAR GAMBAR

|  | <b>Halaman</b> |
|--|----------------|
| Gambar 1. Elemen-Elemen Proses Kendali.....  | 4              |
| Gambar 2. Hubungan Umum antara Fungsi Perencanaan dan Fungsi Pengendalian.....       | 5              |
| Gambar 3. Kerangka Kerja untuk Penerapan Strategi.....                               | 6              |
| Gambar 4. Cara Kerja Pusat Tanggung Jawab.....                                       | 25             |
| Gambar 5. Karakteristik Pusat Pendapatan.....  | 28             |
| Gambar 6. Karakteristik Pusat Beban Teknik.....                                      | 29             |
| Gambar 7. Karakteristik Pusat Beban Kebijakan.....                                   | 29             |
| Gambar 8. Karakteristik Pusat Laba.....  | 30             |
| Gambar 9. Karakteristik Pusat Investasi.....   | 30             |
| Gambar 10. Bagan Formula yang Menampilkan Hubungan Faktor ROI yang Mempengaruhi..... | 117            |

## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### A. Pentingnya Pengendalian

Mulanya dan bahkan sementara pihak saat ini menganggap bahwa fungsi pengendalian atau pengawasan itu tidak perlu, dilupakan dan disalahartikan. Namun, dalam organisasi modern dan dalam perusahaan besar dan kompleks semakin disadari pentingnya fungsi pengendalian ini yang sebenarnya bermaksud baik yaitu sebagai fungsi manajemen untuk menjamin bahwa apa yang ditetapkan sebagai tujuan organisasi dapat dicapai dengan semestinya. (Harahap, 2001, h. 42).

Fayol dalam Harahap (2001, h. 10), mengartikan pengendalian atau pengawasan yaitu mencakup upaya memeriksa apakah semua terjadi sesuai dengan rencana yang ditetapkan, perintah yang dikeluarkan dan prinsip yang dianut. Juga dimaksudkan untuk mengetahui kelemahan dan kesalahan agar dapat dihindari kejadiannya dikemudian hari. (*Control consists in verifying whether everything occurs in conformity with the plan adopted, the instruction issued and principles established. It has objective to point out weakness and errors in order to rectify them and prevent recurrence*).

Pengawasan, merupakan tindakan yang menentukan apakah rencana tercapai atau tidak. (*The act of determining whether or not plans have been accomplished*). Sedangkan Sujamto dalam Harahap (2001, h. 10), pengawasan adalah segala usaha dan kegiatan untuk mengetahui dan menilai kenyataan yang sebenarnya mengenai

pelaksanaan tugas atau kegiatan apakah sesuai dengan yang semestinya atau tidak.

Donelly et. al dalam Harahap (2001, h. 11), menyatakan bahwa pengawasan termasuk seluruh kegiatan yang dilakukan manajer untuk mencoba meyakinkan hasil yang dicapai dengan hasil yang direncanakan. (*Controlling includes all activities the manager undertakes in attempting to assure that actual result conform to planned result*).

Pengendalian manajemen merupakan proses dengan mana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Pengendalian manajemen terdiri atas berbagai kegiatan, meliputi :

1. Merencanakan apa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi.
2. Mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas dari beberapa bagian organisasi.
3. Mengkomunikasikan informasi.
4. Mengevaluasi informasi.
5. Memutuskan tindakan apa yang seharusnya diambil jika ada.
6. Mempengaruhi orang-orang untuk mengubah perilaku mereka.

Pengendalian manajemen merupakan fungsi penting dalam organisasi. Kegagalan dalam pengendalian manajemen akan membawa kerugian finansial yang besar, rusaknya reputasi dan bahkan mungkin dapat membawa kegagalan bagi organisasi. Akan tetapi, memiliki pengendalian yang lebih tidak selalu menjamin pengendalian yang lebih baik.

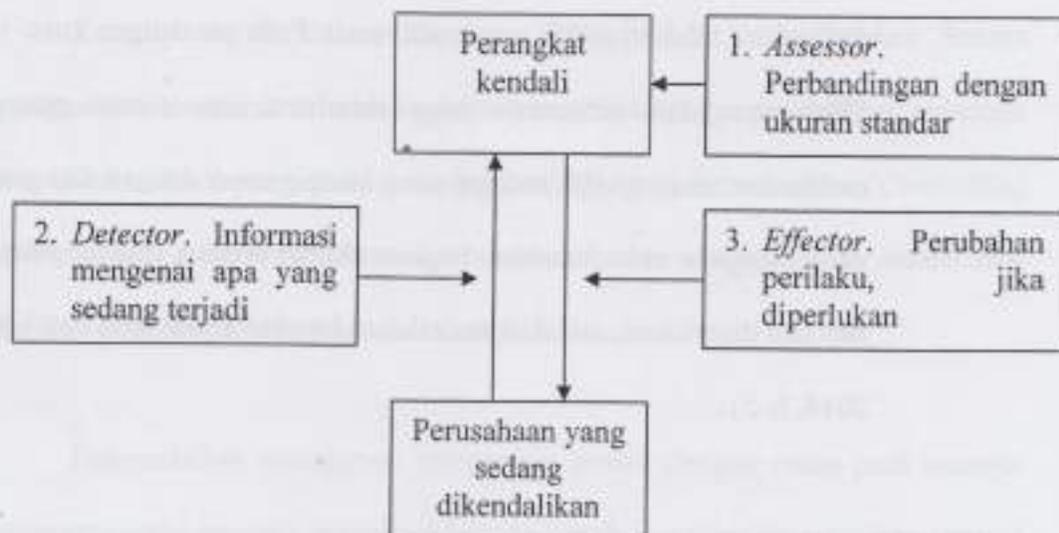
Pentingnya Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) yang baik telah diterima secara luas. Istilah pengendalian merujuk pada fungsi manajemen, definisi ini tidak diterima secara universal. Pada pandangan kuno yang sempit, SPM merupakan *cybernetic* yang sederhana atau sistem pengaturan yang melibatkan umpan balik tunggal yang hampir sama dengan alat pengatur panas yang mengatur suhu, membandingkan ukuran dengan standar yang diinginkan, dan jika diperlukan, melakukan tindakan koreksi. (Merchant dan Van der Stede, 2014, h. 5).

## B. Elemen Pengendalian

Setiap sistem pengendalian sedikitnya memiliki 4 (empat) elemen yaitu :

1. Pelacak (*detector*) atau sensor yaitu suatu perangkat yang mengukur apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses yang sedang dikendalikan.
2. Penilai (*assessor*) yaitu suatu perangkat yang menentukan signifikansi dari peristiwa aktual dengan cara membandingkannya dengan beberapa standar atau ekspektasi dari apa yang seharusnya terjadi.
3. *Effector* yaitu suatu perangkat (yang sering disebut dengan "umpan balik") yang mengubah perilaku jika *assessor* mengindikasikan kebutuhan untuk melakukan hal tersebut.
4. Jaringan komunikasi yaitu perangkat yang meneruskan informasi antara *detector* dan *assessor* dan antara *assessor* dan *effector*.

Keempat elemen dasar dari sistem pengendalian ini digambarkan dalam bentuk diagram pada Gambar 1. di bawah ini :



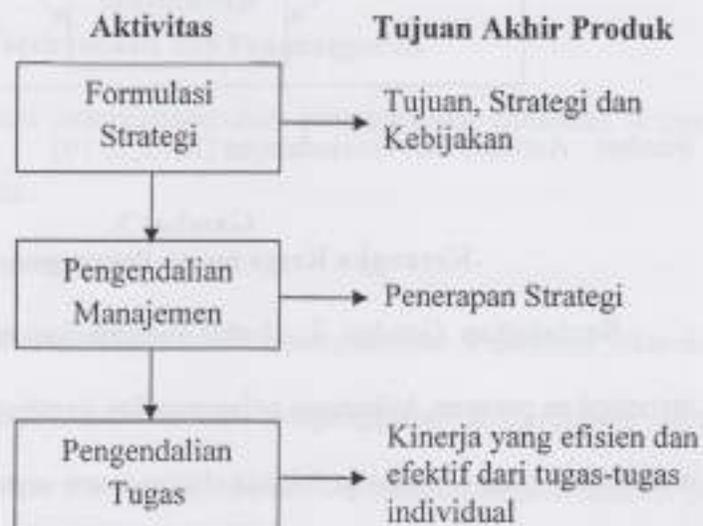
Sumber : Anthony dan Govindarajan (2012, h. 3)

**Gambar 1.**  
**Elemen-Elemen Proses Kendali**

### C. Hubungan Pengendalian dengan Strategi

Pengendalian manajemen terletak antara formulasi strategi dan pengendalian tugas dalam beberapa hal. Formulasi strategi merupakan proses memutuskan tujuan organisasi dan strategi untuk mencapai tujuan-tujuan ini. Sedangkan pengendalian tugas adalah proses untuk memastikan bahwa tugas yang spesifik dilaksanakan secara efektif dan efisien. Formulasi strategi paling tidak strategis diantara ketiganya, pengendalian tugas merupakan yang paling sistematis, dan pengendalian manajemen terletak diantaranya. Formulasi strategi memfokuskan pada jangka panjang, sementara pengendalian tugas memfokuskan pada kegiatan jangka pendek, sementara pengendalian manajemen terletak diantaranya. Formulasi strategi menggunakan perkiraan kasar akan masa depan,

pengendalian tugas menggunakan data akurat saat ini, dan pengendalian manajemen terletak diantaranya. Masing-masing kegiatan meliputi perencanaan dan pengendalian; tetapi dengan penekanan yang berbeda pada masing-masing kegiatan. Proses perencanaan dalam formulasi strategi merupakan hal yang lebih penting, proses pengendalian merupakan hal yang lebih penting dalam pengendalian tugas, dan dalam pengendalian manajemen perencanaan dan pengendalian merupakan hal yang sama pentingnya. Hubungan dari sistem-sistem aktivitas ini satu sama lain ditunjukkan dalam Gambar 2. di bawah ini :

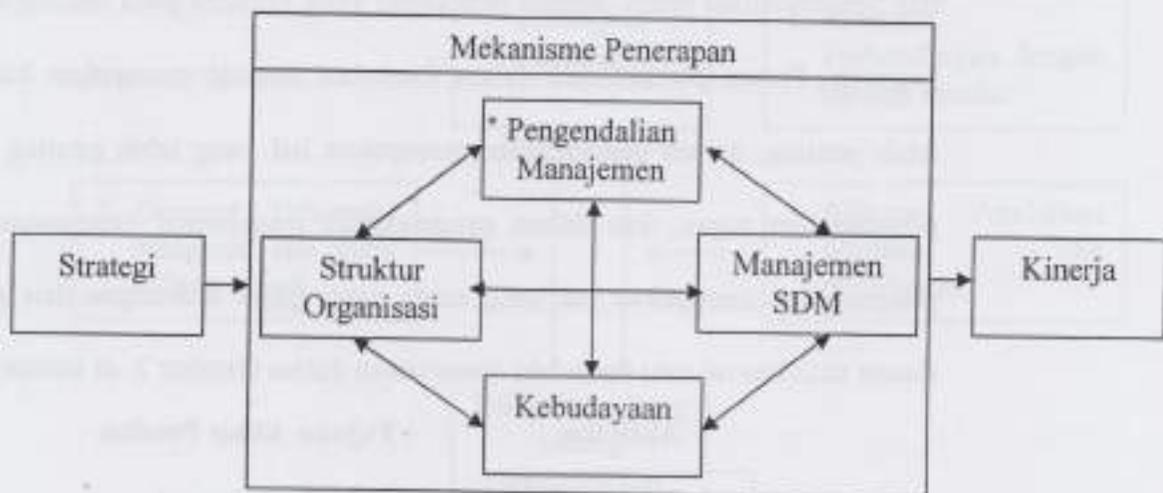


Sumber : Anthony dan Govindarajan (2012, h. 10)

**Gambar 2.**  
**Hubungan Umum antara Fungsi Perencanaan dan Fungsi Pengendalian**

Sistem pengendalian manajemen membantu para manajer untuk menjalankan organisasi ke arah tujuan strategisnya. Dengan demikian, pengendalian manajemen terutama memfokuskan pada pelaksanaan strategi. Pengendalian manajemen merupakan satu-satunya perangkat manajer yang digunakan dalam mengimplementasikan strategi yang diinginkan. Seperti yang

ditunjukkan pada Gambar 3., strategi juga diimplementasikan melalui struktur organisasi, manajemen sumber daya manusia (SDM) dan kebudayaannya.



Sumber : Anthony dan Govindarajan (2012, h. 10)

**Gambar 3.**  
**Kerangka Kerja untuk Penerapan Strategi**

Berdasarkan Gambar 3. di atas menjelaskan bahwa struktur organisasi menetapkan peranan, hubungan pelaporan dan pembagian tanggung jawab yang membentuk pengambilan keputusan dalam suatu organisasi. Manajemen SDM merupakan seleksi, pelatihan, evaluasi, promosi dan pemecatan karyawan guna mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan strategi organisasi. Budaya mengacu pada sekelompok kepercayaan, sikap dan norma umum yang secara eksplisit maupun implisit mengarahkan tindakan manajerial.

## BAB 2

### LINGKUNGAN PENGENDALIAN

#### A. Goal Congruence

*Goal congruence* menurut Harahap (2001, h. 54) adalah suatu kondisi yang dapat mengurangi kecenderungan perilaku oportunistis yang harus memerlukan tindakan pengawasan yang tentu memerlukan biaya pengawasan lagi.

#### 1. Tujuan Perencanaan dan Penganggaran

Sistem perencanaan dan penganggaran memiliki 4 (empat) tujuan utama yaitu :

##### a. Perencanaan

Perencanaan dalam hal ini pengambilan keputusan dilakukan di awal.

Sistem perencanaan dan penganggaran menyediakan dorongan yang dibutuhkan karyawan. Mereka melakukan bentuk ampuh pengendalian tindakan yang memaksa manajer untuk mengusulkan rencana tindakan ketika berpikir mengenai masa depan, memperhatikan proses bisnis, kendala sumber daya dan risiko. Dalam melakukan pemikiran ke depan, manajer mengembangkan pemahaman yang lebih baik yang mungkin dihadapi organisasi terkait dengan peluang dan ancaman, kekuatan dan kelemahan serta pengaruh dari strategi yang memungkinkan dan keputusan operasional. Proses pengambilan keputusan berbasis pemikiran ke depan ini membentuk respons perusahaan dan mengurangi risiko yang terjadi.

Keputusan mengenai strategi, susunan kepegawaian dan taktik operasional dapat disesuaikan berdasarkan prediksi hasil sebelum organisasi mengalami masalah besar. Hal ini merupakan contoh klasik dari apa yang disebut dengan *feedforward control*. Proses perencanaan yang efektif membuat sistem pengendalian proaktif, tidak sekedar reaktif. Perencanaan tersebut membantu manajer untuk membentuk masa depan, tidak hanya merespons kondisi yang dihadapi dan kinerja yang mereka observasi.

b. Koordinasi

Proses perencanaan dan penganggaran mendorong pembagian informasi pada seluruh organisasi. Proses ini melibatkan komunikasi *top-down* dari tujuan prioritas organisasi, sama halnya dengan komunikasi *bottom-up* mengenai kesempatan, kebutuhan, sumber daya, kendala dan risiko. Mereka juga melibatkan komunikasi lateral yang meningkatkan kemampuan entitas organisasi (seperti unit bisnis, divisi, wilayah fungsional dan unit administratif) bekerja bersama untuk tujuan umum. Setiap orang terlibat menjadi lebih mengetahui, sehingga proses lebih mungkin untuk menghasilkan keputusan yang memperhatikan semua perspektif. Rencana penjualan dikoordinasikan dengan rencana produksi sehingga keterbatasan atau surplus persediaan dan personel akan berkurang dan tersinkronisasi seperti yang dibutuhkan. Perencanaan produksi dikoordinasi sehingga memungkinkan risiko kendala kemacetan dapat diminimalkan. Perencanaan pertumbuhan dan investasi

## DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Anthony, R.N. and Govindarajan, V. 2012. *Management Control System. Sistem Pengendalian Manajemen*. Buku 1. Edisi 11. Penerjemah : F.X. Kurniawan Tjakrawala. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Harahap, Sofyan Syafri. 2001. *Sistem Pengawasan Manajemen (Management Control System)*. Jakarta : Pustaka Quantum.
- Merchant, K.A. dan Van der Stede, W.A. 2014. *Sistem Pengendalian Manajemen. Pengukuran Kinerja, Evaluasi dan Insentif*. Penerjemah : Anna Partina, dkk. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.

# **MANAGEMENT CONTROL SYSTEM**

**SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN**

**Dr. H. Supriyatn. SY, MM**



Supriyatn SY, dilahirkan di Banyumas, 12 Maret 1960. Sekolah Dasar diselesaikan di SD Negeri Sibalung, Kecamatan Kemranjen pada tahun 1974 kemudian menyelesaikan pendidikan tingkat pertama di Sekolah Menengah Ekonomi Pertama SMEP Negeri Kemranjen pada tahun 1977 dan melanjutkan sekolah menengah atas SMEA " YPE " SUMPIUH Banyumas dan lulus pada tahun 1982. Pada tahun 1986 menyelesaikan pendidikan di IKIP Jakarta, Jurusan PMP dan Hukum, kemudian melanjutkan pendidikan di IKIP Muhammadiyah Jurusan Filsafat dan Sosiologi Pendidikan dan lulus tahun 1989. Pada tahun 1997 menyelesaikan pendidikan di Institut Pengembangan Wirausaha Indonesia, dan kemudian pada tahun 2010 hingga 2013 menempuh pendidikan Program Doktor Ilmu Ekonomi Program Pascasarjana Universitas Borobudur Jakarta Program Doktor (S3).