

The background of the top half of the cover features a blurred image of hands holding documents and a laptop, suggesting a professional or academic setting.

SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

Muhammad Istiyansyah Ulman Idris, S.E., M.Sc. CRA., CRP.



SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

Muhammad Istiyansyah Ulman Idris, S.E., M.Sc. CRA., CRP.



Tahta Media Group

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

Penulis:

Muhammad Istiyansyah Ulman Idris, S.E., M.Sc. CRA., CRP.

Desain Cover:

Tahta Media

Editor:

Tahta Media

Proofreader:

Tahta Media

Ukuran:

viii,

vii, 333, Uk: 15,5 x 23 cm

ISBN : 978-623-147-871-9

Cetakan Pertama:

Juni 2025

Hak Cipta 2025, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright © 2025 by Tahta Media Group

All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT TAHTA MEDIA GROUP

(Grup Penerbitan CV TAHTA MEDIA GROUP)

Anggota IKAPI (216/JTE/2021)

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga buku yang berjudul Sistem Pengendalian Manajemen ini dapat disusun dan diselesaikan dengan baik. Buku ini hadir sebagai upaya untuk memberikan kontribusi dalam bidang ilmu manajemen, khususnya pada aspek penting yang berkaitan dengan perencanaan, pengawasan, evaluasi, dan pengambilan keputusan dalam organisasi.

Sistem pengendalian manajemen merupakan elemen kunci dalam memastikan bahwa tujuan strategis suatu organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Dalam era globalisasi dan disrupsi teknologi seperti saat ini, organisasi dituntut untuk memiliki sistem pengendalian yang tidak hanya bersifat formal dan mekanistik, tetapi juga fleksibel, adaptif, serta berorientasi pada penciptaan nilai jangka panjang. Melalui buku ini, pembaca akan diajak untuk memahami berbagai dimensi pengendalian manajemen mulai dari konsep dasar, kerangka teoretis, instrumen pengukuran, sistem insentif, hingga tantangan dan inovasi yang relevan dengan konteks organisasi modern.

Buku ini disusun dengan harapan dapat menjadi referensi bagi mahasiswa, akademisi, praktisi, dan siapa pun yang tertarik untuk memahami lebih dalam mengenai bagaimana sistem pengendalian diterapkan dalam berbagai jenis organisasi. Setiap bab diuraikan secara sistematis dan disertai dengan contoh serta ilustrasi aplikatif agar lebih mudah dipahami dan relevan dengan kondisi nyata di lapangan.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih memiliki keterbatasan dan ruang untuk perbaikan. Oleh karena itu, masukan dan kritik yang membangun dari pembaca sangat diharapkan guna penyempurnaan di masa yang akan datang. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat dan menambah wawasan bagi para pembaca dalam memahami dan menerapkan sistem pengendalian manajemen secara lebih komprehensif.

Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung tersusunnya buku ini, baik secara langsung maupun tidak langsung.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI	v
BAB 1 PENGANTAR SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN	1
A. Definisi dan Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen (SPM)	1
B. Komponen Utama dalam SPM: Perencanaan, Pelaksanaan, Evaluasi	9
C. Hubungan antara SPM dan Manajemen Strategis	22
D. Studi Kasus: Implementasi SPM di Perusahaan Multinasional	31
BAB 2 KERANGKA TEORETIS PENGENDALIAN MANAJEMEN..	39
A. Model Sistem Pengendalian: Cybernetic Control, Non-Cybernetic Control.....	39
B. Prinsip-Prinsip Pengendalian: Akuntabilitas, Transparansi, dan Objektivitas.....	48
C. Perspektif Organisasi terhadap SPM: Mekanisme Formal dan Informal	59
D. Studi Kasus: Perbandingan Sistem Pengendalian di Berbagai Industri.....	66
BAB 3 PROSES PERENCANAAN DAN PENETAPAN TUJUAN	71
A. Hubungan Perencanaan Strategis dan Sistem Pengendalian	71
B. Penetapan Key Performance Indicators (KPI) dan Target Kinerja..	75
C. Teknik Perencanaan dan Forecasting dalam SPM.....	80
D. Studi Kasus: Penyusunan Rencana Strategis di Organisasi Publik .	83
BAB 4 STRUKTUR ORGANISASI DAN PENGARUH TERHADAP PENGENDALIAN	93
A. Desain Struktur Organisasi: Sentralisasi vs Desentralisasi.....	93
B. Delegasi Wewenang dan Tanggung Jawab dalam SPM.....	105
C. Implikasi Struktur Organisasi terhadap Efektivitas Pengendalian.	114
D. Studi Kasus: Pengaruh Desentralisasi pada Sistem Pengendalian di Perusahaan Jasa	121
BAB 5 PENGUKURAN KINERJA KEUANGAN DAN NON-KEUANGAN	129
A. Konsep Balanced Scorecard: Perspektif Keuangan, Pelanggan, Proses Internal, dan Inovasi	129

B.	Pengukuran Kinerja Berbasis Nilai (Value-Based Management) .	135
C.	Alat Evaluasi Kinerja: Varians Analisis, Benchmarking, dan Analitik Kinerja	147
D.	Studi Kasus: Implementasi Balanced Scorecard di Perusahaan Manufaktur	155
BAB 6	SISTEM INSENTIF DAN MOTIVASI KARYAWAN	158
A.	Desain Sistem Insentif yang Berbasis Kinerja (Performance-Based Incentives)	158
B.	Teori Motivasi dan Hubungannya dengan Pengendalian	171
C.	Dampak Sistem Insentif terhadap Perilaku Karyawan dan Organisasi	183
D.	Studi Kasus: Evaluasi Sistem Bonus di Perusahaan Teknologi	194
BAB 7	PENGENDALIAN BIAYA DAN ANGGARAN.....	198
A.	Proses Penyusunan Anggaran dan Evaluasi Realisasi	198
B.	Pengendalian Biaya Tetap dan Variabel (Cost Control).....	203
C.	Analisis Varians: Identifikasi Penyimpangan dan Tindak Lanjut .	212
D.	Studi Kasus: Evaluasi Pengendalian Anggaran di Perusahaan Ritel	224
BAB 8	PENGENDALIAN ATAS PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN	232
A.	Jenis Pusat Pertanggungjawaban: Biaya, Pendapatan, Laba, dan Investasi	232
B.	Penilaian Kinerja di Berbagai Pusat Pertanggungjawaban	244
C.	Evaluasi Kinerja Manajer berdasarkan Hasil dan Proses	256
D.	Studi Kasus: Penilaian Pusat Laba di Perusahaan Multinasional ..	268
BAB 9	PENGENDALIAN STRATEGIS DAN ADAPTASI LINGKUNGAN	276
A.	Konsep Pengendalian Strategis: Antisipasi dan Respons Perubahan	276
B.	Pengendalian terhadap Risiko Operasional dan Strategis.....	287
C.	Monitoring Kinerja Jangka Panjang dan Koreksi Strategis	294
D.	Studi Kasus: Strategi Adaptasi di Industri yang Dinamis.....	300
BAB 10	ETIKA, TATA KELOLA, DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL DALAM SPM	306
A.	Etika dalam Pengambilan Keputusan dan Pengendalian	306

B. Sistem Pengendalian Berbasis Good Corporate Governance (GCG)	311
C. Pengendalian atas Program CSR dan Dampak Sosial	316
D. Studi Kasus: Praktik Tata Kelola yang Efektif dalam SPM	321
KESIMPULAN	327
A. Ringkasan	327
Daftar Pustaka	329

BAB 1

PENGANTAR SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

A. DEFINISI DAN TUJUAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN (SPM)

Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) menjadi fondasi penting dalam manajemen organisasi yang mengedepankan efisiensi, transparansi, dan adaptasi strategis. Di tengah persaingan yang kian kompleks dan perubahan yang cepat, SPM membantu manajemen dalam menjaga arah organisasi tetap sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Fungsi utamanya bukan hanya untuk memantau kinerja, tetapi juga untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil di seluruh tingkatan organisasi berjalan secara terstruktur dan terukur.

Dalam praktiknya, SPM terdiri dari tiga tahapan inti: perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Perencanaan strategis memberikan dasar bagi organisasi untuk menentukan arah dan tujuan jangka panjang. Tahap pelaksanaan kemudian mengkonkretkan rencana tersebut ke dalam aksi nyata di setiap divisi dan unit bisnis. Evaluasi menjadi fase penting berikutnya, di mana kinerja yang telah dicapai dibandingkan dengan target yang ditentukan. Ketiganya membentuk siklus pengendalian berkelanjutan yang saling memperkuat.

SPM juga memperkuat keselarasan antara aktivitas operasional dan tujuan strategis perusahaan. Ketika setiap individu dalam organisasi memahami peran mereka dalam mencapai target yang lebih besar, koordinasi antar departemen menjadi lebih sinergis. Melalui indikator kinerja yang jelas dan pelaporan yang sistematis, perusahaan menciptakan jalur komunikasi yang memungkinkan keterpaduan lintas fungsi serta meningkatkan akuntabilitas di seluruh lapisan organisasi.

BAB 2

KERANGKA TEORETIS

PENGENDALIAN MANAJEMEN

A. MODEL SISTEM PENGENDALIAN: CYBERNETIC CONTROL, NON-CYBERNETIC CONTROL

Pengendalian manajemen merupakan elemen yang sangat penting dalam memastikan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dengan cara yang efisien dan efektif. Salah satu cara untuk mengelola pengendalian tersebut adalah dengan menggunakan model pengendalian cybernetic dan non-cybernetic. Kedua pendekatan ini memiliki karakteristik yang berbeda dan sering diterapkan berdasarkan sifat lingkungan bisnis serta tujuan strategis organisasi.

Model pengendalian cybernetic berfokus pada penggunaan umpan balik untuk mengatur kinerja sistem. Dalam sistem ini, varians antara kinerja aktual dan yang diharapkan dianalisis untuk menentukan apakah tindakan korektif diperlukan. Misalnya, jika target penjualan tidak tercapai, langkah-langkah perbaikan dapat segera diterapkan. Dengan kata lain, pengendalian cybernetic melibatkan siklus umpan balik yang memungkinkan penyesuaian operasional secara dinamis berdasarkan informasi terbaru (Anthony, 1965). Model ini memungkinkan organisasi untuk cepat merespons perubahan dan hasil yang dicapai, serta mengoptimalkan proses agar lebih efisien dalam jangka panjang. Hal ini sangat penting dalam lingkungan yang terus berubah, seperti pasar yang dinamis dan kompetitif. Misalnya, di perusahaan teknologi, sistem pengendalian cybernetic digunakan untuk memonitor indikator kinerja dan dengan cepat menyesuaikan strategi untuk merespons perubahan kebutuhan pasar atau pergeseran dalam perilaku konsumen (Kaplan & Norton, 1992).

Sebaliknya, model pengendalian non-cybernetic tidak mengandalkan umpan balik untuk mengatur kinerja. Sebaliknya, sistem ini mengutamakan kontrol yang lebih bersifat statis dengan fokus pada kepatuhan terhadap prosedur yang telah ditetapkan. Dalam model non-cybernetic, organisasi lebih

BAB 3

PROSES PERENCANAAN DAN PENETAPAN TUJUAN

A. HUBUNGAN PERENCANAAN STRATEGIS DAN SISTEM PENGENDALIAN

Perencanaan strategis dan sistem pengendalian manajemen (SPM) merupakan dua elemen fundamental yang saling melengkapi dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Perencanaan strategis menjadi fondasi yang menetapkan arah jangka panjang organisasi melalui penyusunan visi, misi, serta tujuan yang jelas dan terukur. Sementara itu, sistem pengendalian bertugas untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan arah yang telah ditetapkan. Tanpa rencana strategis yang kuat, sistem pengendalian kehilangan arah panduan; sebaliknya, tanpa pengendalian yang efektif, strategi hanya akan tinggal di atas kertas tanpa implementasi nyata.

Dalam praktiknya, hubungan antara perencanaan strategis dan sistem pengendalian tidak bersifat linear, melainkan dinamis dan saling berinteraksi secara terus-menerus. Perencanaan strategis menghasilkan peta jalan yang mengarahkan organisasi, namun sistem pengendalianlah yang mengawasi jalannya kendaraan tersebut. Melalui proses pemantauan, pengukuran, dan pelaporan kinerja, manajemen dapat menilai sejauh mana realisasi strategi berjalan, serta melakukan penyesuaian jika diperlukan. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan bukanlah proses statis, melainkan perlu dievaluasi dan dikaji ulang secara berkala, berdasarkan data dan temuan yang diperoleh dari sistem pengendalian.

Keberadaan Key Performance Indicators (KPI) menjadi krusial dalam memastikan keterkaitan antara strategi dan pelaksanaan di lapangan. KPI berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan sasaran strategis dengan aktivitas operasional yang dapat diukur secara objektif. Melalui pengukuran terhadap KPI, manajemen memperoleh umpan balik yang real-time, yang memungkinkan mereka melakukan intervensi, perbaikan, atau bahkan

BAB 4

STRUKTUR ORGANISASI DAN PENGARUH TERHADAP PENGENDALIAN

A. DESAIN STRUKTUR ORGANISASI: SENTRALISASI VS DESENTRALISASI

Struktur organisasi merupakan fondasi utama dalam mengatur distribusi wewenang, tanggung jawab, dan alur komunikasi di dalam suatu entitas. Dalam konteks sistem pengendalian manajemen, struktur ini memainkan peran penting dalam menentukan efektivitas proses kontrol yang dijalankan oleh organisasi. Dua pendekatan yang umum digunakan dalam desain struktur organisasi adalah sentralisasi dan desentralisasi, masing-masing dengan karakteristik dan implikasi manajerial yang berbeda.

Pada model sentralisasi, otoritas pengambilan keputusan terkonsentrasi di tingkat manajemen pusat. Pendekatan ini memungkinkan penyusunan kebijakan yang seragam dan pengawasan yang lebih ketat atas seluruh kegiatan operasional. Sentralisasi biasanya diterapkan dalam organisasi yang membutuhkan kontrol ketat dan stabilitas, seperti industri keuangan dan farmasi yang tunduk pada regulasi ketat. Di sisi lain, pendekatan ini juga menghadirkan tantangan dalam hal fleksibilitas. Proses pengambilan keputusan yang panjang dan birokratis dapat memperlambat respons terhadap dinamika eksternal, serta menurunkan motivasi manajer tingkat bawah karena kurangnya otonomi dalam mengambil keputusan.

Sebaliknya, struktur desentralisasi memberikan keleluasaan bagi unit-unit organisasi untuk mengambil keputusan secara independen. Model ini cocok diterapkan dalam organisasi yang menghadapi pasar dinamis dan memerlukan respons yang cepat terhadap kebutuhan pelanggan. Keunggulan utama desentralisasi terletak pada peningkatan fleksibilitas, akuntabilitas lokal, serta stimulasi inovasi. Namun, kelemahan desentralisasi mencakup

BAB 5

PENGUKURAN KINERJA KEUANGAN DAN NON-KEUANGAN

A. KONSEP BALANCED SCORECARD: PERSPEKTIF KEUANGAN, PELANGGAN, PROSES INTERNAL, DAN INOVASI

Balanced Scorecard, atau yang sering disingkat sebagai BSC, lahir dari pemikiran Robert Kaplan dan David Norton pada awal 1990-an sebagai respons atas kenyataan bahwa banyak organisasi terlalu terpaku pada angka-angka keuangan semata. Laporan keuangan memang penting, tetapi ia ibarat cermin yang hanya menunjukkan apa yang sudah terjadi—bukan apa yang sedang berlangsung, apalagi apa yang akan datang. Di tengah perubahan zaman yang cepat dan kompleks, organisasi butuh cara pandang baru. Di sinilah BSC masuk sebagai alat bantu yang memperluas cakrawala berpikir para pengelola bisnis.

Alih-alih hanya terpaku pada laba rugi atau neraca, BSC mengajak perusahaan untuk melihat performa mereka dari empat sudut pandang sekaligus: keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Masing-masing perspektif menyumbangkan potongan penting dari gambaran besar strategi organisasi. Ketika digabungkan, mereka membentuk peta yang membantu manajemen memahami ke mana mereka hendak menuju, dan bagaimana perjalanan itu seharusnya dilakukan.

Dalam perspektif keuangan, BSC tidak membuang metrik lama seperti pertumbuhan pendapatan, margin laba bersih, atau return on investment. Justru, metrik-metrik itu tetap digunakan sebagai penanda penting tentang bagaimana strategi perusahaan berbuah secara ekonomi. Namun, alih-alih menjadi satu-satunya fokus, angka-angka itu kini dilihat sebagai hasil akhir dari proses yang jauh lebih kompleks dan menyeluruh. Artinya, kinerja

BAB 6

SISTEM INSENTIF DAN MOTIVASI KARYAWAN

A. DESAIN SISTEM INSENTIF YANG BERBASIS KINERJA (PERFORMANCE-BASED INCENTIVES)

Sistem insentif berbasis kinerja, jika dirancang dengan bijak, menjadi semacam jantung motivasi dalam tubuh organisasi modern. Ia bukan sekadar alat untuk menukar upaya dengan imbalan, melainkan juga sarana yang menumbuhkan semangat, membangun kompetisi yang sehat, dan menguatkan rasa kepemilikan atas pekerjaan. Di balik angka-angka dan target yang sering dikaitkan dengannya, tersembunyi filosofi sederhana namun kuat: bahwa setiap kontribusi yang tulus dan berdampak layak untuk diapresiasi secara proporsional.

Banyak organisasi, dari manufaktur hingga teknologi digital, telah mengadopsi sistem ini dengan berbagai varian dan penyesuaian. Dalam dunia perbankan, misalnya, staf layanan pelanggan diberi insentif berdasarkan kepuasan nasabah yang mereka layani. Sementara di sektor kreatif, seperti industri perangkat lunak, penghargaan sering kali datang dalam bentuk ruang eksplorasi dan hak kepemilikan intelektual atas solusi yang dikembangkan. Di sinilah terlihat bahwa insentif tidak selalu harus bersifat moneter. Pengakuan, kesempatan untuk berkembang, bahkan hanya sebatas kepercayaan untuk memimpin proyek, bisa menjadi pemicu motivasi yang tak kalah ampuh.

Namun, membangun sistem yang efektif tentu bukan perkara sederhana. Salah satu jebakan klasik adalah godaan untuk mengukur semua hal dari sisi angka semata. Key Performance Indicators (KPI) memang memberi struktur dan kerangka kerja yang dibutuhkan, tetapi terlalu terpaku pada kuantitas bisa menyesatkan. Dalam pelayanan kesehatan, misalnya, tidak adil jika seorang dokter hanya dinilai dari jumlah pasien yang ditangani. Kualitas interaksi, empati, dan keberhasilan pemulihan pasien sering kali lebih menentukan dampak jangka panjang yang sesungguhnya.

BAB 7

PENGENDALIAN BIAYA DAN ANGGARAN

A. PROSES PENYUSUNAN ANGGARAN DAN EVALUASI REALISASI

Dalam dunia yang bergerak cepat ini, integrasi antara strategi bisnis dan perencanaan anggaran menjadi semakin penting. Banyak organisasi mulai memahami bahwa anggaran bukan sekadar alat administratif, melainkan fondasi bagi pengambilan keputusan strategis yang memengaruhi masa depan perusahaan. Ketika anggaran diposisikan sebagai instrumen dinamis, bukan sebagai kerangka statis, ia dapat menjadi jembatan antara perencanaan jangka pendek dan visi jangka panjang. Oleh sebab itu, pendekatan modern dalam penyusunan anggaran semakin menekankan pada fleksibilitas, partisipasi lintas departemen, serta penyesuaian berkelanjutan terhadap kondisi ekonomi yang berubah.

Penerapan sistem penganggaran yang lebih adaptif, misalnya rolling forecast dan scenario-based budgeting, telah memungkinkan organisasi untuk lebih siap dalam menghadapi ketidakpastian ekonomi dan tantangan global. Hal ini terutama krusial bagi organisasi yang beroperasi dalam industri yang sangat fluktuatif, seperti energi, logistik, atau teknologi. Dalam pendekatan ini, anggaran tidak disusun satu kali untuk setahun penuh, melainkan diperbarui secara berkala, memungkinkan respons cepat terhadap variabel eksternal. Model semacam ini bukan hanya menurunkan risiko kegagalan finansial akibat asumsi yang usang, tetapi juga meningkatkan kelincahan organisasi dalam menangkap peluang baru.

Tak dapat dipungkiri bahwa kualitas dari anggaran sangat ditentukan oleh kedalaman analisis dan ketepatan asumsi yang digunakan dalam proses perancangannya. Maka dari itu, peran tim keuangan dan analis data semakin krusial, bukan hanya sebagai penjaga neraca, tetapi juga sebagai penasihat strategis. Kemampuan mereka dalam mengolah data keuangan, mengevaluasi

BAB 8

PENGENDALIAN ATAS PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN

A. JENIS PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN: BIAYA, PENDAPATAN, LABA, DAN INVESTASI

Pusat pertanggungjawaban adalah salah satu komponen utama dalam sistem pengendalian manajemen yang berfungsi mengukur dan mengevaluasi kinerja berbagai unit dalam sebuah organisasi. Setiap pusat memiliki tanggung jawab dan sasaran yang berbeda, menyesuaikan dengan fungsi dan peran unit tersebut dalam perusahaan. Umumnya, pusat pertanggungjawaban dibagi menjadi empat jenis utama: pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi. Masing-masing jenis ini memiliki karakteristik dan fokus yang berbeda, sehingga manajer yang memimpin unit-unit tersebut harus mengelola sumber daya dan bertindak sesuai dengan tujuan yang sudah ditetapkan perusahaan.

Pusat biaya berfokus pada pengendalian pengeluaran dan efisiensi penggunaan sumber daya tanpa menghasilkan pendapatan secara langsung. Contohnya adalah departemen produksi, sumber daya manusia, dan riset pengembangan. Keberhasilan manajer pusat biaya diukur dari kemampuan mereka menjaga agar pengeluaran tetap dalam batas anggaran, sambil mempertahankan kualitas produk atau layanan. Untuk itu, mereka sering menggunakan analisis varians yang membandingkan biaya aktual dengan anggaran. Jika ada perbedaan signifikan, manajer akan mencari tahu penyebabnya dan mengambil langkah perbaikan.

Sedangkan pusat pendapatan bertugas mengelola pendapatan perusahaan tanpa harus mengurus biaya operasional atau investasi modal. Unit ini biasanya melibatkan tim penjualan, pemasaran, dan layanan pelanggan. Manajer di pusat pendapatan dinilai berdasarkan pencapaian target penjualan, pertumbuhan pendapatan, serta pengembangan hubungan dengan pelanggan. Meskipun mereka tidak bertanggung jawab atas biaya, mereka perlu

BAB 9

PENGENDALIAN STRATEGIS DAN ADAPTASI LINGKUNGAN

A. KONSEP PENGENDALIAN STRATEGIS: ANTISIPASI DAN RESPONS PERUBAHAN

Pengendalian strategis adalah salah satu bagian penting dalam manajemen modern yang membantu sebuah organisasi agar mampu mengantisipasi dan merespons perubahan dalam dunia bisnis yang selalu berubah dengan cepat. Di zaman sekarang, perusahaan tidak bisa hanya mengandalkan strategi yang dibuat di masa lalu tanpa adanya kemampuan untuk menyesuaikan diri ketika ada perubahan dari luar. Pengendalian strategis berarti perusahaan harus terus memantau dan mengevaluasi apakah strategi yang dijalankan masih tepat untuk mencapai tujuan jangka panjangnya. Jika tidak ada pengendalian yang baik, strategi terbaik pun bisa saja jadi tidak relevan dan gagal menghadapi tantangan yang muncul.

Salah satu cara utama untuk melakukan pengendalian strategis adalah dengan melakukan antisipasi, yaitu kemampuan perusahaan untuk mengenali perubahan yang akan datang sebelum benar-benar terjadi. Misalnya, dengan mengamati tren pasar, perubahan aturan, teknologi baru, dan berbagai faktor lain yang bisa memengaruhi bisnis. Dengan begitu, perusahaan bisa lebih dulu mengambil langkah-langkah yang diperlukan agar siap menghadapi perubahan tersebut. Contohnya, perusahaan manufaktur yang mulai berinvestasi pada teknologi ramah lingkungan sebelum aturan tentang energi hijau diberlakukan, sehingga mereka punya keuntungan dibandingkan pesaing yang lambat beradaptasi.

Selain antisipasi, perusahaan juga harus mampu beradaptasi dengan cepat ketika kondisi di lapangan berubah. Adaptasi ini berarti merubah strategi yang sedang berjalan sesuai dengan informasi terbaru dan situasi pasar saat ini. Misalnya, jika terjadi gangguan dalam pasokan bahan baku karena perubahan aturan perdagangan, perusahaan harus segera mencari solusi lain supaya

BAB 10

ETIKA, TATA KELOLA, DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL DALAM SPM

A. ETIKA DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN PENGENDALIAN

Etika dalam pengambilan keputusan dan pengendalian manajemen memiliki peran yang sangat penting dalam menjaga kelangsungan dan integritas sebuah perusahaan. Setiap keputusan yang dibuat oleh para manajer atau pihak terkait tidak hanya sekadar memikirkan untung rugi secara finansial, tetapi juga harus mengacu pada prinsip-prinsip moral dan standar etika yang berlaku. Dalam pengendalian manajemen, prinsip etika ini memastikan bahwa kebijakan yang dibuat tidak hanya menguntungkan perusahaan, tetapi juga membawa dampak positif bagi semua pihak yang terlibat, mulai dari karyawan, pelanggan, pemasok, hingga masyarakat luas.

Bayangkan sebuah perusahaan yang mengabaikan etika; risiko yang harus dihadapinya sangat besar. Bisa saja mereka terkena denda hukum, kehilangan kepercayaan pelanggan, bahkan reputasi mereka bisa rusak parah akibat skandal. Oleh sebab itu, setiap kebijakan strategis seharusnya selalu melalui proses pertimbangan yang matang, yang tidak hanya melihat keuntungan jangka pendek, tetapi juga mempertimbangkan dampaknya secara luas. Dengan etika yang kuat, perusahaan menciptakan lingkungan kerja yang sehat, di mana karyawan merasa dihargai dan memiliki rasa bangga terhadap organisasi.

Transparansi dan akuntabilitas adalah dua pilar utama dalam membangun etika yang kokoh. Transparansi berarti proses pengambilan keputusan dilakukan secara terbuka, sehingga semua pihak yang berkepentingan dapat memahami dasar dan alasan di balik keputusan tersebut. Ketika keputusan dibuat secara terbuka, peluang terjadinya penyimpangan pun menjadi kecil.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguilera, R. V., & Crespi-Cladera, R. (2016). Global corporate governance: On the relevance of firms' ownership structure. *Journal of World Business*, 51(1), 50-57.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Bae, B., & Ashcroft, P. (2004). Implementation of enterprise resource planning (ERP) systems in the accounting industry. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 12(2), 112-134.
- Beasley, M. S., Carcello, J. V., Hermanson, D. R., & Neal, T. L. (2010). Fraudulent financial reporting: 1998-2007. American Accounting Association.
- Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review*, 49(2), 37-44.
- Boersma, K., & Kingma, S. (2005). Developing a multi-level contingency model for ERP system implementation. *Information Systems Journal*, 15(1), 25-46.
- Bouwens, J., & Abernethy, M. A. (2017). Accounting information and managerial work. *The Accounting Review*, 92(4), 69-95.
- Bradford, M. (2015). *Modern ERP: Select, Implement, and Use Today's Advanced Business Systems* (3rd ed.). Lulu.com.
- Brammer, S., Jackson, G., & Matten, D. (2012). Corporate social responsibility and institutional theory: New perspectives on private governance. *Socio-Economic Review*, 10(1), 3-28.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.
- Caglio, A. (2003). Enterprise resource planning systems and accountants: Towards hybridization? *European Accounting Review*, 12(1), 123-153.

- Carroll, A. B. (2021). Corporate governance and corporate social responsibility: A closer look at their intersection. *Business & Society*, 60(3), 522-549.
- Chang, S. I., Gable, G. G., & Timbrell, G. T. (2000). A comprehensive framework for enterprise systems benefits research. *Journal of Information Technology*, 15(2), 125-147.
- Chiarini, A., & Vagnoni, E. (2018). Implementing ERP in public sector organizations: Challenges and perspectives. *Public Administration Review*, 78(5), 692-705.
- Christensen, J. (2016). Corporate governance and financial performance: The role of transparency and disclosure. *Corporate Governance: An International Review*, 24(3), 167-181.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.
- Davenport, T. H. (2000). *Mission Critical: Realizing the Promise of Enterprise Systems*. Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2017). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business Press.
- David, F. R., & David, F. R. (2016). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. Pearson.
- Debreceeny, R., Gray, G. L., & Ng, J. (2005). ERP implementations and their impact on accounting processes. *International Journal of Accounting Information Systems*, 6(2), 67-94.
- Drury, C. (2018). *Management and Cost Accounting* (10th ed.). Cengage Learning.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Esteves, J., & Pastor, J. (2001). Enterprise resource planning systems research: An annotated bibliography. *Communications of the Association for Information Systems*, 7(8), 1-52.

- Estevez, E., & Janowski, T. (2013). Electronic government for development: From progress to transformation. *Government Information Quarterly*, 30(1), S94-S102.
- Faccia, A., Mosteanu, N. R., Fahed, M., & Capitanio, F. (2019). Accounting information systems and ERP in the UAE: An assessment of business control mechanisms. *The Business & Management Review*, 10(2), 51-62.
- Fernandez, W. D., Zaino, J., & Ahmad, T. (2018). ERP implementation in government agencies: Challenges and best practices. *Government Information Quarterly*, 35(3), 504-519.
- Friedman, A. L. (2008). *Management Control Systems: Theory and Practice*. Routledge.
- Friedman, A. L. (2008). *Management Control Systems: Theory and Practice*. Routledge.
- García-Sánchez, I. M., Rodríguez-Ariza, L., & Frías-Aceituno, J. V. (2013). The cultural system and corporate governance: The effect on corporate social responsibility disclosure. *International Journal of Business*, 18(2), 132-149.
- Gattiker, T. F., & Goodhue, D. L. (2005). What happens after ERP implementation: Understanding the impact of interdependence and differentiation on plant-level outcomes. *MIS Quarterly*, 29(3), 559-585.
- Gendron, M., Samson, A., & Boisvert, H. (2021). *Advanced Enterprise Resource Planning and Business Intelligence*. Wiley.
- Gond, J. P., Kang, N., & Moon, J. (2011). The government of self-regulation: On the comparative dynamics of corporate social responsibility. *Economy and Society*, 40(4), 640-671.
- Gooneratne, T., & Weerasekara, M. (2023). The impact of ERP systems on organizational performance in the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 36(1), 79-101.
- Grabski, S., & Poston, R. (2001). Enterprise resource planning (ERP) systems and the logistics function. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 65-75.
- Grabski, S., Leech, S., & Schmidt, P. (2011). A review of ERP research: A future agenda for accounting information systems. *Journal of Information Systems*, 25(1), 37-78.

- Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition*. Wiley.
- Haddara, M., & Elragal, A. (2015). ERP lifecycle: A retirement case study. *Information Systems*, 52(1), 95-106.
- Hassan, H. M., & Mouakket, S. (2016). ERP implementation success: The role of project management and business alignment. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(5), 663-686.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach*. Cengage Learning.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (14th ed.). Pearson.
- Jacobs, F. R., & Chase, R. B. (2014). *Operations and Supply Chain Management* (14th ed.). McGraw-Hill Education.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2011). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. Pearson.
- Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (1998). *Advanced Management Accounting* (3rd ed.). Prentice Hall.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press.
- Kim, Y., Park, M. S., & Wier, B. (2012). Is earnings quality associated with corporate social responsibility?. *The Accounting Review*, 87(3), 761-796.
- Kiron, D., Kruschwitz, N., Reeves, M., & Goh, E. (2013). The benefits of sustainability-driven innovation. *MIT Sloan Management Review*, 54(2), 69-73.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Press.

- Larcker, D. F., & Tayan, B. (2015). Corporate governance matters: A closer look at organizational choices and their consequences. Pearson Education.
- Luft, J., & Shields, M. D. (2003). Mapping Management Accounting: Graphics and Guidelines for Theory-Consistent Empirical Research. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 169–249.
- Lyon, T. P., & Maxwell, J. W. (2011). Greenwash: Corporate environmental disclosure under threat of audit. *Journal of Economics & Management Strategy*, 20(1), 3-41.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2012). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (4th ed.). Pearson.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2013). *Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition*. McGraw-Hill.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Power, M., Ashby, S., & Palermo, T. (2013). *Risk culture in financial organisations: A research report*. London School of Economics.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press.
- Simons, R. (2000). *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy: Text and Cases*. Prentice Hall.
- Simons, R. (2000). *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy: Text and Cases*. Prentice Hall.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*. Pearson.
- Wood, D. J. (2010). Measuring corporate social performance: A review. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 50-84.

Buku "*Sistem Pengendalian Manajemen*" menyajikan pembahasan komprehensif mengenai konsep, prinsip, dan praktik dalam mengelola serta mengendalikan organisasi melalui berbagai mekanisme manajerial. Buku ini bertujuan memberikan pemahaman mendalam tentang bagaimana sistem pengendalian diterapkan dalam organisasi modern untuk memastikan pencapaian tujuan strategis secara efektif dan efisien di tengah dinamika lingkungan bisnis yang terus berkembang.

Pembahasan diawali dengan pengantar mengenai konsep dasar dan tujuan utama sistem pengendalian manajemen (SPM). Sistem ini dijelaskan sebagai seperangkat prosedur dan alat yang digunakan organisasi untuk memastikan pemanfaatan sumber daya secara optimal dalam mencapai sasaran strategis. Dalam dunia bisnis yang semakin kompleks, SPM berperan penting dalam memantau dan mengevaluasi kinerja, mengidentifikasi penyimpangan, serta memberikan umpan balik bagi pengambilan keputusan.

Kerangka teoretis SPM dijelaskan melalui tiga pilar utama: perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Perencanaan menjadi fondasi dalam menetapkan tujuan strategis dan menyusun kebijakan yang akan dijalankan. Pelaksanaan mengacu pada implementasi rencana dalam kegiatan operasional sehari-hari, sementara evaluasi bertujuan menilai efektivitas pencapaian tujuan dan menyediakan panduan bagi tindakan korektif yang diperlukan untuk menjaga kelancaran operasional.

Selanjutnya, buku ini membahas pengukuran kinerja keuangan dan non-keuangan sebagai bagian penting dari proses pengendalian. Berbagai metode pengukuran seperti *Key Performance Indicators* (KPI), *Balanced Scorecard*, dan analisis varians diuraikan secara mendetail untuk membantu organisasi dalam menilai pencapaian tujuan strategis. Selain itu, buku ini juga mengulas sistem insentif sebagai alat untuk memotivasi karyawan dan meningkatkan produktivitas melalui pendekatan berbasis kinerja.

Di tengah tantangan globalisasi dan perkembangan teknologi, buku ini menekankan pentingnya pengendalian strategis dan adaptasi lingkungan. Organisasi modern dituntut untuk memiliki sistem pengendalian yang fleksibel dan responsif terhadap perubahan eksternal. Penulis menguraikan bagaimana pemantauan lingkungan secara kontinu memungkinkan organisasi menyesuaikan strategi dan mengadopsi inovasi untuk tetap kompetitif.

Dalam bab yang membahas peran teknologi informasi dalam sistem pengendalian manajemen, diuraikan bagaimana kemajuan teknologi, seperti *Enterprise Resource Planning* (ERP) dan analitik data, memungkinkan pemantauan kinerja secara real-time. Integrasi teknologi ini memungkinkan organisasi mengakses data akurat untuk mempercepat proses pengambilan keputusan berbasis bukti.

Buku ini juga menyoroti etika, tata kelola, dan tanggung jawab sosial dalam sistem pengendalian manajemen. Penulis menegaskan bahwa sistem pengendalian yang efektif tidak hanya berfokus pada pencapaian target keuangan, tetapi juga harus mematuhi prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) dan mendukung tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility*).

Sebagai penutup, buku ini membahas tantangan masa depan dan inovasi dalam sistem pengendalian manajemen. Penulis memaparkan berbagai tantangan yang dihadapi organisasi dalam menghadapi disrupsi digital dan kompleksitas operasional global. Inovasi dalam sistem pengendalian diidentifikasi sebagai elemen kunci dalam menjaga keberlanjutan dan meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi.

Dengan kombinasi pendekatan teoretis yang kuat dan contoh aplikasi praktis, buku ini menjadi referensi yang berharga bagi mahasiswa, akademisi, dan praktisi. Melalui pemaparan yang sistematis dan mendalam, pembaca diajak untuk tidak hanya memahami konsep dasar sistem pengendalian manajemen, tetapi juga bagaimana mengimplementasikannya dalam menghadapi dinamika bisnis modern.



IKAPI

CV. Tahta Media Group

Surakarta, Jawa Tengah

Web : www.tahtamedia.com

Ig : [tahtamedia](https://www.instagram.com/tahtamedia)

Telp/WA : +62 896-5427-3996

