



BAB 1

KONSEP PENGENDALIAN MANAJEMEN

Tujuan Pembelajaran

1. Mahasiswa mampu menjelaskan pengertian pengendalian manajemen secara komprehensif dan mendalam, serta memahami peran pentingnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
2. Mahasiswa dapat mengidentifikasi dan mendeskripsikan tujuan utama dari pengendalian dalam konteks organisasi, serta memahami bagaimana pengendalian berkontribusi terhadap keberhasilan dan efisiensi operasional.
3. Mahasiswa mampu menguraikan peran pengendalian dalam mendukung pengambilan keputusan manajerial dan memastikan pencapaian target strategis organisasi.
4. Mahasiswa dapat menjelaskan elemen-elemen dasar dari sistem pengendalian, termasuk komponen-komponen utama yang membentuk kerangka kerja pengendalian manajemen.

5. Mahasiswa mampu menganalisis hubungan antara pengendalian dan aspek lain dalam manajemen, seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengambilan keputusan.
6. Mahasiswa mampu mengidentifikasi tantangan dan hambatan dalam penerapan sistem pengendalian serta mengusulkan solusi yang relevan untuk meningkatkan efektivitasnya.
7. Mahasiswa mampu mengaitkan konsep pengendalian manajemen dengan praktik nyata di organisasi, serta mampu melakukan studi kasus sederhana terkait penerapan pengendalian dalam berbagai jenis organisasi.

Pendahuluan

Pengendalian manajemen merupakan salah satu fungsi penting dalam rangkaian proses manajemen yang bertujuan memastikan bahwa seluruh aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan rencana dan target yang telah ditetapkan. Dalam dunia bisnis dan organisasi modern yang semakin kompleks, pengendalian menjadi alat strategis yang tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pengawasan, tetapi juga sebagai alat untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan keberlanjutan organisasi. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang konsep pengendalian manajemen sangat penting bagi para mahasiswa yang akan menjadi calon pemimpin dan pengambil keputusan di masa depan.

Pengendalian manajemen berperan sebagai penghubung antara perencanaan strategis dan pelaksanaan operasional. Tanpa adanya sistem pengendalian yang efektif, organisasi berisiko kehilangan arah, mengalami penyimpangan dari target, atau bahkan gagal mencapai visi dan misinya. Pengendalian membantu manajer untuk memantau kinerja, mengidentifikasi penyimpangan, dan melakukan tindakan koreksi secara tepat waktu. Dengan demikian, pengendalian tidak hanya berfungsi sebagai alat pengawasan, tetapi juga sebagai mekanisme pengendalian yang mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Selain itu, pengendalian manajemen memiliki peran strategis dalam mengelola sumber daya, mengurangi risiko, dan meningkatkan daya saing organisasi. Dalam konteks globalisasi dan perkembangan teknologi yang pesat, organisasi harus mampu menyesuaikan sistem pengendalian mereka agar tetap relevan dan mampu menghadapi tantangan yang dinamis. Oleh karena itu, memahami elemen dasar dari sistem pengendalian menjadi sangat penting agar mahasiswa mampu merancang, mengimplementasikan, dan mengevaluasi sistem pengendalian yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Pada bagian ini, kita akan membahas pengertian pengendalian manajemen secara komprehensif, mengapa pengendalian menjadi bagian integral dari proses manajemen, serta elemen-elemen dasar yang menyusun sistem pengendalian tersebut. Pemahaman ini akan menjadi fondasi penting sebelum mempelajari aspek-aspek lain yang lebih spesifik dan praktis dalam pengendalian manajemen. Dengan memahami konsep dasar ini, mahasiswa akan mampu melihat hubungan antara teori dan praktik, serta mampu mengaplikasikan pengetahuan tersebut dalam konteks nyata di dunia kerja maupun studi kasus yang relevan.

Pengendalian manajemen bukan hanya sekadar proses pengawasan, tetapi juga merupakan bagian dari budaya organisasi yang mendukung pencapaian visi dan misi secara berkelanjutan. Oleh karena itu, penguasaan konsep ini menjadi kunci utama dalam pengembangan kompetensi manajerial dan pengambilan keputusan yang tepat. Melalui pemahaman yang solid tentang pengendalian, mahasiswa diharapkan mampu menjadi profesional yang mampu mengelola organisasi secara efektif dan efisien, serta mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang cepat dan kompleks.

Konsep Pengendalian Manajemen

A. Pengertian Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen merupakan salah satu fungsi utama dalam proses manajemen yang bertujuan memastikan bahwa kegiatan dan

sumber daya organisasi berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Secara umum, pengendalian dapat dipahami sebagai proses memantau, mengevaluasi, dan menyesuaikan aktivitas agar mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Pengendalian manajemen tidak hanya berfokus pada pengawasan terhadap pelaksanaan tugas, tetapi juga mencakup proses pengambilan tindakan koreksi apabila terjadi penyimpangan dari target yang telah direncanakan.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2014), pengendalian manajemen adalah proses yang melibatkan penetapan standar kinerja, pengukuran kinerja aktual, dan perbandingan keduanya untuk menentukan adanya penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi jika diperlukan. Definisi ini menekankan bahwa pengendalian adalah proses berkelanjutan yang berfungsi sebagai mekanisme pengawasan dan pengendalian terhadap seluruh aktivitas organisasi.

Lebih jauh, pengendalian manajemen dapat dipahami sebagai sistem yang dirancang untuk memastikan bahwa seluruh bagian organisasi bergerak ke arah pencapaian tujuan strategis dan operasional. Sistem ini melibatkan serangkaian langkah yang sistematis, mulai dari penetapan standar, pengukuran kinerja, analisis penyimpangan, hingga pengambilan keputusan korektif. Dengan demikian, pengendalian bukan sekadar kegiatan pengawasan semata, melainkan bagian integral dari proses manajemen yang mendukung pencapaian hasil yang optimal.

Pengertian ini juga sejalan dengan pendapat Simons (2013), yang menyatakan bahwa pengendalian manajemen adalah proses yang digunakan untuk memastikan bahwa strategi dan kebijakan organisasi diimplementasikan secara efektif melalui pengawasan dan pengendalian terhadap aktivitas operasional. Dalam konteks ini, pengendalian berfungsi sebagai alat untuk mengarahkan dan mengendalikan sumber daya agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Contoh nyata dari pengertian ini dapat dilihat dalam sebuah perusahaan manufaktur. Misalnya, perusahaan tersebut menetapkan target produksi sebanyak 10.000 unit per bulan. Melalui sistem pengendalian,

manajer akan memantau proses produksi secara berkala, mengukur jumlah unit yang diproduksi, dan membandingkannya dengan target. Jika ditemukan bahwa produksi hanya mencapai 8.000 unit, maka manajer akan melakukan analisis penyebab dan mengambil tindakan koreksi, seperti menambah jam kerja atau memperbaiki mesin agar target produksi tercapai.

Pengendalian manajemen juga memiliki dimensi waktu yang penting. Pengendalian dilakukan secara berkelanjutan dan bersifat dinamis, menyesuaikan dengan perubahan kondisi internal maupun eksternal organisasi. Hal ini menegaskan bahwa pengendalian bukanlah kegiatan yang dilakukan sekali saja, melainkan proses yang harus dilakukan secara rutin dan sistematis agar organisasi tetap berada di jalur yang benar.

B. Tujuan dan Peran Pengendalian dalam Organisasi

Pengendalian memiliki sejumlah tujuan utama yang mendasari keberadaannya dalam kerangka manajemen organisasi. Tujuan utama dari pengendalian adalah memastikan bahwa seluruh aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan rencana dan target yang telah ditetapkan, serta mendukung pencapaian visi dan misi organisasi secara efektif dan efisien.

1. Tujuan Pengendalian Manajemen

Secara spesifik, tujuan pengendalian meliputi:

- a. **Menjamin pencapaian tujuan organisasi** Pengendalian membantu memastikan bahwa kegiatan yang dilakukan oleh seluruh bagian organisasi mendukung pencapaian tujuan strategis dan operasional. Sebagai contoh, sebuah perusahaan yang menargetkan peningkatan pangsa pasar sebesar 15% dalam satu tahun akan menggunakan sistem pengendalian untuk memantau perkembangan penjualan dan melakukan penyesuaian strategi jika diperlukan.
- b. **Mendeteksi penyimpangan dari rencana** Pengendalian memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi secara

dini adanya penyimpangan dari target yang telah ditetapkan. Dengan demikian, tindakan koreksi dapat dilakukan sebelum penyimpangan tersebut menjadi masalah besar. Misalnya, jika biaya produksi melebihi anggaran yang telah direncanakan, manajer dapat segera melakukan evaluasi dan penyesuaian agar biaya tidak membengkak lebih jauh.

- c. **Meningkatkan efisiensi dan efektivitas** Pengendalian membantu mengidentifikasi kegiatan yang tidak efisien dan tidak efektif, sehingga dapat dilakukan perbaikan. Sebagai contoh, jika proses distribusi barang memakan waktu terlalu lama, pengendalian dapat mengungkapkan hambatan tersebut dan mendorong perbaikan proses.
- d. **Mendukung pengambilan keputusan** Data dan informasi yang diperoleh dari sistem pengendalian menjadi dasar bagi manajer dalam pengambilan keputusan strategis maupun operasional. Keputusan yang didasarkan pada data yang akurat dan tepat waktu akan lebih efektif dan berorientasi pada pencapaian tujuan.
- e. **Meningkatkan akuntabilitas dan transparansi** Pengendalian memperkuat akuntabilitas manajer dan staf terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Dengan adanya sistem pengendalian yang baik, setiap bagian organisasi dapat dipertanggungjawabkan atas kinerja dan hasil kerjanya.
- f. **Mendukung pengelolaan risiko** Pengendalian membantu organisasi dalam mengidentifikasi dan mengelola risiko yang mungkin timbul dari berbagai aktivitas. Sebagai contoh, pengendalian terhadap keamanan data dan sistem informasi dapat mencegah terjadinya kebocoran data yang merugikan organisasi.

2. Peran Pengendalian dalam Organisasi

Peran pengendalian dalam organisasi sangat strategis dan multifungsi. Beberapa peran utama pengendalian adalah sebagai berikut:

- a. **Pengarah dan pengendali aktivitas** Pengendalian berfungsi sebagai alat untuk mengarahkan aktivitas agar sesuai dengan

rencana dan kebijakan organisasi. Dengan adanya pengendalian, manajer dapat memastikan bahwa setiap bagian organisasi bergerak ke arah yang benar dan sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan.

- b. **Penghubung antara perencanaan dan pelaksanaan** Pengendalian menjembatani proses perencanaan dan pelaksanaan. Setelah rencana dibuat, pengendalian memastikan bahwa pelaksanaan berjalan sesuai dengan rencana tersebut. Jika terjadi penyimpangan, pengendalian memungkinkan adanya penyesuaian yang diperlukan.
- c. **Meningkatkan efisiensi operasional** Dengan memantau dan mengevaluasi kinerja secara rutin, pengendalian membantu mengidentifikasi kegiatan yang tidak efisien dan mengarahkan sumber daya ke area yang lebih produktif.
- d. **Mendukung pencapaian keunggulan kompetitif** Pengendalian yang efektif memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan lingkungan secara cepat dan tepat, sehingga dapat mempertahankan atau meningkatkan posisi kompetitifnya.
- e. **Meningkatkan budaya kinerja dan akuntabilitas** Pengendalian mendorong budaya organisasi yang berorientasi pada pencapaian hasil dan tanggung jawab. Hal ini tercermin dalam penetapan standar kinerja yang jelas dan sistem penghargaan yang adil.

Contoh nyata dari peran ini dapat dilihat dalam sebuah perusahaan jasa keuangan. Jika perusahaan tersebut menetapkan target pertumbuhan aset sebesar 20% dalam satu tahun, pengendalian akan digunakan untuk memantau perkembangan portofolio, mengidentifikasi hambatan, dan melakukan penyesuaian strategi pemasaran atau produk agar target tersebut tercapai.

C. Elemen Dasar Sistem Pengendalian

Sistem pengendalian manajemen terdiri dari beberapa elemen dasar yang saling terkait dan membentuk kerangka kerja pengendalian secara

menyeluruh. Pemahaman terhadap elemen-elemen ini penting agar sistem pengendalian dapat dirancang dan diimplementasikan secara efektif.

1. Standar Kinerja

Standar kinerja adalah tolok ukur yang digunakan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan suatu aktivitas. Standar ini dapat berupa angka kuantitatif, seperti target penjualan, biaya produksi, atau tingkat kepuasan pelanggan, maupun kualitatif, seperti standar pelayanan pelanggan atau kualitas produk.

Contoh: Sebuah perusahaan menetapkan standar waktu penyelesaian pesanan sebesar 24 jam. Standar ini menjadi acuan dalam mengukur kinerja tim layanan pelanggan.

2. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah proses mengumpulkan data dan informasi yang berkaitan dengan pencapaian standar yang telah ditetapkan. Pengukuran ini harus dilakukan secara objektif, akurat, dan tepat waktu agar hasilnya dapat digunakan untuk pengambilan keputusan.

Contoh: Menggunakan sistem ERP untuk memantau realisasi penjualan harian dan membandingkannya dengan target yang telah ditetapkan.

3. Perbandingan dan Analisis Penyimpangan

Setelah data pengukuran diperoleh, langkah selanjutnya adalah membandingkan hasil aktual dengan standar yang telah ditetapkan. Penyimpangan yang ditemukan akan dianalisis untuk mengetahui penyebabnya dan menentukan tindakan koreksi yang diperlukan.

Contoh: Jika biaya produksi melebihi anggaran sebesar 10%, manajer akan melakukan analisis untuk mengetahui faktor penyebabnya, seperti pemborosan bahan baku atau efisiensi mesin yang menurun.

4. Tindakan Koreksi

Tindakan koreksi adalah langkah yang diambil untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi agar kinerja kembali sesuai dengan

standar. Tindakan ini bisa berupa penyesuaian proses, pelatihan ulang, penggantian sumber daya, atau perubahan strategi.

Contoh: Jika proses produksi mengalami keterlambatan, manajer dapat menambah shift kerja atau memperbaiki mesin yang rusak.

5. Umpan Balik dan Pengendalian Berkelanjutan

Elemen terakhir adalah umpan balik yang digunakan untuk memperbaiki sistem pengendalian itu sendiri dan memastikan bahwa proses pengendalian berjalan secara berkelanjutan. Umpan balik ini memungkinkan organisasi untuk belajar dari pengalaman dan meningkatkan efektivitas sistem pengendalian secara keseluruhan.

Contoh: Setelah melakukan evaluasi bulanan, manajemen menyesuaikan standar kinerja berdasarkan kondisi terbaru dan pengalaman sebelumnya.

D. Kesimpulan

Pengendalian manajemen adalah proses penting yang memastikan bahwa seluruh aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan rencana dan target yang telah ditetapkan. Pengertian pengendalian ini mencakup berbagai aspek, mulai dari penetapan standar, pengukuran kinerja, analisis penyimpangan, hingga tindakan koreksi. Tujuan utama dari pengendalian adalah untuk mencapai efisiensi, efektivitas, dan keberhasilan organisasi secara berkelanjutan.

Peran pengendalian sangat strategis, karena membantu manajer dalam mengarahkan sumber daya, mendukung pengambilan keputusan, dan meningkatkan akuntabilitas. Elemen-elemen dasar dari sistem pengendalian, seperti standar kinerja, pengukuran, analisis penyimpangan, dan tindakan koreksi, menjadi fondasi dalam merancang sistem pengendalian yang efektif.

Dengan memahami konsep dasar ini, mahasiswa diharapkan mampu mengaplikasikan pengetahuan tersebut dalam konteks nyata, baik dalam studi kasus maupun praktik di dunia kerja. Pengendalian bukan hanya sekadar mekanisme pengawasan, tetapi juga sebagai alat strategis yang

mendukung keberhasilan dan keberlanjutan organisasi di tengah dinamika lingkungan yang terus berubah.

Rangkuman

Pengendalian manajemen merupakan fungsi penting dalam proses manajemen yang bertujuan memastikan bahwa seluruh kegiatan dan sumber daya organisasi berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pengertian ini mencakup proses memantau, mengevaluasi, dan menyesuaikan aktivitas agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Menurut Anthony dan Govindarajan (2014), pengendalian adalah proses berkelanjutan yang melibatkan penetapan standar kinerja, pengukuran kinerja aktual, dan perbandingan keduanya untuk mengidentifikasi penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi. Sistem pengendalian ini dirancang untuk memastikan bahwa seluruh bagian organisasi bergerak ke arah pencapaian tujuan strategis dan operasional, melalui langkah-langkah sistematis mulai dari penetapan standar, pengukuran, analisis penyimpangan, hingga tindakan korektif.

Tujuan utama pengendalian meliputi menjamin pencapaian tujuan organisasi, mendeteksi penyimpangan sejak dini, meningkatkan efisiensi dan efektivitas, mendukung pengambilan keputusan, memperkuat akuntabilitas dan transparansi, serta membantu pengelolaan risiko. Peran pengendalian sangat strategis, karena berfungsi sebagai alat pengarah dan pengendali aktivitas, penghubung antara perencanaan dan pelaksanaan, serta mendukung pencapaian keunggulan kompetitif dan budaya kinerja yang bertanggung jawab.

Elemen dasar dari sistem pengendalian meliputi standar kinerja sebagai tolok ukur keberhasilan, pengukuran kinerja untuk mengumpulkan data aktual, perbandingan dan analisis penyimpangan untuk mengidentifikasi hambatan, tindakan koreksi sebagai langkah perbaikan, serta umpan balik yang memastikan proses pengendalian berjalan secara berkelanjutan dan adaptif terhadap perubahan kondisi internal maupun eksternal organisasi.

Dengan memahami konsep dasar pengendalian manajemen ini, mahasiswa diharapkan mampu menerapkannya secara efektif dalam konteks nyata, baik dalam studi kasus maupun praktik di dunia kerja. Pengendalian bukan sekadar kegiatan pengawasan, melainkan alat strategis yang mendukung keberhasilan dan keberlanjutan organisasi di tengah dinamika lingkungan yang terus berubah. Pemahaman yang baik terhadap elemen-elemen sistem pengendalian akan membantu organisasi mencapai efisiensi, efektivitas, dan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan.

Latihan Mahasiswa

Soal Essay

1. Jelaskan pengertian pengendalian manajemen secara lengkap dan berikan contoh penerapannya dalam sebuah perusahaan manufaktur!
2. Sebutkan dan uraikan tujuan utama dari pengendalian manajemen serta bagaimana pengendalian berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi!
3. Jelaskan peran pengendalian dalam mendukung pengambilan keputusan manajerial dan pencapaian target strategis!
4. Sebutkan dan jelaskan elemen-elemen dasar dari sistem pengendalian manajemen serta peran masing-masing elemen tersebut!
5. Analisis hubungan antara pengendalian manajemen dan aspek lain dalam manajemen organisasi, seperti perencanaan dan pengorganisasian!

Soal Pilihan Ganda

1. Apa definisi utama dari pengendalian manajemen menurut Anthony dan Govindarajan?
 - a. Proses menetapkan standar kinerja dan mengawasi kegiatan operasional
 - b. Proses memantau, mengevaluasi, dan menyesuaikan aktivitas agar mencapai tujuan
 - c. Sistem yang digunakan untuk mengelola sumber daya manusia
 - d. Proses perencanaan strategis jangka panjang

2. Salah satu tujuan pengendalian adalah:
 - a. Mengurangi biaya pemasaran
 - b. Menjamin pencapaian tujuan organisasi
 - c. Mengurangi jumlah karyawan
 - d. Meningkatkan jumlah produk yang diproduksi
3. Peran utama pengendalian dalam organisasi adalah:
 - a. Mengurangi jumlah laporan keuangan
 - b. Mengarahkan dan mengendalikan aktivitas agar sesuai rencana
 - c. Mengganti manajer yang tidak kompeten
 - d. Menambah anggaran operasional
4. Elemen dasar dari sistem pengendalian meliputi:
 - a. Standar kinerja, pengukuran, analisis penyimpangan, tindakan koreksi, dan umpan balik
 - b. Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian
 - c. Strategi, struktur organisasi, budaya, dan teknologi
 - d. Pemasaran, produksi, distribusi, dan keuangan
5. Standar kinerja dalam sistem pengendalian berfungsi sebagai:
 - a. Indikator keberhasilan yang harus dicapai
 - b. Alat promosi produk
 - c. Pengganti pengukuran kinerja
 - d. Pengganti pengambilan keputusan
6. Pengukuran kinerja dilakukan untuk:
 - a. Mengumpulkan data tentang pencapaian standar
 - b. Menentukan anggaran tahunan
 - c. Mengurangi jumlah laporan
 - d. Menambah jumlah karyawan
7. Penyimpangan dari standar kinerja harus dianalisis untuk:
 - a. Menentukan siapa yang harus dipecat
 - b. Mengetahui penyebabnya dan melakukan tindakan koreksi
 - c. Mengurangi biaya produksi
 - d. Mengabaikan hasil aktual

8. Tindakan koreksi dalam sistem pengendalian bertujuan untuk:
 - a. Mengurangi jumlah laporan
 - b. Memperbaiki penyimpangan agar kinerja kembali sesuai standar
 - c. Mengurangi anggaran
 - d. Mengganti seluruh tim kerja
9. Umpan balik dalam sistem pengendalian digunakan untuk:
 - a. Menghentikan proses pengendalian
 - b. Meningkatkan efektivitas sistem pengendalian secara berkelanjutan
 - c. Mengurangi jumlah standar kinerja
 - d. Mengganti manajer
10. Salah satu manfaat utama dari sistem pengendalian adalah:
 - a. Meningkatkan jumlah produk
 - b. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional
 - c. Mengurangi kebutuhan pelatihan karyawan
 - d. Mengurangi jumlah laporan keuangan

Soal Project / Studi Kasus

1. Sebuah perusahaan retail menetapkan target penjualan bulanan sebesar Rp 1 miliar. Setelah satu bulan berjalan, laporan menunjukkan bahwa penjualan hanya mencapai Rp 800 juta. Jelaskan langkah-langkah yang harus dilakukan manajer dalam sistem pengendalian untuk mengatasi penyimpangan ini dan memastikan target bulan berikutnya tercapai!
2. Sebuah pabrik memproduksi komponen elektronik dan mengalami kenaikan biaya bahan baku sebesar 15% dari anggaran awal. Bagaimana sistem pengendalian manajemen dapat membantu manajer dalam mengidentifikasi penyebab dan melakukan tindakan koreksi agar biaya tidak membengkak lebih jauh? Jelaskan prosesnya secara singkat!

Referensi

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2014). *Management Control Systems* (13th ed.). McGraw-Hill Education.

Simons, R. (2013). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business Review Press.”
“