

BAB 1

SIFAT SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

KONSEP-KONSEP DASAR

Pengendalian

Suatu organisasi juga harus dikendalikan yaitu harus ada perangkat-perangkat untuk memastikan bahwa tujuan strategis organisasi dapat tercapai. Setiap sistem pengendalian sedikitnya memiliki empat elemen yaitu:

1. Pelacak (*detector*) untuk mengukur apa yang terjadi dalam proses yang sedang dikendalikan.
2. Penilai (*assessor*) untuk menentukan signifikansi dari peristiwa actual.
3. *Effector* yang mengubah perilaku jika penilai mengindikasikan kebutuhan untuk melakukan hal tersebut.
4. Jaringan komunikasi untuk meneruskan informasi antara *detector* dan *assessor* dan antara *assessor* dan *effector*.

Manajemen

Suatu organisasi terdiri dari sekelompok orang yang bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi dipimpin oleh satu hierarki manajemen, yaitu:

1. *Chief executive officer* pada posisi puncak, yang memutuskan keseluruhan strategi yang akan memungkinkan organisasi tersebut untuk mencapai tujuannya.
2. Para manajer unit bisnis, departemen, bagian dan sub unit lainnya yang memformulasikan strategi tambahan yang memungkinkan untuk memperluas tujuan-tujuan ini.

Perbedaan yang signifikan antara proses pengendalian manajemen dengan proses yang lebih sederhana:

1. Standar tidaklah ditetapkan terlebih dahulu tetapi merupakan proses perencanaan yang sadar.

Proses pengendalian dalam suatu organisasi meliputi perencanaan.

2. Pengendalian manajemen tidak bersifat otomatis. Manajer harus melakukan fungsi *assessor*, memutuskan dirinya sendiri apakah perbedaan hasil actual dengan standar cukup signifikan untuk membenarkan tindakan dengan demikian tindakan apa yang akan diambil. Manajer harus berinteraksi sedikitnya dengan satu orang untuk melakukan perubahan.
3. Pengendalian manajemen memerlukan koordinasi antar individu karena setiap organisasi terdiri dari banyak bagian yang terpisah dan pengendalian manajemen harus memastikan setiap bagian bekerja secara harmonis.
4. Koneksi dari diterimanya kebutuhan akan tindakan ke ditetapkannya tindakan yang diperlukan untuk memperoleh hasil yang diinginkan mungkin tidak jelas.
5. Banyak pengendalian manajemen bersifat pengendalian diri sendiri.

Sistem

Suatu system merupakan suatu cara tertentu dan bersifat repetitif untuk melaksanakan suatu atau kelompok aktivitas. Karakteristik dari sistem berupa rangkaian langkah yang berirama, terkoordinasi dan berulang. Jika suatu sistem menjamin tindakan tepat untuk semua situasi maka manajer manusia tidak diperlukan lagi.

BATAS-BATAS PENGENDALIAN MANAJEMEN

Pengendalian manajemen berada di tengah-tengah antara formulasi strategi dan pengendalian tugas. Pengendalian manajemen merupakan proses yang mana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lain untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Aspek pengendalian manajemen :

a. Kegiatan pengendalian manajemen

Kegiatannya meliputi merencanakan, menkoordinasi, mengomunikasikan, mengevaluasi, memutuskan dan mempengaruhi. Pengendalian manajemen melibatkan situasi masa depan sehingga jika seorang manajer rencana yang lebih baik maka dapat melakukan dengan cara tersebut, dan tidak menggunakan rencana awalnya.

b. Keselarasan tujuan

Keselarasasan tujuan memungkinkan menggunakan tujuan seorang anggota untuk mencapai tujuan organisasi asalkan tujuan anggota tersebut konsisten dengan tujuan organisasi tersebut.

c. Perangkat penerapan strategi

Penegdalian manajemen merupakan perangkat manajer dalam mengimplementasikan strategi yang diinginkan. Pengendalian tersebut denga struktur organisasi yang memisahkan peranan, hubungan pelaporan dan tanggung jawab.

d. Tekanan finansial dan nonfinansial

Sistem pengendalian manajemen mengukur kinerja finansial yang fokus pada hasil-hasil moneter dst dan non finansial yang meliputi mutu produk, pangsa pasar, kepuasan pelanggan dan semangat kerja karyawan.

e. Bantuan dalam mengembangkan strategi baru

Informasi yang bersifat nonfinansial dapat memberikan dasar pengambilan strategi baru yang disebut pengendalian interaktif. Pengendalian ini mengundang perhatian manajemen pada pengembangan baik negatif maupun positif dalam pengembangan strategi baru.

Perumusan Strategi

Formulasi strategi merupakan proses memutuskan tujuan organisasi dan strategi untuk mencapai tujuan. Tujuan itu tidak memiliki jangka waktu dimana tujuan tersebut akan tetap ada sampai tujuan tersebut diubah. Strategi menetapkan secara umum arah tujuan pergerakan organisasi yang diinginkan oleh manajemen senior. Strategi baru dapat muncul karena ancaman sebagai tindakan dalam menghadapi ancaman atau memanfaatkan kesempatan yang ada. Gagasan dapat muncul dari siapa saja, jadi tanggungjaawab lengkap dalam formulasi strategi seharusnya tidak pernah dibebankan kepada seseorang atau satu unit saja.

Perbedaan antara Formulasi Strategi dan Pengendalian Manajemen

Formulasi strategi adalah proses pengambilan keputusan strategi baru; sementara pengendalian manajemen adalah proses implementasi strategi tersebut. perbedaan diantara keduanya bisa dilihat dalam table sebagai berikut:

Sudut Pandang	Formulasi Strategi	Pengendalian Manajemen
Desain system	Tidak sistematis	Sistematis
Analisis	Melibatkan penilaian, dan angka yang digunakan dalam proses biasanya merupakan estimasi kasar.	Melibatkan serangkaian langkah yang terjadi dalam urutan yang dapat diprediksikan sesuai dengan jadwal tetap, dan dengan estimasi yang dapat diandalkan.
Individu yang terlibat dalam analisis	Melibatkan sedikit orang penggagas, staf pusat, dan manajemen senior.	Melibatkan manajer dan stafnya di semua tingkatan dalam organisasi.

Pengendalian Tugas

Adalah proses untuk memastikan bahwa tugas yang spesifik dilaksanakan secara efektif dan efisien. Pengendalian tugas berorientasi pada transaksi—hal tersebut melibatkan kinerja dari tugas individu sesuai dengan aturan yang ditetapkan dalam proses pengendalian manajemen. Banyak kegiatan pengendalian tugas yang bersifat ilmiah yaitu keputusan optimal atau tindakan yang tepat perlu diambil untuk membawa kondisi di luar kendali kembali kondisi yang diinginkan dapat diprediksikan dalam batasan yang dapat diterima. Sebagian besar informasi dalam sebuah organisasi merupakan informasi pengendalian tugas, contohnya: jumlah pesanan barang oleh pelanggan, berat

bahan baku, dan jumlah unit komponen yang digunakan untuk menghasilkan produk, dsb. Aktivitas tertentu yang telah dilakukan oleh manajer sekarang diotomatisasikan dan telah menjadi aktivitas pengendalian tugas. Pergeseran ini dari pengendalian manajemen menjadi pengendalian tugas ini membebaskan waktu manajer untuk kegiatan manajemen lainnya tanpa menghapuskan posisi manajer tersebut.

Perbedaan antara Pengendalian Tugas dan Pengendalian Manajemen

Perbedaan antara keduanya dapat dilihat pada table berikut, sedangkan contoh-contohnya dapat dilihat pada Tampilan 1.5 halaman 14,

Sudut Pandang	Pengendalian Tugas	Pengendalian Manajemen
Sifat	Ilmiah	Tidak dapat disederhanakan menjadi suatu ilmu.
Interaksi	Manusia tidak terlibat sama sekali (sebagaimana dalam beberapa proses produksi yang terotomatisasi), atau interaksinya antara seorang manajer dan nonmanajer.	Manajer berinteraksi dengan manajer lainnya.
Focus	Terletak pada tugas spesifik dilakukan oleh unit-unit organisasional.	Terletak pada unit organisasional.
Lingkup	Berkaitan dengan tugas-tugas tertentu, yang sebagian besar membutuhkan sedikit atau tidak sama sekali pertimbangan untuk	Berkaitan dengan aktivitas para manajer yang didefinisikan secara luas dalam memutuskan apa yang harus dilakukan dalam

	melaksanakannya.	kendala strategis secara umum.
--	------------------	--------------------------------

Dampak Internet terhadap Pengendalian Manajemen

Revolusi informasi dimulai dengan penemuan telepon oleh Alexander Graham Bell di akhir abad ke-19. Pesatnya revolusi informasi dipercepat dengan penemuan computer yang memperoleh momentum besar pada tahun 1990-an dengan hadirnya internet. Internet menyediakan manfaat utama yang tidak didapat dari telepon, antara lain:

- Akses secara mudah dan cepat
- Komunikasi multi-target
- Komunikasi berbiaya rendah
- Kemampuan menampilkan citra tertentu
- Pergeseran kekuatan dan kendali individu

Dengan manfaat-manfaat ini Internet secara dramatis telah mengubah aturan permainan dalam bisnis ke sector konsumen individual. Internet memfasilitasi koordinasi dan pengendalian melalui pemrosesan informasi yang efisien dan efektif, tetapi Internet tidak dapat menggantikan proses fundamental yang melibatkan pengendalian manajemen. Ketersediaan akses data secara elektronik ke database hanya memberikan kontribusi kecil pada penilaian yang diperlukan untuk mendesain dan mengoperasikan suatu system pengendalian yang optimal. Penilaian tersebut meliputi:

1. Memahami nilai relative dari pentingnya keanekaragaman, dan terkadang bersaing dalam tujuan yang mendorong individu untuk bertindak.
2. Penyelarasan tujuan dari beragam individu dengan organisasi
3. Pengembangan tujuan tertentu melalui unit bisnis, area fungsional, dan departemen-departemen yang akan dinilai.

4. Menkomunikasikan strategi dan tujuan kinerja yang spesifik untuk keseluruhan organisasi.
5. Menjelaskan variable kunci yang akan diukur dalam penilaian kontribusi individual terhadap tujuan organisasi.
6. Mengevaluasi kinerja actual relative terhadap ukuran standard an pembuatan kesimpulan tentang kinerja manajer.
7. Menyelenggarakan pertemuan untuk meninjau kinerja yang produktif.
8. Mendisain struktur penghargaan yang tepat.
9. Mempengaruhi individu untuk mengubah perilaku mereka.

