

# Sistem Pengendalian Manajemen



# Pengendalian



- adalah proses untuk menjamin agar kegiatan mengarah ke tujuan yang diinginkan
- Unsur Pengendalian:
  - 1. Detektor atau sensor
  - 2. Assesor atau penilai
  - 3. Efektor atau pengubah
  - 4. Jaringan Komunikasi

# Contoh:



- **Sopir Mobil**
  - Mata (sensor)
  - Otak (assessor)
  - Kaki (effector)
  - Jaringan komunikasi dari indera → otak → anggota badan

# Manajemen



- Organisasi terdiri atas sekelompok orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu
- Tujuan organisasi bisnis adalah memperoleh laba yang memuaskan
- Pimpinan organisasi adalah manajemen
- Manajemen punya atasan dan bawahan
- Manajemen Senior menetapkan strategi untuk mencapai tujuan organisasi

# Proses pengendalian manajemen



- adalah kegiatan yang digunakan oleh seluruh manajemen untuk menjamin bahwa anggota organisasi bawahan yang disupervisi akan mengimplementasikan strategi yang ditetapkan

# Penekanan Aspek Keuangan dan Nonkeuangan



- Dimensi Keuangan: laba bersih, imbalan ekuitas, imbalan investasi dsb.
- Dimensi Nonkeuangan: kualitas produk, pangsa pasar, kepuasan pelanggan, pengantaran tepat waktu, moral karyawan dsb.
- *Balanced scorecard*: menyatukan dimensi keuangan dengan dimensi nonkeuangan

# *balanced score card* (BSC)



- adalah suatu konsep untuk mengukur apakah aktivitas-aktivitas operasional suatu perusahaan dalam skala yang lebih kecil sejalan dengan sasaran yang lebih besar dalam hal visi dan strategi.
- tidak hanya berfokus pada hasil finansial melainkan juga masalah manusia, BSC membantu memberikan pandangan yang lebih menyeluruh pada suatu perusahaan yang pada gilirannya akan membantu organisasi untuk bertindak sesuai tujuan jangka panjangnya.

# ZERO BASED BUDGETING



# ZBB



- sistem anggaran yang didasarkan pada perkiraan kegiatan, bukan pada yang telah dilakukan dimasa lalu.
- setiap kegiatan akan dievaluasi secara terpisah.
- program dikembangkan dalam visi pada tahun yang bersangkutan.
- Konsep Zero Based Budgeting dimaksudkan untuk mengatasi kelemahan yang ada pada sistem anggaran tradisional

# Sistem Anggaran Tradisional



- Hubungan yang tidak memadai antara anggaran tahunan dengan rencana pembangunan jangka panjang.
- Pendekatan *incremental* menyebabkan sejumlah besar pengeluaran tidak diteliti secara menyeluruh efektivitasnya.
- Proses anggaran terpisah untuk pengeluaran rutin dan pengeluaran [modal](#)/[investasi](#).
- Anggaran tradisional bersifat tahunan. Anggaran tahunan tersebut sebenarnya terlalu pendek, terutama untuk proyek modal dan hal tersebut dapat mendorong praktik-praktik yang tidak diinginkan.

# ZBB



- Tidak berpatokan anggaran tahun lalu
- Dimulai dari NOL
- Berdasarkan kebutuhan saat ini
- Item anggaran yang tidak sesuai dalam pencapaian tujuan dapat hilang, bahkan bisa muncul item anggaran baru.

# Keunggulan ZBB



- Proses pembuatan paket keputusan dapat menjamin tersedianya informasi yang lebih bermanfaat bagi manajemen.
- Dana dapat dialokasi dengan lebih efisien, karena terdapat beberapa alternatif keputusan dan alternatif pelaksanaan keputusan tersebut.
- Setiap program dan kegiatan selalu ditinjau ulang.
- Pengambil keputusan dapat memperoleh informasi mengenai kegiatan yang ada dalam kondisi kritis dan mendesak.

# Kelemahan ZBB



- Sulit untuk diterapkan. Karena memakan waktu yang lama, terlalu teoritis dan tidak praktis, memakan biaya yang besar serta menghasilkan kertas kerja yang menumpuk karena pembuatan paket keputusan.
- Implementasi ZBB menimbulkan masalah keperilakuan dalam organisasi.
- Memungkinkan munculnya kesan yang keliru, bahwa semua paket keputusan harus masuk kedalam anggaran.
- ZBB cenderung menekankan manfaat yang bersifat jangka pendek.
- Memerlukan keahlian khusus di dalam penentuan prioritas.
- Memerlukan data yang lebih lengkap dan dukungan analisis yang cukup kuat.

# BENCHMARKING



1 Participants Define Context



5 FIAI Results Presentation



2 Design Data Structure



4 Verification, Analysis, Generation of Results



3 Data Collection & Transfer



# *benchmarking*



1. merupakan suatu proses untuk mengukur kinerja terhadap perusahaan yang terbaik dalam kelasnya, kemudian menggunakan analisis untuk memenuhi dan melebihi perusahaan tersebut (Pryor dan Katz 1993 *dalam* Yasin 2002),
2. pencarian praktek terbaik yang mengarah kepada kinerja yang sangat baik apabila praktek-praktek tersebut diterapkan (Partovi 1994),
3. proses identifikasi dan pembelajaran dari praktek terbaik dimanapun di dunia (Allan 1997 *dalam* Elmuti dan Yunus 1997), dan
4. perbandingan sistematis terhadap proses dan kinerja untuk menciptakan standar baru dan atau meningkatkan proses (Steven *et al.* 2003).

# Tujuan dan Manfaat



- analisis perbaikan kinerja.
- **Manfaat:**
  - perbaikan terus menerus untuk mencapai kinerja yang lebih baik menjadi budaya organisasi,
  - meningkatkan pengetahuan terhadap kinerja produk dan jasa, dan
  - membantu dalam memfokuskan sumberdaya untuk mencapai target.