

Proses pengendalian manajemen adalah sebuah proses di mana semua tingkatan manajer menjamin bahwa orang-orang yang mereka pimpin telah menjalankan strategi yang mereka maksud. Proses pengendalian manajemen memerlukan perencanaan secara sadar (tidak otomatis) dan melibatkan interaksi di antara individu-individu.

jelaskan proses proses pengendalian

Proses pengendalian manajemen merupakan sebuah proses untuk menjamin suatu aktivitas yang dilakukan telah sesuai dengan aktivitas yang telah di rencanakan.

pengendalian It Risk Manajemen Meliputi tiga proses yaitu :

1. Risk Assessment
2. Risk Mitigation
3. Evaluation and Assessment

Suatu organisasi terdiri dari sekelompok orang yang bekerja bersama-sama untuk mencapai suatu sasaran umum tertentu, yaitu memperoleh keuntungan yang memuaskan. Organisasi dipimpin melalui hierarki manajer, mulai dari direktur (pemimpin tertinggi), manajer unit bisnis, manajer departemen, manajer fungsi, dan manajer sub unit lainnya yang berada di urutan level bawah berikutnya dalam satu bagan atau struktur organisasi. Kompleksitas organisasi akan menentukan jumlah tingkatan hierarki manajer yang dibutuhkan.

Proses pengendalian manajemen adalah proses dimana semua tingkatan manajer menjamin bahwa sekelompok orang yang mereka Pimpin telah menjalankan strategi yang mereka maksud. proses pengendalian yang dijalankan manajer berisi elemen yang sama sebagaimana yang ada dalam sistem pengendalian (detektor, asesor, efektor dan sistem komunikasi); bedanya ialah bahwa proses pengendalian manajemen memerlukan perencanaan secara sadar atau tidak otomatis dan melibatkan interaksi di antara individu.

Meskipun sistematis, proses pengendalian manajemen tidak berarti seperti mesin, melainkan melibatkan interaksi di antara individu, di mana tidak dapat digambarkan dalam cara kerja mesin. Para manajer memiliki karyawan bawahan dan juga sasaran organisasi. Dan masalah inti pengendalian ialah bagaimana membujuk mereka untuk bertindak dalam keselarasan antara sasaran individu dan sasaran organisasi. Kesesuaian sasaran (goal congruence) berarti sasaran anggota individu organisasi seharusnya konsisten atau sejalandengan sasaran organisasi. Sistem pengendalian manajemen seharusnya dirancang dan dioperasikan dengan mengikuti prinsip goal congruence.

Nama : Rani Okta Felani
Nim : 192420048
Mata Kuliah : **IT AUDIT**
Dosen Pengampu : **Dr. Widya Cholil, S.Kom, M.IT**

TUGAS 4

Jelaskan Proses-proses Pengendalian !

Jawab :

Tahapan proses pelaksanaan sistem pengendalian manajemen terdiri dari empat bagian, empat tahapan proses pengendalian manajemen adalah :

1. Perencanaan strategis
2. Penyusunan anggaran
3. Pengukuran kinerja
4. Manajemen kompensasi

Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis diartikan sebagai proses memutuskan program-program yang akan diambil organisasi dan perkiraan jumlah sumber daya yang dialokasikan untuk masing-masing program selama beberapa tahun ke depan. Perencanaan strategis bersifat sistematis dan jangka panjang, terdiri dari kumpulan prosedur dan mencakup beberapa tahapan dalam pelaksanaannya. Beberapa peran dari perencanaan strategis adalah sebagai berikut.

1. Kerangka kerja untuk mengembangkan anggaran tahunan. Anggaran dibuat untuk mengalokasikan sumber daya untuk periode tertentu. Alokasi sumber daya nantinya akan berhubungan dengan tujuan apa saja yang akan dicapai pada periode tersebut. Dengan adanya perencanaan strategis organisasi dapat membuat formula untuk anggaran operasional yang efektif. Di samping itu akan berhubungan pula dalam pembuatan prioritas kerja pada periode tersebut.
2. Alat pengembangan manajemen. Perencanaan strategis yang berorientasi jangka panjang akan membantu pihak manajemen dalam membuat pola berpikir untuk strategi dan pelaksanaannya. Sehingga dapat dijadikan sebagai media pembelajaran dan pengembangan kapasitas pihak-pihak yang terlibat.
3. Mekanisme untuk berpikir jangka panjang. Perencanaan strategis juga secara tidak langsung membuat pihak manajemen untuk berpikir dampak jangka panjang dari keputusan yang diambilnya pada saat ini. Sehingga membuat manajemen lebih berhati-hati dan kreatif dalam proses berpikirnya.
4. Menyamakan persepsi strategi jangka panjang. Berbagai lini manajemen yang ada dalam satu organisasi terkadang mengakibatkan berbagai persepsi dan cara kerja dalam pencapaian tujuan organisasi, yang pada akhirnya dapat mengakibatkan terciptanya konflik di internal organisasi tersebut. Adanya perencanaan strategis akan membuat perbedaan *platform* ini dapat lebih diminimalisir. Sehingga seluruh pihak dapat lebih fokus dalam menjalankan strategi perusahaan daripada berdebat tentang cara pencapaian tujuan organisasi.

Proses Perencanaan Strategis

Rencana strategis umumnya memiliki periode waktu selama tiga sampai lima tahun. Periode waktu tiga sampai lima tahun dianggap cukup untuk memperkirakan konsekuensi dari keputusan program yang dibuat saat ini. Konsekuensi dari rencana strategis, seperti misalnya keputusan bisnis untuk investasi ke wilayah baru atau pengembangan produk baru mungkin tidak terasa dalam jangka waktu pendek di bawah tiga tahun. Sementara itu jangka waktu di atas lima

tahun juga mungkin terlalu sulit ditebak.

Perencanaan strategis juga berhubungan dengan proses menentukan cara melaksanakan strategi, sementara formulasi strategi adalah proses untuk menentukan atau menemukan strategi-strategi baru. Sehingga secara umum dapat digambarkan bahwa dalam proses formulasi strategi, manajemen menentukan strategi-strategi utama untuk mencapai tujuan organisasi, yang kemudian strategi utama tersebut akan dikembangkan menjadi berbagai program kerja dalam proses perencanaan strategis. Dalam praktiknya terkadang terdapat berbagai benturan antara formulasi strategi dan perencanaan strategis walaupun tujuan akhirnya tetap sama yaitu mencapai tujuan organisasi. Benturan ini terutama dikarenakan terdapat irisan antara proses formulasi dan perencanaan strategis.

Strategi juga memiliki sudut pandang tujuannya (Glueck, 1987), pembagian ini dibagi menjadi empat kategori yang meliputi berikut ini.

1. Strategi pertumbuhan. Strategi ini bertujuan untuk memperbesar organisasi dan ekspansi kegiatan organisasi tersebut.
2. Strategi pengurangan. Dilakukan dengan cara mengurangi skala organisasi untuk kepentingan efisiensi dan meningkatkan kinerja.
3. Strategi stabilitas. Strategi dengan tetap berfokus pada kegiatan yang telah dilakukan saat ini dengan mengurangi tekanan untuk pertumbuhan dan tanpa mengurangi komitmen pada beberapa perubahan operasi utama.
4. Strategi kombinasi. Melakukan kombinasi dari beberapa strategi yang ada, untuk menghadapi lingkungan yang dinamis dengan tingkat persaingan yang tinggi dan kompleks.

Proses perencanaan strategis melibatkan seluruh lini organisasi. Tujuannya adalah agar proses pengkomunikasian rencana strategis dapat berjalan dengan baik dan dapat dijalankan secara bersama-sama. Karena proses perencanaan strategis memiliki peranan yang cukup penting, beberapa organisasi besar bahkan memiliki unit perencanaan tersendiri yang memikirkan rencana pengembangan organisasi ke depannya. Ide-ide untuk rencana strategis yang dirumuskan dapat berasal dari berbagai pihak, bisa dari manajemen level atas, level menengah, level bawah, seluruh pegawai, maupun pihak eksternal. Melibatkan seluruh pegawai dalam perumusan rencana strategis dapat berjalan efektif karena mereka lebih mengetahui situasi dan permasalahan di lapangan, sehingga rencana strategis yang dibuat dapat lebih aktual sesuai dengan isu yang sedang berkembang.

Tahapan perencanaan strategis (Anthony dan Govindarajan, 2007), terdiri dari berikut ini.

1. Merancang visi, misi, dan sasaran organisasi. Visi, misi, dan sasaran organisasi merupakan platform sebuah organisasi. Visi adalah sebuah gambaran mengenai tujuan dan cita-cita di masa depan yang harus dimiliki organisasi sebelum disusun rencana bagaimana mencapainya (Susanto, 2008). Misi adalah bagaimana cara mencapai visi tersebut. Rencana strategis adalah implementasi dari visi, misi, dan sasaran tersebut.
2. Memahami kondisi organisasi pada saat ini. Proses memahami kondisi organisasi perlu dilakukan agar rencana strategis yang dihasilkan dapat benar-benar dilaksanakan dan sesuai dengan kondisi organisasi. Proses memahami kondisi ini juga termasuk di dalamnya menganalisis berbagai sumber daya yang ada di dalam organisasi untuk pelaksanaan rencana strategis.
3. Menentukan prioritas kerja. Prioritas kerja berhubungan dengan rencana apa yang menjadi prioritas untuk terlebih dahulu dilaksanakan, termasuk di dalamnya terdapat proses analisis apakah ada keterkaitan antara rencana yang satu dengan rencana lainnya.
4. Menyusun rencana strategis pencapaian tujuan berdasarkan prioritas kerja. Setelah dibuat gambaran prioritas kerja, baru kemudian dibuat rencana strategisnya. Penyusunan rencana strategis di antaranya mencakup tujuan yang ingin dicapai, urutan waktu pelaksanaan, sumber daya yang digunakan, pihak-pihak yang terlibat, dan berbagai hal lainnya.
5. Memonitor pelaksanaan dan melakukan pembaharuan jika diperlukan. Setelah rencana strategis secara resmi ditetapkan, pada tahap pelaksanaannya manajemen tentu harus tetap memonitor pelaksanaan di lapangan. Proses monitor diperlukan untuk mengetahui apakah rencana strategis telah dilaksanakan atau belum, di samping itu kegiatan pemantauan diperlukan untuk proses pembaharuan apabila diperlukan dalam pelaksanaannya.

2. Penyusunan Anggaran

Organisasi yang baik tentu saja harus terlebih dahulu membuat perencanaan dan proyeksi kegiatan ke depannya, sehingga arah tujuan yang akan dicapai dapat lebih awal terdefinisikan sehingga memudahkan pihak-pihak terkait untuk bekerja sama mencapai tujuan tersebut. Salah satu bentuk perencanaan yang sangat penting untuk dibuat yaitu perencanaan keuangan. Perencanaan keuangan ini yang selanjutnya dikenal dengan istilah anggaran. Anggaran dapat didefinisikan sebagai suatu rencana yang diungkapkan secara kuantitatif dalam unit moneter, untuk periode waktu tertentu. Anggaran disusun untuk memberikan jaminan bahwa rencana yang sudah dibuat dapat dilaksanakan dengan besaran biaya yang sudah diperhitungkan.

Berikut ini adalah beberapa karakteristik utama dari sebuah anggaran:

1. anggaran mengestimasi tingkat laba potensial dari suatu unit usaha;
2. anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan;
3. anggaran umumnya meliputi periode waktu satu tahun;
4. anggaran merupakan komitmen manajemen;
5. anggaran ditelaah dan disetujui oleh pimpinan organisasi;
6. anggaran yang sudah ditetapkan hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu;
7. anggaran dapat digunakan sebagai pembanding dengan kinerja keuangan aktual.

3. Peran dan Fungsi Anggaran

Anggaran berperan sebagai alat untuk membantu manajemen dalam melaksanakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan yang terutama ditinjau dari sisi keuangan. Sehingga anggaran dapat menjadi sebuah alat yang sangat bermanfaat untuk membuat pelaksanaan kegiatan organisasi yang efektif dalam jangka pendek. Di samping itu dengan adanya sebuah sistem anggaran yang baik, hal ini akan berguna untuk membuat pimpinan organisasi dalam mengambil langkah-langkah strategik yang tepat sesuai dengan kondisi yang terjadi. Beberapa kegunaan lain dari sistem anggaran adalah sebagai berikut.

1. Memperjelas perencanaan strategis yang sudah dibuat. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya bahwa anggaran merupakan tindak lanjut dari sebuah perencanaan strategis, yang dituangkan dalam bentuk pembagian sumber daya keuangan. Sehingga keberadaan anggaran ini dapat memperjelas pihak-pihak terkait mengenai seberapa besar tujuan yang dituju berkaitan dengan pengorbanan keuangan yang dikeluarkan.
2. Sebagai alat koordinasi dan komunikasi antar-lini organisasi. Pada saat penyusunan anggaran ini biasanya seluruh pihak yang terkait akan dikumpulkan untuk merumuskan proporsi anggaran masing-masing. Sehingga pihak terkait tersebut dapat berkoordinasi mengenai langkah pencapaian tujuan dan kerja sama yang akan dilakukan.
3. Sebagai bentuk pembagian tanggung jawab untuk manajemen. Anggaran yang telah disetujui seyogianya mempertegas pembagian tanggung jawab setiap lini organisasi yang terkait. Di samping itu juga digunakan untuk mempertegas pengotorisasian pembelanjaan anggaran masing-masing.
4. Sebagai dasar untuk evaluasi kinerja. Anggaran yang telah disetujui bersama adalah sebuah komitmen kerja manajemen dalam pencapaian tujuannya. Sehingga di kemudian hari komitmen tersebut akan dibandingkan dengan pencapaian sebenarnya di akhir periode. Sehingga dapat dijadikan sebagai salah satu dasar pimpinan organisasi untuk menilai apakah kinerja lini operasional organisasi sudah berjalan dengan optimal atau belum.

4. Proses Penyusunan Anggaran

Prinsip penyusunan anggaran merupakan kombinasi dari rencana dan proyeksi kinerja organisasi dengan menggunakan berbagai asumsi yang dapat diprediksi. Anggaran dibagi menjadi dua bagian utama yaitu anggaran yang bersifat pendapatan dan anggaran pengeluaran/biaya. Kategori anggaran yang berhubungan dengan kegiatan operasional langsung organisasi dapat dibagi menjadi lima bagian (Anthony dan Govindarajan, 2007), yaitu:

1. Anggaran pendapatan. Anggaran pendapatan merupakan perhitungan perencanaan pendapatan dalam periode tertentu.
2. Anggaran biaya produksi. Anggaran biaya produksi secara umum mencakup seluruh biaya yang mungkin akan dikeluarkan untuk dapat menghasilkan suatu produk barang atau jasa. Anggaran biaya produksi terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya *overhead*.

3. Anggaran beban pemasaran. Beban pemasaran adalah pengeluaran yang dikeluarkan untuk memperoleh penjualan.
4. Anggaran beban administrasi dan umum. Pengeluaran ini dikategorikan sebagai pengeluaran kegiatan operasional kantor suatu organisasi.
5. Anggaran biaya penelitian dan pengembangan. Biaya penelitian ini berfungsi untuk membuat inovasi baru dalam hal produk yang dihasilkan. Proses penelitian dan pengembangan pada era sekarang ini diyakini bersama sebagai sesuatu yang penting untuk dilakukan, sebagai sarana untuk melakukan pembaharuan terhadap produk yang dihasilkan.

Tahapan proses pelaksanaan sistem pengendalian manajemen terdiri dari empat bagian, Empat tahapan proses pengendalian manajemen adalah:

1. Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis diartikan sebagai proses memutuskan program-program yang akan diambil organisasi dan perkiraan jumlah sumber daya yang dialokasikan untuk masing-masing program selama beberapa tahun ke depan. Perencanaan strategis bersifat sistematis dan jangka panjang, terdiri dari kumpulan prosedur dan mencakup beberapa tahapan dalam pelaksanaannya. Beberapa peran dari perencanaan strategis adalah sebagai berikut.

1. Kerangka kerja untuk mengembangkan anggaran tahunan. Anggaran dibuat untuk mengalokasikan sumber daya untuk periode tertentu. Alokasi sumber daya nantinya akan berhubungan dengan tujuan apa saja yang akan dicapai pada periode tersebut. Dengan adanya perencanaan strategis organisasi dapat membuat formula untuk anggaran operasional yang efektif. Di samping itu akan berhubungan pula dalam pembuatan prioritas kerja pada periode tersebut.
2. Alat pengembangan manajemen. Perencanaan strategis yang berorientasi jangka panjang akan membantu pihak manajemen dalam membuat pola berpikir untuk strategi dan pelaksanaannya. Sehingga dapat dijadikan sebagai media pembelajaran dan pengembangan kapasitas pihak-pihak yang terlibat.
3. Mekanisme untuk berpikir jangka panjang. Perencanaan strategis juga secara tidak langsung membuat pihak manajemen untuk berpikir dampak jangka panjang dari keputusan yang diambilnya pada saat ini. Sehingga membuat manajemen lebih berhati-hati dan kreatif dalam proses berpikirnya.
4. Menyamakan persepsi strategi jangka panjang. Berbagai lini manajemen yang ada dalam satu organisasi terkadang mengakibatkan berbagai persepsi dan cara kerja dalam pencapaian tujuan organisasi, yang pada akhirnya dapat mengakibatkan terciptanya konflik di internal organisasi tersebut. Adanya perencanaan strategis akan membuat perbedaan platform ini dapat lebih diminimalisir. Sehingga seluruh pihak dapat lebih fokus dalam menjalankan strategi perusahaan daripada berdebat tentang cara pencapaian tujuan organisasi.

Perencanaan strategis akan sangat terasa sekali manfaatnya pada organisasi yang memiliki karakteristik:

1. seluruh pihak meyakini pentingnya perencanaan strategis;
2. organisasi relatif memiliki permasalahan yang kompleks;
3. ketidakpastian yang cukup berarti di masa mendatang, namun organisasi memiliki fleksibilitas dalam menyesuaikan diri.

1. Proses Perencanaan Strategis

Rencana strategis umumnya memiliki periode waktu selama tiga sampai lima tahun. Periode waktu tiga sampai lima tahun dianggap cukup untuk memperkirakan konsekuensi dari keputusan program yang dibuat saat ini. Konsekuensi dari rencana strategis, seperti misalnya keputusan bisnis untuk investasi ke wilayah baru atau pengembangan produk baru mungkin tidak terasa dalam jangka waktu pendek di bawah tiga tahun. Sementara itu jangka waktu di atas lima tahun juga mungkin terlalu sulit ditebak.

Perencanaan strategis juga berhubungan dengan proses menentukan cara melaksanakan strategi, sementara formulasi strategi adalah proses untuk menentukan atau menemukan strategi-strategi baru. Sehingga secara umum dapat digambarkan bahwa dalam proses formulasi strategi, manajemen menentukan strategi-strategi utama untuk mencapai tujuan organisasi, yang kemudian strategi utama tersebut akan dikembangkan menjadi berbagai program kerja dalam

proses perencanaan strategis. Dalam praktiknya terkadang terdapat berbagai benturan antara formulasi strategi dan perencanaan strategis walaupun tujuan akhirnya tetap sama yaitu mencapai tujuan organisasi. Benturan ini terutama dikarenakan terdapat irisan antara proses formulasi dan perencanaan strategis.

Strategi juga memiliki sudut pandang tujuannya (Glueck, 1987), pembagian ini dibagi menjadi empat kategori yang meliputi berikut ini.

1. Strategi pertumbuhan. Strategi ini bertujuan untuk memperbesar organisasi dan ekspansi kegiatan organisasi tersebut.
2. Strategi pengurangan. Dilakukan dengan cara mengurangi skala organisasi untuk kepentingan efisiensi dan meningkatkan kinerja.
3. Strategi stabilitas. Strategi dengan tetap berfokus pada kegiatan yang telah dilakukan saat ini dengan mengurangi tekanan untuk pertumbuhan dan tanpa mengurangi komitmen pada beberapa perubahan operasi utama.
4. Strategi kombinasi. Melakukan kombinasi dari beberapa strategi yang ada, untuk menghadapi lingkungan yang dinamis dengan tingkat persaingan yang tinggi dan kompleks.

Proses perencanaan strategis melibatkan seluruh lini organisasi. Tujuannya adalah agar proses pengkomunikasian rencana strategis dapat berjalan dengan baik dan dapat dijalankan secara bersama-sama. Karena proses perencanaan strategis memiliki peranan yang cukup penting, beberapa organisasi besar bahkan memiliki unit perencanaan tersendiri yang memikirkan rencana pengembangan organisasi ke depannya. Ide-ide untuk rencana strategis yang dirumuskan dapat berasal dari berbagai pihak, bisa dari manajemen level atas, level menengah, level bawah, seluruh pegawai, maupun pihak eksternal. Melibatkan seluruh pegawai dalam perumusan rencana strategis dapat berjalan efektif karena mereka lebih mengetahui situasi dan permasalahan di lapangan, sehingga rencana strategis yang dibuat dapat lebih aktual sesuai dengan isu yang sedang berkembang.

Tahapan perencanaan strategis (Anthony dan Govindarajan, 2007), terdiri dari berikut ini.

1. Merancang visi, misi, dan sasaran organisasi. Visi, misi, dan sasaran organisasi merupakan platform sebuah organisasi. Visi adalah sebuah gambaran mengenai tujuan dan cita-cita di masa depan yang harus dimiliki organisasi sebelum disusun rencana bagaimana mencapainya (Susanto, 2008). Misi adalah bagaimana cara mencapai visi tersebut. Rencana strategis adalah implementasi dari visi, misi, dan sasaran tersebut.
2. Memahami kondisi organisasi pada saat ini. Proses memahami kondisi organisasi perlu dilakukan agar rencana strategis yang dihasilkan dapat benar-benar dilaksanakan dan sesuai dengan kondisi organisasi. Proses memahami kondisi ini juga termasuk di dalamnya menganalisis berbagai sumber daya yang ada di dalam organisasi untuk pelaksanaan rencana strategis.
3. Menentukan prioritas kerja. Prioritas kerja berhubungan dengan rencana apa yang menjadi prioritas untuk terlebih dahulu dilaksanakan, termasuk di dalamnya terdapat proses analisis apakah ada keterkaitan antara rencana yang satu dengan rencana lainnya.
4. Menyusun rencana strategis pencapaian tujuan berdasarkan prioritas kerja. Setelah dibuat gambaran prioritas kerja, baru kemudian dibuat rencana strategisnya. Penyusunan rencana strategis di antaranya mencakup tujuan yang ingin dicapai, urutan waktu pelaksanaan, sumber daya yang digunakan, pihak-pihak yang terlibat, dan berbagai hal lainnya.
5. Memonitor pelaksanaan dan melakukan pembaharuan jika diperlukan. Setelah rencana strategis secara resmi ditetapkan, pada tahap pelaksanaannya manajemen tentu harus tetap memonitor pelaksanaan di lapangan. Proses monitor diperlukan untuk mengetahui apakah rencana strategis telah dilaksanakan atau belum, di samping itu kegiatan pemantauan diperlukan untuk proses pembaharuan apabila diperlukan dalam pelaksanaannya.

1. 3. Penyusunan Anggaran

Organisasi yang baik tentu saja harus terlebih dahulu membuat perencanaan dan proyeksi kegiatan ke depannya, sehingga arah tujuan yang akan dicapai dapat lebih awal terdefiniskan sehingga memudahkan pihak-pihak terkait untuk

bekerja sama mencapai tujuan tersebut. Salah satu bentuk perencanaan yang sangat penting untuk dibuat yaitu perencanaan keuangan. Perencanaan keuangan ini yang selanjutnya dikenal dengan istilah anggaran. Anggaran dapat didefinisikan sebagai suatu rencana yang diungkapkan secara kuantitatif dalam unit moneter, untuk periode waktu tertentu. Anggaran disusun untuk memberikan jaminan bahwa rencana yang sudah dibuat dapat dilaksanakan dengan besaran biaya yang sudah diperhitungkan.

Berikut ini adalah beberapa karakteristik utama dari sebuah anggaran:

1. anggaran mengestimasi tingkat laba potensial dari suatu unit usaha;
2. anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan;
3. anggaran umumnya meliputi periode waktu satu tahun;
4. anggaran merupakan komitmen manajemen;
5. anggaran ditelaah dan disetujui oleh pimpinan organisasi;
6. anggaran yang sudah ditetapkan hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu;
7. anggaran dapat digunakan sebagai pembandingan dengan kinerja keuangan aktual.

Peran dan Fungsi Anggaran

Anggaran berperan sebagai alat untuk membantu manajemen dalam melaksanakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan yang terutama ditinjau dari sisi keuangan. Sehingga anggaran dapat menjadi sebuah alat yang sangat bermanfaat untuk membuat pelaksanaan kegiatan organisasi yang efektif dalam jangka pendek. Di samping itu dengan adanya sebuah sistem anggaran yang baik, hal ini akan berguna untuk membuat pimpinan organisasi dalam mengambil langkah-langkah strategik yang tepat sesuai dengan kondisi yang terjadi. Beberapa kegunaan lain dari sistem anggaran adalah sebagai berikut.

Memperjelas perencanaan strategis yang sudah dibuat. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya bahwa anggaran merupakan tindak lanjut dari sebuah perencanaan strategis, yang dituangkan dalam bentuk pembagian sumber daya keuangan. Sehingga keberadaan anggaran ini dapat memperjelas pihak-pihak terkait mengenai seberapa besar tujuan yang dituju berkaitan dengan pengorbanan keuangan yang dikeluarkan.

Sebagai alat koordinasi dan komunikasi antar-lini organisasi. Pada saat penyusunan anggaran ini biasanya seluruh pihak yang terkait akan dikumpulkan untuk merumuskan proporsi anggaran masing-masing. Sehingga pihak terkait tersebut dapat berkoordinasi mengenai langkah pencapaian tujuan dan kerja sama yang akan dilakukan.

Sebagai bentuk pembagian tanggung jawab untuk manajemen. Anggaran yang telah disetujui seyogianya mempertegas pembagian tanggung jawab setiap lini organisasi yang terkait. Di samping itu juga digunakan untuk mempertegas pengotorisasian pembelanjaan anggaran masing-masing.

Sebagai dasar untuk evaluasi kinerja. Anggaran yang telah disetujui bersama adalah sebuah komitmen kerja manajemen dalam pencapaian tujuannya. Sehingga di kemudian hari komitmen tersebut akan dibandingkan dengan pencapaian sebenarnya di akhir periode. Sehingga dapat dijadikan sebagai salah satu dasar pimpinan organisasi untuk menilai apakah kinerja lini operasional organisasi sudah berjalan dengan optimal atau belum.

Proses Penyusunan Anggaran

Prinsip penyusunan anggaran merupakan kombinasi dari rencana dan proyeksi kinerja organisasi dengan menggunakan berbagai asumsi yang dapat diprediksi. Anggaran dibagi menjadi dua bagian utama yaitu anggaran yang bersifat pendapatan dan anggaran pengeluaran/biaya. Kategori anggaran yang berhubungan dengan kegiatan operasional langsung organisasi dapat dibagi menjadi lima bagian (Anthony dan Govindarajan, 2007), yaitu:

1. **a.** Anggaran pendapatan. Anggaran pendapatan merupakan perhitungan perencanaan pendapatan dalam periode tertentu.
2. **b.** Anggaran biaya produksi. Anggaran biaya produksi secara umum mencakup seluruh biaya yang mungkin akan dikeluarkan untuk dapat menghasilkan suatu produk barang atau jasa. Anggaran biaya produksi terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead.

3. **c.** Anggaran beban pemasaran. Beban pemasaran adalah pengeluaran yang dikeluarkan untuk memperoleh penjualan.
4. **d.** Anggaran beban administrasi dan umum. Pengeluaran ini dikategorikan sebagai pengeluaran kegiatan operasional kantor suatu organisasi.
5. **e.** Anggaran biaya penelitian dan pengembangan. Biaya penelitian ini berfungsi untuk membuat inovasi baru dalam hal produk yang dihasilkan. Proses penelitian dan pengembangan pada era sekarang ini diyakini bersama sebagai sesuatu yang penting untuk dilakukan, sebagai sarana untuk melakukan pembaharuan terhadap produk yang dihasilkan.

Secara prinsip proses penyusunan anggaran dibagi menjadi dua bagian, yaitu anggaran yang sudah ditetapkan besarnya baru kemudian pihak teknis mengalokasikan kepada bagian-bagian yang akan mempergunakan (top-down budgeting), yang kedua proses penyusunan anggaran diawali dengan usulan dan pengajuan dari setiap bagian (bottom-up budgeting). Berikut urutan proses penyusunan anggaran yang biasanya dilakukan adalah sebagai berikut.

1. Proses pengorganisasian bertujuan untuk menyamakan persepsi dan mengetahui kebutuhan proporsi anggaran masing-masing bagian. Termasuk di dalamnya terdapat menyusun sistem pengendalian penggunaan anggaran.
2. Pembuatan pedoman. Pedoman berisi tentang garis besar pelaksanaan anggaran dan panduan penggunaan anggarannya.
3. Pengajuan proposal anggaran. Proposal anggaran merupakan bentuk pengajuan anggaran dari setiap bagian pengguna anggaran untuk kegiatan operasional masing-masing bagian selama satu periode kepada bagian anggaran.
4. Pada proses negosiasi ini bagian anggaran berdiskusi dengan pengusul anggaran membahas proposal anggaran yang diajukan dengan berbagai asumsi dan dibandingkan pula dengan pelaksanaan anggaran periode sebelumnya.
5. Review dan persetujuan. Tahap selanjutnya adalah proses review, pengalokasian anggaran, dan persetujuan dari pimpinan organisasi untuk anggaran periode tersebut.
6. Revisi anggaran. Revisi anggaran dimungkinkan untuk dilakukan agar tidak terjadi ketidaksesuaian antara anggaran yang telah disusun dengan keadaan yang terjadi. Secara umum proses revisi anggaran ada yang dilakukan secara periodik, misalnya setiap triwulan, ataupun dilakukan hanya bila terjadi keadaan tertentu yang di luar dari perkiraan sebelumnya.

Proses pengendalian manajemen merupakan sebuah proses untuk menjamin suatu aktivitas yang dilakukan telah sesuai dengan aktivitas yang telah di rencanakan.

pengendalian It Risk Manajemen Meliputi tiga proses yaitu :

1. Risk Assessment
2. Risk Mitigation
3. Evaluation and Assessment

Pengendalian manajemen merupakan tahap-tahap yang saling berkaitan satu sama lain, terdiri dari proses :

- Pemrograman (Programming)

Dalam tahap ini perusahaan menentukan program-program yang akan dilaksanakan dan memperkirakan sumber daya yang akan alokasikan untuk setiap program yang telah ditentukan.

- Penganggaran (Budgeting)

Pada tahap penganggaran ini program direncanakan secara terinci, dinyatakan dalam satu moneter untuk suatu periode tertentu, biasanya satu tahun. Anggaran ini berdasarkan pada kumpulan anggaran-anggaran dari pusat pertanggungjawaban.

- Operasi dan Akuntansi (Operating and Accounting)

Pada tahap ini dilaksanakan pencatatan mengenai berbagai sumber daya yang digunakan dan penerimaan-penerimaan yang dihasilkan. Catatan dan biaya-biaya tersebut digolongkan sesuai dengan program yang telah ditetapkan dan pusat-pusat tanggungjawabnya. Penggolongan yang sesuai program dipakai sebagai dasar untuk pemrograman di masa yang akan datang, sedangkan penggolongan yang sesuai dengan pusat tanggung jawab digunakan untuk mengukur kinerja para manajer.

- Laporan dan Analisis (Reporting and Analysis)

Tahap ini paling penting karena menutup suatu siklus dari proses pengendalian manajemen agar data untuk proses pertanggungjawaban akuntansi dapat dikumpulkan.

Empat Langkah dalam Pengendalian Manajemen yaitu :

1. Menetapkan Standar (*Establishing Standards*)

Yang dimaksud dengan Standar disini adalah sasaran atau target yang harus dicapai dalam menjalankan fungsi manajemen. Standar ini akan digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja dari suatu unit kerja, departemen ataupun organisasi secara keseluruhan. Standar dapat juga disebut sebagai kriteria untuk menilai kinerja organisasi atau unit kerja dari organisasi tersebut.

2. Mengukur Kinerja (*Performance Measurement*)

Manajemen akan dapat lebih mudah mengukur kinerja apabila unit/satuan ataupun kriteria kinerja telah ditentukan sebelumnya. Pada dasarnya, Pengukuran kinerja harus berada pada unit atau satuan yang sama dengan kriteria yang telah ditentukan. Unit/satuan atau tolak ukur harus terdefinisi dengan baik dan seragam sepanjang proses pengukuran atau penilaian ini. Misalnya, jika kita menentukan standar produktivitas adalah dalam bentuk satuan persentasi (%), kita harus tetap menggunakan persentasi (%) untuk mengukurnya dan tidak boleh menggunakan satuan lain seperti biaya (Rupiah) untuk mengukurnya.

3. Membandingkan kinerja aktual dengan Standar yang ditentukan (*Comparison of actual and standard performance*)

Membandingkan kinerja aktual dengan standar yang ditentukan merupakan langkah yang sangat penting. Langkah penetapan standar dan langkah pengukuran kinerja pada dasarnya adalah langkah persiapan, sedangkan langkah perbandingan ini merupakan langkah aktif yang harus dikerjakan oleh manajemen. Penyimpangan dapat didefinisikan sebagai kesenjangan antara kinerja aktual dengan target atau standar yang ditetapkan. Seorang Manajer harus mengetahui dua hal dalam langkah ini, yaitu bentuk penyimpangan yang terjadi dan penyebab terjadinya penyimpangan.

Manajer juga harus mengetahui dan membedakan yang mana merupakan penyimpangan minor (kecil) yang dapat diabaikan terlebih dahulu dan yang mana merupakan penyimpangan utama yang harus segera mengambil tindakan yang serius. Sebagai contoh, jika biaya alat-alat tulis terjadi kenaikan dari target 5% menjadi aktual 8% maka penyimpangan tersebut dapat dikategorikan sebagai penyimpangan minor (kecil). Namun disisi lain, jika tingkat cacat produksi bulanan meningkatkan terus menerus maka dapat dikategorikan sebagai penyimpangan besar yang harus segera diambil tindakan perbaikannya. Setelah mengetahui penyimpangan yang terjadi, seorang manajer harus segera mencari penyebab terjadinya penyimpangan tersebut.

4. Mengambil tindakan koreksi/perbaikan (*Taking Corrective Action*)

Begitu penyimpangan dan penyebab penyimpangan diketahui, tahap selanjutnya adalah mengambil tindakan perbaikan. Jika penyimpangan yang terjadi merupakan penyimpangan kecil yang masih dapat diterima maka tidak perlu melakukan tindakan korektif. Namun jika penyimpangan yang terjadi adalah penyimpangan besar yang telah melampaui batas yang dapat diterima maka harus segera mengambil tindakan perbaikan dan mengambil tindakan-tindakan pencegahan supaya tidak terjadi lagi dikemudian hari.

Proses pengendalian manajemen adalah proses dimana semua tingkatan manajer menjamin bahwa sekelompok orang yang mereka Pimpin telah menjalankan strategi yang mereka maksud. proses pengendalian yang dijalankan manajer berisi elemen yang sama sebagaimana yang ada dalam sistem pengendalian (detektor, asesor, efektor dan sistem komunikasi); bedanya ialah bahwa proses pengendalian manajemen memerlukan perencanaan secara sadar atau tidak otomatis dan melibatkan interaksi di antara individu.

proses pengendalian manajemen tidak berarti seperti mesin, melainkan melibatkan interaksi di antara individu, di mana tidak dapat digambarkan dalam cara kerja mesin.

Proses Pengendalian

1. Menetapkan standar kinerja dan target sebagai dasar evaluasi kerja
2. Mengukur Kinerja Nyata
3. Membandingkan kinerja Nyata dengan standar yang ditetapkan
4. Mengevaluasi hasil dan melakukan tindakan koreksi jika standar tidak tercapai

Pengendalian manajemen formal merupakan tahap-tahap yang saling berkaitan satu sama lain, terdiri dari proses :

- Pemrograman (Programming)

Dalam tahap ini perusahaan menentukan program-program yang akan dilaksanakan dan memperkirakan sumber daya yang akan alokasikan untuk setiap program yang telah ditentukan.

- Penganggaran (Budgeting)

Pada tahap penganggaran ini program direncanakan secara terinci, dinyatakan dalam satu moneter untuk suatu periode tertentu, biasanya satu tahun. Anggaran ini berdasarkan pada kumpulan anggaran-anggaran dari pusat pertanggungjawaban.

- Operasi dan Akuntansi (Operating and Accounting)

Pada tahap ini dilaksanakan pencatatan mengenai berbagai sumber daya yang digunakan dan penerimaan-penerimaan yang dihasilkan. Catatan dan biaya-biaya tersebut digolongkan sesuai dengan program yang telah ditetapkan dan pusat-pusat tanggungjawabnya. Penggolongan yang sesuai program dipakai sebagai dasar untuk pemrograman di masa yang akan datang, sedangkan penggolongan yang sesuai dengan pusat tanggung jawab digunakan untuk mengukur kinerja para manajer.

- Laporan dan Analisis (Reporting and Analysis)

Tahap ini paling penting karena menutup suatu siklus dari proses pengendalian manajemen agar data untuk proses pertanggungjawaban akuntansi dapat dikumpulkan.

Setiap proses pengendalian yang sederhana harus mempunyai paling tidak 4 elemen dasar berikut ini (Anthony dan Govindarajan, 2007).

1. Detector atau sensor, yaitu perangkat yang mengukur kejadian aktual dalam suatu proses berada dalam kendali. Detector mengumpulkan informasi untuk mengukur dan memonitor apa yang sedang terjadi.
2. Assessor, yaitu perangkat yang menentukan signifikansi dari kejadian aktual dengan membandingkannya dengan suatu standar atau ekspektasi apa yang seharusnya terjadi. Setelah detector dapat mendeteksi dan mengumpulkan informasi mengenai kejadian aktual maka assessor membandingkan informasi tersebut dengan standar yang sudah ditetapkan. Sistem pengendalian manajemen akan berjalan jika perusahaan mempunyai standar untuk dibandingkan dengan kemajuan yang dicapai perusahaan
3. Effector, yaitu perangkat (disebut feedback) yang mengubah perilaku jika assessor mengindikasikan diperlukan adanya perubahan perilaku. Setelah mendeteksi adanya masalah dan diputuskan bahwa masalah tersebut perlu ditindaklanjuti maka effector akan berperan untuk mengubah atau mempengaruhi perilaku sehingga target perusahaan dapat tercapai.
4. Communication network, yaitu perangkat yang menyalurkan informasi antara detector dan assessor dan antara assessor dan effector. Agar sistem pengendalian manajemen berjalan dengan baik maka perusahaan perlu untuk dapat mengomunikasikan semua informasi dan tindakan yang diambil secara efektif. Setiap elemen dari sistem pengendalian manajemen perlu diberikan informasi yang relevan.

Empat elemen dasar dari setiap proses pengendalian tersebut dapat digambarkan di bawah ini :

Proses pengendalian yang digunakan oleh manajer mengandung elemen[1]elemen yang sama dengan elemen-elemen dalam proses pengendalian yang sederhana meliputi detector, assessor, effector, dan communication network. Detector melaporkan apa yang terjadi di seluruh organisasi, assessor membandingkan informasi tersebut dengan kondisi yang diinginkan, effector mengambil tindakan korektif ketika terdapat perbedaan signifikan antara kondisi aktual dan kondisi yang diinginkan, dan communication network memberitahukan kepada manajer tentang apa yang sedang terjadi dan bagaimana kondisi tersebut dibandingkan dengan kondisi yang diinginkan.

Pengendalian manajemen melibatkan berbagai aktivitas, termasuk hal[1]hal berikut ini:

1. Perencanaan apa yang seharusnya dilakukan organisasi
2. Koordinasi aktivitas dari beberapa bagian organisasi
3. Komunikasi informasi
4. Evaluasi informasi.
5. Penentuan tindakan apa yang harus diambil, jika ada
6. Mempengaruhi orang untuk mengubah perilakunya

Karakteristik pengendalian manajemen adalah berikut ini (Anthony & Govindarajan, 2007)

1. Dalam proses pengendalian manajemen, standar belum ditentukan sebelumnya, tetapi standar tersebut merupakan hasil dari proses perencanaan. Dalam proses ini, manajemen memutuskan apa yang harus dilakukan organisasi, dan bagian dari proses pengendalian tersebut adalah perbandingan pencapaian aktual dengan rencana tersebut, sehingga proses pengendalian dalam organisasi melibatkan perencanaan. Dalam banyak situasi, perencanaan dan pengendalian sering dapat dipandang sebagai 2 aktivitas yang terpisah. Tetapi, pengendalian manajemen melibatkan kedua aktivitas perencanaan dan pengendalian.
2. Pengendalian manajemen tidak otomatis. Beberapa detector dalam organisasi dapat bersifat mekanis, tetapi

manajer sering mendeteksi informasi penting dengan mata, telinga, dan indranya sendiri. Walaupun manajer mungkin mempunyai cara-cara yang rutin untuk membandingkan laporan dari kejadian aktual dengan standar, manajer secara personal juga harus menjalankan fungsi assessor, memutuskan untuk dirinya sendiri apakah perbedaan antara aktual dan standar kinerja cukup signifikan untuk menuntut tindakan perbaikan, dan menentukan tindakan apa yang harus diambil. Tindakan yang diambil untuk mengubah perilaku organisasi melibatkan manusia sehingga manajer harus berinteraksi paling tidak dengan satu orang lagi untuk menjalankan tindakan tersebut.

3. Pengendalian manajemen memerlukan koordinasi di antara individu. Organisasi terdiri dari berbagai komponen yang terpisah, dan manajemen harus memastikan bahwa tiap komponen bekerja secara harmonis dengan komponen lainnya.
4. Hubungan antara kebutuhan untuk mengambil tindakan dengan menentukan tindakan yang dibutuhkan untuk menghasilkan keadaan yang diinginkan tidak selalu jelas. Manajer yang bertindak sebagai assessor dapat memutuskan bahwa “biaya operasional perusahaan terlalu tinggi” tetapi tidak menemukan cara yang mudah untuk memastikan bahwa biaya dapat ditekan agar mencapai biaya seperti yang diinginkan dalam standar.
5. Sebagian besar pengendalian manajemen adalah self-control, artinya pengendalian bukan dilakukan oleh perangkat eksternal, tetapi oleh Sebagian besar pengendalian manajemen adalah self-control, artinya pengendalian bukan dilakukan oleh perangkat eksternal, tetapi oleh manajer yang menggunakan pertimbangannya sendiri dan bukan menjalankan instruksi dari atasan

Peranan sistem pengendalian manajemen bagi organisasi, setiap orang mempunyai tujuan yang hendak di capai yaitu pertumbuhan dan kelangsungan hidup dengan memanfaatkan atau mengelola sumber daya yang ada. Untuk mendukung itu perlu suatu sistem guna mengarahkan agar aktivitas organisasi searah dengan tujuan, yaitu sistem pengendalian manajemen. Jika didalam organisasi tidak ada pengendalian maka masing-masing akan bekerja dengan kepentingan sendiri-sendiri tanpa mengabaikan kepentingan perusahaan secara keseluruhan. Dengan adanya pengendalian setiap tindakan akan dievaluasi, sudahkah sejalan antara hasil tindakan dengan rencana tindakan. Jika terjadi penyimpangan perlu dicari penyebabnya sebagai tindakan koreksi. Pengendalian tidak bisa di laksanakan pada hasil tindakan karena sudah terjadi, yang perlu dikendalikan adalah perencanaannya dan pelaksanaan kegiatan yang sedang berjalan. Untuk itu diperlukan informasi yang cepat dan tepat agar setiap tindakanyang menunjukkan gejala akan lepas kendali bisa segera dideteksi.

Peranan informasi didalam sistem pengendalian manajemen, Informasi merupakan unsur pokok dalam sistem pengendalian manajemen. Untuk pembahasan lebih lanjut perlu dikemukakan di sini apa itu informasi, sumber informasi arus informasi dan organisasi sistem informasi. Informasi yang mengalir didalam suatu organisasi di pengaruhi oleh struktur organisasinya informasi mengalir ke atas sepanjang garis hierarchy, informasi biasanya semakin mengalir ke atas menjadi semakin ringkas, kemudian informasi yang diberikan oleh setiap unit organisasi kepada satu level mendapat kombinasi dari level tersebut kemudian mengalir ke atas pada level berikutnya sampai level tertinggi. Informasi juga akan mengalir ke bawah sepanjang garis hierarchy dalam bentuk pengarahan, kebijakan dan petunjuk tindakan. Informasi ini menghubungkan setiap tindakan manajer ke setiaptingkatan yang lebih rendah. Aliran informasi tidak terbatas ke atas dan ke bawah dalam hirarchi, tetapi juga mengalir dari satu sisi ke sisi lain di dalam organisasi. Perubahan lingkungan suatu organisasi juga akan mempengaruhi aliran informasinya. Bila lingkungannya cepat berubah maka di perlukan priode aliran informasi yang singkat, agar tindakan adaptasi bisa segera dilaksanakan. Organisasi sistem informasi harus memberikan informasi kepada manajer mengenai berbagai macam informasi lingkungannya. Semakin dinamis lingkungannya akan menjadi semakin kritis informasinya. Organisasi sistem informasi akan di pengaruhi oleh karakter nagement style management type.

Dukungan sistem informasi didalam sistem pengendalian manajemen, informasi di dalam struktur pengendalian manajemen berkenaan dengan aliran informasi. Seperti telah dikemukakan dimuka struktur organisasi akan mempengaruhi aliran informasi. Untuk itulah perlu aliran wewenang dan tanggung jawab, yang jelas didalam suatu organisasi agar tercipta aliran yang efisien dan efektif sehingga bila terjadi perubahan di dalam lingkungannya akan cepat beradaptas dan bisa segera di informasikan keseluruh pusat pertanggung jawabandengan melalui aliran informasi yang menunjang. Organisasi sistem informasi dipengaruhi oleh management style dan management characteristic. Management style adalah aspek personal dari manajemen, termasuk disini adalah pertimbangan manajemen dalam memanfaatkan waktu dan berhubungan dengan orang lain, hal ini akan mempengaruhi jenis informasi yang dibutuhkan. Pola pemikiran manjer dan proses analisa adalah bagian dari management style. Sistem informasi yang baik harus dirancang agar dapat menambah atau melengkapi kekurangan pada proses pemikiran manajer. Untuk menciptakan hal itu perlu pemahaman terhadap kebutuhan informasi sesuai managerial characteristic yang ada. Kebutuhan informasi dalam pengendalian manajemen akan berbeda sesuai dengan tingkat pengendalian dalam manajemen proses. Oleh Anthony et al (1989) dikemukakan tiga proses:

1. Management control is the proces by which management assures that organization carries out its strategies effectively and efficiently.
2. Operational control is the process of assuring that specifik tasks are carried out effectively and effeciently.
3. Strategic planning is the process of deciding on the goal of organization and on the broad strategies that are to be used in attaining these goals. bagaimana kebutuhan informasi bagi masing-masing kegiatan manajemen serta ciri operasionalnya (Davis & Olson (1985))

Pengendalian manajemen atas sistem informasi, pembahasan ini dimaksudkan sebagai identifikasi terhadap penggunaan informasi dalam sistem pengendalian manajemen dan pengendalian. Dalam arti bahwa informasi dapat digunakan secara efektif dan efisien dalam mendukung fungsi sistem pengendalian manajemen yang pada akhirnya mendukung terciptanya tujuan organisasi. Pengendalian struktur: yaitu melihat apakah komponen sistem yang berupa perangkat keras, perangkat lunak, file, prosedur dan personalia pengoperasian sudah mendukung. Artinya dalam prasarana ini akan menciptakan pengolahan sistem informasi yang operasional. Pengendalian fungsi pengolahan: yaitu meninjau apakah

pungsi pengolahan yang meliputi pengolahan transaksi, memelihara file historis, menghasilkan laporan dan keluaran lain, dan interaksi dengan pemakai.

Pengendalian Internal

Tujuan disusunnya system control atau pengendalian internal komputer adalah sebagai berikut:

- Meningkatkan pengamanan (improve safeguard) aset sistem informasi (data/catatan akuntansi) yang bersifat logical assets, maupun physical assets seperti hardware, infrastructures, dan sebagainya).
- Meningkatkan integritas data (improve data integrity), sehingga dengan data yang benar dan konsisten akan dapat dibuat laporan yang benar.
- Meningkatkan efektifitas sistem (improve system effectiveness).
- Meningkatkan efisiensi sistem (improve system efficiency).

Tujuan sistem pengendalian internal direncanakan atau dirancang dengan tujuan untuk :

- Menjaga kekayaan organisasi,
- Mengecek ketelitian dan kehandalan data akuntansi,
- Mendorong efisiensi,
- Mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen.

Penggolongan Pengendalian Internal

- Pengendalian internal harus diterapkan terhadap setiap sistem dan aplikasi, hal ini dilakukan untuk mengurangi exposure yang selalu muncul pada pencatatan yang buruk, akuntansi yang tidak tepat, interupsi bisnis, pengambilan keputusan yang buruk, penipuan dan penggelapan, pelanggaran hukum terhadap peraturan, peningkatan biaya dan hilangnya aset perusahaan.
- Oleh sebab itu manajemen harus menyadari pentingnya pengendalian untuk menjaga sistem dari penggunaan secara tidak tepat, untuk mengurangi timbulnya kesalahan dan untuk memaksimalkan hasil dari sistem operasi. Pengendalian ini digolongkan menjadi 2 golongan yaitu General controls (pengendalian umum) dan Application controls (pengendalian aplikasi).

Pengendalian Umum

Pengendalian umum didefinisikan sebagai sistem pengendalian internal komputer yang berlaku umum meliputi seluruh kegiatan komputerisasi sebuah organisasi secara menyeluruh. Artinya ketentuan – ketentuan dalam pengendalian tersebut berlaku untuk seluruh kegiatan komputerisasi yang digunakan di perusahaan tersebut.

Contoh pengendalian umum

- Pengendalian umum juga dapat diartikan sebagai pengendalian yang tidak terkait langsung ke suatu aplikasi tertentu.
- Misalnya dalam contoh ATM di atas, ketentuan bahwa masuk ke ruang ATM tidak boleh memakai helm. Adanya CCTV di ruang ATM dan ketentuan adanya SATPAM adalah dapat dikategorikan dengan pengendalian umum (ketentuan-ketentuan tersebut tidak langsung dengan transaksi pengambilan uang di mesin ATM).

Ruang lingkup pengendalian umum

Ruang lingkup yang termasuk dalam pengendalian umum (pengendalian perspektif manajemen) diantaranya adalah :

- Pengendalian manajemen puncak (top management controls).
- Pengendalian manajemen pengembangan sistem (information system management controls).
- Pengendalian manajemen sumber data (data resources management controls).
- Pengendalian manajemen operasi (operations management controls).

- Pengendalian manajemen keamanan (security administration management controls).
- Pengendalian manajemen jaminan kualitas (quality assurance management controls).

Pengendalian Aplikasi

Pengendalian aplikasi (application controls) adalah sistem pengendalian intern (internal control) pada sistem informasi berbasis teknologi informasi yang berkaitan dengan pekerjaan/kegiatan/aplikasi tertentu (setiap aplikasi memiliki karakteristik dan kebutuhan pengendalian yang berbeda).

Contoh

- Pengendalian aplikasi disebut juga pengendalian transaksi, karena didesain berkaitan dengan transaksi pada aplikasi tertentu.
- Misalnya apabila nasabah akan mengambil uang di ATM, setelah memasukkan kartu akan diminta PIN, atau setelah memasukkan nilai uang yang akan diambil, ATM akan mengecek apakah saldo cukup, atau jumlahnya diijinkan sesuai dengan mengecek apakah saldo cukup, atau jumlahnya diijinkan sesuai dengan ketentuan bank. Pengendalian berupa PIN dan limit pengambilan uang tersebut hanya berlaku di ATM, tidak berlaku di kegiatan lain.

Unsur

Terdapat beberapa unsur dalam pengendalian aplikasi, pada dasarnya terdiri dari :

- Pengendalian batas sistem (boundary controls)

Adalah interface antara users dengan sistem berbasis teknologi informasi. Tujuan utama boundary controls antara lain :

- Untuk mengenal identitas dan otentik / tidaknya pemakai sistem.
- Untuk menjaga agar sumber daya sistem informasi digunakan oleh user dengan cara yang ditetapkan.

- Pengendalian masukan (input controls)

Bertujuan untuk mendapat keyakinan bahwa data transaksi input adalah valid, lengkap, serta bebas dari kesalahan dan penyalahgunaan. Input controls merupakan pengendalian aplikasi yang penting karena input yang salah akan menyebabkan output yang salah.

- Pengendalian proses pengolahan data (process controls)
- Pengendalian keluaran (output controls)

Merupakan pengendalian yang dilakukan untuk menjaga output sistem agar akurat, lengkap, dan digunakan sebagaimana mestinya. Yang termasuk pengendalian keluaran antara lain adalah :

– Rekonsiliasi keluaran dengan masukan dan pengolahan

– Penelaahan dan pengujian hasil – hasil pengolahan

- Pengendalian file / database (file / database controls)
- Pengendalian komunikasi aplikasi (communication controls)

1. Manajemen Puncak — bertanggung jawab untuk memastikan bahwa fungsi-fungsi sistem informasi dikelola dengan baik dan bertanggung jawab untuk menyusun kebijakan jangka panjang tentang bagaimana teknologi informasi akan digunakan.
2. Manajemen Sistem Informasi — bertanggung jawab secara keseluruhan atas perencanaan dan pengendalian kegiatan dan aktivitas sistem informasi. Selain itu, berkewajiban untuk memberikan masukan kepada manajemen puncak berkaitan dengan penyusunan kebijakan jangka panjang dan menerjemahkannya ke dalam rencana tujuan dan sasaran jangka pendek.
3. Manajemen Pengembangan Sistem — bertanggung jawab atas desain, implementasi dan pemeliharaan sistem aplikasi.
4. Manajemen Pemrograman – bertanggung jawab atas pemrograman sistem yang baru, memelihara sistem yang lama dan menyediakan perangkat lunak dukungan sistem.
5. Manajemen Data – bertanggung jawab untuk membuat perencanaan dan penyesuaian isu-isu pengendalian yang berkaitan dengan penggunaan data organisasi.
6. Manajemen Pengamanan – bertanggung jawab atas pengendalian akses dan pengamanan fisik untuk sumber daya teknologi informasi.
7. Manajemen Kualitas – bertanggung jawab untuk memastikan bahwa pengembangan, implementasi, operasionalisasi dan pemeliharaan sistem informasi sesuai dengan standar kualitas yang sudah ditetapkan.
8. Manajemen Operasi – bertanggung jawab atas perencanaan dan pengendalian operasional harian teknologi informasi