

**MAKALAH AKUNTANSI SEKTOR PUBLIK
SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN SEKTOR PUBLIK**

Dosen Pengampu

1. Dr. Pujiati., S.P.d., M.Pd.
2. Mega Metalia, SE, M.Si., MSAk., Ak
3. Fiarika Dwi Utari, S.Pd., M.Pd.



**Disusun Oleh :
Kelompok 2**

Irenius Juni Nugroho	2313031032
Zahra Syafitri Tunnisa	2313031035

**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN EKONOMI
JURUSAN PENDIDIKAN ILMU PENGETAHUAN SOSIAL
FAKULTAS PERGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
2025**

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh. Puji dan syukur kita panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya. Atas berkat rahmat dan hidayah-Nya serta berbagai upaya, tugas makalah mata kuliah Akuntansi Sektor Publik “Sistem Pengendalian Manajemen Sektor Publik ” dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu.

Pada kesempatan kali ini kami mengucapkan banyak terima kasih Kepada Ibu. Dr. Pujiati, S.Pd., M.Pd. dan Ibu Fiarika Dwi Utari, S.Pd., M.Pd. selaku dosen pengampu mata kuliah dan seluruh pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan makalah ini. Kami selaku penulis telah berupaya menyajikan makalah ini dengan sebaik-sebaiknya, berdasarkan pengetahuan dan beberapa referensi yang kami ambil, meskipun tidak lengkap.

Di samping itu, apabila dalam makalah ini didapati kekurangan dan kesalahan, baik dalam pengetikan maupun dalam pembahasannya, maka penulis dengan senang hati menerima kritik dan saran dari pembaca. Semoga makalah ini bermanfaat bagi kita semua khususnya para pembaca yang sedang dalam pembelajarannya dan sebagai sarana penunjang proses belajar mengajar dalam kehidupan sehari-hari.

Wassamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Bandar Lampung, 13 September 2025

Kelompok 3

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	iii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	2
1.3 Tujuan	2
BAB II PEMBAHASAN.....	3
2.1 Definisi & tujuan Sistem Pengendalian Manajemen Sektor Publik.....	3
2.2 Sturktur Pengendalian Manajemen Sektor Publik	5
2.3 Proses Pengendalian Manajemen Sektor Publik	5
2.4 Tipe Pengendalian Manajemen	9
BAB III PENUTUP	10
3.1 Kesimpulan	10
3.2 Saran.....	10
STUDI KASUS	11
POST TEST	12
DAFTAR PUSTAKA	13

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sistem pengendalian manajemen merupakan aspek penting dalam organisasi untuk memastikan penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks sektor publik, penerapan sistem ini menjadi sangat krusial mengingat organisasi pemerintah dan lembaga publik memiliki tanggung jawab besar untuk melayani masyarakat dan mengelola sumber daya negara dengan akuntabilitas tinggi. Sistem pengendalian manajemen berfungsi sebagai proses pengawasan dan pengendalian yang tidak hanya mengarahkan perilaku individu maupun kelompok dalam organisasi, tetapi juga menjamin agar seluruh aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan strategi dan tujuan yang telah dirumuskan.

Pengendalian manajemen dalam sektor publik melibatkan berbagai aktivitas mulai dari perencanaan, komunikasi, motivasi, hingga evaluasi yang dilakukan secara berkesinambungan dan melibatkan hubungan hierarkis antara atasan dan bawahan. Keberhasilan pengendalian manajemen sangat dipengaruhi oleh dukungan struktur organisasi yang sesuai dengan tipe pengendalian yang digunakan, manajemen sumber daya manusia yang kompeten, serta lingkungan kerja yang kondusif. Struktur organisasi yang baik diwujudkan melalui pembentukan unit-unit pusat pertanggungjawaban yang dikelola oleh manajer yang bertanggung jawab penuh atas pencapaian tujuan unit tersebut.

Tujuan utama dari sistem pengendalian manajemen menurut ahli seperti Blocher adalah untuk mengarahkan usaha manajer secara optimal dalam mencapai sasaran organisasi, memberikan insentif agar keputusan yang diambil konsisten dengan tujuan puncak organisasi, serta memastikan penghargaan yang adil diberikan berdasarkan usaha dan keefektifan keputusan manajer. Dengan demikian, sistem pengendalian manajemen di sektor publik

tidak hanya menjadi alat pengendalian internal, tetapi juga berperan sebagai sarana meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana Definisi & tujuan Sistem Pengendalian Manajemen Sektor Publik?
2. Bagaimana Struktur Organisasi yang efektif dalam mendukung Sistem Pengendalian Manajemen Sektor Publik?
3. Bagaimana Proses Pengendalian Manajemen dilakukan dalam Organisasi Sektor Publik?
4. Apa saja Tipe Pengendalian Manajemen yang diterapkan di Sektor Publik dan bagaimana pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan organisasi?

1.3 Tujuan

1. Memahami definisi dan tujuan pada Sistem Pengendalian Manajemen Sektor Publik
2. Untuk menjelaskan Struktur Pengendalian Manajemen yang efektif sebagai pusat pertanggungjawaban dalam organisasi sektor publik.
3. Untuk menguraikan Proses Pengendalian Manajemen yang berjalan dalam Sektor Publik, termasuk tahapan dan metode yang digunakan.
4. Untuk mengkaji Tipe-tipe Pengendalian Manajemen yang umum diterapkan dan peranannya dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja organisasi Sektor Publik.

BAB II

PEMBAHASAN

2.1 Definisi & tujuan Sistem Pengendalian Manajemen Sektor Publik

A. Definisi

Sistem pengendalian manajemen adalah suatu rangkaian kegiatan yang bertujuan untuk memastikan bahwa sumber daya yang ada dalam suatu organisasi digunakan secara efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan organisasi tersebut. Sistem ini juga merupakan suatu proses yang dirancang untuk mengarahkan dan memengaruhi perilaku serta tindakan individu atau kelompok dalam organisasi tersebut agar mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan, melalui penerapan berbagai strategi yang sesuai.

Pengendalian manajemen meliputi berbagai aktivitas perencanaan dan pengawasan yang berlangsung secara berkesinambungan dalam organisasi. Proses ini mencakup hubungan hirarkis antara atasan dan bawahan, di mana pengendalian dilakukan mulai dari tingkat manajemen tertinggi hingga ke tingkat pelaksana. Dalam pelaksanaannya, sistem pengendalian manajemen mencakup tiga aktivitas utama, yaitu:

1. Komunikasi, dengan tujuan agar para bawahan memahami dan menjalankan tugas secara efektif sesuai arahan yang diberikan.
2. Motivasi, yaitu memberikan dorongan dan insentif agar para bawahan termotivasi untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.
3. Evaluasi, yang dilakukan oleh manajer untuk menilai tingkat efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh bawahan.

Dalam konteks sektor publik, sistem pengendalian manajemen berfokus pada bagaimana strategi organisasi pemerintah atau lembaga publik dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien agar tujuan organisasi tersebut dapat tercapai. Sistem pengendalian manajemen di sektor publik harus didukung oleh berbagai perangkat lain, seperti struktur organisasi yang sesuai dengan tipe sistem pengendalian yang diterapkan, manajemen sumber daya manusia yang memadai, serta lingkungan kerja yang kondusif.

Struktur organisasi dalam sistem pengendalian manajemen biasanya direalisasikan dalam bentuk unit-unit organisasi yang disebut pusat pertanggungjawaban. Setiap unit ini menjadi fokus pengendalian di mana tanggung jawab dikelola oleh manajer yang bertugas mengawasi aktivitas bawahannya dalam mencapai target-target yang telah ditentukan. Oleh karena itu, struktur organisasi harus dirancang sedemikian rupa agar sejalan dengan desain dan tujuan sistem pengendalian manajemen.

B. Tujuan

Tujuan utama dari sistem pengendalian manajemen menurut Blocher dan rekan-rekannya dalam Yustien (2012) adalah sebagai berikut:

1. Mengarahkan para manajer untuk memberikan usaha yang optimal dan maksimal dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran tertinggi organisasi.
2. Memberikan insentif atau dorongan yang tepat kepada manajer agar mereka dapat mengambil keputusan-keputusan yang sejalan dan konsisten dengan tujuan dari manajemen puncak atau pimpinan tertinggi organisasi.
3. Memberikan penghargaan yang adil dan layak kepada manajer berdasarkan upaya, kemampuan, serta efektivitas keputusan yang mereka buat, sehingga menghargai kontribusi nyata mereka dalam keberhasilan organisasi.

2.2 Struktur Pengendalian Manajemen Sektor Publik

Sistem pengendalian manajemen direalisasikan melalui struktur yang dikenal sebagai pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban ini merupakan unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab penuh atas seluruh aktivitas yang berlangsung dalam unit tersebut. Pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban memiliki beberapa tujuan utama, di antaranya:

1. Menjadi dasar untuk perencanaan, pengawasan, dan penilaian kinerja para manajer dan unit organisasi yang mereka pimpin, sehingga pengelolaan sumber daya dan aktivitas dapat dilakukan secara efektif dan terukur.
2. Mempermudah pencapaian tujuan organisasi dengan mengorganisasi tanggung jawab secara jelas dan terstruktur.
3. Membantu terciptanya keselarasan tujuan antara unit-unit organisasi dengan tujuan keseluruhan organisasi, yang dikenal dengan istilah goal congruence, sehingga setiap bagian bekerja secara sinergis menuju hasil yang diharapkan.
4. Mendelegasikan tugas dan kewenangan kepada unit-unit yang memiliki kompetensi sesuai, sehingga beban tugas manajer pusat dapat dikurangi dan fokus pada pengawasan serta pengambilan keputusan strategis.

Tanggung jawab utama manajer pusat pertanggungjawaban adalah menciptakan koordinasi yang optimal antara sumber daya input yang digunakan dengan output yang dihasilkan. Sumber daya input diukur berdasarkan jumlah dan nilai sumber daya yang dimanfaatkan, sedangkan output diukur berdasarkan kuantitas dan kualitas produk atau layanan yang dihasilkan oleh unit tersebut. Seluruh proses ini dikaitkan dengan target kinerja yang telah ditetapkan agar efektivitas dan efisiensi operasional dapat tercapai

2.3 Proses Pengendalian Manajemen Sektor Publik

Proses pengendalian manajemen dalam organisasi sektor publik dapat dilakukan melalui saluran komunikasi formal yang mencakup beberapa tahapan utama, yaitu:

a. Perumusan strategi (*strategy formulation*)

Perumusan strategi adalah proses menentukan visi, misi, tujuan, sasaran, dan target yang ingin dicapai oleh organisasi. Selain itu, juga menetapkan arah kebijakan dan strategi keseluruhan organisasi. Tanggung jawab utama perumusan strategi berada pada manajemen puncak atau pimpinan tertinggi organisasi. Dalam organisasi pemerintahan, Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) adalah dokumen perencanaan pembangunan nasional Indonesia untuk jangka waktu 20 tahun yang memuat visi, misi, dan arah pembangunan negara secara umum dan berkelanjutan. RPJPN berfungsi sebagai pedoman utama dalam penyusunan rencana pembangunan jangka menengah dan jangka pendek di seluruh tingkatan pemerintahan. Dengan demikian, proses perumusan ini tidak harus terlalu kaku atau sistematis.

Strategi yang dihasilkan pada tingkat ini merupakan strategi makro atau global (sering disebut *corporate level strategy* dalam dunia bisnis). Strategi tersebut kemudian dijabarkan lebih rinci menjadi program-program, kegiatan, atau proyek-proyek yang lebih spesifik, yang dikenal sebagai strategi unit bisnis (*business level strategy*).

Menurut Olsen dan Eadie, proses perumusan strategi terdiri dari lima komponen utama:

1. Penyusunan pernyataan misi dan tujuan umum organisasi yang dirumuskan oleh manajemen eksekutif sebagai kerangka acuan pengembangan strategi dan target yang hendak dicapai.
2. Analisis lingkungan eksternal (*scanning*) untuk mengidentifikasi dan menilai faktor-faktor serta kondisi di luar organisasi yang mempengaruhi perumusan strategi.
3. Audit dan evaluasi sumber daya internal guna mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi yang harus dipertimbangkan dalam perencanaan strategi.
4. Perumusan, evaluasi, dan pemilihan alternatif strategi yang paling sesuai untuk mencapai tujuan organisasi.
5. Implementasi dan pengendalian rencana strategik yang telah dipilih.

b. Perencanaan strategi (*strategy planning*)

Perencanaan strategi adalah proses penyusunan program, aktivitas, atau proyek yang harus dilaksanakan oleh organisasi untuk merealisasikan strategi yang telah dirumuskan. Selain itu, tahap ini juga mencakup penentuan alokasi sumber daya yang dibutuhkan dalam pelaksanaan program-program tersebut. Perencanaan strategi berbeda dengan perumusan strategi; perumusan strategi menentukan apa yang akan dicapai, sedangkan perencanaan strategi menentukan bagaimana strategi itu akan diterapkan. Hasil dari perencanaan ini adalah dokumen rencana strategi (*strategic plans*).

Perencanaan strategi dilakukan secara sistematis dengan prosedur dan jadwal yang jelas. Organisasi yang tidak mempunyai atau tidak melakukan perencanaan strategik akan menghadapi berbagai masalah, seperti beban anggaran yang tidak proporsional, alokasi sumber daya yang tidak tepat sasaran, dan pilihan strategi yang keliru.

Manfaat dari perencanaan strategi antara lain:

- Memfasilitasi terciptanya anggaran yang efektif dan realistis.
- Memusatkan perhatian manajer pada pelaksanaan strategi yang telah ditetapkan.
- Mendukung alokasi sumber daya yang optimal, efektif, dan efisien.
- Menjadi kerangka acuan untuk tindakan jangka pendek.
- Membantu manajemen memahami strategi organisasi dengan lebih jelas.
- Mengurangi risiko pilihan alternatif strategi yang tidak tepat.

Tujuan utama perencanaan strategi adalah memperkuat komunikasi antara manajemen puncak dan manajemen tingkat bawah, sehingga tercapai kesepakatan mengenai strategi terbaik untuk mencapai tujuan

organisasi. Hal ini mendukung terwujudnya *goal congruence*, yaitu keselarasan tujuan antara berbagai level dalam organisasi.

Sistem hukuman atau sanksi juga diterapkan dalam kondisi tertentu, tetapi orientasi utama dalam evaluasi kinerja hendaknya berfokus pada pemberian penghargaan agar tercipta motivasi yang positif. Selain komunikasi formal, pengendalian manajemen juga dapat dilakukan melalui komunikasi informal, seperti pertemuan langsung, diskusi, dan metode manajemen lainnya.

Sistem pengendalian manajemen harus dapat menjadi jembatan untuk mewujudkan *goal congruence* antara tujuan organisasi dengan tujuan individu. Faktor yang mempengaruhi *goal congruence* terbagi menjadi dua kelompok: faktor formal, seperti sistem pengendalian manajemen, aturan organisasi, dan sistem *reward & punishment*; serta faktor informal, yang terdiri atas faktor internal dan eksternal organisasi.

c. Penganggaran dan pelaksanaan anggaran (*budgeting and operationalizing budget*)

Setelah perencanaan strategik selesai, proses selanjutnya adalah penyusunan anggaran. Penganggaran merupakan tahap yang sangat penting dalam pengendalian manajemen di sektor publik. Berbeda dengan sektor swasta, penganggaran di sektor publik sering dipengaruhi oleh faktor politik, yang dapat mempengaruhi proses penetapan dan penggunaan anggaran.

d. Evaluasi kerja (*performance evaluation*)

Tahap akhir dalam proses pengendalian manajemen adalah penilaian kinerja. Penilaian ini berfungsi sebagai alat pengendalian yang mengukur pencapaian kinerja dan efektivitas pelaksanaan strategi. Dalam praktiknya, evaluasi kinerja biasanya dikombinasikan dengan sistem *reward and punishment* (penghargaan dan hukuman) yang digunakan untuk memberi dorongan kepada pegawai agar mencapai target. Penghargaan dapat diberikan dalam bentuk finansial, seperti kenaikan gaji,

bonus, dan tunjangan, maupun non-finansial, seperti promosi jabatan, penambahan tanggung jawab, kepercayaan, otonomi, dan pengakuan sosial.

2.4 Tipe Pengendalian Manajemen

Tipe pengendalian manajemen dapat dikategorikan menjadi tiga kelompok, yaitu:

1. Pengendalian preventif (*preventive control*). Dalam tahap ini pengendalian manajemen terkait dengan perumusan strategi dan perencanaan stratejik yang dijabarkan dalam bentuk program-program.
2. Pengendalian operasional (*operational control*). Dalam tahap ini pengendalian manajemen terkait dengan pengawasan pelaksanaan program yang telah ditetapkan melalui alat berupa anggaran. Anggaran digunakan untuk menghubungkan perencanaan dengan pengendalian.
3. Pengendalian kinerja. Pada tahap ini pengendalian manajemen berupa analisis evaluasi kinerja berdasarkan tolok ukur kinerja yang telah ditetapkan.

BAB III

PENUTUP

3.1 Kesimpulan

Sistem pengendalian manajemen merupakan alat penting dalam organisasi sektor publik yang berfungsi untuk memastikan penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Sistem ini melibatkan serangkaian proses mulai dari perencanaan, pelaksanaan strategi, pengawasan, hingga evaluasi kinerja yang saling terintegrasi. Struktur pusat pertanggungjawaban berperan sebagai unit utama dalam implementasi pengendalian, di mana manajer bertanggung jawab atas koordinasi sumber daya dan pencapaian output sesuai target kinerja. Proses pengendalian manajemen di sektor publik dilakukan melalui tahapan perumusan strategi, perencanaan strategik, penganggaran, dan evaluasi kerja, yang dijalankan secara sistematis dengan dukungan komunikasi formal dan informal. Sistem pengendalian manajemen tidak hanya membantu meningkatkan efektivitas dan efisiensi, namun juga memfasilitasi terciptanya keselarasan tujuan antara berbagai tingkatan organisasi, yang dikenal sebagai goal congruence. Dengan demikian, sistem pengendalian ini menjadi kunci dalam menjalankan tata kelola pemerintahan yang transparan, akuntabel, dan bertanggung jawab.

3.2 Saran

organisasi sektor publik diharapkan untuk lebih mengoptimalkan penerapan sistem pengendalian manajemen dengan memperhatikan keselarasan antara struktur organisasi, proses pengendalian, serta sumber daya manusia yang ada. Selain itu, manajemen juga disarankan untuk menerapkan sistem penghargaan dan sanksi secara adil dan transparan guna meningkatkan motivasi pegawai dalam mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.

STUDI KASUS

Rumah Sakit Umum Daerah Sehat Sejahtera merupakan rumah sakit milik pemerintah daerah yang melayani masyarakat di Kabupaten Makmur. Dalam tiga tahun terakhir, rumah sakit ini mengalami berbagai permasalahan dalam pengelolaan keuangan dan pelayanan. Anggaran yang dialokasikan pemerintah daerah sebesar 15 miliar rupiah per tahun sering tidak mencukupi untuk membiayai operasional, sementara pendapatan dari layanan medis tidak terkelola dengan baik. Banyak pasien mengeluhkan lambatnya pelayanan dan seringnya kehabisan obat-obatan penting.

Direktur rumah sakit yang baru, Dr. Sari, menyadari bahwa masalah utama terletak pada lemahnya sistem pengendalian manajemen. Tidak ada mekanisme monitoring yang jelas untuk mengukur kinerja, baik dari segi keuangan maupun pelayanan. Laporan keuangan dibuat hanya untuk memenuhi kewajiban kepada pemerintah daerah tanpa analisis mendalam. Selain itu, tidak ada sistem reward dan punishment yang memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja.

Dr. Sari kemudian mengimplementasikan sistem balanced scorecard yang disesuaikan dengan karakteristik sektor publik. Sistem ini mencakup empat perspektif: perspektif keuangan yang fokus pada efisiensi penggunaan anggaran, perspektif stakeholder yang mengukur kepuasan pasien dan pemerintah daerah, perspektif proses internal yang mengevaluasi efektivitas prosedur medis dan administratif, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang mengukur kompetensi dan kepuasan karyawan.

Setelah satu tahun implementasi, rumah sakit berhasil mengurangi biaya operasional sebesar 20% melalui pengelolaan inventori yang lebih efektif. Tingkat kepuasan pasien meningkat dari 65% menjadi 85%, dan waktu tunggu rata-rata berkurang dari 3 jam menjadi 1,5 jam. Program pelatihan berkelanjutan untuk tenaga medis dan administratif juga meningkatkan kualitas pelayanan secara signifikan.

Pertanyaan:

Analisis bagaimana implementasi balanced scorecard di RSUD Sehat Sejahtera dapat membantu mengatasi masalah akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan anggaran publik, serta jelaskan tantangan apa saja yang mungkin dihadapi dalam menerapkan sistem pengendalian manajemen tersebut di sektor publik!

POST TEST

1. Menurut pendapatmu seberapa penting sistem pengendalian manajemen sektor publik dalam perusahaan
2. Menurut pendapatmu apakah pengendalian preventif lebih efektif daripada pengendalian korektif dalam jangka panjang?
3. Apakah pengendalian keuangan yang ketat selalu menghasilkan kinerja organisasi yang optimal
4. Apakah struktur berbasis fungsi lebih efektif daripada struktur berbasis program dalam pengendalian sektor publik?
5. Apakah pengendalian keuangan yang ketat selalu menghasilkan kinerja organisasi yang optimal?

DAFTAR PUSTAKA

- Novi, V. (2021). *Sistem Pengendalian Manajemen: Pengertian, Fungsi, Manfaat, Unsur, Tahapan, Faktor*. Gramedia.Com.
<https://www.gramedia.com/literasi/sistempengendalian-manajemen/>
- Syahputra, H. E. (2020). *Modul Sistem Pengendalian Manajemen* (Issue 79, p. 162).
- Pedoman Umum Governansi Sektor Publik Indonesia. (2022). *Pedoman Umum Governansi Sektor Publik Indonesia*. Komite Nasional Kebijakan Governansi, 1–80.
- Anggraeni, E. K. (2022). *Pengendalian Manajemen (Management Control) di Sektor Publik*. Jkn.Kemenkeu.Go.Id.
<https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kanwil-kalselteng/bacaartikel/14895-Pengendalian-Manajemen-Management-Control-di-Sektor-Publik.html>
- Syahputra, H. E. (2020). *Modul Sistem Pengendalian Manajemen* (Issue 79, p. 162).
- Febriati. 2011. *Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen Pada Pemungutan Pajak Kendaraan Bermotor*. Jurnal Vol 7. Universitas Singkawang. Kalimantan.
- Simamora. 2012. *Akuntansi Manajemen*. Star Gate. Jakarta.