

PENGENDALIAN MANAJEMEN: KONSEP, IMPLEMENTASI, DAN PERAN TEKNOLOGI INFORMASI DALAM ORGANISASI MODERN

Hicca Maria Gandi Putri Aruan¹,

Tarida Rizky Juliano Lumban Tobing², Febrina Ruth Rebecca Marpaung³,
Dasimah Saragih⁴, Dea Hanastasia Agustina Saragih⁵, Eliasiani Anggelika Ginting⁶

hicca.aruan@uhn.ac.id¹,

tarida.lumbantobing@student.uhn.ac.id², febrina.marpaung@uhn.ac.id³,

dasimah.saragih@student.uhn.ac.id⁴, dea.saragih@student.uhn.ac.id⁵,

eliasiani.ginting@student.uhn.ac.id⁶

HKBP Nomensen Medan

ABSTRAK

Pengendalian manajemen merupakan elemen fundamental dalam tata kelola organisasi yang memastikan seluruh aktivitas berjalan sesuai tujuan strategis yang ditetapkan. Artikel ini mengkaji secara komprehensif konsep dasar, tujuan, elemen-elemen, jenis-jenis, proses, serta peran teknologi informasi dalam pengendalian manajemen modern. Metode yang digunakan adalah studi literatur dengan analisis deskriptif, diperkuat dengan studi kasus nyata kasus PT Asuransi Jiwasraya sebagai contoh kegagalan sistem pengendalian manajemen di Indonesia. Hasil kajian menunjukkan bahwa efektivitas pengendalian manajemen sangat dipengaruhi oleh kualitas lingkungan pengendalian, sistem penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta mekanisme pemantauan yang terintegrasi. Integrasi teknologi seperti ERP, Business Intelligence, dan Kecerdasan Buatan terbukti meningkatkan kecepatan, akurasi, dan jangkauan pengendalian secara signifikan. Kasus Jiwasraya mengindikasikan bahwa lemahnya pengendalian manajemen dapat menimbulkan kerugian negara yang sangat besar, sebesar Rp16,81 triliun. Penelitian ini merekomendasikan penguatan budaya integritas, independensi audit internal, dan akselerasi adopsi teknologi pengendalian di seluruh sektor organisasi di Indonesia.

Kata Kunci: Pengendalian Manajemen, Audit Internal, Teknologi Informasi, ERP, Tata Kelola Organisasi, Studi Kasus Jiwasraya.

ABSTRACT

Management control is a fundamental element of organizational governance that ensures all activities align with established strategic objectives. This article comprehensively examines the basic concepts, objectives, elements, types, processes, and the role of information technology in modern management control. The method employed is a literature review with descriptive analysis, strengthened by a real case study of PT Asuransi Jiwasraya as an example of management control system failure in Indonesia. The findings indicate that management control effectiveness is greatly influenced by the quality of the control environment, risk assessment systems, control activities, information and communication, and integrated monitoring mechanisms. Integration of technologies such as ERP, Business Intelligence, and Artificial Intelligence has been shown to significantly improve the speed, accuracy, and reach of controls. The Jiwasraya case indicates that weak management controls can lead to enormous state losses of Rp16.81 trillion. This study recommends strengthening integrity culture, internal audit independence, and accelerating the adoption of control technology across all organizational sectors in Indonesia.

Keywords: Management Control, Internal Audit, Information Technology, ERP, Organizational Governance, Jiwasraya Case Study.

PENDAHULUAN

Di era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, setiap organisasi baik berorientasi laba maupun nirlaba dituntut untuk mampu mengelola sumber dayanya secara optimal demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Salah satu unsur fundamental dalam manajemen yang menentukan keberhasilan organisasi adalah pengendalian manajemen. Tanpa adanya pengendalian yang benar, tepat, dan terintegrasi, upaya-upaya perencanaan dan

pengorganisasian yang telah dilakukan dapat menjadi sia-sia karena tidak ada mekanisme yang memastikan bahwa semua aktivitas berjalan sesuai rencana.

Di Indonesia, isu pengendalian manajemen menjadi semakin relevan seiring dengan meningkatnya kompleksitas lingkungan bisnis dan tuntutan akuntabilitas publik. Berbagai kasus korupsi dan pengelolaan keuangan yang tidak transparan menunjukkan bahwa lemahnya sistem pengendalian manajemen dapat membawa dampak yang sangat merugikan bagi organisasi dan masyarakat luas. Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) secara konsisten menemukan kelemahan sistem pengendalian internal di berbagai kementerian dan lembaga pemerintah.

Perkembangan teknologi informasi yang pesat juga telah membawa perubahan paradigma dalam pengendalian manajemen. Sistem Enterprise Resource Planning (ERP), Big Data Analytics, dan Kecerdasan Buatan (Artificial Intelligence) kini menjadi alat bantu yang semakin tidak terpisahkan dalam pelaksanaan fungsi pengendalian. Oleh karena itu, pemahaman yang komprehensif mengenai konsep, prinsip, dan praktik pengendalian manajemen menjadi sangat penting.

Artikel ini bertujuan untuk: (1) memahami pengertian dan konsep dasar pengendalian manajemen; (2) menjelaskan tujuan dan fungsi pengendalian manajemen; (3) mengidentifikasi elemen-elemen sistem pengendalian manajemen; (4) menguraikan jenis-jenis pengendalian manajemen; (5) mendeskripsikan proses pengendalian manajemen; dan (6) menganalisis peran teknologi dalam mendukung pengendalian manajemen.

KAJIAN PUSTAKA

Definisi Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen merupakan salah satu konsep fundamental dalam ilmu manajemen yang telah didefinisikan oleh berbagai pakar dari beragam sudut pandang. Secara etimologis, kata "pengendalian" berasal dari bahasa Latin "contrarotulare" yang berarti memverifikasi atau memeriksa.

Robert N. Anthony, seorang profesor dari Harvard Business School, mendefinisikan pengendalian manajemen sebagai proses di mana para manajer memengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi (Anthony & Govindarajan, 2007). Definisi ini menekankan bahwa pengendalian manajemen bukan sekadar mekanisme pengawasan pasif, melainkan sebuah proses aktif yang melibatkan interaksi berbagai tingkatan dalam hierarki organisasi.

Merchant dan Van der Stede (2017) mendefinisikan pengendalian manajemen sebagai semua perangkat dan sistem yang digunakan oleh manajemen untuk memastikan bahwa perilaku karyawan dan keputusan yang diambil konsisten dengan tujuan dan strategi organisasi. Sedangkan Hansen dan Mowen (2015) mendefinisikannya sebagai proses penetapan tujuan, pengembangan ukuran kinerja, pengumpulan data kinerja, dan pengambilan tindakan yang diperlukan untuk mencapai atau melampaui tujuan yang ditetapkan.

Perkembangan Konsep Pengendalian Manajemen

Konsep pengendalian manajemen telah mengalami evolusi signifikan sejak awal abad ke-20. Pada era Taylorisme, pengendalian lebih berfokus pada aspek fisik dan teknis produksi. Pada dekade 1960-an, Robert Anthony memperkenalkan kerangka klasik yang membedakan tiga tingkatan pengendalian: perencanaan strategis, pengendalian manajemen, dan pengendalian operasional.

Memasuki era 1990-an, Balanced Scorecard yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton (1992) memperluas perspektif pengendalian dari yang semata-mata berfokus pada aspek finansial menjadi mencakup empat dimensi yang seimbang: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Di era digital saat ini, pengendalian manajemen semakin berkembang dengan mengintegrasikan teknologi informasi canggih,

analitik data besar, dan kecerdasan buatan.

METODE PENELITIAN

Artikel ini menggunakan metode studi literatur (library research) dengan pendekatan analisis deskriptif-kualitatif. Data dikumpulkan dari berbagai sumber sekunder meliputi buku teks manajemen dan akuntansi, jurnal ilmiah nasional dan internasional, laporan resmi lembaga pemerintah (BPK, OJK, Kejaksaan Agung), serta dokumen-dokumen resmi terkait kasus yang dikaji.

Analisis dilakukan melalui sintesis berbagai teori dan konsep pengendalian manajemen dari perspektif para ahli, yang kemudian dikaitkan dengan konteks praktis melalui studi kasus PT Asuransi Jiwasraya. Studi kasus dipilih karena merepresentasikan kegagalan pengendalian manajemen yang berdampak besar di Indonesia, dengan kerugian negara yang terverifikasi sebesar Rp16,81 triliun berdasarkan hasil pemeriksaan investigatif BPK.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tujuan dan Fungsi Pengendalian Manajemen

Setiap sistem pengendalian manajemen yang dirancang dengan baik memiliki tujuan-tujuan yang jelas. Terdapat lima tujuan utama pengendalian manajemen:

1. Memastikan pencapaian tujuan organisasi — pengendalian sebagai sistem navigasi yang mengarahkan seluruh aktivitas menuju tujuan yang ditetapkan.
2. Efisiensi penggunaan sumber daya — memastikan sumber daya manusia, finansial, dan teknologi digunakan secara optimal.
3. Menjaga kepatuhan terhadap peraturan dan kebijakan internal maupun regulasi eksternal yang berlaku.
4. Meminimalkan risiko operasional dan finansial melalui identifikasi, penilaian, dan mitigasi risiko secara sistematis.
5. Mendukung akuntabilitas dan transparansi dalam tata kelola perusahaan yang baik (good corporate governance).

Elemen-Elemen Pengendalian Manajemen

Berdasarkan kerangka COSO (2013), sistem pengendalian manajemen yang efektif terdiri dari lima elemen yang saling berinteraksi, sebagaimana disajikan dalam Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Elemen-Elemen Pengendalian Manajemen

Elemen	Deskripsi	Peran Utama
Lingkungan Pengendalian	Nilai etika, integritas, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi yang ditetapkan manajemen puncak	Fondasi (tone at the top)
Penilaian Risiko	Identifikasi dan analisis risiko yang dapat mengancam pencapaian tujuan organisasi	Dasar perancangan aktivitas pengendalian
Aktivitas Pengendalian	Kebijakan dan prosedur untuk memastikan arahan manajemen dilaksanakan dengan benar	Mekanisme pengendalian operasional
Informasi & Komunikasi	Sistem pengumpulan, pemrosesan, dan distribusi informasi yang relevan dan tepat waktu	Urat nadi sistem pengendalian
Pemantauan	Penilaian berkelanjutan atas kualitas dan efektivitas sistem pengendalian	Evaluasi dan perbaikan berkelanjutan

Sumber: Diadaptasi dari COSO (2013) dan Merchant & Van der Stede (2017)

Jenis-Jenis Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen dapat diklasifikasikan berdasarkan waktu pelaksanaannya. Pengendalian pendahuluan (feedforward control) dilakukan sebelum aktivitas dimulai, bersifat proaktif untuk mencegah masalah. Pengendalian bersamaan (concurrent control) dilakukan saat aktivitas berlangsung, memungkinkan koreksi real-time. Pengendalian umpan balik (feedback control) dilakukan setelah aktivitas selesai, memberikan data penting untuk pembelajaran organisasi.

Merchant dan Van der Stede (2017) juga mengklasifikasikan pengendalian berdasarkan mekanismenya menjadi tiga jenis: (1) pengendalian hasil (results control), yang berfokus pada target kinerja terukur; (2) pengendalian tindakan (action control), yang mengatur perilaku spesifik melalui SOP dan otorisasi; serta (3) pengendalian personel dan budaya (personnel and cultural control), yang mempengaruhi perilaku melalui seleksi, pelatihan, dan nilai-nilai budaya organisasi.

Peran Teknologi Informasi dalam Pengendalian Manajemen

Perkembangan teknologi informasi telah membawa transformasi fundamental dalam praktik pengendalian manajemen. Sistem Enterprise Resource Planning (ERP) mengintegrasikan berbagai fungsi bisnis ke dalam satu platform terintegrasi, memberikan konsistensi data, visibilitas end-to-end, dan pengendalian proses otomatis. Di Indonesia, adopsi ERP telah meningkat pesat terutama di kalangan perusahaan menengah dan besar.

Business Intelligence (BI) dan analytics memungkinkan transformasi data menjadi wawasan strategis melalui empat tingkatan: descriptive analytics untuk menjelaskan apa yang terjadi, diagnostic analytics untuk menjelaskan mengapa terjadi, predictive analytics untuk meramalkan apa yang akan terjadi, dan prescriptive analytics untuk merekomendasikan tindakan optimal. Kecerdasan Buatan (AI) dan Robotic Process Automation (RPA) kini mulai diintegrasikan untuk deteksi anomali real-time dan otomatisasi tugas-tugas pengendalian yang berulang.

Studi Kasus: Kegagalan Pengendalian Manajemen PT Asuransi Jiwasraya

PT Asuransi Jiwasraya (Persero) merupakan salah satu kasus kegagalan pengendalian manajemen terbesar dalam sejarah Indonesia, dengan total kerugian negara sebesar Rp16,81 triliun berdasarkan pemeriksaan investigatif BPK atas pengelolaan keuangan dan dana investasi tahun 2008–2018.

Kegagalan berlapis-lapis yang terjadi mencakup: (1) rekayasa akuntansi (window dressing) bertahun-tahun sejak 2006 tanpa koreksi nyata dari otoritas; (2) lemahnya respons regulator meski OJK dan Bapepam-LK berulang kali menemukan masalah; (3) produk JS Saving Plan dengan cost of fund tinggi yang dananya diinvestasikan pada instrumen berkualitas rendah; dan (4) pengawasan BUMN yang longgar sehingga Kementerian BUMN terlambat bereaksi.

Kasus ini menjadi pelajaran keras bahwa lemahnya pengendalian manajemen pada akhirnya ditanggung oleh rakyat, baik sebagai pemegang polis yang dirugikan maupun sebagai pembayar pajak. Pada 2025, Kejaksaan Agung masih menetapkan tersangka baru, menunjukkan betapa dalamnya kegagalan tata kelola yang terjadi.

KESIMPULAN

Berdasarkan kajian komprehensif yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa: (1) pengendalian manajemen adalah sistem komprehensif dan multidimensi yang esensial bagi pencapaian tujuan organisasi; (2) efektivitas pengendalian bergantung pada integrasi lima elemen COSO yang harmonis; (3) berbagai jenis pengendalian harus dikombinasikan secara tepat sesuai karakteristik organisasi; (4) teknologi informasi telah menjadi katalis transformasi yang sangat kuat dalam praktik pengendalian modern; dan (5) kasus Jiwasraya membuktikan

bahwa kegagalan pengendalian manajemen dapat menimbulkan kerugian yang sangat besar dan berdampak luas.

Saran

Bagi organisasi sektor swasta, disarankan untuk membangun budaya integritas yang kuat, memastikan independensi fungsi audit internal, dan mengakselerasi adopsi teknologi pengendalian yang relevan. Bagi organisasi sektor publik, peningkatan kapasitas APIP, implementasi SPIP yang substantif, dan optimalisasi koordinasi antar lembaga pengawas menjadi prioritas utama. Bagi kalangan akademisi, penelitian empiris yang lebih mendalam dalam konteks Indonesia dan pengembangan kurikulum yang mengintegrasikan teknologi digital sangat diperlukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin. New York.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). *Internal Control – Integrated Framework*. COSO. New York.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance*. COSO. New York.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2015). *Cornerstones of Cost Management* (3rd ed.). Cengage Learning. Mason.
- Institute of Internal Auditors (IIA). (2023). *Global Internal Audit Standards*. The IIA. Lake Mary, Florida.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press. Boston.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (4th ed.). Pearson Education Limited. Harlow.
- Nurfardisa, S., et al. (2026). Pembiayaan bermasalah (Non Performing Financing) dalam perspektif hukum ekonomi syariah. *Jurnal Kolaboratif Sains*, 9(2), 2285–2292.
- Pratiwi, N., et al. (2025). Integrasi manajemen risiko dan efektivitas operasional dalam penyaluran dana pada lembaga keuangan syariah. *SHARE: Sharia Economic Review*, 2(2).
- Salsabila, N. R., Hidayatullah, A. D., & Hussin, N. S. (2023). Bank syariah sebagai alternatif pembiayaan untuk meningkatkan ekonomi umat. *Jurnal Ekonomi Islam*, 14(1), 96–114.
- Sardari, A. A., & Rinaldy, A. (2025). Perbandingan konseptual dan praktis antara akad musyarakah dan mudharabah dalam pembiayaan syariah: Telaah risiko dan nilai keadilan. *Maqrizi: Journal of Economics and Islamic Economics*, 5(1), 75–95.
- Simons, R. (2000). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. Prentice Hall. New Jersey.
- Sudanto. (2023). Penerapan manajemen risiko sebagai upaya pencegahan pembiayaan bermasalah pada bank syariah. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 3(6), 12288–12300.
- Suib, M. S. (2017). Risiko pembiayaan muḍārabah (Strategi meminimalisir risiko pembiayaan muḍārabah pada bank syariah). *Profit: Jurnal Kajian Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 1(1).
- Sumarsan, T. (2013). *Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi, dan Pengukuran Kinerja* (Edisi 2). PT Indeks. Jakarta.
- Mursekha, M., et al. (2024). Implementation of sharia principles in the drafting of financing agreements in Islamic financial institutions: Implementasi prinsip syariah dalam penyusunan perjanjian pembiayaan di lembaga keuangan syariah. *Journal of Society and Development*, 4(2), 19–25.
- Widyaningsih, B., & Afan, T. I. (2024). Peran manajemen risiko dalam meningkatkan ketahanan bank syariah di era digital. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 9(3).
- Yuniarto, M. A., & Qurrota'Aini, S. S. (2025). Analisis Non-Performing Financing (NPF) sebagai indikator risiko kredit pada PT BPR Syariah Meru Nusantara Mandiri. *Jurnal Akuntansi Edukasi Nusantara*, 3(1), 1–14.

Yunus, M. Y., Abduh, T., & Remmang, H. (2024). Pengaruh penilaian prinsip character, collateral dan capacity hubungannya terhadap efektivitas pemberian kredit mikro pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Cluster Makassar. *Indonesian Journal of Business and Management*, 6(2), 325–334.