

## Kajian Teori Pengendalian Manajemen dan Pengukuran Kinerja Strategis

Mohammad Ajib Markaban Mahiri<sup>1</sup>, Hidayatul Lutfiah<sup>2</sup>, Nur Afifah<sup>3</sup>, Ahmad Sodik<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Manajemen Bisnis Syariah, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam, Uin Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung

<sup>1</sup>ajib46ajib@gmail.com, <sup>2</sup>hidayatullutfiah0@gmail.com, <sup>3</sup>ppipehh@gmail.com, <sup>4</sup>sodiqahmad64@gmail.com

- Received 12 April 2023, Revised 27 July 2023, Accepted 11 September 2023

Keyword	Abstract
Management Control, Strategic Performance Measurement	<i>In this study, we will try to discuss management control, where management control is an important thing for companies to do to help achieve their goals. This study uses a qualitative descriptive research method by conducting an exploratory study of the literature. The data collection technique uses library study techniques. Literature study is an activity of collecting data from various sources or literature needed in research such as documents, books, magazines, historical stories, and so on. Management control is a system in determining the strategy implemented and efforts to achieve organizational goals through the control function of every activity that occurs. Another element that can be expected to support the achievement of a company's goals is the measurement of employee performance. Good management control will improve the performance of employees in the organization and increase investment opportunities.</i>

Copyright © 2023 JMB, Journal Manajemen Bisnis is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](#)

### I. PENDAHULUAN

Dunia industri saat ini mengalami perkembangan yang sangat pesat. Karena keadaan ini, persaingan menjadi lebih ketat. Perusahaan dipaksa untuk bersaing dalam mencapai tujuan perusahaan melalui metode yang efisien dan terfokus karena ketatnya persaingan yang ada. Salah satunya adalah menggunakan barang dengan pelayanan yang cepat, akurat, dan praktis. Peningkatan kualitas produk dan pemotongan biaya merupakan dua strategi yang dapat dimanfaatkan untuk mendukung proses manufaktur yang cepat dan akurat. Dengan demikian, proses produksi dapat berjalan dengan lancar dan permintaan konsumen dapat ditangani dengan cepat dan tepat.

Pengendalian dalam suatu perusahaan pada umumnya merupakan salah satu cara untuk mengendalikan segala tindakan perusahaan agar tetap sejalan dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya dan tujuan perusahaan dapat tercapai. Untuk mencapai tujuan perusahaan, pengendalian manajemen secara umum adalah tindakan mempengaruhi dan mengatur perilaku sumber daya manusia perusahaan.

Dengan pengetahuan ini, terbukti bahwa pengendalian manajemen dilakukan untuk

memastikan bisnis telah menerapkan pelaporan informasi yang tepat, bahwa kegiatan operasionalnya dilakukan secara efektif dan efisien, dan bahwa sumber dayanya sesuai dengan peraturan yang relevan. Selain itu, ada faktor lain yang sangat menentukan tercapainya tujuan perusahaan, salah satunya adalah budaya organisasi yang dipraktikkan di sana. Budaya organisasi pada dasarnya merupakan komponen integral dari lingkungan internal perusahaan karena tingkat keragaman budaya di dalam suatu organisasi sama besarnya dengan jumlah sumber daya yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan. Individu yang bekerja untuk perusahaan. Jelas dari uraian di atas bahwa penulis tertarik untuk membicarakan pengendalian manajemen ini secara lebih rinci.

Adapun rumusan masalah yang mendasari penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) Bagaimana pengertian dari pengendalian manajemen ?, 2) Apa saja fungsi pengendalian manajemen ?, 3) Apa saja manfaat pengendalian manajemen ?, 4) Bagaimana unsur yang terdapat pada pengendalian manajemen ?, 5) Apa saja faktor yang mempengaruhi pengendalian manajemen ?, 6) Bagaimana pengertian dari pengukuran kinerja strategis ?

Dengan rumusan masalah yang disebut di atas terdapat tujuan dari penelitian ini sebagai

berikut: 1) Untuk mengetahui pengertian dari pengendalian manajemen, 2) Untuk mengetahui fungsi pengendalian manajemen, 3) Untuk mengetahui manfaat pengendalian manajemen, 4) Untuk mengetahui unsur yang terdapat pada pengendalian manajemen, 5) Untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi pengendalian manajemen, 6) Untuk mengetahui pengertian dari pengukuran kinerja strategis

## II. TINJAUAN PUSTAKA

Dalam penulisan jurnal artikel ini digali dari penelitian-penelitian terdahulu untuk dijadikan bahan acuan atau evaluasi dalam penelitian ini dan penelitian selanjutnya. Keberhasilan penelitian-penelitian sebelumnya, dapat dijadikan pedoman dan penguatan argumentasi dalam penelitian ini. Setelah dilakukan pengumpulan data penelitian sebelumnya, diperoleh beberapa hasil penelitian terdahulu sebagai berikut:

Penelitian pertama, oleh Hamfri Djajadikerta dengan judul penelitian “Perbandingan Pengendalian Intern Dan Pengendalian Manajemen Dalam Hubungannya Dengan Agency Theory” dalam penelitian tersebut mendapatkan hasil bahwa apa yang dimaksud dengan istilah pengendalian intern dan pengendalian manajemen. Sebenarnya merupakan hal yang serupa walau tidak seutuhnya sama. Keduanya merupakan cara yang dilakukan untuk mengurangi kerugian akibat adanya agency problem. Perbedaan antara keduanya hanya pada sisi pandang atau titik berat penekanan yang diberikan. Pengendalian intern lebih menitikberatkan pada aturan dan kebijakan misalnya berupa control activities dan information and communication, yang dalam pengendalian manajemen dikenal sebagai rules. Pengendalian manajemen sendiri, walau juga menggunakan rules atau aturan-aturan, namun lebih menitikberatkan pada pengendalian melalui kontrak insentif.

Penelitian kedua, oleh Wahyu Widarjo dengan judul “Hubungan Antara Strategi, Sistem Pengendalian Manajemen dan Sistem Pengukuran Kinerja: Sebuah Studi Literatur” didapati hasil dari penelitian tersebut bahwa terdapat hubungan antara strategi, sistem pengendalian manajemen, sistem pengukuran kinerja dan kinerja organisasi. Dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuan organisasi diperlukan sebuah strategi. Organisasi perlu memperhatikan kapabilitas dan sumberdaya strategis, lingkungan bisnis atau tingkat

persaingan dan struktur modal dalam merumuskan strategi. Setelah strategi dirumuskan, maka tahap selanjutnya adalah implementasi strategi. Pada saat pengimplementasian strategi, dibutuhkan sebuah sistem yang dapat digunakan untuk memastikan bahwa organisasi telah menerapkan strategi sesuai dengan tujuan organisasi. Oleh karena itu diperlukan sistem pengendalian dan sistem pengukuran kinerja yang sinergi atau selaras dengan strategi yang telah ditetapkan agar organisasi dapat terus berinovasi, sehingga akan meningkatkan kapabilitas dan daya saing yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi.

## III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif dengan melakukan kajian eksploratif terhadap literatur. Adapun teknik pengumpulan data menggunakan teknik studi pustaka. Studi pustaka merupakan kegiatan pengumpulan data dari berbagai sumber atau literatur yang dibutuhkan dalam penelitian seperti dokumen, buku, majalah, kisah-kisah sejarah, dan lainlain.

## IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Pengertian Pengendalian Manajemen

Pengendalian merupakan fungsi proses manajemen yang karena harus dilakukan seefektif mungkin, sangat signifikan dan menentukan kelangsungan proses manajemen. Kontrol dan proses perencanaan sangat penting, dan keduanya saling terkait erat. Kontrol digunakan tidak hanya untuk mengidentifikasi masalah tetapi juga untuk mencegah kesalahan yang paling umum terjadi dan untuk memperbaikinya ketika terjadi. Kontrol adalah proses menetapkan standar, mengevaluasi kinerja aktual sebagai umpan balik, dan mengambil tindakan dan penilaian yang tepat ketika kinerja aktual secara material menyimpang dari rencana awal.

Pengendalian merupakan fungsi proses manajemen yang karena harus dilakukan seefektif mungkin, sangat signifikan dan menentukan kelangsungan proses manajemen. Kontrol dan proses perencanaan sangat penting, dan keduanya saling terkait erat. Kontrol digunakan tidak hanya untuk mengidentifikasi masalah tetapi juga untuk mencegah kesalahan yang paling

umum terjadi dan untuk memperbaikinya ketika terjadi. Kontrol adalah proses menetapkan standar, mengevaluasi kinerja aktual sebagai umpan balik, dan mengambil tindakan dan penilaian yang tepat ketika kinerja aktual secara material menyimpang dari rencana awal. mencapai tujuannya agar dapat tumbuh dan berkembang dengan cepat. Sistem pengendalian manajemen yang baik dan akurat dapat membantu suatu bisnis dalam proses pengambilan keputusan sehingga karyawan dapat menjalankan semua konsep yang telah ditentukan secara optimal dalam bisnis untuk menjamin kelancaran operasionalnya.

Sistem pengendalian manajemen memastikan bahwa sistem tersebut dapat beroperasi secara optimal sesuai dengan tujuan organisasi. Ini adalah sistem yang menghasilkan adanya kontrol. Sistem pengendalian manajemen yang diberlakukan oleh manajemen adalah salah satu dari banyak metode yang dapat diatur oleh bisnis dalam suatu sistem. Manajer memanfaatkan kontrol manajemen untuk memastikan sumber daya diperoleh dan digunakan dengan bijak untuk mencapai tujuan bisnis. Sistem pengendalian manajemen tidak hanya terdiri dari membagi pengendalian manajemen secara artifisial dari pengendalian operasional dan pengendalian strategis, tetapi juga pengendalian perencanaan, pemantauan aktivitas, penilaian kinerja, dan mekanisme integratif, yang sebagian besar berbasis akuntansi. Dengan kata lain, sistem pengendalian manajemen juga dapat dipahami sebagai suatu metode untuk mempengaruhi perilaku. Sistem pengendalian manajemen menawarkan cara bagi orang atau kelompok untuk bekerja sama di dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

Adapun pengertian pengendalian manajemen menurut para ahli sebagai berikut

Menurut Suadi Sistem Pengendalian Manajemen adalah: salah satu sistem yang terdiri dari beberapa bagian sistem yang saling berhubungan, yaitu: pemrograman, penganggaran, akuntansi dan pelaporan serta sebuah pertanggungjawaban untuk membantu manajemen mempengaruhi orang lain dalam sebuah perusahaan, sehingga mencapai tujuan perusahaan melalui strategi tertentu secara efektif dan efisien.

Menurut Kurniawan Sistem Pengendalian Manajemen adalah sebuah sistem yang digunakan

oleh manajemen untuk mengendalikan aktivitas suatu organisasi dalam mencapai suatu tujuan organisasinya.

Menurut Maciariello dan Kirby menyatakan bahwa pengendalian manajemen digunakan para manajer mengarahkan berbagai usaha atau aktivitas yang berbeda dari semua yang berpartisipasi dalam suatu organisasi untuk pencapaian tujuan yang sama yaitu tujuan organisasi. Para manajer ini berkonsentrasi dalam pekerjaan seperti koordinasi, alokasi sumberdaya, motivasi dan pengukuran kinerja.

Menurut Anthony dan Govindarajan menganggap bahwa strategi merupakan suatu yang sudah ada dan tidak dapat diubah oleh pengendalian manajemen, dan sistem pengendalian manajemen hanya berfungsi untuk memotivasi, mengawasi dan melaporkan implementasi dari strategi.

Menurut Maciariello dan Kirby memandang sistem pengendalian manajemen bukan hanya sebagai pengendali operasi dari implementasi strategi tetapi juga pengendali strategi.

## Fungsi Pengendalian Manajemen

Salah satu strategi metodis yang digunakan oleh bisnis untuk mencapai tujuan mereka adalah pengendalian manajemen. Untuk mengatasinya, bandingkan implementasi saat ini dan rencana kerja dan pilih tindakan terbaik dan paling tepat untuk mengurangi atau menghilangkan kontras yang sudah ada.

Sistem kontrol manajemen yang baik juga akan membantu bisnis menghemat uang. Ini karena manajemen yang tepat dan pengumpulan data dari pembukuan harus sesuai agar pengendalian biaya menjadi efektif. Beberapa manfaat memiliki sistem pengendalian manajemen di tempat organisasi termasuk yang berikut:

1. Buat persiapan yang sesuai untuk bisnis.
2. Koordinasi hukum interdisipliner yang lengkap
3. Menerapkan prosedur korespondensi data yang efektif.
4. Mempengaruhi orang yang bekerja untuk perusahaan untuk mengadopsi standar dan perilaku yang konsisten dengan tujuannya.
5. Meneliti tampilan sumber daya yang digunakan oleh bisnis

6. Mengelola setiap gerakan yang terjadi dalam perusahaan untuk memastikan implementasi yang efektif dan efisien.
7. Terlibat dalam komunikasi informasi yang efektif.
8. Mencapai kesimpulan tentang apapun.
9. Memiliki kewenangan penuh atas seluruh kegiatan usaha.
10. Mengevaluasi efektivitas sumber daya perusahaan saat ini
11. Mendorong dan memupuk rasa kepatuhan terhadap peraturan operasional terkait.
12. Memastikan keamanan semua aset perusahaan.

## Manfaat Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen juga memiliki berbagai manfaat bagi sebuah perusahaan, sebagai berikut :

1. Dapat mengetahui seberapa jauh program diselesaikan oleh perusahaan. Sistem pengendalian manajemen juga dapat melihat apakah sudah sesuai prinsip dan desain kerja yang telah ditetapkan
2. Dapat mengentahui dengan asumsi ada penyimpangan berbeda yang terjadi selama waktu yang dihabiskan untuk menangani suatu tindakan
3. Mengetahui bagaimana waktu dan sumber daya memberi dapat dipenuhi dan dibatasi dengan tepat oleh peharans
4. Dapat membedakan variabel berbeda yang menyebabkan penyimpangan dalam suatu tindakan
5. Memberikan ruang bagi pengawasan perusahaan untuk melihat dan memikirkan pekerjaan yang mereka miliki
6. Memiliki opsi untuk mendapatkan data dan sudut pandang yang berbeda dari orang lain tentang suatu gerakan
7. Dapat menegakkan setiap individu dari perusahaan baik sejauh pribadi dan pekerjaan yang sedang diselesaikan
8. Untuk menjamin bahwa setiap orang memberikan respon proaktif dan reseptif

## Unsur Pengendalian Manajemen

Dalam pengendalian manajemen, sejumlah komponen dihubungkan satu sama lain untuk menciptakan proses kerja.

1. Detektor

Detektor, alat perusahaan untuk menentukan apa yang sebenarnya terjadi dalam proses pengendalian manajemen yang ada di perusahaan atau organisasi, adalah komponen awal dari sistem pengendalian manajemen.

2. Seorang pemilih

Pemilih, yang merupakan alat yang digunakan oleh bisnis untuk mengevaluasi relevansi dari apa yang terjadi atau apa yang terjadi dalam proses pengendalian manajemen, merupakan komponen kedua dari sistem pengendalian manajemen.

3. Aktivator

Efektor, komponen ketiga dari sistem pengendalian manajemen, adalah perangkat yang digunakan oleh bisnis untuk mempromosikan perilaku atau tindakan tertentu ketika aktivitas yang dilakukan tidak sesuai dengan standar atau pedoman yang diterima.

4. Komunikator

Komunikator, alat yang digunakan untuk mengkomunikasikan data dari detektor ke asesor atau sebaliknya, merupakan komponen keempat dari sistem pengendalian manajemen.

## Faktor yang Mempengaruhi Pengendalian Manajemen

Dalam pengendalian manajemen yang sedang berjalan sendiri, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi hal tersebut. Berikut ini beberapa faktor yang dapat mempengaruhi sistem pengendalian manajemen.

1. Ukuran serta penyebaran enterprise

Faktor pertama yang mempengaruhi sistem pengendalian manajemen adalah ukuran serta penyebaran enterprise, dimana seperti yang kita ketahui bahwa pasti terdapat pada proses penyebaran antara perusahaan yang lebih besar dengan perusahaan yang relatif lebih kecil. Perbedaan itu sendiri, dapat menjadi pengaruh dari sistem pengendalian manajemen yang ada di perusahaan tersebut. Hal ini juga dapat menjadi penentu isi serta sifat yang ada di dalam sistem kontrol pada tiap perusahaan maupun organisasi.

2. Struktur organisasi, delegasi serta desentralisasi

Faktor kedua yang mempengaruhi sistem pengendalian manajemen adalah struktur organisasi, serta sejauh mana proses desentralisasi maupun delegasi terjadi di seluruh perusahaan maupun organisasi. Seperti contohnya, filosofi manajemen yang dimiliki oleh Bank Indonesia akan sangat berbeda dengan filosofi manajemen yang dimiliki oleh Negara Trading Corporation.

Selain itu, adanya tingkat desentralisasi serta delegasi di dalam sebuah perusahaan dapat membawa perubahan dari sebuah titik waktu yang lain gua memenuhi tantangan dari perubahan lingkungan yang ada serta peluang yang akan hadir bagi perusahaan.

3. Sifat serta pembagian operasi

Faktor ketiga yang mempengaruhi sistem pengendalian manajemen adalah sifat serta pembagian operasi. Seperti pada contohnya di perusahaan atau industri minyak, dimana sub-unit yang ada tidak dapat dibentuk berdasarkan dasar produk, sedangkan pada banyak perusahaan dengan skala perdagangan yang besar, divisi yang ada di sebuah perusahaan dapat dibuat berdasarkan produk yang ingin diproduksi.

4. Jenis pusat tanggung jawab

Faktor keempat yang mempengaruhi sistem pengendalian manajemen adalah jenis pusat tanggung jawab atau sistem yang ada pada sebuah perusahaan atau organisasi. Hal ini dapat berguna untuk menentukan pengukuran yang tepat baik dari segi biaya maupun keuntungan atas investasi yang dilakukan yang semua bergantung kepada jenis pusat tanggung jawab.

5. Persepsi yang dimiliki seseorang

Faktor kelima yang mempengaruhi sistem pengendalian manajemen adalah persepsi yang dimiliki seseorang di dalam sebuah perusahaan yang dapat memberikan dampak bagi mereka, baik dalam hal pekerjaan, kepuasan dengan perusahaan, maupun promosi serta kesejahteraan umum yang

didapat dengan berada di dalam sebuah perusahaan

Adapun beberapa karakteristik sistem pengendalian manajemen antara lain sebagai berikut:

1. Sistem pengendalian manajemen diharuskan selaras dengan strategi dan tujuan dari sebuah organisasi.
2. Sistem kontrol manajemen harus dibuat dengan sesuai struktur organisasi dan bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan manajer individual.
3. Sistem pengendalian manajemen harus efektif yang memotivasi seorang manajer dan karyawan untuk berusaha ke arah pencapaian tujuan dari sebuah organisasi dengan cara berbagai penghargaan berhubungan dengan pencapaian tujuan tersebut.

## Pengukuran Kinerja Strategis

Pengukuran kinerja (juga disebut evaluasi kinerja) adalah proses yang dengannya manajer di semua tingkatan mendapatkan informasi tentang kinerja tugas-tugas di dalam perusahaan dan menilai kinerja itu terhadap kriteria yang ditetapkan sebelumnya sebagaimana tercantum dalam anggaran, rencana, dan sasaran. Kinerja dievaluasi pada berbagai tingkatan di perusahaan: manajemen puncak, manajemen menengah, dan tingkat operasi karyawan produksi dan penjualan individu. Dalam operasi, kinerja pengawas produksi individu di tingkat operasi dievaluasi oleh manajer pabrik, yang pada gilirannya dievaluasi oleh eksekutif di tingkat manajemen. Demikian pula, tenaga penjualan individu dievaluasi oleh manajer penjualan yang dievaluasi pada gilirannya oleh manajemen penjualan tingkat atas. Kontrol manajemen mengacu pada evaluasi oleh manajer tingkat atas terhadap kinerja manajer tingkat menengah.

Pengendalian operasional berarti evaluasi karyawan tingkat operasi oleh manajer tingkat menengah. Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Menurut Chaizi Nasucha, kinerja organisasi adalah sebagai efektifitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan dengan usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus mencapai kebutuhannya secara efektif. Tujuan Pengukuran kinerja adalah :

- a. Untuk menentukan kontribusi suatu bagian dari perusahaan terhadap organisasi secara keseluruhan.
- b. Memberikan dasar untuk mengevaluasi kinerja masing-masing manajer.
- c. Memotivasi para manajer untuk mengoperasikan divisinya secara konsisten sehingga sesuai dengan tujuan pokok perusahaan.

Manfaat Pengukuran Kinerja, yaitu :

- a) Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh

orang dalam organisasi / perusahaan terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan;

- b) Memotivasi karyawan untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata-rantai pelanggan dan pemasok internal;
- c) Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (deduction of waste);
- d) Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi dan pencapaian tujuan perusahaan.
- e) Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi "reward" atas perilaku yang diharapkan tersebut (Satria, Wati, & Oktavia, 2022).

## V. PENUTUP

Sistem Pengendalian Manajemen merupakan sebuah system yang mengarahkan pada adanya suatu pengendalian, fungsinya agar sistem tersebut dapat berjalan secara maksimal sesuai dengan tujuan organisasi. Terdapat beberapa cara yang bisa dilakukan perusahaan untuk mengendalikan sebuah sistem, salah satunya yaitu dengan sistem pengendalian manajemen yang penerapannya didalam manajemen. Pengendalian manajemen merupakan proses dimana manajer memastikan bahwa sumber daya diperoleh dan digunakan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan, sistem pengendalian manajemen tidak hanya meliputi pengendalian perencanaan, monitoring aktivitas, pengukuran kinerja, dan mekanisme integratif yang sebagian besar berbasis akuntansi, tetapi juga berfungsi untuk memisahkan kontrol manajemen secara artifisial dari kontrol strategis dan kontrol operasional. Di mana pengendalian manajemen ini sendiri memiliki karakteristik, fungsi, manfaat, faktor yang mempengaruhinya, dan unsur-unsur, sebagaimana sudah dijelaskan di atas.

Pengukuran kinerja (juga disebut evaluasi kinerja) adalah proses yang dengannya manajer di semua tingkatan mendapatkan informasi tentang kinerja tugas-tugas di dalam perusahaan dan menilai kinerja itu terhadap kriteria yang

ditetapkan sebelumnya sebagaimana tercantum dalam anggaran, rencana, dan sasaran. Kinerja dievaluasi pada berbagai tingkatan di perusahaan: manajemen puncak, manajemen menengah, dan tingkat operasi karyawan produksi dan penjualan individu. Dalam operasi, kinerja pengawas produksi individu di tingkat operasi dievaluasi oleh manajer pabrik, yang pada gilirannya dievaluasi oleh eksekutif di tingkat manajemen.

## DAFTAR PUSTAKA

- Djadikerta, H. (2004). PERBANDINGAN PENGENDALIAN INTERN DAN PENGENDALIAN MANAJEMEN DALAM HUBUNGANNYA DENGAN AGENCY THEORY. *BINA EKONOMI*, 8(1), 17-31.
- Elpisah, E., Hasan, S., & et.al. (2022). *Manajemen*. Bandung: Penerbit Widina.
- Murhaban, & adnan. (2020). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Aceh: CV.SEFA BUMI PERSADA.
- Nandy. (2021, Januari 15). *Sistem Pengendalian Manajemen: Pengertian, Fungsi, Manfaat, Unsur, Tahapan, Faktor*. Dipetik Desember 5, 2022, dari Gramedia Blog: <https://www.gramedia.com/literasi/sistem-pengendalian-manajemen/>

- Wardhana, A., & et, a. (2022). *Dasar-Dasar Manajemen (konsep dan teori)*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Widarjo, W. (2018). Hubungan Antara Strategi, Sistem Pengendalian Manajemen dan Sistem Pengukuran Kinerja: Sebuah Studi Literatur. *Jurnal Riset Manajemen & Akuntansi*, 9(1), 37-50.
- Satria, K. H., Wati, L. N., & Oktavia, O. (2022). Balanced Scorecard Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Srtategis Di PT Hutama Karya Persero. *Jurnal Ekobis: Ekonomi, Bisnis & Manajemen*, 12, 15-32. Retrieved from <http://ejournal.stiemj.ac.id/index.php/eko-bis/article/download/507/353>

