**M o d u l 3**

**SISTEM PENGENDALIAN**

**MANAJEMEN SEKTOR PUBLIK**

**1. P e n d a h u l u a n**

a. Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari pokok bahasan ini, diharapkan mahasiswa dapat memahami dan menjelaskan secara detail tentang masalah-masalah berikut ini.

1) Memahami konsep dan definisi Sistem Pengendalian Manajemen Sektor Publik

2) Memahami dan menjelaskan tipe pengendalian Sektor Publik,

3) Dapat memahami dan menjelaskan struktur Pengendalian manajemen,

4) Dapat memahami dan menjelaskan proses pengendalian manajemen,

5) Mampu memberikan ringkasan dan rangkuman secara rinci dari seluruh pokok bahasan pada bab ini,

6) Mampu menyelesaikan soal dan kasus yang berkaitan Sistem Pengendalian Manajemen Sektor Publik.

1. Pokok Bahasan

1) Definisi SPM Sektor Publik

2) Tipe Pengendalian Sektor Publik

3) Struktur Pengendalian Manajemen

4) Proses Pengendalian Manajemen Sektor Publik

5) Rangkuman

6) Latihan Soal dan kasus

1. Metode Pembelajaran

1) Metode ceramah ;

2) Metode diskusi,

3) Studi kasus dan pembahasan,

4) Metode aplikasi pada Pemerntah Daerah / Pusat.

**2. Pokok bahasan**

**Pengertian dan Fungsi Sistem Pengendalian Manajemen Sektor Publik**

1. Pengertian Sistim Pengendalian Manajemen Sektor Publik

Sistem Pengendalian Manajemen adalah merupakan suatu proses untuk menentukan suatu sasaran agar seluruh fungsi dapat melaksanakan sesuai dengan fungsinya;

Sedangkan proses pengendalian manajemen adalah proses dimana manajer diseluruh tingkatan memastikan bahwa orang-orang yang mereka awasi mengimplementasikan strategi yang dimaksudkan.

b) Fungsi Pengendalian Manajemen meliputi :

1) perencanaan,

2) koordinasi,

3) komunikasi informasi,

4) pengambilan keputusan,

5) memotivasi orang2 dlm org.

6) pengendalian,

7) penilaian kinerja.

c) Tipe Pengendalian Manajemen

Tipe Sistem Pengendalian Manajemen Sektor Publik dikategorikan menjadi tiga kelompok, yaitu:

1) Pengendalian preventif (preventive control),

2) Pengendalian operasional (operastional control), dan

3) Pengendalian kinerja (performance control)

d) Struktur Pengendalian Manajemen

Struktur pengendalian termanifestasi dalam bentuk struktur pusat pertang-gungjawaban *(responsibility centers).*

Tujuannya :

1) Sebagai basis perencanaan,

2) Untuk memudahkan dalam mencapai tujuan,

3) Memfasilitasi terbentuknya goal congruence,

4) Mendelegasikan tugas2 kpd nyg berkompeten,

5) Mendorong kreativitas & daya inivasi,

6) Sbg alat unt melaksanakan strategi,

7) Sbg alat pengendalian anggaran.

Sedangkan tanggungjawab Manajer Pusat Pertanggungjawaban adalah untuk menciptakan hubungan yang optimal antara sumberdaya input dengan output yang terkait dengan kinerja.

Pusat pertanggungjawaban dalam PSA, dibedakan menjadi 4 kelopmpok, yaitu :

1) Pusat biaya *(cost center),*

2) Pusat pendapatan *(revenue center),*

3) Pusat laba *(profit center*) dan

4) Pusat Investasi *(Investment center).*

Hubungan Pusat Pertanggungjawaban dengan Pengendalian anggaran ;

*”Responsibility center*, sebagai budget-holder memiliki tanggungjawab untuk melaksanakan anggaran, dan anggaran menciptakan nilai rupiah dari input yg dialokasikan dan output yg dihasilkan atau level aktifitas yg dihasilkan”.

Sedangkan pengendalian anggaran meliputi pengukuran terhadap output dan belanja riil yang dibandingkan dengan anggaran.

Pusat pertanggungjawaban dapat berfungsi sebagai jembatan untuk *bottom- up budgeting atau participating budgeting.*

Berbagai informasi terkait dengan sistem pengendalian anggaran, biasanya banyak diketahui oleh Departemen Anggaran.

Departemen Anggaran memiliki fungsi sebagai berikut:

1) menetapkan prosedur untuk persiapan anggaran,

2) mengkoordinasikan dan mebuat asumsibg. dasar anggaran,

3) membantu mengkomunikasikan anggaran,

4) menganalisis anggaran yg diajukan,

5) menganalisis kinerja anggaran,

6) menyiapkan pembuatan revisi anggaran jika diperlukan.

Komisi anggaran, biasanya terdiri dari para pimpinan puncak (kepala departemen, kepala biro, kepala Dinas dan sebagainya. Fungsinya adalah menyusun anggaran untuk tiap-tiap aktifitas operasional.

**3. Proses Pengendalian Manajemen sektor Publik**

Proses pengendalian manajemen sektor publik dapat dilakukan dengan menggunakan saluran komunikasi baik saluran formal maupun informal.

Saluran formal meliputi :

a) perumusan strategi *(strategic formulation),*

b) perencanaan strategi *(strategic planning),*

c) penganggaran ,

d) operasional,

e) evaluasi kinerja

Saluran komunikasi informal biasanya dilakukan dengan pertemuan informal, diskusi atau melalui metoda *Management by walking around*.

Sistem pengendalian manajemen hendaknya dapat menjadi jembatan dalam mencapai *”Goal congruence”* (keselarasan antara tujuan organisasi dengan tujuan personal).

Faktor-faktor yg mempengaruhi proses pengendalian terdiri dari dua kelompok :

1. Faktor pengendalian formal (sistem aturan, reward & punishment),
2. Faktor pengendalian informal (etos kerja, loyalitas karyawan dg istilah abdi negara dan abdi masyarakat).

Strategi untuk mencapai tujuan organisasi Sektor Publik dirumuskan dalam berbagai srtategi, antara lain berikut ini.

1) Perumusan strategi *(strategic planning) ;*

Perumusan strategi merupakan proses penentuan visi, misi, tujuan, sasaran dan target *(outcome)* dan arah kebijakan serta strategi organisasi.

Perumusan strategi merupakan tugas manajemen puncak, yang dalam pemerintah dilakukan oleh dewan legislatif yang hasilnya berupa GBHN yang menjadi acuhan bagi eksekutif untuk bertindak. Strategi yang dihasilkan merupakan strategi global (makro), dalam perusahaan disebut *”corporate level strategy”,* yang kemudian dijabarkan dalam program kerja, atau proyek dalam unit-unit kerja organisasi.

Metode penentuan strategi yang lazim digunakan adalah analisis SWOT, yaitu menganalisis kekuatan dan kelemahan baik faktor internal maupun ekternal.

Olsen dan Eadie (1982), merumuskan 5 rumusan strategi :

a) Pernyataan visi, misi dan tujuan organisasi,

b) Analisis atau scanning lingkungan,

c) Profil internal, atau audit sumberdaya,

d) Perumusan, evaluasi dan pemilihan strategi,

e) Implementasi dan pengendalian rencana strategi.

**Initiate & agree process**

**Stakeholders Misión & mandate**

**Strength & weakness stretegic issues opportunity &**

**threats**

**Strategies**

**Vision for future**

**Actions**

**Outcomes**

2) Strategi Anggaran

1. Konsep dan pengertian Anggaran Ssktor Publik ;

Anggaran merupakan estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode tertentu, yang dinyatakan dalam ukuran finansial, sedangkan penganggaran adalah proses untuk mempersiapkan anggaran.

Dengan demikian Anggaran Sektor Publik adalah suatu rencana kegiatan dalam bentuk perolehan pendapatan dan belanja dalam satuan moneter.

ASP merupakan suatu rencana finansial yang menyatakan :

a) berapa biaya atas rencana2 yg dibuat (pengeluaran/belanja),

b) berapa banyak dan bgaimana cara memperoleh uang untuk mendanai (pendapatan)

b) Aspek2 ASP :

1) aspek perencanaan,

2) aspek pengendalian,

1. aspek akuntabilitas publik.

c) Pentingnya ASP ;

ASP sangat penting dalam rangka membantu menentukan tingkat kebutuhan masyarakat, sehingga ASP merupakan blur-print keberadaan sebuah negara dan merupakan arahan dimasa yg akan datang.

d) Anggaran dan Kebijakan Fiscal ;

Kebijakan fiscal merupakan suatu usaha yang dilakukan pemerintah untuk mempengaruhi keadaan ekonomi melalui sistim pengeluaran atau sistim perpajakan dlam rangka mencapai tujuan tertentu.

Kriteria ASP ;

1. merefleksikan perubahan prioritas, keinginanb asyarakat,
2. menentukan penerimaan dan pengeluaran (Departemen, pem. Propinsi dan daerah).

Dengan demikian ASP penting karena :

(1) merupakan alat pemerintah unt menetukan arah pembangunan,

(2) adanya keinginan dan kebutuhan masyarakat yg tak terbatas,

(3) diperlukan untuk meyakinkan bahwa pemerintah tlh bertanggungjawab kepada masyarakat.

e) Fungsi Anggaran Sektor Publik;

(1) alat perencanaan (planning tool),

(2) alat pengendalian(control tool),

(3) alat kebijakan fiskal (fiscal tool),

(4) alat politik (politic tool),

(5) alat koordinasi dan komunikasi,

(6) alat penilaian kinerja (performance measurement tool),

(7) alat motifasi motivation tool), dan

(8) alat menciptakan ruang publik (public sphere).

f) Jenis-jenis

(1) Anggaran operasional (*operational budget),*

(2) Anggaran Modal *(capital/invesment budget).*

g) Prinsip-prinsip ASP , meliputi :

1. otorisasi legislatif,
2. Komprehensif,
3. Keutuhan anggranan,
4. Nondiscretionary appropriation,
5. Periodic,
6. Akurat,
7. Jelas dan
8. Diketahui publik.

**Proses Penyusunan Anggaran sektor Publik.**

APBN/APBD yg dipresentasikan eksekutif memberi informasi rinci kpd DPR/DPRD dan masyarakat tenttang program2 apa yang direncanakan pemerintah dlm meningkatkan kualitas kehidupam rakyat.

Tujuan penyusunan anggaran ;

1. membantu pemerintah mencapai tujuan fiskal dan meningkatkan kordinasi dalam lingkungan pemerintah,
2. membantu menciptakan efisiensi dan keadilan dalam menyediakan barang dan jasa,
3. memungkinkan pemerintah untuk memenuhi prioritas belanja,
4. meningkatkan transparansi dan pertanggungjawaban pemerintah kpd DPR/DPRD dan masyarakat.

**Faktor-faktor dominan dalam Penyusunan Anggaran**

Faktor dominan ;

a) Tujuan dan target yg hendak dicapai,

b) Ketersediaan sumberdaya,

c) Waktu yg dibutuhkan,

d) Faktor lain yg mempengaruhi anggaran (politik, fluktuasi pasar, inflasi, bencana alam dll.)

Prinsip Pokok dalam Siklus Anggaran.

Richard Musgrave dalam Coe (1989), mengidentifikasi 3 pertimbangan mengapa pemerintah perlu terlibat :

* 1. stabilitas ekonomi,
  2. redistribusi pendapatan, dan
  3. alokasi sumberdaya.

Lemahnya perencanaan anggaran memungkinkan 2 hal ;

1. *uderfinancing*, (kekurangan anggaran/defisit),
2. *overfinancing* (kelebihan anggaran)

Henley et.al., 1990, siklus anggaran meliputi 4 tahap, al. :

1. Tahap persiapan anggaran *(preparation),*
2. Tahap ratifikasi *(approval/ratifikasi),*
3. Tahap implementasi *(implementation),*
4. Tahap pelaporan dan evaluasi *(reporting & evaluation).*

Paradigma baru dalam proses perencanaan APBD di Indonesia menekankan pada pendekatan *”bottom-up planning*” dengan tetap mengacu pada arah pembangunan pemerintah pusat.

Arah kebijakan pemerintah tertuang pada :

PROPENAS,

RENSTRA, dan

REPETA.

PP No. 108 tahun 2000, Pemda disyaratkan membuat Perda yg terdiri atas Propeda (Renstrada) yg mengacu pada Propenas dan Renstra.

PP No. 105 tahun 2000, Penda bersama DPRD menetapkan arah dan kebijakan umum APBD, setelah itu pemda menetapkan Strategi dan Prioritas APBD.

Penjabaran RENSTRA dalam REPETADA dilengkapi dg. :

a) pertimbangan2 yg berasal dari hasil evaluasi,

b) masukan aspirasi masyarakat,

c) pengkajian kondisi yg saat ini terjadi, shg mengetahu kekuatan dan kelemahan yg sedang terjadi.

**Contoh :**

1. Inisiatif strategi :

“Peningkatan sumberdaya pangan nasional”

2. Program kerja :

a) Budidaya pertanian rakyat,

b) Mekanisasi pertanian /agraris,

c) Peningkatan tehnologi modern.

Sedangkan program kerja yang telah ditetapkan, kemudian dijabarkan dalam rencana kerja tahunan berikut ini.

Ad. a. Budidaya pertanian rakyat ;

1) pengadaan bibit unggul,

2) pengadaan pupuk,

3) pengolahan intensif,

4) pemenuhan pengairan/irigasi. Dsb.

Ad.b. Mekanisasi agraris, dijabarkan sbb. :

1) pengadaan mesin pertanian,

2) pengolahan lahan,

3) peningkatan kesuburan melalui sistem tumpangsari, dsb.

Ad. c. Peningkatan tehnologi modern ;

1) pembajakan lahan melalui mesin-mesin,

2) penyemaian bibit secara modern,

3) penanaman melalui pesawat,

4) pengairan yg teratur (tidak pemborosan air) dsb.

**3. Proyeksi anggaran :**

1) pengadaan bibit (10,000 ha) a $ 10,000.- .......... $ 100,000,000.-

2) pengadaan pupuk (10,000 ha a $ 1,000 ) ............ $ 10,000,000.-

3) pengolahan dan irigasi (10,000 ha a $ 2, 000)..... $ 20,000,000,-

Total anggaran budidaya pertanian .............. $ 130,000,000.-

Anggaran mekanisasi pertanian ;

pengadaan mesin-mesin (10 unit tractor ) ………. $ 25,000,000.-

pengolahan melalui ahli agraris ............................ $ 15,000,000.-

Total anggaran mekanisasi ........................... $ 40,000,000.-

**4. Anggaran tehnologi pertanian :**

a. tehnologi pembibitan ............................ $ 5,000,000.-

b. tehnologi informasi pasar ...................... $ 7,500,000.-

c. tehnologi pengolahan data dan ll .......... $ 12,500,000.-

Estimasi anggaran tehnologi ............................. $ 25,000,000.-

TOTAL ESTIMASI ANGGARAN SUMBERDAYA PANGAN TAHUN 2006 SEBESAR ………………………………….…… $ 195,000,000.-

**5) Rangkuman**

Pengendalian manajemen meliputi beberapa aktifitas, antara lain :

* 1. perencanaan (planning),
  2. koordinasi (coordinating),
  3. komunikasi informasi (information comunication),
  4. pengambilan keputusan (decisión making),
  5. memotivasi (motivation),
  6. pengendalian (controlling), dan
  7. penilaian kinerja (performance ).

Sistem pengendalian manajemen sektorpublik dirancang untuk mempengaruhi orang-orang dalam suatu organisasi, agar berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi.

Sistem pengendalian manajemen harus didukung struktur organisasi yang baik, dan struktur organisasi termanifestasi dalam bentuk struktur pusat pertanggungjawaban (responsibity centres).

Pusat pertanggungjawaban dapat berfungsi sebagai jembatan untuk dapat dilakukannya bottom-up budgeting atau participative budgeting, karena pusat pertanggungjawaban mengemban fungsi sebagai budget holder.

**TUGAS (KUMPULKAN, Rabu, YAD.)**

**6) Latihan Soal dan kasus**

**A. Teori**

1. Apa yang dimaksud dengan sistem Pengendalian Manajemen Sektor publik? Jelaskan dan sebutkan fungsi-fungsi sistem pengendalian manajemen.

2. Jelaskan tujuan dan manfaat dibentuknya Pusat Pertanggungjawaban dalam organisasi sektor publik?

3. Jelaskan elemen-elemen pengendalian manajemen sektor publik? Dan apa pentingnya perencanaan strategik bagi organisasi?.

4. Jelaskan perbedaan formulasi strategi dengan perencanaan strategi? Berikan contoh sederhana dalam organisasi sektor publik.

5. Berikan evaluasi tentang efisiensi dan efektifitas birokrasi pemerintah di Indonesia? Berikan contoh singkat.

**B. K a s u s**

Saudara diminta menyusun RENSTRA yang dijabarkan dalam suatu inisiatif strategi dan tujuan strategi. Kemudian dari inisiatif strategi (Peningkatan sarana transportasi murah dan nyaman) dijabarkan dalam program kerja berdasarkan Propenas.

Program kerja dijabarkan dalam suatu Rencana Kerja tahunan, sehingga mencerminkan penyusunan anggaran yg dubutuhkan dalam satu tahun anggaran.

Selamat berlatih