

KERANGKA KONSEPTUAL PENDESAINAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN (MANAGEMENT CONTROL SYSTEM)

Primsa Bangun

Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Krida Wacana

Abstract

Management control is a must in any organization that practices decentralization. One view argues that management control system must fit the firm's strategy. This implies the strategy is first developed through a formal and rational process, and this strategy then dictates the design of the firm's management system. An alternative perspective is that strategies emerge through experimentation, which are influenced by the firm's management system. In this view, management control system can affect the development of strategies. When firm's operate in industry contexts where environmental changes are predictable, they can use a formal and rational process to develop the strategy first and then design management control system to execute that strategy.

Keywords : Management Control, Organization, System

PENDAHULUAN

Organisasi adalah kumpulan orang yang memiliki kompetensi yang berbeda-beda, yang saling tergantung satu dengan lainnya, yang berusaha untuk mewujudkan kepentingan bersama mereka, dengan memanfaatkan berbagai sumber daya. Pada dasarnya tujuan bersama yang ingin diwujudkan oleh organisasi adalah penciptaan kekayaan, oleh karena itu organisasi dapat dikatakan sebagai institusi pencipta kekayaan (*wealth-creating institution*). Dengan kekayaan yang berhasil diciptakan, organisasi akan mampu memberikan

kesejahteraan bagi semua pihak yang menaruh kepentingan terhadap organisasi (*stakeholders*). Kekayaan dapat bersifat material dan immaterial. Organisasi bermotif laba bertujuan untuk menghasilkan kekayaan material yang diukur dari laba yang dihasilkan operasinya. Organisasi nirlaba ada yang bertujuan untuk menghasilkan kekayaan material yang diukur dari sisa hasil usahanya, dan ada yang bertujuan untuk menghasilkan kekayaan immaterial, yang hasil usahanya tidak dapat diukur dengan satuan moneter.

Untuk menjadikan organisasi sebagai institusi pencipta kekayaan, organisasi harus melaksanakan tiga kegiatan utama yaitu :

- a. Mendesain produk dan jasa yang pas dengan kebutuhan *customers*.
- b. Memproduksi produk dan jasa tersebut secara *cost effective*.
- c. Memasarkan produk dan jasa tersebut secara *effective* kepada *customers*.

Tiga kegiatan utama tersebut melibatkan banyak personel di dalam organisasi. Oleh karena itu diperlukan perencanaan dan pengendalian memadai terhadap keseluruhan kegiatan tersebut. Sistem perencanaan dan pengendalian manajemen didesain untuk melaksanakan tiga kegiatan utama tersebut untuk menjamin pencapaian tujuan organisasi sebagai institusi pencipta kekayaan.

Sistem Pengendalian Manajemen

Untuk menjadikan organisasi sebagai institusi pencipta kekayaan, diperlukan suatu sistem yang disebut “ sistem perencanaan dan pengendalian manajemen. Sistem perencanaan dan pengendalian manajemen atau sistem pengendalian manajemen adalah suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan berbagai kegiatan perwujudan visi organisasi melalui misi yang telah dipilih dan untuk mengimplementasikan dan memantau pelaksanaan rencana kegiatan tersebut. Dari defenisi tersebut, terdapat empat frase penting berikut ini:

- a. Misi dan Visi organisasi
- b. Sistem pengendalian manajemen merupakan sistem perencanaan kegiatan.
- c. Sistem pengendalian manajemen merupakan sistem implementasi.
- d. Sistem pengendalian manajemen merupakan sistem pemantauan pelaksanaan rencana kegiatan.

Misi dan Visi Organisasi

Sistem pengendalian manajemen pada dasarnya merupakan suatu sistem yang digunakan oleh manajemen untuk membangun masa depan organisasi. Untuk membangun masa depan organisasi, perlu ditentukan terlebih dahulu dalam bisnis apa organisasi akan berusaha. Misi organisasi merupakan jalan pilihan (*the chosen track*) untuk membawa organisasi mewujudkan masa depannya.

Setelah ditentukan misi organisasi, langkah berikutnya yang ditempuh oleh manajemen adalah menggambarkan kondisi organisasi di masa depan yang hendak diwujudkan. Gambaran kondisi organisasi di masa depan yang akan diwujudkan inilah yang merupakan visi organisasi. Dengan demikian, untuk mewujudkan visi organisasi, melalui misi yang telah dipilih, diperlukan suatu sistem perencanaan dan pengendalian kegiatan perusahaan. Sistem pengendalian manajemen merupakan sistem untuk merencanakan kegiatan untuk mewujudkan visi organisasi, melalui misi yang telah dipilih dan implementasi serta pemantauan pelaksanaan rencana kegiatan tersebut.

Sistem Perencanaan Kegiatan

Untuk mewujudkan visi organisasi melalui misi yang telah dipilih, organisasi memerlukan sistem perencanaan kegiatan yang merupakan suatu rangkaian langkah berurutan untuk merencanakan kegiatan yang ditempuh oleh perusahaan dalam mewujudkan visi organisasi. Sistem perencanaan kegiatan untuk mewujudkan visi organisasi terdiri dari empat langkah utama:

- a. Perumusan strategik (*strategic formulation*).
- b. Perencanaan strategik (*strategic planning*).
- c. Penyusunan program (*programming*).
- d. Penyusunan anggaran (*budgeting*).

Keempat tahap perencanaan kegiatan tersebut sering disebut dengan perencanaan menyeluruh bisnis (*total business planning*)

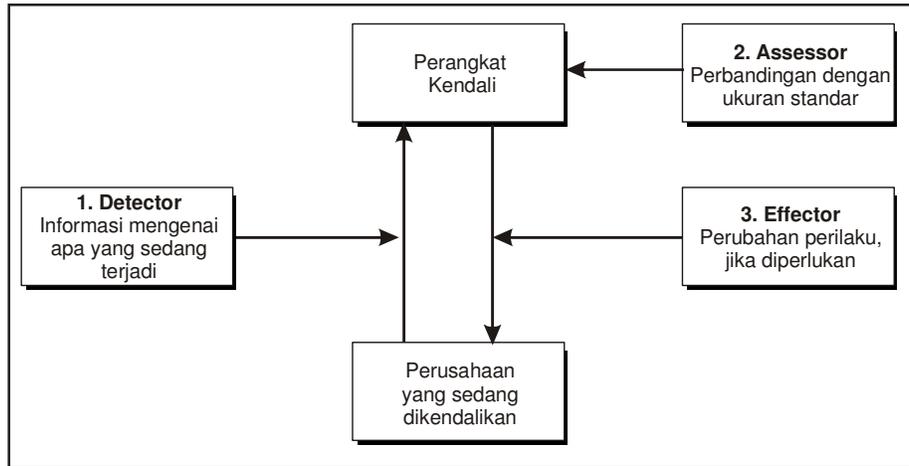
Sistem untuk Mengimplementasikan dan Memantau Pelaksanaan Rencana Kegiatan

Untuk melaksanakan rencana kegiatan yang telah disusun, diperlukan langkah-langkah implementasi dan pemantauan pelaksanaan rencana tersebut. Sistem pengendalian manajemen merupakan sistem untuk mengimplementasikan dan memantau pelaksanaan rencana kegiatan.

Sistem pengendalian manajemen menyediakan struktur yang memungkinkan proses perencanaan dan implementasi rencana dapat dijalankan. Sistem pengendalian manajemen juga menyediakan berbagai sistem untuk melaksanakan proses perencanaan dan implementasi rencana. Melalui sistem pengendalian manajemen, keseluruhan kegiatan utama untuk menjadikan perusahaan sebagai institusi pencipta kekayaan dapat dilaksanakan secara terstruktur, terkoordinasi, terjadual, dan terpadu, sehingga menjanjikan tercapainya tujuan perusahaan, bertambahnya kekayaan dalam jumlah yang memadai.

Suatu organisasi harus dikendalikan, yaitu harus ada perangkat-perangkat untuk memastikan bahwa tujuan strategis organisasi dapat dicapai. Elemen-elemen sistem pengendalian sedikitnya ada empat elemen :

- a. Pelacak (*detector*) atau sensor, suatu perangkat yang mengukur apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses yang sedang dikendalikan.
- b. Penilai (*assessor*), suatu perangkat yang menentukan signifikansi dari peristiwa aktual dengan cara membandingkannya dengan beberapa standar atau ekspektasi dari apa yang seharusnya terjadi.
- c. *Effector*, suatu perangkat yang mengubah perilaku jika *assessor* mengindikasikan kebutuhan untuk melakukan hal tersebut.
- d. Jaringan Komunikasi, perangkat yang meneruskan informasi antara *detector* dan *assessor* dan antara *assessor* dan *effektor*.



Gambar 1 : Elemen-elemen Sistem Pengendalian

Pengendalian manajemen merupakan proses dengan mana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Pengendalian manajemen terdiri atas berbagai kegiatan, meliputi :

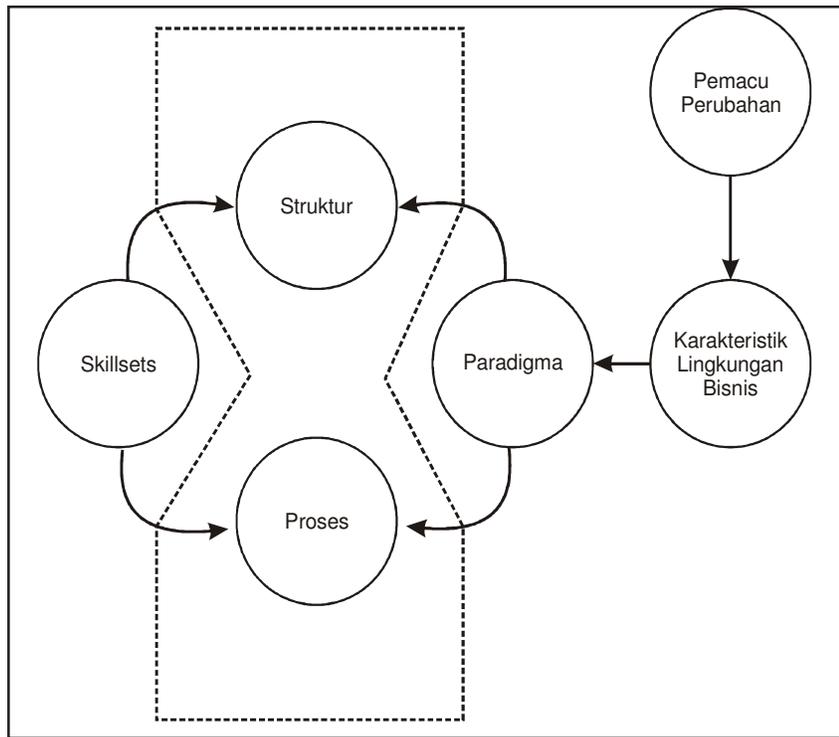
- a. Merencanakan apa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi.
- b. Mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas dari beberapa bagian organisasi.
- c. Mengomunikasikan informasi.
- d. Mengevaluasi informasi.
- e. Memutuskan tindakan apa yang seharusnya diambil jika ada.
- f. Mempengaruhi orang-orang untuk mengubah perilaku mereka.

Pengendalian manajemen tidak berarti mengharuskan agar semua tindakan sesuai dengan rencana yang ditentukan sebelumnya, seperti anggaran. Rencana seperti itu didasarkan pada situasi yang dipercaya ada pada saat rencana tersebut diformulasikan.

Pendesainan Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen yang terdiri dari struktur dan proses pada gilirannya menentukan ketrampilan (*skillset*) yang perlu dimiliki oleh manajer untuk menjalankan sistem tersebut. Di dalam pendesainan sistem pada umumnya, berbagai faktor berikut ini perlu dipertimbangkan :

- a. Tidak ada desain sistem yang baik atau buruk, yang ada apakah suatu desain sistem pas (*fit*) dengan lingkungan bisnis yang dihadapi oleh organisasi. Kesesuaian (*fitness*) suatu sistem dengan lingkungan tempat sistem tersebut digunakan akan menjadikan sistem tersebut efektif untuk menjalankan bisnis di lingkungan tersebut. Oleh karena itu, di dalam mendesain sistem pengendalian manajemen, perlu dilakukan pengamatan dan identifikasi terhadap pemacu perubahan (*change drivers*). Pemacu perubahan ini kemudian digunakan untuk menggambarkan dampaknya terhadap karakteristik lingkungan bisnis yang dimasuki oleh organisasi. Karakteristik lingkungan bisnis inilah yang merupakan dasar untuk mendesain sistem yang bersangkutan. Pendekatan penyusunan sistem seperti ini disebut dengan *contingency approach*.
- b. Lingkungan bisnis ibarat suatu teritorial, yang untuk menjelajahnya diperlukan suatu peta. Peta yang menggambarkan lingkungan bisnis yang dihadapi oleh manajemen disebut paradigma, *the way we see the world*. Berdasarkan paradigma ini, kita mendesain sistem, suatu alat yang digunakan untuk mengorganisasi berbagai sumber daya untuk memwujudkan tujuan sistem.
- c. Setiap sistem terdiri dari dua bagian : struktur dan proses. Struktur sistem merupakan komponen-komponen yang berkaitan satu dengan lainnya yang secara bersama-sama membentuk suatu sistem. Proses sistem merupakan tahap-tahap yang harus dilalui untuk mewujudkan tujuan sistem. Proses sistem menjelaskan bekerjanya masing-masing komponen pembentuk sistem dalam mewujudkan tujuan sistem.
- d. Setiap sistem yang didesain memerlukan kompetensi tertentu untuk menjalankan sistem tersebut. Kompetensi untuk menjalankan sistem pengendalian manajemen disebut *managerial skills*.



Gambar 2 : Sistem Pengendalian Manajemen

Struktur Sistem Pengendalian Manajemen

Struktur pengendalian manajemen terdiri dari tiga komponen : a) struktur organisasi, b) jaringan informasi, c) sistem penghargaan.

a. Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah komponen utama dalam struktur pengendalian manajemen. Struktur organisasi merupakan sarana untuk mendistribusikan kekuasaan yang diperlukan dalam memanfaatkan berbagai sumber daya organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Untuk menghadapi lingkungan bisnis yang turbulen, yang didalamnya *customer* memegang kendali bisnis, kompetisi sangat tajam, dan perubahan

menjadi konstan, pesat, radikal, serentak, dan pervasif, diperlukan struktur organisasi yang berorientasi kepada *customer*, yang secara cepat mampu merespon kebutuhan *customer*, yang secara fleksibel mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis dan yang mendorong inovasi.

b. Jaringan Informasi

Jaringan informasi dirancang untuk mempersatukan berbagai komponen yang membentuk organisasi dan berbagai organisasi dalam jaringan organisasi (*organization network*) untuk kepentingan pelayanan bagi *customer*. Teknologi informasi menjadi pemampu (*enabler*) untuk membangun jaringan informasi yang memungkinkan terjadinya hubungan berkualitas (*quality relationship*) antar karyawan, antara manajer dengan karyawan, antara perusahaan dengan pemasok dan mitra bisnisnya, dan antara perusahaan dengan *customernya*.

Untuk menghadapi lingkungan bisnis yang stabil, perusahaan mampu menghadapinya sendiri secara independen, tanpa harus membangun jaringan informasi dengan organisasi lain. Untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen, organisasi harus kohesif, bersatu sangat erat di antara manajemen dan karyawan. Disamping itu, untuk menghadapi persaingan yang tajam, organisasi harus berupa jaringan organisasi (*organization network*) yang terpadu. Komponen jaringan organisasi merupakan penentu keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya, menghasilkan nilai terbaik bagi *customer* (*the best customer value*). Untuk membangun struktur pengendalian manajemen yang pas dengan tuntutan lingkungan bisnis yang di dalamnya *customer* memegang kendali bisnis, kompetisi sangat tajam, dan perubahan menjadi konstan, pesat, radikal, serentak, dan pervasif, diperlukan jaringan informasi yang mengikat secara erat melalui hubungan berkualitas.

c. Sistem Penghargaan

Suatu sistem yang digunakan untuk mendistribusikan penghargaan kepada personel organisasi. Pada waktu lingkungan bisnis berubah menjadi turbulen,

manajemen puncak tidak lagi mampu menjalankan sendiri seluruh bisnis perusahaan. Beban tanggung jawab untuk menjalankan bisnis perusahaan perlu didistribusikan ke manajemen bawah dan karyawan. Timbulah kebutuhan untuk memperdayakan karyawan guna membangun *responsibility-based organization*. Diperlukan sistem penghargaan personel yang tidak lagi didasarkan pada posisi (*position-based reward*), namun lebih didasarkan pada kinerja (*performance-based reward*).

Proses Sistem Pengendalian Manajemen

Proses sistem pengendalian manajemen terdiri dari enam tahap yaitu :

a) perumusan strategi, b) perencanaan strategik, c) penyusunan program, d) penyusunan anggaran, e) implementasi, f) pemantauan.

a. Perumusan Strategi

Tahap perumusan strategi adalah tahap yang sangat menentukan kelangsungan hidup dan pertumbuhan organisasi. Dilakukan pengamatan terhadap tren perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri. Berdasarkan hasil pengamatan terhadap tren tersebut dilakukan perumusan visi, misi, tujuan, keyakinan dasar, dan nilai dasar organisasi.

Disamping misi, visi dan tujuan, dalam tahap perumusan masalah juga dilakukan pemilihan strategi untuk mewujudkan tujuan dan visi organisasi. Strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mengerahkan dan mengarahkan seluruh sumber daya organisasi dalam mewujudkan visi organisasi, melalui misi. Dalam memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif, strategi menentukan keberhasilan perusahaan dalam memenangkan persaingan.

b. Perencanaan Strategik

Strategi yang telah dirumuskan diterjemahkan ke dalam rencana strategik yang komprehensif dan koheren, yang terdiri dari tiga komponen yaitu: 1) sasaran strategik, 2) target, 3) inisiatif strategik. Sasaran strategik merupakan hasil penerjemahan strategi ke dalam sasaran-sasaran besar di

masa depan yang dituju oleh perusahaan dalam mewujudkan visi organisasi. Oleh karena perwujudan sasaran strategik memerlukan waktu lama di masa depan, perusahaan perlu menetapkan tonggak-tonggak (*milestone*) untuk menandai pencapaian di sepanjang perjalanan untuk mewujudkan sasaran tersebut. Tonggak-tonggak pencapaian tersebut diberi nama target. Untuk mewujudkan sasaran strategik diperlukan inisiatif strategik berupa rencana tindakan (*action plan*) yang akan dilaksanakan oleh perusahaan di masa depan. Inisiatif strategik inilah yang menjadi dasar penyusunan program dan penyusunan anggaran.

c. Penyusunan Program

Proses penyusunan rencana jangka panjang untuk menjabarkan inisiatif strategik yang dipilih untuk mewujudkan sasaran strategik. Pelaksanaan inisiatif strategik memerlukan perencanaan sistematis langkah-langkah yang akan ditempuh oleh perusahaan dalam jangka panjang kedepan beserta taksiran sumber daya yang diperlukan untuk menjalankan langkah-langkah tersebut.

d. Penyusunan Anggaran

Proses penyusunan rencana jangka pendek yang berisi langkah-langkah yang ditempuh oleh perusahaan dalam melaksanakan sebagian dari program. Dalam penyusunan anggaran dijabarkan program tertentu kedalam rencana kegiatan yang akan dilaksanakan dalam tahun anggaran, ditunjuk manajer dan karyawan yang bertanggung jawab dan dialokasikan sumber daya untuk melaksanakan kegiatan tersebut.

e. Implementasi

Setelah rencana menyeluruh selesai disusun, langkah berikutnya adalah implementasi rencana. Manajemen melaksanakan rencana yang tercantum dalam anggaran kedalam kegiatan nyata. Oleh karena itu anggaran adalah bagian dari program, dan program merupakan jabaran sasaran strategik. Dalam implementasi rencana, manajemen harus senantiasa menyadari

keterkaitan erat di antara implementasi, anggaran, program, inisiatif strategik, sasaran strategik, dan strategi.

f. Pemantauan

Implementasi rencana memerlukan pemantauan. Hasil setiap langkah yang direncanakan perlu diukur untuk memberikan umpan balik bagi pemantauan pelaksanaan anggaran, program, dan inisiatif strategik. Hasil implementasi rencana juga digunakan untuk memberikan informasi bagi pelaksana tentang seberapa jauh target telah berhasil dicapai, sasaran strategik telah berhasil diwujudkan dan visi organisasi dapat dicapai.

Untuk menjalankan sistem pengendalian manajemen diperlukan tiga golongan *managerial skills* yaitu :

- * Ketrampilan dalam mengelola bisnis dan proses organisasional
- * Ketrampilan dalam mengelola perubahan
- * Ketrampilan dalam mengelola sisi bayangan organisasi.

Ketrampilan dalam mengelola organisasi maka manajer dituntut memiliki kemampuan dalam hal menciptakan bisnis, merancang organisasi yang secara efektif memberikan layanan bagi bisnis yang telah dipilih dan mengembangkan sekelompok manajer dan *leaders* yang mengkoordinasikan dan memudahkan pelaksanaan proses bisnis dan proses organisasi. Ketrampilan dalam mengelola perubahan, manajer perlu memiliki kemampuan untuk memicu dan mengelola inovasi dan perubahan dengan apa yang diperlukan untuk menjadikan bisnis lebih baik, bagaimana dapat membuat organisasi melayani bisnis lebih efektif dan bagaimana meningkatkan manajemen dan juga *leadership* dalam organisasi. Ketrampilan dalam mengelola sisi bayangan organisasi adalah faktor-faktor yang berdampak positif atau negatif, terhadap produktivitas dan kualitas kehidupan kerja organisasi secara substantif dan sistematis, namun tidak dapat dijumpai di dalam bagan organisasi, atau di dalam pedoman organisasi, serta tidak dibicarakan dalam forum resmi organisasi.

Pendekatan Dalam Pendesainan Dan Pengimplementasian Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem perencanaan dan pengendalian manajemen didisain dan diimplementasikan dengan menggunakan dua pendekatan yaitu *contingency approach* dan *human-resource-leverage approach*.

a. *Contingency Approach*

Contingency Approach merupakan suatu pendekatan yang menggunakan kondisi lingkungan bisnis yang akan diterapi suatu sistem sebagai landasan untuk mendesain sistem tersebut. Pendesaianan sistem berangkat dari penentuan karakteristik lingkungan bisnis yang akan dimasuki oleh perusahaan. Lingkungan bisnis ibarat suatu teritorial, yang untuk menjelajahnya diperlukan suatu peta. Peta yang menggambarkan lingkungan bisnis yang dihadapi oleh manajemen disebut paradigma. Paradigma ini menggambarkan desain sistem yang merupakan alat untuk menggorganisasikan berbagai sumber daya untuk mewujudkan tujuan sistem.

Contingency Approach akan menyadarkan personel tentang pentingnya pengamatan trend (*trendwatching*) terhadap lingkungan bisnis untuk memungkinkan dilakukannya pemuktahiran (*up dating*) terhadap paradigma personel dan *improvement* berkelanjutan terhadap desain sistem pengendalian manajemen. Pengendalian manajemen didisain pas dengan lingkungan bisnis yang dimasuki perusahaan. Sistem ini diarahkan untuk memasuki era teknologi informasi. Penyusunan program ditujukan untuk menghasilkan rencana laba jangka panjang yang menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan berjangka panjang (*sustainable outstanding financial performance*). Penyusunan anggaran dengan *activity based budgeting*, implementasi anggaran dengan *activity based management* dan pemantauan dilakukan dengan *activity based cost system* ditujukan untuk memfokuskan rencana jangka pendek, pengimplementasian dan pemantauan implementasi rencana diarahkan ke pemuasan kebutuhan *customer*.

b. *Human-Resources-Leverage Approach*

Dalam pendekatan ini dilihat dari lingkungan bisnis yang kompetitif, sumber daya yang mampu menjadikan perusahaan unggul (*distinct*) dalam persaingan yaitu pada kemampuan sumber daya manusia dalam menerapkan pengetahuan. Keahlian yang dituntut dari *designer* sistem manajemen adalah kemampuan dalam mendesain sistem pengendalian manajemen yang dapat menempatkan perusahaan pada posisi kompetitif melalui *human-resources-leverage approach*. Pendekatan ini menjanjikan pelipatgandaan kinerja organisasi perusahaan untuk menciptakan kekayaan melalui sumber daya yang terampil

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Sistem Pengendalian Manajemen (*management controll system*) adalah suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan berbagai kegiatan untuk mewujudkan visi organisasi melalui misi yang telah dipilih, implementasi rencana, dan pengendalian pelaksanaan rencana kegiatan tersebut. Sistem pengendalian manajemen didesain untuk mewujudkan tujuan organisasi yaitu menciptakan kekayaan.

Sistem pengendalian manajemen memiliki dua komponen yaitu struktur dan proses sistem. Struktur sistem merupakan komponen-komponen yang berkaitan satu dengan lainnya yang secara bersama-sama membentuk suatu sistem. Proses sistem pengendalian manajemen terdiri dari enam tahap yaitu perumusan strategi, perencanaan strategik, penyusunan program, penyusunan anggaran, implementasi dan pemantauan.

Untuk menjalankan sistem pengendalian manajemen diperlukan *managerial skills* tertentu. Keterampilan dalam mengelola bisnis dan proses organisasional, keterampilan dalam mengelola perubahan, dan keterampilan dalam mengelola sisi bayangan organisasi merupakan tiga keterampilan yang diperlukan dalam menjalankan sistem pengendalian manajemen.

Dalam mendesain sistem pengendalian manajemen diperlukan dua pendekatan yaitu *contingency approach* dan *human-resources-leverage*

approach. Karakteristik lingkungan bisnis memerlukan paradigma tertentu, dan paradigma ini yang menjadi landasan pendesainan sistem pengendalian manajemen. Sistem pengendalian manajemen mampu mengerahkan dan memfokuskan potensi seluruh personel ke pencapaian visi organisasi, sehingga bermanfaat untuk membangun daya saing perusahaan dalam jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Atkinson, Anthony A. Robery S., Kaplan, *Advanced Management Accounting*, Third Edition, Prentice-Hall International Inc., New Jersey, 1998
- Blocher, Chen, Lie, *Manajemen Biaya: Dengan Tekanan Strategi*, Diterjemahkan oleh A. Susty Amirriani, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2001
- Cooper, Robin, Robert S.Kaplan, *The Design of Cost Management System : Text, Cases, and Reading*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall Inc., 1991
- Kaplan, Robert S, And David P.Norton, *The Strategy-Focused Organization*, Harvard Business School Press, Boston, 2001
- Mulyadi, *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, Jakarta., Penerbit Salemba Empat, 2001
- Mulyadi dan Johny Setiawan, *Sistem Perencanaan & Pengendalian Manajemen*, Edisi Kedua, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2001
- Robert N.Anthony, Vijay Govindarajan, *Management Controll System*, Twelfth Edition, Mc Graw-Hill International Edition, 2007