PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN PT. INDOJAYA

RISMA ANANDA NUR M.

FAVIOLA ID'HARETNA SARI

AYSHA DIAH GARNIS P.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja perusahaan pada PT. INDOJAYA. Pengumpulan data menggunakan metode survey melalui penyebaran kuesioner. Teknik sampel menggunakan purposive sampling berjumlah 32 responden yang disebarkan kepada karyawan bagian akuntansi dan karyawan yang ikut berpartisipasi dalam bidang penganggaran di kawasan perusahaan PT. INDOJAYA. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis kuantitatif dengan menggunakan uji validitas, reliabilitas, uji asumsi klasik, dan regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, sedangkan pengendalian internal tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Kata Kunci : Sistem Pengendalian Manajemen, Kinerja Perusahaan, Pengendalian Internal

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of management control systems on company performance at PT. INDOJAYA. Collecting data using a survey method through the distribution of questionnaires. The sample technique used purposive sampling totaling 32 respondents who were distributed to employees of the accounting department and employees who participated in the field of budgeting in the company area of PT. INDOJAYA. The data analysis method used is quantitative analysis using validity, reliability, classical assumption test, and multiple linear regression. The results of this study indicate that the management control system has an effect on the company's performance, while the internal control has no significant effect on the company's performance.

Keywords: Management Control System, Company Performance, Internal Control

PENDAHULUAN

Sistem adalah suatu kumpulan atau himpunan dari suatu unsur, komponen, atau variabel yang terorganisasi, saling berinteraksi, saling tergantung satu sama lain dan terpadu. Sistem yang lama perlu diperbaiki atau diganti untuk menunjang proses pengambilan keputusan, koordinasi, dan pengawasan, sistem informasi juga dapat membantu manajer dan karyawan menganalisis permasalahan, menggambarkan hal-hal yang rumit, dan menciptakan produk baru. Oleh karena itu diperlukan yang namanya pengembangan sistem. Pengembangan sistem (systems development) merupakan menyusun suatu sistem yang baru untuk menggantikan sistem yang lama secara keseluruhan atau memperbaiki sistem yang telah ada. (Prabowo, 2015)

Sistem pengendalian manajemen diperlukan untuk mengendalikan bagaimana strategi dalam perusahaan berlangsung sesuai dengan rencana dan tujuannya. Kesiapan dan kemauan perusahaan untuk mengikuti perkembangan dunia usaha yang akan selalu menghadapi situasi dimana strategi yang direncanakan tidak terdefinisikan dengan baik. Peranan utama sistem pengendalian manajemen adalah untuk memastikan pelaksanaan strategi yang telah dipilih berjalan dengan baik. (Chandra, 2017) Dimana, formulasi strategi memfokuskan pada masa jangka panjang. Penerapan sistem pengendalian manajemen dalam sebuah perusahaan sangatlah penting karena sistem ini mempengaruhi perilaku manusia.

Sistem pengendalian dalam perusahaan memiliki dua tujuan yaitu tujuan pribadi dan tujuan organisasi. Maka sistem pengendalian dirancang untuk mencapai keselarasan antara pencapaian tujuan pribadi dan mencapai tujuan organisasi. Untuk itu perusahaan mengembangkan strategi meliputi kebijakan-kebijakan, petunjuk umum untuk bertindak, dan program kegiatan untuk mencapai tujuan.

Bagi perusahaan untuk mengembangkan sistem pengendalian manajemen yang efektif, harus mempunyai kebijakan yang jelas dan program yang realistis tergantung pada tujuan yang dikomunikasikan secara jelas dan tidak meragukan. Pada umumnya, perusahaan memiliki tujuan untuk mencapai tingkat profitabilitas sebagai ukuran pengembalian investasi. Pengendalian manajemen harus menjaga keseimbangan di antara sumber pendanaan yaitu, utang dan ekuitas. Dimana ekuitas merupakan jumlah pendanaan yang diperoleh bukan melalui utang, yaitu dengan cara meminjam. Maka investasi adalah total modal utang dan modal ekuitas. (Chandra, n.d.)

Dalam perusahaan yang melakukan sistem pengendalian manajemen pada umumnya memiliki suatu ukuran kinerja yang bersifat finansial dan non finansial. Dimana, kinerja yang bersifat finansial memfokuskan pada hasil-hasil laba bersih, pengembalian atas modal. Sedangkan ukuran kinerja non finansial memfokuskan pada mutu produk, pangsa pasar,

kepuasan pelanggan, pengantaran yang tepat waktu dan semangat kerja karyawan. (Chandra, 2017)

Dalam dunia ekonomi, semakin ketatnya dunia persaingan antar perusahaan dari tahun ke tahun menuntut perusahaan harus mampu bertahan dan berkompetisi dengan perusahaan-perusahaan lain. Salah satu hal yang dapat ditempuh oleh perusahaan agar mampu bertahan dalam persaingan yang ketat yaitu dengan meningkatkan kinerja perusahaan. Karena kinerja suatu perusahaan merupakan efisiensi yang berupa modal, material, peralatan, dan keahlian yang dapat dioptimalkan untuk mengerjakan produksi barang dan jasa pada perusahaan. Pengendalian manajemen merupakan salah satu dari beberapa tipe aktivitas perencanaan dan pengendalian yang ada dalam suatu organisasi. Setiap perusahaan memerlukan pengendalian manajemen, karena system tersebut dibuat untuk mengatur aktifitas anggota organisasi melalui para manajer organisasi agar sesuai dengan tujuan yang diinginkan oleh perusahaan.

PT. INDOJAYA merupakan perusahaan yang bergerak dibidang Garment (KONVEKSI). Perusahaan ini berorientasi memberikan hasil produksi pakaian jadi. Maka dari itu diperlukan adanya system pengendalian manajemen perusahaan agar perusahaan dapat melaksanakan strategi dan kebijakan organisasi secara efisien dan efektif.

Tingkat persaingan yang semakin ketat, menuntut PT. INDOJAYA harus mampu bertahan dan berkompetisi dengan perusahaan lainnya. Salah satu hal yang dapat ditempuh agar mampu dalam persaingan adalah memberikan perlindungan bagi entitas terhadap kelemahan manusia serta untuk menurangi kemungkinan kesalahan dan tindakan yang tidak sesuai dengan aturan. Sistem Pengendalian Manajemen dibutuhkan dalam suatu organisasi perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka mendorong penulis untuk melakukan penelitian dengan judul “Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Perusahaan PT. INDOJAYA”

LANDASAN TEORI

A. Kinerja Perusahaan

Kinerja Perusahaan adalah fungsi hasil-hasil pekerjaan/kegiatan yang ada dalam perusahaan yang dipengaruhi faktor intern dan ekstern organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan selama periode waktu tertentu. Adapun faktor intern yang mempengaruhi kinerja kelompok terdiri dari kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran dan karakteristik kelompok kerja. Sedangkan yang mempengaruhi faktor eksternal antara lain berupa peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai-nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja, dan kondisi pasar.(Tika, 2006:122)

Tujuan kinerja perusahaan adalah untuk memotivasi personel mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. (Chairani dan Lestari, 2011)

B. Sistem Pengendalian Manajemen

1. Pengertian dan Konsep Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem Pengendalian Manajemen sebagai perangkat struktur komunikasi yang saling berhubungan yang memudahkan pemrosesan informasi dengan maksud membantu manajer mengkoordinasikan bagian-bagian yang ada dan pencapaian tujuan organisasi secara terus menerus. Menurut Hongren mendefinisikan sistem pengendalian manajemen sebagai pemerolehan dan pengguna informasi untuk membantu mengkoordinasikan proses pembuatan perencanaan dan pembuatan keputusan melalui organisasi dan untuk memandu perilaku karyawan.

Merchant dan Der Stade, mendefinisikan sistem pengendalian manajemen adalah sistem pengaturan yang melibatkan umpan balik tunggal yang hampir sama dengan alat pengatur panas yang mengatur suhu, membandingkan ukuran dengan standar yang diinginkan, dan jika diperlukan melakukan tindakan koreksi. *Management Control System* merupakan realitas sosial perusahaan yang diciptakan melalui pengalaman dan pikiran manusia, selanjutnya Hanif menjelaskan bahwa perumusan konsep sistem pengendalian manajemen bukanlah nilai bebas melainkan nilai sarat.

Sistem pengendalian manajemen merupakan salah satu variabel penting dalam literatur akuntansi manajemen. Sistem pengendalian manajemen pada literatur akademis akuntansi dalam beberapa tahun terakhir cenderung masih mengarah pada penelitian eksploratori dan hanya berfokus pada konseptualisasi dan pembangunan dimensi variabel. Sehingga konsekuensinya hanya sedikit penelitian yang melihat pengaruh dari sistem pengendalian manajemen terhadap beberapa variabel output perusahaan, misalnya: kinerja, dan kepuasan kerja. (Naconha, 2021)

Pengendalian manajemen sebenarnya merupakan suatu proses. Dalam proses tersebut dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan. Dua aspek penting lingkungan tersebut adalah eksternal dan internal. Faktor internal dalam hal ini adalah struktur organisasi, struktur program, struktur rekening, faktor administratif, faktor perilaku, dan faktor budaya. Berikut ini diuraikan faktor lingkungan berpengaruh terhadap pengendalian manajemen yang meliputi perilaku organisasi dan pusat pertanggung jawaban.

a. Perilaku Organisasi

Proses pengendalian manajemen tetap meletakkan manusia sebagai aktornya. Artinya ada proses mempengaruhi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Beberapa karakteristik organisasi yang mempengaruhi proses tersebut, terutama berkaitan dengan perilaku anggota dalam suatu organisasi. Suatu organisasi mempunyai tujuan dan fungsi pengendalian manajemen adalah mendorong anggota organisasi mencapai tujuan. Disinilah faktor keselarasan tujuan masing-masing anggota organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi.

b. Pusat Pertanggung Jawaban

Suatu organisasi dibagi menjadi bagian-bagian yang disebut pusat pertanggungjawaban yakni suatu unit yang membawahi suatu tugas tertentu. Unit organisasi ini dikepalai oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Umumnya suatu organisasi terdiri dari beberapa pusat pertanggungjawaban yang masing-masing ditunjukkan dalam satu kotak diagram organisasi. Adanya suatu pusat pertanggungjawaban ini adalah untuk memenuhi satu atau beberapa tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen puncak.

Sistem pengendalian manajemen dikategorikan sebagai bagian dari pengetahuan perilaku terapan (*applied behavioral science*). Pada dasarnya sistem ini berisi tuntutan kepada kita mengenai cara menjalankan dan mengendalikan perusahaan/organisasi yang dianggap baik berdasarkan asumsi-asumsi tertentu. Dalam hal ini dianggap baik berarti mampu mengejawantahkan/menerjemahkan antara lain:

- 1) Tolok ukur kinerja yang mencerminkan perusahaan berjalan secara efisien, efektif, dan produktif.
- 2) Kebijakan dalam menentukan tolok ukur di atas.
- 3) Apresiasi kepada sumber daya yang dimiliki perusahaan organisasi.

Masing-masing perusahaan memiliki kompleksitas berbeda dalam pengendalian. Pengendalian manajemen bersifat menyeluruh dan terpadu, artinya lebih mengarah ke berbagai upaya yang dilakukan manajemen agar tujuan organisasi terpenuhi. Jadi sistem pengendalian manajemen dapat diterapkan pada berbagai bentuk organisasi, sebab hakikatnya setiap organisasi mempunyai komponen sama, yaitu:

W = *Work* (Pekerjaan)

E = *Employee* (Tenaga Kerja)

R = *Relationship* (Hubungan)

En = *Environment* (Lingkungan)

Sistem pengendalian manajemen dapat dikatakan sebagai pengetahuan “teoritis-praktis.” Karena itu dalam SPM akan lebih mudah mencernanya kalau dalam mempelajarinya senantiasa membayangkan dan mengaitkannya dengan perilaku manusia dalam kehidupan organisasi/perusahaan. Menurut Sukarna sistem pengendalian manajemen adalah suatu sistem terintegrasi antara proses, strategi, pemrograman, penganggaran, akuntansi, pertanggungjawaban, yang hakikatnya untuk membantu orang dalam menjalankan organisasi atau perusahaan agar hasilnya optimal. Sistem pengendalian manajemen mempunyai beberapa ciri penting, yaitu :

- 1) Sistem pengendalian manajemen digunakan untuk mengendalikan seluruh organisasi, termasuk pengendalian terhadap seluruh sumber daya (*resources*) yang digunakan, baik manusia, alat-alat dan teknologi, maupun hasil yang diperoleh organisasi, sehingga proses pencapaian tujuan organisasi dapat berjalan lancar.
- 2) Pengendalian manajemen bertolak dari strategi dan teknik evaluasi yang berintegrasi dan menyeluruh, serta kurang bersifat perhitungan yang pasti dalam mengevaluasi sesuatu.
- 3) Pengendalian manajemen lebih berorientasi pada manusia, karena pengendalian manajemen lebih ditujukan untuk membantu manager mencapai strategi organisasi dan bukan untuk memperbaiki detail catatan.

Agar tugas tersebut dapat dijalankan dengan baik, pada tahap pertama manajer harus memutuskan, apa yang akan dicapai oleh organisasi dan cara untuk mencapainya, lewat keputusan ini akan diketahui seperangkat tujuan organisasi dan strategi menjadi sejumlah kebijakan-kebijakan yang dapat menuntun arah, maupun program-program kegiatan untuk tercapainya tujuan tersebut.

2. Fungsi Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen merupakan usaha yang tersistematis dari perusahaan untuk mencapai tujuannya dengan cara membandingkan prestasi kerja dengan rencana dan membuat tindakan yang tepat untuk mengoreksi perbedaan yang penting.

Pengendalian biaya yang efektif akan tergantung pada komunikasi yang baik antara informasi akuntansi dengan manajemen. Dengan membuat laporan prestasi kerja, *controller* memberikan saran kepada berbagai tingkat manajemen mengenai tindakan perbaikan yang diperlukan dalam suatu kegiatan. Laporan bisa berbentuk pernyataan langsung ataupun tertulis dari controller kepada tingkat manajemen perusahaan yang berisikan laporan penyimpangan dari

rencana yang telah ditentukan, sesuai dengan prinsip manajemen berdasarkan penyimpangan. Laporan ini, selain laporan penyimpangan rencana (jika ada) juga memberikan laporan prestasi kerja yang telah dicapai oleh para pekerja. (Naconha, 2021)

Adapun Sistem Pengendalian Manajemen Mempunyai Unsur-Unsur :

- a. Detektor
- b. Selektor
- c. Efektor
- d. Komunikator

Unsur-unsur ini satu sama lain saling berhubungan dan membentuk suatu proses kerja. Proses yang terjadi berawal ketika detektor mencari informasi tentang aktivitas. Detektor ini dapat berupa sistem informasi baik formal maupun informasi, yang menyediakan informasi kepada pimpinan mengenai apa yang terjadi di dalam suatu aktivitas. Proses perbaikan dilaksanakan oleh efektif, sehingga penyimpanan-penyimpanan diubah agar kegiatan kembali mengikuti kriteria yang telah ditetapkan.

Proses pengendalian manajemen yang baik sebenarnya formal, namun sifat pengendalian informal masih banyak terjadi. Pengendalian manajemen formal merupakan tahap-tahap yang saling berkaitan satu sama lain, terdiri dari proses :

a. Pemrograman (*Programming*)

Dalam tahap ini perusahaan menentukan program-program yang akan dilaksanakan dan memperkirakan sumber daya yang akan alokasikan untuk setiap program yang telah ditentukan.

b. Penganggaran (*Budgeting*)

Pada tahap penganggaran ini program direncanakan secara terinci, dinyatakan dalam satu moneter untuk suatu periode tertentu, biasanya satu tahun. Anggaran ini berdasarkan pada kumpulan anggaran- anggaran dari pusat pertanggung jawaban.

c. Operasi dan Akuntansi (*Operating and Accounting*)

Pada tahap ini dilaksanakan pencatatan mengenai berbagai sumber daya yang digunakan dan penerimaan-penerimaan yang dihasilkan. Catatan dan biaya-biaya tersebut digolongkan sesuai dengan program yang telah ditetapkan dan pusat-pusat tanggungjawabnya. Penggolongan yang sesuai program dipakai sebagai dasar untuk pemrograman di masa yang akan datang, sedangkan penggolongan yang sesuai dengan pusat tanggung

jawab digunakan untuk mengukur kinerja para manajer.

d. Laporan dan Analisis (*Reporting and Analysis*)

Tahap ini paling penting karena menutup suatu siklus dari proses pengendalian manajemen agar data untuk proses pertanggungjawaban akuntansi dapat dikumpulkan.

3. Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen

Tujuan pengendalian manajemen adalah untuk memotivasi dan memberi semangat kepada para anggota organisasi, dan selanjutnya mencapai tujuan organisasi. Ini merupakan proses mendeteksi dan memperbaiki kesalahan-kesalahan yang tidak disengaja dan ketidakberesan yang disengaja, seperti pencurian atau penyalahgunaan sumber daya. Karena fokusnya pada manusia dan implementasi rencana, pertimbangan psikologis menjadi dominan dalam pengendalian manajemen.

Kegiatan-kegiatan seperti komunikasi, meyakinkan, mendesak, memberi semangat, dan memberi kritik adalah bagian penting dalam proses ini. Adapun fungsi pengendalian manajemen adalah pengukuran dalam perbaikan terhadap pelaksanaan tujuan dan rencana perusahaan dapat dicapai. Pengendalian manajemen juga dapat berfungsi untuk mengembangkan dan merevisi norma-norma (*standard*) yang memuaskan sebagai ukuran pelaksanaan dan menyediakan pedoman serta bantuan kepada para anggota manajemen yang lain dalam menjamin adanya penyesuaian hasil pelaksanaan yang sebenarnya terhadap norma standard. Disini pengendalian manajemen mencoba agar pelaksanaan sesuai dan cocok dengan rencana atau standard. Juga dalam fungsi ini, controller dapat membantu. (Naconha, 2021) Dia tidak memaksakan pengendalian, kecuali dalam departemennya sendiri, tetapi dia menyediakan informasi yang akan digunakan oleh pimpinan fungsional untuk mencapai pelaksanaan yang diharuskan. Kegiatan dalam bidang pengendalian ini menghabiskan waktu yang cukup banyak. Sebagian informasi disediakan dari jam ke jam atau dari hari ke hari. Data lain disiapkan dari minggu ke minggu atau dari bulan ke bulan, sesuai dengan kebutuhan keadaan. Sebagai contoh, pada perusahaan yang lebih besar, informasi per jam atau per hari tentang pelaksanaan belum mungkin berguna, atau biaya-biaya pengolahan per minggu mungkin dibutuhkan. Dalam pendekatan masalah-masalah yang berhubungan dengan fungsi pengendalian manajemen, suatu pandangan yang luas biasanya akan banyak membantu.

4. Komponen Sistem Pengendalian Manajemen

Dasar dari proses sistem pengendalian manajemen adalah berupaya mengarahkan seperangkat variabel menuju sasaran. Dalam perusahaan, manusia merupakan variabel yang harus diarahkan, dituntun atau dirangsang untuk mencapai tujuan. Maka, sistem pengendalian manajemen sedikitnya memiliki empat komponen yaitu :

1. Pelacak (detektor) atau sensor, yaitu alat pengamatan yang mendeteksi atau mengamati dan mengukur atau menggambarkan kegiatan yang perlu dikendalikan.
2. Penilai (assessor), yaitu alat untuk menilai hasil dari suatu kegiatan, biasanya dikaitkan dengan standar, dan mengidentifikasi kegiatan yang tidak dapat dikuasai.
3. Effector, yaitu alat untuk memodifikasi perilaku untuk mengubah prestasi bila diperlukan.
4. Jaringan komunikasi, yaitu alat untuk menyebar-luaskan informasi.

5. Indikator Sistem Pengendalian Manajemen

Indikator dalam sistem pengendalian manajemen adalah sebagai berikut:

- a. Struktur pengendalian manajemen, terdiri atas:
 - 1) Struktur Organisasi,
 - 2) Jejaring informasi,
 - 3) Sistem Penghargaan.
- b. Proses pengendalian manajemen, terdiri atas:
 - 1) Perumusan Strategik,
 - 2) Perencanaan Strategik,
 - 3) Penyusunan Program,
 - 4) Penyusunan Anggaran,
 - 5) Pengimplementasian,
 - 6) Pemantauan.

6. Karakteristik Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen meliputi baik tindakan untuk menuntun dan memotivasi usaha pencapaian tujuan maupun tindakan untuk mendeteksi dan memperbaiki pelaksanaan yang tidak efektif dan tidak efisien. Maka, sistem pengendalian manajemen mempunyai karakteristik sebagaiberikut :

1. Sistem pengendalian manajemen dipusatkan pada program (berupa proyek

produk, lini produk, penelitian, dan pengembangan atau kegiatan serupa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuannya) dan pusat pertanggungjawaban (berupa unit perusahaan yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab)

2. Informasi yang diproses dalam sistem pengendalian manajemen terbagi atas dua jenis : data terencana (dalam bentuk program, anggaran dan standar), data aktual (yaitu data yang benar terjadi di dalam maupun di luar organisasi).
3. Sistem pengendalian manajemen adalah sistem perusahaan total yang merangkum semua aspek dalam operasi perusahaan yang berfungsi untuk membantu manajemen memelihara keseimbangan di antara bagian-bagian perusahaan dan mengoperasikan perusahaan secara terkoordinasi.
4. Sistem pengendalian manajemen biasanya berhubungan erat dengan struktur keuangan (financial structure), dimana kegiatan-kegiatan dan sumber daya perusahaan dinyatakan dalam satuan uang sehingga dapat dibandingkan satu sama lain. Serta satuan lain yang berupa jumlah karyawan, angka kerusakan yang tidak dinyatakan dalam bentuk uang sehingga dapat digunakan untuk memperluas ruang lingkup dan kualitas sistem pengendalian manajemen.
5. Aspek-aspek perencanaan sistem pengendalian manajemen cenderung mengikuti pola dan jadwal tertentu. Misalnya, dalam penyusunan anggaran diambil langkah-langkah tertentu untuk menentukan rangkaian kejadian pada tanggal tertentu setiap tahun.
6. Sistem pengendalian manajemen merupakan sistem yang terkoordinasi dan terpadu, dimana data yang terkumpul digabungkan untuk saling dibandingkan setiap saat. Data aktual disusun sesuai dengan data yang direncanakan dan diukur secara konsisten untuk memungkinkan perbandingan antara hasil aktual dengan hasil yang diinginkan.

7. Proses Sistem Pengendalian Manajemen

Dalam sistem pengendalian manajemen terdiri atas struktur dan proses. Sebelumnya penulis telah menguraikan elemen utama struktur dari sistem pengendalian manajemen, yakni berbagai jenis pusat pertanggung jawaban dan teknik yang sesuai untuk perencanaan dan pengendalian prestasi pada setiap pusat pertanggung jawaban. Maka penulis akan menguraikan proses dalam sistem pengendalian manajemen, yang terdiri atas empat tahap, yaitu :

1. Pemrograman

Pemrograman adalah proses memilih program yang memutuskan kegiatan- kegiatan perusahaan yang akan dilakukan untuk melaksanakan strategi perusahaan.

2. Penganggaran

Penganggaran adalah alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek (biasanya meliputi waktu satu tahun) yang efektif dalam organisasi. Anggaran yang telah disusun harus dapat menunjukkan rincian dari pendapatan dan beban untuk tiap pusat pertanggung jawaban dan untuk organisasi secara keseluruhan.

3. Operasi dan pengukuran

Yaitu proses menjalankan program dan anggaran serta membandingkan antara data sesungguhnya dengan anggaran.

4. Pelaporan dan Analisis

Dalam tahap ini, dibuat laporan anggaran kemudian laporan tersebut di analisis dengan merinci varians serta faktor penyebabnya.

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan eksplanator yang bertujuan mengungkapkan sesuatu apa adanya. Arikunto mengungkapkan bahwa penelitian deskriptif tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis tertentu, tetapi hanya menggambarkan apa adanya tentang suatu variabel. Lebih lanjut Arikunto menambahkan penelitian kuantitatif banyak dituntut menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya. Jadi dapat disimpulkan bahwa penelitian deskriptif kuantitatif dalam penelitian ini adalah untuk melihat, meninjau dan menggambarkan dengan angka tentang objek yang diteliti seperti apa adanya dan menarik kesimpulan tentang hal tersebut sesuai fenomena yang tampak pada saat penelitian dilakukan.

B. Lokasi Dan Waktu Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada kantor PT. INDOJAYA. Alasan memilih PT. INDOJAYA sebagai penelitian ini dikarenakan ada beberapa masalah terhadap penjualan yang menyebabkan penurunan penjualan yang cukup signifikan sehingga diperlukan sebuah analisis sistem pengendalian manajemen untuk mengembalikan peningkatan penjualan seperti sediakala.

2. Waktu Penelitian

Waktu yang digunakan untuk melakukan penelitian ini adalah proses persiapan sampai dengan penyusunan laporan penelitian kurang lebih selama 2 bulan dari bulan Mei-Juli 2019.

C. Populasi dan Sampel

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai dan manager penjualan pada PT. Diana Indonesia Makassar sebanyak 30 orang. Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.

Melihat jumlah populasi tersebut, maka dalam penelitian ini teknik yang diambil yaitu sampling jenuh. Menurut Sugiyono Teknik sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Maka dari itu, Penulis memilih sampel menggunakan teknik sampling jenuh karena jumlah populasi yang relatif kecil. Sehingga sampel yang digunakan pada penelitian ini berjumlah 30 orang.

D. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian ini peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data dengan instrumen angket. Angket adalah suatu daftar yang berisikan rangkaian pertanyaan mengenai suatu masalah atau bidang yang akan diteliti. Dalam hal ini, peneliti mengedarkan angket kepada karyawan untuk memperoleh data tentang evaluasi system pengendalian manajemen untuk meningkatkan kinerja manager penjualan. Sebelum angket disebar kepada responden dilakukan pengujian validitas dan realibilitas terlebih dahulu.

Uji validitas digunakan untuk mengetahui ketepatan dan kelayakan setiap butir angket yang diajukan sehingga suatu variabel dapat diidentifikasi. Alat ukur yang dapat digunakan dalam pengujian validitas suatu angket adalah angka hasil korelasi antara skor angket dengan skor keseluruhan responden terhadap responden dalam angket. Suatu butir angket dinyatakan valid apabila Nilai *Pearson Correlation* $> 0,27$ dan Nilai *Sig. (2-tailed)* < 0.05 . Nilai r_{tabel} dengan taraf signifikan $\alpha = 0,05$ dan $df = n-2$.

Uji reliabilitas dilakukan untuk melihat kestabilan dan konsistensi dari responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan pertanyaan yang disusun dalam suatu bentuk angket. Perhitungan reabilitas ini dilakukan dengan cara mencari nilai *Cronbach's Alpha*. Nilai koefisien *Alpha* yang semakin mendekati 0,60 berarti butir-butir pertanyaan dalam koefisien semakin reliabel. Nilai *Alpha* kurang dari 0,60 dikategorikan reliabilitas kurang baik.

E. Teknik Analisis Data

Pengelolaan data merupakan kegiatan yang cukup penting dalam keseluruhan proses penelitian. Dengan pengolahan data, peneliti dapat mengetahui makna data yang berhasil dikumpulkan. Teknik yang digunakan untuk mengolah data dalam penelitian ini adalah teknik analisis statistik deskriptif dan teknik analisis inferensial yang bertujuan untuk mengkaji variabel penelitian. Adapun penjelasan lebih rinci mengenai jenis teknik pengolahan data tersebut adalah sebagai berikut :

1. Teknik Analisis Statistik Deskriptif

Penelitian ini menggunakan teknik analisis statistik deskriptif, teknik ini digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data kuesioner yang telah terkumpul dari jawaban responden pada PT. Diana Indonesia Makassar sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum (generalisasi).

Teknik analisis statistik deskriptif yang akan digunakan dalam penelitian ini berupa tabel, perhitungan modus, median, mean (pengukuran tendensi sentral), perhitungan penyebaran data melalui perhitungan rata-rata dan standar deviasi, serta perhitungan persentase (%). Penentuan persentase dari perolehan data hasil kuesioner dari masing-masing variabel menggunakan rumus perhitungan persentase :

$$\% = \frac{n}{N} \times 100\%$$

Keterangan rumus:

n = Skor yang diperoleh

N = Skor ideal

% = Persentase

Data yang sudah dipersentasekan lalu ditafsirkan dengan kalimat-kalimat yang bersifat kualitatif, dimana hasil persentase itu dapat digolongkan sebagaimana terlihat pada Tabel 1.1:

Tabel 1.1.
Kriteria Jawaban Responden

<i>Interval</i>	Kategori
1,81 – 2,60	Buruk
2,61 – 3,40	Kurang Baik
3,41 – 4,20	Baik
4,21 – 5,00	Sangat Baik

(Arikunto, 2014: 246).

2. Analisis Regresi Linear Sederhana

Analisis regresi sederhana digunakan untuk mengetahui evaluasi sistem pengendalian manajemen untuk meningkatkan kinerja manager penjualan. Adapun rumus persamaan regresi sederhana yang digunakan menurut Sugiyono (2014:237) yaitu:

$$Y = \alpha + \beta X$$

Keterangan:

Y = Subyek nilai dalam variabel dependen yang diprediksikan

α = Harga Y bila X = 0 (harga konstan)

β = Angka arah atau koefisien regresi, yang menunjukkan angka peningkatan ataupun penurunan variabel dependen yang di dasarkan pada variabel independen. Bila b (+) maka naik, dan bila b(-) maka terjadi penurunan.

X = Subyek pada variabel independen yang mempunyai nilai tertentu. Untuk keperluan regresi linear sederhana di gunakan uji-t melalui tabel Anova.

Hipotesis yang diterima adalah:

$H_0: \beta = 0$, melawan $H_1: \beta \neq 0$

Kriteria pengujian adalah bilamana r_{hitung} lebih besar dari tabel r. Pada tarafsignifikan 5%, maka H_0 ditolak yang menyatakan bahwa evaluasi sistem pengendalian manajemen untuk meningkatkan kinerja manager penjualan, maka perlu pengujian lanjutan, begitupula sebaliknya apabila T_{hitung} lebih kecil dari r_{tabel} pada taraf signifikan 5%, maka H_1 diterima yang menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh signifikan terhadap kinerja manager penjualan.

3. Analisis Korelasi product Moment

Digunakan untuk menguji evaluasi system pengendalian manajemen untuk

meningkatkan kinerja manager penjualan. Rumus korelasi yang digunakan menurut Zainal dalam Sugiyono (2014:30) yaitu:

$$r_{xy} = \frac{n \sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2} \sqrt{n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2}}$$

Keterangan:

r_{xy} : koefisien korelasi X : Nilai

Variabel X

Y : Nilai Variabel Y

Selanjutnya pengujian koefisien korelasi dengan menguji hipotesis, yaitu $H_0: p = 0$ lawan $H_1: p \neq 0$. Kriteria pengujian adalah ada pengaruh yang signifikan jika nilai r_{hitung} lebih besar nilai r_{tabel} pada sampel (N) tertentu pada taraf signifikan 5% demikian pula sebaliknya. Untuk mengetahui besarnya

pengaruh variabel X terhadap variabel Y, maka digunakan patokan interpretasi menurut Sugiyono (2014:214) sebagai berikut:

Tabel 1.2 Interpretasi Koefisien

Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00-0,0199	Sangat Rendah
0,20-0,399	Rendah
0,40-0,599	Sedang
0,60-0,799	Kuat
0,80-1,000	Sangat Kuat

Sumber : Sugiyono (2014:214).

PEMBAHASAN

A. Uji Validitas

Pengujian validitas data dalam penelitian ini menggunakan metode korelasi Bivariate Pearson (Korelasi Pearson Product Moment). Pengujian menggunakan uji dua sisi dengan taraf signifikansi 0,05. Kriteria pengujian kriteria pengujiannya adalah jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ maka instrumen atau item-item pernyataan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid).

Rumus yang digunakan untuk mencari nilai r tabel adalah $df = n-2$. Jumlah data (n) = 32, maka didapat r tabel sebesar 0,349.

B. Uji Reliabilitas

Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan koefisien alpha. Koefisien alpha bisa diukur dengan menggunakan uji statistic cronbach alpha. Suatu construct dikatakan reliable jika memberikan nilai cronbach alpha $> 0,6$. Hasil uji reliabilitas untuk variabel sistem pengendalian manajemen adalah sebesar 0,964, untuk variabel pengendalian internal sebesar 0,881, dan variable kinerja perusahaan 0,864. Semua variabel tersebut dinyatakan reliabel, karena lebih besar dari 0,6.

C. Uji Asumsi Klasik Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi kedua variabel (bebas dan terikat) mempunyai distribusi normal atau setidaknya mendekati normal. Salah satu cara yang dapat dilakukan dalam pengujian normalitas adalah dengan analisis grafik, yaitu dengan melihat grafik histogram dan menggunakan uji kolmogrov-smirnov dengan kriteria jika p-value $> 0,05$, berarti data terdistribusi tidak normal (Ghozali:2006). Grafik histogram dan hasil uji kolmogrov-smirnov.

D. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. pengujian multikolinieritas dapat dilihat dari nilai tolerance dan variance Inflation factor (VIF). Nilai pembanding yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai Tolerance $< 0,10$ atau sama dengan nilai VIF > 10 .

E. Uji Heterokedastisitas

Salah satu cara untuk melihat ada atau tidaknya problem heterokedastisitas.

F. Regresi linier berganda

Berdasarkan hasil analisis dari uji signifikansi individual diatas, maka terdapat persamaan matematis regresi linier berganda, yaitu $Y = 9,238 + 0,207 X_1 + 0,167 X_2 + e$ hasil persamaan tersebut.

G. Uji Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil, maka dapat dilihat besarnya adjusted R² adalah 0,158. Hal ini berarti 15,8 % variasi variable dependen (kinerja perusahaan) dapat dijelaskan oleh variasi dari kedua variabel independen (sistem pengendalian manajemen dan pengendalian internal). Sedangkan sisanya, 84,2 % dipengaruhi variabel atau faktor lain diluar model penelitian. (Liker, 2004)

H. Uji Simultan (F)

Hasil dalam penelitian ini menunjukkan nilai F hitung sebesar 3,909 dengan taraf signifikan sebesar 0,031. Berdasarkan rumus $n - k$ dan $k - 1$, didapat F tabel sebesar 3,33. Dengan demikian $3,909 > 3,33$ dan nilai sig $0,031 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen dan pengendalian internal secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

I. Uji Parsial (t)

Dalam penelitian ini hasil analisis dari kedua hipotesis variabel independen adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis 1

Nilai t hitung sebesar 2,516 dengan taraf signifikan sebesar 0,018. Berdasarkan rumus $n - k - 1$, didapat t tabel sebesar 2,045. Dengan demikian $2,516 > 2,045$ dan nilai sig $0,018 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

2. Hipotesis 2

Nilai t hitung sebesar 1,282 dengan taraf signifikan sebesar 0,210. Berdasarkan rumus $n - k - 1$, didapat t tabel sebesar 2,045. Dengan demikian $1,282 < 2,045$ dan nilai sig $0,210 > 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa pengendalian internal tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan yaitu ada hubungan yang positif signifikan antara sistem pengendalian manajemen dengan kinerja manager penjualan dapat diterima. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien korelasi (r) sebesar 0,717 dengan signifikansi 0,000. Hal tersebut berarti bahwa ada korelasi positif antara sistem pengendalian manajemen dengan kinerja manager penjualan dengan tingkat hubungan kuat, dan korelasi tersebut signifikan karena $p < 0,05$ ($0,000 < 0,05$). Artinya, semakin tinggi sistem pengendalian manajemen maka semakin tinggi pula kinerja manager penjualan.

B. SARAN

Berdasarkan pembahasan dalam penelitian ini ada beberapa saran yang dapat dikemukakan yaitu:

1. Untuk pihak manager penjualan PT. INDOJAYA supaya meningkatkan sistem pengendalian manajemen agar sasaran atau target yang telah ditetapkan dapat tercapai.
2. Untuk penelitian selanjutnya mengenai kinerja manager penjualan, supaya ditambahkan variabel-variabel lain di luar sistem pengendalian manajemen.

DAFTAR PUSTAKA

Chandra, R. (n.d.). *Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan Pada PT. Indojoya Agri Nusa.*

Liker, J. K. (2004). No Title النوع. *CWL Publishing Enterprises, Inc., Madison, 2004*, 352.
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/cbdv.200490137/abstract>

Naconha, A. E. (2021). *No*
主観的健康感を中心とした在宅高齢者における健康関連指標に関する共分散構造分析
Title. 4(1), 6.

Prabowo, R. G. M. (2015). *Pengembangan Sistem.*