

**ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DALAM
MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN PADA
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV MEDAN**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi (S.Ak)
Pada Program Studi Akuntansi*



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh :

NAMA : FAKHRUNISA ANANDA IRSAL
NPM : 1405170553
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2019**



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238



PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Kamis tanggal 14 Maret 2019, pukul 14.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : **FAKHRUNISA ANANDA IRSAL**
NPM : **1405170553**
Program Studi : **AKUNTANSI**
Judul Skripsi : **ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV MEDAN**

Dinyatakan : **(B)** *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

Tim Penguji

Penguji I

(FITRIANI SARAGIH, SE, M.Si)

Penguji II

(EDISAH PUTRA NAINGGOLAN, SE, M.Ak)

Pembimbing

(Dr. EKA NURMALA SARI, SE, M.Si, Ak, CA)

Panitia Ujian

Ketua

(H. JANURI, SE, MM, M.Si)

Sekretaris

(ADE GUNAWAN, SE, M.Si)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

PENGESAHAN SKRIPSI

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Skripsi ini disusun oleh :

Nama Mahasiswa : FAKHRUNISA ANANDA IRSAL

NPM : 1405170553

Program Studi : AKUNTANSI

Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN

Judul Skripsi : ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DALAM
MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN PADA PT.
PERKEBUNAN NUSANTARA IV MEDAN

Disetujui dan telah memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam Ujian
Mempertahankan Skripsi

Medan, Maret 2019

Pembimbing Skripsi

Dr. EKA NURMAALA SARI, S.E., M.Si., Ak

Diketahui/Disetujui

Oleh :

Ketua Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis UMSU

FITRIANI SARAGIH, S.E., M.Si.

Dekan

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis UMSU



H. JANURI, SE, M.M, M.Si.



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapt. Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624-567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : FAKHRUNISA ANANDA IRSAL
NPM : 1405170553
Jurusan : AKUNTANSI
Judul Skripsi : ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN
DALAM MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN
PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV MEDAN

TANGGAL	MATERI BIMBINGAN	PARAF	KETERANGAN
10/10	Teama draft Skripsi		
10/10	Fenomena belum jelas di bab I - ditanya data di bab I - itu termasuk di SPM PKT, Anggaran		
10/10	- Deskripsi data di bab I harus ada data yang - wawancara dengan dan kerangka pem...		
12/10	- perbaikan wawancara - pembahasan bli ada - Deskripsi data harus diungkapkan - perbaikan bab III		

Medan, Oktober 2018

Diketahui / Disetujui
Ketua Prodi Akuntansi

Dosen Pembimbing

(PEKA NURMALA SARI, SE, Ak, M.Si)

(FITRIANI SARAGIH SE, M.Si)



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Lengkap : FAKHRUNISA ANANDA IRSAL
N.P.M : 1405170553
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN
Judul Skripsi : ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DALAM
MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN PADA PT
PERKEBUNAN NUSANTARA IV MEDAN

Tanggal	Deskripsi Bimbingan Skripsi	Paraf	Keterangan
1/2	perbaiki kesimpulan ① bagaimana SPM ② bagaimana kinerja ③ apa penyebab kinerja kurang	[Signature]	
	bagaimana masalah kinerja melalui SPM - spm perbaikan lay	[Signature]	
1/3	Buat achteer jurnal 10-15 hal, spm 1. lay out lectas perbaikan lay.	[Signature]	
1/4	Abstrak 3 paragraf ① tujuan penelitian / alasan perlu. ② Metode penelitian ③ Hasil penelitian	[Signature]	
1/10	ACE Skripsi layout ke sidang	[Signature]	

Medan, Januari 2019

Diketahui /Disetujui
Ketua Program Studi Akuntansi

Pemimbing Skripsi

Dr. EKA NURMALA SARI, SE, M.Si, Ak

FITRIANI SARAGIH, SE, M.Si

SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Nama : *FAKHRUNISA ANANDA IRSAL*
NPM : *1405170553*
Konsentrasi : *Akuntansi Manajemen*
Fakultas : *Ekonomi dan Bisnis (Akuntansi/Perpajakan/Manajemen/Ekonomi Pembangunan)*
Perguruan Tinggi : *Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

Menyatakan Bahwa,

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha saya sendiri, baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut
 - Menjiplak /plagiat hasil karya penelitian orang lain
 - Merekayasa data angket, wawancara, obeservasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti mamalsukan stempel, kop surat, atau identintas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "Penetapan Proyek Proposal / Makalah/Skripsi dan Penghunjungan Dosen Pembimbing" dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

Demikianlah Pernyataan ini saat perbuat dengan kesadaran sendiri

Medan, *11 Maret* 2019

Pembuat Pernyataan



[Handwritten Signature]

FAKHRUNISA ANANDA IRSAL

NB :

- Surat Pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat Pengajuan Judul.
- Foto Copy Surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi.

ABSTRAK

FAKHRUNISA ANANDA IRSAL: 1405170553. ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV MEDAN. SKRIPSI 2019.

Salah satu alat organisasi yang penting untuk menunjang kinerja yang optimal dari sebuah perusahaan adalah dibutuhkan suatu sistem pengendalian manajemen, Sistem pengendalian terbagi dalam struktur dan proses.

Rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu Bagaimana sistem pengendalian manajemen dalam peningkatan kinerja perusahaan, dan Apakah yang menyebabkan penurunan kinerja perusahaan. Tujuan penelitian yaitu Untuk menganalisis sistem pengendalian manajemen dalam peningkatan kinerja perusahaan, dan juga Untuk menganalisis sistem pengendalian manajemen sudah berjalan dengan semestinya.

Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu studi dokumentasi dan teknik analisis data dalam penelitian ini yaitu analisis deskriptif.

Sistem pengendalian manajemen sudah baik dalam perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan karena perusahaan mempunyai pemrograman, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan juga evaluasi dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Kata kunci : Sistem Pengendalian Manajemen dan kinerja Perusahaan.

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan banyak nikmat dan karunia-NYA kepada kita semua sehingga kita dapat berpikir dan merasakan segalanya, satu dari sekian banyak nikmat-NYA adalah mampunya penulis dalam menyelesaikan skripsi ini sebagaimana mestinya, dimana merupakan salah satu syarat untuk meraih gelar Sarjana/Strata-1 (S1) di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU). Serta tak lupa shalawat beriring salam penulis haribahkan kepada Nabi kita Rasulullah Muhammad SAW yang telah membawa risalah kepada umat manusia dan membawa manusia dari alam kegelapan menuju ke alam yang terang benderang.

Dalam menyelesaikan skripsi ini, tidak dapat terselesaikan tanpa bantuan dari berbagai pihak, baik berupa dorongan, semangat maupun pengertian yang diberikan kepada penulis selama ini. Pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terimakasih kepada orang tua yang telah memberikan semangat dan doa kepada penulis selama penulis mengikuti perkuliahan dan sampai selesai skripsi ini. Dan juga penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam penyusunan skripsi ini.

1. Bapak Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak H. Januri, SE, MM, M.Si selaku Dekan Fakultas dan Bisnis Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Ade Gunawan, SE, M.Si selaku Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Ibu Fitriani Saragih SE, M. Si selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Ibu Dr. Eka Nurmala Sari SE, M.Si, Ak. selaku Dosen Pembimbing yang selama ini bersedia meluangkan waktu dan memberikan bantuannya kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.
6. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah banyak membantu dan memberikan banyak ilmu yang bermanfaat dari awal perkuliahan hingga sekarang ini.
7. Untuk abang saya budi, kakak saya putri dan ika, dan adik saya ami terimakasih doa dan dukungan yang telah diberikan.
8. Untuk sahabat saya Ayu, Yesica, Ema, May, Rini, Suci, Eka, Cesy. Terimakasih atas kebersamaan selama ini, yang telah memberikan dorongan dan motivasinya.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Untuk itu penulis mengharapkan saran maupun kritik yang membangun guna kesempurnaan skripsi ini kedepannya.

Penulis tidak dapat membalasnya kecuali dengan doa dan puji syukur kepada Allah SWT dan shalawat beriring salam kepada Nabi Muhammad SAW, berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Amin Ya Rabbal Alamin.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Medan, Maret 2019

Penulis

FAKHRUNISA ANANDA IRSAL

1405170553

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	5
C. Rumusan Masalah.....	6
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	6
BAB II LANDASAN TEORI.....	8
A. Uraian Teoritis.....	8
1. Kinerja.....	8
a. Pengertian Kinerja.....	8
b. Pengukuran Kinerja.....	10
c. Tujuan Kinerja.....	12
d. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja	12
2. Sistem Pengendalian Manajemen.....	13
a. Pengertian SPM.....	13
b. Karakteristik SPM.....	19
c. Tujuan SPM.....	20
d. Faktor yang mempengaruhi SPM.....	21

	B. Kerangka Berpikir.....	25
BAB III	METODE PENELITIAN	27
	A. Pendekatan Penelitian.....	27
	B. Definisi Operasional Variabel.....	27
	C. Tempat dan Waktu Penelitian.....	28
	D. Teknik Pengumpulan Data.....	29
	E. Teknik Analisis Data.....	30
BAB IV	HASIL PENELITIAN.....	31
	A. Hasil Penelitian.....	31
	1. Gambaran Umum Perusahaan.....	31
	2. Deskriptif Data.....	33
	B. Pembahasan.....	42
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN.....	47
	A. Kesimpulan.....	47
	B. Saran.....	48

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel I.I Laba PTPN IV Medan tahun 2013 sampai dengan 2017 pada PTPN IV Medan (dalam Miliar).....	4
Tabel III.I Waktu Penelitian.....	28
Tabel III.II Daftar Wawancara Analisis Sistem Pengendalian manajemen Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan di PTPN IV Medan.....	29
Tabel IV.I Laba PTPN IV Medan tahun 2013 sampai dengan 2017 pada PTPN IV Medan (dalam Miliar).....	33

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar II.I. Kerangka Berpikir	26
Gambar IV.I. Bagan Proses Penyusunan Anggaran Pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan	39
Gambar IV.I. Bagan Proses Penyusunan Anggaran Pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan dalam bagian Keuangan	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Persaingan antara perusahaan di era globalisasi akan semakin tajam dan konsekuensi logisnya ada tiga kemungkinan yang akan terjadi yaitu mundur, bertahan atau diam di tempat dan lebih berkembang. Dengan kondisi persaingan yang ketat, tajam, menuntut kemampuan manajemen untuk mengelola perusahaan PTPN IV Medan sampai ke tingkat unit-unit usahanya di mana berada dengan efisien.

Perusahaan yang memiliki daya saing juga memerlukan manajemen perusahaan yang senantiasa memerlukan peningkatan (*improvement*) terhadap aktivitas yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa. Selain itu untuk mengefisiensikan dan mengefektifkan kerja dalam perusahaan, perlu dilakukan pendelegasian tugas dari manajer puncak kepada bawahan. Untuk mempertahankan sebuah perusahaan, perlu adanya pemikiran-pemikiran yang lebih kritis dan inovatif dalam memperdayakan sumber dana dan sumber daya sehingga stabilitas perusahaan lebih terjaga.

Pada saat perusahaan bertumbuh, manajemen puncak biasanya menciptakan berbagai wilayah tanggungjawab yang dikenal sebagai pusat pertanggungjawaban, dan menugaskan manajer di bawahnya untuk menangani wilayah tersebut. Manajemen perlu memiliki kemampuan untuk melihat dan menggunakan peluang, mengidentifikasi masalah, dan menyeleksi serta mengimplementasikan proses adaptasi dengan tepat. Manajemen juga berkewajiban mempertahankan

kelangsungan hidup serta mengendalikan organisasi hingga tujuan yang diharapkan tercapai. Proses pengendalian dilakukan melalui para pemimpin (manajer) dengan penentuan tujuan dan strategi pelaksanaan dan pengukuran serta analisis prestasi dan penghargaan.

Penilaian kinerja perusahaan dimaksudkan untuk mengetahui manajemen telah bekerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya, dan untuk mengetahui ketercapaian target yang telah ditetapkan dalam perusahaan. Menurut Indrianto (1993) dan Soepomo (1998), kinerja perusahaan dinyatakan efektif apabila tujuan anggaran tercapai dan bawahan mendapatkan kesempatan terlibat atau berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran serta memotivasi bawahan, mengidentifikasi dan melakukan negosiasi dengan atasan mengenai target anggaran, menerima kesepakatan anggaran dan melaksanakannya sehingga dapat menghindari dampak negatif anggaran yaitu faktor kriteria, sistem penganggaran (reward) dan konflik.

Rivai dan Basri (2004:16) menyatakan:

“Kinerja perusahaan (*Companies performance*) merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu kepada standar yang ditetapkan. Pengukuran aktivitas kinerja perusahaan dirancang untuk menaksir bagaimana kinerja aktivitas dan hasil akhir yang dicapai.”

Sistem pengendalian terbagi dalam struktur dan proses, Struktur merupakan hubungan antara komponen yang dinyatakan dalam bentuk unit organisasi dan sifat informasi yang mengalir di antara unit-unit tersebut. Sedangkan proses merupakan seperangkat tindakan yang dilaksanakan oleh manajer atas dasar informasi yang mereka terima. Proses sistem pengendalian manajemen menurut Supriyono (2000)

adalah Penyusunan program, Penusunan Anggaran, Pelaksanaan, dan Evaluasi kinerja. Dalam perusahaan ini sistem pengendalian manajemennya yang bermasalah di dalam prosesnya, yaitu tidak tercapainya target laba yang ditentukan oleh perusahaan.

Salah satu alat organisasi yang penting untuk menunjang kinerja yang optimal dari sebuah perusahaan adalah dibutuhkan suatu sistem pengendalian manajemen, Porporato (2006). Untuk menentukan keberhasilan dan pengembangan yang berkelanjutan, maka perusahaan saat ini harus memiliki sistem yang baik dan tenaga kerja yang berkualitas. Sistem pengendalian manajemen adalah suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan berbagai kegiatan perwujudan visi organisasi melalui misi yang telah dipilih dan mengimplementasikan dan memantau pelaksanaan rencana tersebut.

Sistem yang baik salah satunya adalah sistem pengendalian manajemen yang optimal. Penerapan sistem pengendalian diharapkan mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan penilaian kinerja. Ada berbagai metode penilaian kinerja yang digunakan selama ini, sesuai dengan tujuan perusahaan yaitu mencari laba, maka hampir semua perusahaan mengukur kinerjanya dengan ukuran keuangan. Disini, pihak manajemen perusahaan cenderung hanya ingin memuaskan *shareholders*, dan kurang memperhatikan ukuran kinerja yang lebih luas yaitu kepentingan *stakeholders*.

Tabel I.I
 Laba PT. Perkebunan Nusantara IV Medan
 tahun 2013 sampai dengan 2017
 (dalam Miliar)

Tahun	Laba
2013	Rp. 430.750
2014	Rp. 750.250
2015	Rp. 3.117.705
2016	Rp. 316.102
2017	Rp. 740.000

Sumber: laporan keuangan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan

Pada tahun 2013 laba mencapai Rp. 430.750 miliar menurun sebesar Rp. 264.911 miliar dari tahun 2012. Pada tahun 2014 laba mencapai Rp. 750.250 miliar meningkat sebesar Rp. 319.500 miliar dari tahun 2013, dan juga meningkat dari tahun 2012 sebesar Rp. 54.589 miliar. Tahun 2015 laba meningkat lebih pesat dari tahun-tahun sebelumnya yaitu sebesar Rp. 3.117.705 miliar. Tahun 2016 mengalami penurunan kembali yaitu mencapai Rp. 316.102 miliar menurun sangat jauh dari tahun 2015 sebesar Rp. 2.801.603 miliar. Dan ditahun 2017 mencapai Rp. 740.000 miliar laba mengalami kenaikan kembali sebesar Rp. 423.898 miliar.

Kinerja perusahaan merupakan suatu gambaran tentang kondisi keuangan suatu perusahaan yang dianalisis dengan alat-alat analisis keuangan, sehingga dapat diketahui mengenai baik buruknya keadaan keuangan suatu perusahaan yang mencerminkan prestasi kerja dalam periode tertentu. Konsep kinerja keuangan

menurut Indriyo Gitosudarmo dan Basri (2002:275) adalah rangkaian aktivitas keuangan pada suatu periode tertentu yang dilaporkan dalam laporan keuangan diantaranya laporan laba rugi dan neraca. Perusahaan harus bekerja lebih efektif agar mendapatkan hasil yang optimal serta mampu menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Hasil yang optimal serta mampu menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Para pengambil keputusan dituntut tidak hanya mampu menghasilkan kinerja yang bagus dalam laporan keuangan yang dikeluarkan tiap tahun, yang merupakan salah satu cerminan keberhasilan jangka pendek perusahaan.

Pada perusahaan di PT. Perkebunan Nusantara IV Medan penilaian kinerja perusahaannya belum efektif karena masih terjadinya penurunan laba dari tahun sebelumnya, dan belum mencapai yang sesuai yang ditetapkan dalam perusahaan tersebut. Berdasarkan latar belakang diatas maka penulis tertarik melakukan peninjauan dan penelitian dengan judul “**Analisis Sistem Pengendalian Manajeme Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan Pada PTPN IV Medan**”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka identifikasi masalah yang di bahas penelitian sebagai berikut:

1. Terjadi penurunan kinerja perusahaan yang dilihat dari laba pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan .
2. Sistem pengendalian manajemen belum didukung dengan penerapan pengendalian manajemen untuk menunjang kinerja yang optimal pada perusahaan.

C. Rumusan Masalah

1. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka dirumuskan permasalahan penelitian ini adalah:

1. Apakah yang menyebabkan penurunan kinerja perusahaan ?
2. Bagaimana sistem pengendalian manajemen dalam peningkatan kinerja perusahaan?

D. Tujuan dan Manfaat

1. Tujuan Penelitian

Ada beberapa tujuan peneliti dalam meneliti sistem pengendalian manajemen dalam meningkatkan kinerja perusahaan, yaitu:

1. Untuk menganalisis sistem pengendalian manajemen dalam peningkatan kinerja perusahaan.
2. Untuk menganalisis kinerja perusahaan di lihat dari laba sudah berjalan dengan semestinya.

2. Manfaat Penelitian

1. Manfaat bagi penulis

Penulis dapat mengetahui bagaimana sistem pengendalian manajemen dalam kinerja perusahaan yang diterapkan oleh perusahaan itu. Hasil penelitian ini juga bermanfaat untuk menambah wawasan penulis dan sebagai pedoman jika suatu saat penulis memperdalam sistem pengendalian manajemen.

2. Manfaat bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan akan dapat memberikan gambaran yang lebih baik dari perusahaan mengenai pentingnya sistem pengendalian manajemen di dalam sebuah perusahaan untuk kemajuan perusahaan melalui pengaplikasian Sistem Pengendalian Manajemen dan juga tentang kinerja perusahaan.

3. Manfaat akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai referensi menambah pengetahuan penelitian selanjutnya untuk menciptakan kinerja perusahaan yang lebih.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teori

1. Kinerja Perusahaan

a. Pengertian Kinerja Perusahaan

Kinerja berasal dari bahasa *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang atau suatu institusi). Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan organisasi oleh karena itu, kinerja juga merupakan sarana penentu dalam mencapai tujuan organisasi sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan juga manajer. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan.

Menurut Edy Sukarno (2000:111) kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Tangkilas (2005:178) menyatakan kinerja adalah suatu keadaan yang berkaitan dengan keberhasilan organisasi dalam menjalankan misi yang dimilikinya yang dapat diukur dari tingkat produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, tanggungjawab, dan akuntabilitas. Maka dapat ditarik sebuah kesimpulan yakni arti kinerja merupakan hasil yang

dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau beban tanggung jawab menurut ukuran atau standar yang berlaku pada masing-masing organisasi.

Kinerja suatu perusahaan dapat diukur melalui kinerja keuangannya. Menurut Sucipto (2003) kinerja keuangan adalah penentu ukuran-ukuran tertentu yang dapat mengukur keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam menghasilkan laba. Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Untuk memastikan bahwa sumber (*input*) sudah digunakan secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan perusahaan, maka diperlukan pengukuran kinerja manajemen.

Menurut Stout (1993: 33) yang dikutip dari LAN dan BPKP (2000) mengatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun suatu proses. Pengukuran kinerja diperlukan untuk mengetahui pencapaian target yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja merefleksikan filosofi dan kultur dari suatu organisasi serta menggambarkan seberapa baik suatu kinerja telah diselesaikan dengan biaya, waktu, dan kualitas yang optimal.

Kinerja manajerial diartikan sebagai salah satu faktor penting dalam perusahaan, karena dengan meningkatnya kinerja manajerial diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja manajerial adalah kinerja para individu

anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain: perencanaan, koordinasi, supervisi, staffing, negosiasi, dan representasi. Bagi organisasi itu sendiri kinerja manajerial dapat menjadi tolak ukur sejauh mana manajer melaksanakan fungsi manajemen.

Widarsono (2007:289) menyatakan kinerja manajerial adalah:

“Kinerja manajerial yang diperoleh manajer juga merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan keefektifan perusahaan, kinerja manajerial menunjukkan kemampuan manajemen dalam menjalankan fungsi manajemen yang merupakan aktivitas bisnis, yang tentu selalu berkenaan dengan pengambilan keputusan.”

Menurut Robbins (2002:272) kinerja manajerial adalah faktor penting yang digunakan untuk mengukur efektifitas dan efisiensi organisasi.

b. Pengukuran Kinerja Perusahaan

Sistem pengukuran kinerja dapat bermanfaat bagi para pemakainya apabila hasilnya dapat menyediakan umpan balik yang bisa membantu anggota organisasi dalam usaha untuk melakukan perbaikan kerja lebih lanjut. Pengukuran kinerja digunakan perusahaan untuk melakukan perbaikan atas kegiatan operasionalnya agar bisa bersaing dengan perusahaan lain. Pengukuran kinerja adalah proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan); hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Pengukuran kinerja perusahaan merupakan suatu proses mencatat dan mengukur pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian sasaran, tujuan, visi dan misi

melalui hasil-hasil yang ditampilkan ataupun proses pelaksanaan suatu kegiatan. Pengukuran kinerja juga berarti membandingkan antara standar yang telah ditetapkan dengan kinerja yang sebenarnya terjadi.

Halim, dkk (2009:207) berpendapat, sistem pengukuran kinerja merupakan mekanisme perbaikan lingkungan organisasi agar berhasil dalam menerapkan strategi perusahaan. sedangkan Anthony dan Govindarajan (2005:169) sistem pengukuran kinerja merupakan suatu mekanisme yang mempengaruhi kemungkinan bahwa organisasi tersebut akan mengimplementasikan strateginya dengan berhasil.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu upaya dalam meningkatkan efisiensi maupun produktivitas kerja. Pengukuran kinerja digunakan untuk mengetahui sejauh mana efektivitas sistem atau cara kerja yang sudah ada.. Salah satu aspek yang mendorong adanya pengukuran kinerja ini adalah adanya asumsi bahwa meskipun sistem atau cara kerja yang ada sudah baik, tetapi masih bisa dicari yang lebih baik lagi.

Kriteria sistem pengukuran kinerja menurut Armstrong dan Baron dalam yang dikutip oleh Wibowo (2011: 233) yaitu:

1. Dikaitkan dengan tujuan strategis dan mengukur apa yang secara organisasional penting dan mendorong kinerja bisnis.
2. Relevan dengan sasaran dan akuntabilitas tim dan individu yang berkepentingan.
3. Memfokuskan pada output yang terukur dan penyelesaian tugas dan bagaimana orang bertindak dan bagaimana tingkah laku mereka.
4. Mengindikasikan data yang akan tersedia sebagai dasar pengukuran.

5. Dapat didiversifikasi, dengan mengusahakan informasi yang akan menginformasi tingkat seberapa jauh harapan dapat dipenuhi.
6. Menjadi setepat mungkin dalam hubungan dengan maksud pengukuran dan ketersediaan data.
7. Mengusahakan dasar untuk umpan balik dan tindakan.
8. Bersifat Komprehensif, mencakup semua aspek kinerja.

c. Tujuan

1. Tujuan Kinerja

Mulyadi (2000:420) menyatakan tujuan kinerja adalah:

“untuk memotivasi personal dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan organisasi dalam sisi ini kinerja dapat mendorong kemampuan personal untuk mengembangkan diri, tetapi organisasi harus mengontrol personal masing-masing karyawan.”

d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Dalam kinerja mempunyai faktor-faktor yang mempengaruhi agar setiap kinerja dapat berjalan dengan baik dan sempurna di dalam sebuah organisasi atau perusahaan. faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

1. Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Dan sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.

2. Otoritas (wewenang)

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya. Perintah tersebut mengatakan apa yang tidak boleh dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan organisasi tersebut.

3. Displin

Displin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang ada, jadi disiplin karyawan ialah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

4. Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

2. Sistem Pengendalian Manajemen

a. Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen

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 menerjemahkan antara lain:

1. Tolok ukur kinerja yang mencerminkan perusahaan / organisasi 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 manajemen, makin besar skala perusahaan akan semakin kompleks. 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 :

1. W = *Work* (Pekerjaan)
2. E = *Employe* (Tenaga Kerja)
3. R = *Relationship* (Hubungan)
4. E = *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 mengakitkannya dengan perilaku manusia dalam kehidupan organisasi / perusahaan.

Sistem pengendalian manajemen merupakan suatu alat atau informasi dalam membantu mengkordinasikan pembuatan perencanaan dan strategi yang ada di perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi. SPM didefinisikan sebagai sistem untuk menyampaikan informasi yang berguna dengan menilai kinerja para manajer serta pengambilan keputusan secara efektif dan efisien demi mencapai tujuan perusahaan. Jadi, sistem pengendalian manajemen perusahaan memastikan keseluruhan rencana berjalan sesuai yang diinginkan secara efektif dan efisien.

Sumarsan (2013:2) menyatakan sistem adalah suatu kesatuan dan perangkat hubungan-hubungan satu sama lain. Kriteria dari sistem sebagai berikut:

1. Sistem dirancang untuk mencapai tujuan.
2. Elemen dari sistem harus mempunyai rencana yang ditetapkan.
3. Elemen dalam sistem harus berhubungan dan berkaitan dalam mencapai tujuan organisasi pada umumnya dan pencapaian divisi atau departemen pada khususnya.
4. Unsur dasar dari proses (arus informasi, energi, material) lebih penting dari pada elemen sistem.
5. Tujuan organisasi lebih penting dari pada tujuan divisi atau tujuan departemen.

Sandino (2007) mengemukakan pula bahwa sistem pengendalian manajemen bukan hanya digunakan untuk mengawasi pengeluaran perusahaan yang berdasarkan pada perencanaan. Sedangkan Anthony dan Govindarajan (2012:109) menyatakan:

“sistem pengendalian yang baik mempengaruhi perilaku sedemikian rupa sehingga memiliki tujuan yang selaras; artinya tindakan-tindakan individu yang dilakukan untuk meraih tujuan-tujuan pribadi juga akan membantu mencapai tujuan-tujuan organisasi.”

Sistem pengendalian manajemen terdiri dari struktur dan proses. Struktur merupakan hubungan antara komponen yang dinyatakan dalam bentuk unit organisasi dan sifat informasi yang mengalir di antara unit-unit tersebut. Sistem pengendalian manajemen harus didukung dengan struktur organisasi yang baik. Struktur organisasi termanifestasi dalam bentuk struktur pusat pertanggungjawaban

(*responsibility centers*). Pusat pertanggungjawaban adalah unit organisasi yang dipimpin oleh manajer yang bertanggungjawab terhadap aktivitas pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Idealnya, struktur pusat pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian anggaran sejalan dengan program atau struktur aktivitas organisasi. Dengan perkataan lain, tiap-tiap pusat pertanggungjawaban bertugas untuk melaksanakan program atau aktivitas tertentu, dan penggabungan program-program dari tiap-tiap pusat pertanggungjawaban tersebut seharusnya mendukung program pusat pertanggungjawaban pada level yang lebih tinggi, sehingga pada akhirnya tujuan umum organisasi dapat tercapai.

Sedangkan proses merupakan seperangkat tindakan yang dilaksanakan oleh manajer atas dasar informasi yang mereka terima. Informasi yang digunakan dalam proses sistem pengendalian manajemen adalah formal dan informal. Informasi formal meliputi tahap-tahap yang terstruktur yang saling terkait. Informasi informal dilakukan dengan menggunakan alat berupa memoranda, rapat-rapat, pembicaraan dan ekspresi wajah.

Proses sistem pengendalian manajemen menurut Supriyono (2000) meliputi tahap-tahap:

a. Penyusunan program

Penyusunan program adalah proses pembuatan keputusan mengenai program-program utama yang akan dilaksanakan oleh organisasi untuk mengimplementasikan strategi-strategi dan penaksiran jumlah sumber-sumber yang akan digunakan untuk setiap program. Penyusunan program merupakan bagian dari pengendalian manajemen yaitu perencanaan strategi dan pengendalian manajemen. Penyusunan

program dalam suatu perusahaan melibatkan beberapa macam aktivitas, seperti merencanakan apa yang seharusnya dilakukan dalam perusahaan.

b. Penyusunan anggaran

Penyusunan anggaran adalah proses pembuatan keputusan mengenai peran para manajer pusat pertanggung jawaban dalam melaksanakan program atau bagian program. Sejalan dengan perkembangan dunia usaha, perusahaan-perusahaan berkembang menjadi perusahaan yang lebih besar dengan jenis kegiatan dan volume kegiatan yang meningkatkan. Keadaan ini menjadikan proses perencanaan dan pengendalian menjadi tidak sederhana. Untuk membantu manajemen dalam mengelola perusahaan maka perusahaan mempunyai wewenang dan tanggung jawab untuk menyusun biaya produksi.

Definisi anggaran menurut Saputra dan Asri (2006) adalah Suatu pendekatan yang formal dan sistematis dari pelaksanaan tanggung jawab manajemen dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan. Sedangkan menurut Christina, dkk (2001) Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu (periode) tertentu di masa yang akan datang.

Dengan demikian penggunaan anggaran berfungsi sebagai alat bantu manajemen untuk penyusunan perencanaan, koordinasi dan pengendalian kegiatan perusahaan.

c. Pelaksanaan

Proses dimana masing-masing manajer melaksanakan suatu atau sebagian atau seluruh program yang menjadi tanggungjawab mereka dan juga melaporkan apa yang telah terjadi sebagai tanggungjawabnya.

d. Evaluasi Kinerja.

Evaluasi kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian dan pelaksanaan tugas seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu.

Evaluasi kinerja merupakan cara yang paling adil dalam memberikan imbalan atau penghargaan kepada pekerja. Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk menjamin pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan dan juga untuk mengetahui posisi perusahaan dan tingkat pencapaian sasaran perusahaan, terutama untuk mengetahui bila terjadi keterlambatan atau penyimpangan supaya segera diperbaiki, sehingga sasaran atau tujuan tercapai. Hasil evaluasi kinerja individu dapat dimanfaatkan untuk banyak penggunaan.

b. Karakteristik Sistem Pengendalian Manajemen

Proses mengadakan perbandingan antara beban aktual dan yang seharusnya terjadi dalam keadaan tersebut. Pengendalian manajemen meliputi baik tindakan-tindakan untuk memotivasi dan menuntun usaha guna mencapai tujuan organisasi, maupun tindakan-tindakan untuk mengoreksi pekerjaan yang efektif dan efisien. Sistem pengendalian manajemen yang berbeda diperlukan untuk situasi yang berbeda, tetapi semuanya mempunyai karakteristik.

Anthony, Govindarajan (1992:15) yang dialihbahasakan oleh agus maulana mengemukakan bahwa karakteristik sistem pengendalian manajemen terdiri atas:

1. Sistem pengendalian manajemen difokuskan pada program dan pusat-pusat tanggung jawab.
2. Informasi yang diproses pada sistem pengendalian manajemen terdiri atas, data terencana dalam bentuk program anggaran dan standar, data aktual mengenai apa yang telah dan yang sedang terjadi.
3. sistem pengendalian manajemen biasanya berkaitan erat dengan struktur keuangan dimana sumber daya dan kegiatan-kegiatan organisasi dinyatakan dalam suatu moneter.
4. sistem pengendalian manajemen merupakan sistem organisasi total dalam arti bahwa sistem ini mencakup semua aspek dari operasi organisasi.
5. aspek-aspek perencanaan dari sistem pengendalian manajemen cenderung mengikuti pola dan jadwal tertentu.

Sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang terpadu dan terkoordinasi dimana data yang terkumpul untuk berbagai kegunaan yang dapat dipadukan untuk saling dibandingkan setiap saat pada setiap unit organisasi.

c. Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen pada dasarnya suatu sistem yang digunakan oleh manajemen untuk membangun masa depan organisasi. Tujuan dari pengendalian manajemen untuk menyesuaikan gerak organisasi yang sedang berlangsung dengan tujuan dan rencana awal dari organisasi itu sendiri.

Tujuan pengendalian manajemen menurut Blocher *et al.* (2001 : 899) adalah :

“Memotivasi manajer-manajer untuk memunculkan suatu tingkat usaha yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan manajemen puncak, memberikan insentif yang tepat pada manajer-manajer untuk membuat keputusan-keputusan yang konsisten dengan tujuan manajemen puncak, dan secara adil menentukan penghargaan yang diperoleh oleh manajer atas usaha dan keterampilan mereka, atas keefektifan pembuatan keputusan mereka.”

Sumarsan (2013:7) menyatakan tujuan perancangan suatu sistem pengendalian manajemen.

1. Diperolehnya keandalan dan intergritas.
2. Kepatuhan pada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan dan ketentuan yang berlaku. Kepatuhan pada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan dan ketentuan yang berlaku dapat dicapai melalui sistem pengendalian manajemen.
3. Melindungi harta perusahaan, pada umumnya pengendalian disusun dan diimplementasikan untuk melindungi harta perusahaan.
4. Pencapaian kegiatan yang ekonomis dan efisien, sumber daya bersifat terbatas mendorong organisasi menerapkan prinsip ekonomi.

d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Anthony & Govindarajan (2012:110) ada 2 faktor yang mempengaruhi penerapan sistem pengendalian manajemen, faktor informal dan formal.

Baik sistem formal maupun proses informal mempengaruhi perilaku manusia dalam organisasi perusahaan, konsekuensinya, kedua hal tersebut akan

berpengaruh pada tingkat pencapaian keselarasan tujuan, namun yang juga diperhatikan oleh para perancang sistem pengendalian formal adalah aspek-aspek yang berkaitan dengan proses informal, seperti etos kerja, gaya manajemen, dan budaya melingkupi, karena untuk menjalankan strategi organisasi secara efektif mekanisme formal harus berjalan seiring dengan mekanisme informal, baik yang bersifat internal maupun eksternal, yang memainkan peranan kunci dalam rangka meraih tujuan perusahaan.

1. Faktor Informal

a) Faktor eksternal

Norma-norma mengenai perilaku yang diharapkan dalam masyarakat, dimana organisasi menjadi bagiannya. Norma-norma ini mencakup sikap yang secara kolektif sering juga disebut etos kerja, keuletan, semangat, dan kebanggaan yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas secara tepat waktu.

b) Faktor Internal

Faktor internal yang terpenting adalah budaya di dalam organisasi itu sendiri, yang meliputi keyakinan bersama, nilai-nilai hidup yang dianut, norma-norma perilaku serta asumsi-asumsi yang implisit diterima dan secara eksplisit dimanifestasikan di seluruh jajaran organisasi. Norma-norma budaya sangatlah penting karena hal tersebut bisa menjelaskan mengapa dua perusahaan dengan sistem pengendalian manajemen formal yang sama, bervariasi dalam hal penengendalian aktual.

Gaya manajemen faktor internal yang barangkali memiliki dampak yang paling kuat terhadap pengendalian manajemen adalah gaya manajemen. Biasanya, sikap-

sikap bawahan mencerminkan AO yang mereka anggap sebagai sikap atasan mereka, dan sikap para atasan itu pada akhirnya berpijak pada apa yang menjadi sikap CEO. Para manajer memiliki kualitas dan gaya yang beragam. Beberapa diantaranya memiliki kharisma dan ramah, sementara yang lain ada yang bergaya agak santai. Ada manajer yang banyak melewatkan waktunya dengan melihat-lihat dan berbicara pada banyak manajemen dengan cara berkeliling (*management by walking around*) sementara ada juga manajer yang menyibukkan dirinya dengan menulis laporan.

Organisasi informasi garis-garis dalam bagan organisasi menggambarkan hubungan-hubungan formal yaitu. Pemegang otoritas resmi dan bertanggungjawab dari setiap manajer. Kenyataan-kenyataan yang ditemui selama berlangsungnya proses pengendalian manajemen tidak bisa dipahami tanpa mengenali arti penting dari hubungan-hubungan yang menyusun di organisasi yang bersifat informal.

2. Faktor Formal

Pengaruh besar lainnya adalah sistem yang bersifat formal. Sistem ini bisa kita lihat dari aturan-aturan, sebagai seperangkat tulisan yang memuat semua jenis instuksi dan pengendalian, termasuk di dalamnya adalah instruksi-instruksi jabatan, pembagian kerja, prosedur standar operasi, panduan-panduan, dan tuntunan-tuntunan etis. Beberapa jenis aturan bisa dilihat di bawah ini :

a) Pengendalian Fisik

Penjaga keamanan, gudang-gudang yang terkunci, ruangan besi, passwords komputer, televisi pengawas, dan pengendalian fisik lainnya merupakan bagian dari struktur pengendalian.

b) Manual

Ada banyak pertimbangan untuk memutuskan aturan-aturan mana yang harus dituliskan ke dalam panduan, mana yang mesti diklasifikasikan sebagai pedoman, seberapa banyak toleransi yang diperbolehkan dan beberapa pertimbangan lainnya. Manual dalam organisasi birokratis jauh lebih rinci dibandingkan dengan aturan organisasi lain. Organisasi besar memiliki panduan dan aturan yang lebih banyak dibandingkan dengan organisasi-organisasi lain yang lebih kecil. Organisasi yang tersentralisasi memiliki banyak aturan dibandingkan dengan organisasi yang terdesentralisasi. Dan yang terakhir, organisasi memiliki unit-unit yang tersebar secara geografis (seperti jaringan restoran cepat saji) mempunyai lebih banyak aturan dibandingkan dengan organisasi yang terpusat secara geografis.

c) Pengamanan Sistem

Berbagai pengamanan sistem di rancang ke dalam sistem pemrosesan informasi untuk menjamin agar informasi yang mengalir melalui sistem itu akan bersifat akurat dan untuk mencegah kecurangan. Hal ini meliputi: pemeriksaan silang secara terinci; pembubuhan tanda tangan dan bukti-bukti lain bahwa sebuah transaksi telah dijalankan; melakukan pemilihan; menghitung uang yang ada dan aktiva-aktiva yang mudah di bawa sesering mungkin; serta sejumlah prosedur lain. Hal tersebut juga mencakup pengecekan sistem yang dilakukan oleh auditor internal dan eksternal.

d) Sistem Pengendalian Tugas

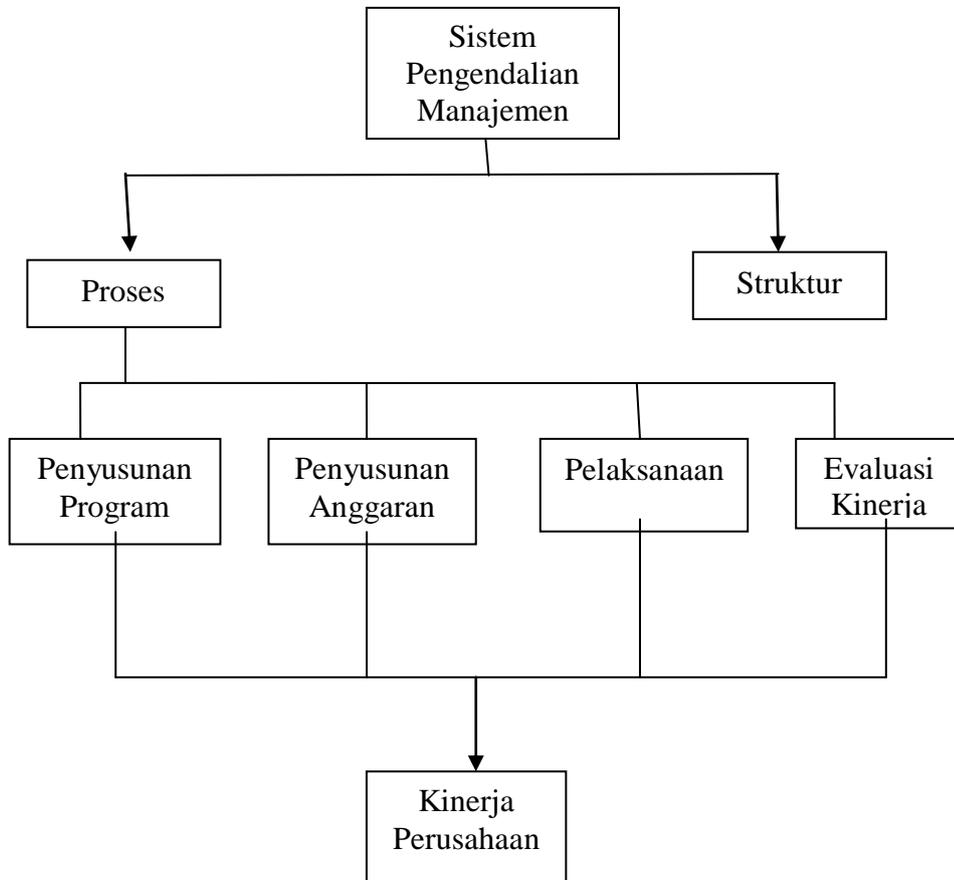
Pengendalian tugas didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tugas-tugas tertentu dijalankan secara efektif dan efisien. Kebanyakan dari tugas-tugas itu dikendalikan melalui peraturan-peraturan. Jika sebuah tugas dijalankan

menggunakan mesin otomatis, maka sistem otomatis itu sendiri akan menyediakan pengendalian.

B. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir penelitian ini didasarkan pada latar belakang, rumusan masalah, tujuan studi dan tinjauan pustaka. Sistem pengendalian manajemen juga 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. Proses pengendalian manajemen dalam hal ini adalah proses yang menjamin anggota satu unit usaha melakukan apa yang telah menjadikan strategi perusahaan.

Proses sistem pengendalian manajemen adalah mengukur kemajuan kegiatan yang berdasarkan atas perencanaan yang sudah ditetapkan dalam rangka penyelesaian masalah yang terjadi dalam pelaksanaannya. Ada empat langkah dalam proses sistem pengendalian manajemen yaitu, menetapkan standar kinerja dan target sebagai dasar untuk evaluasi kinerja, mengukur kinerja nyata, membandingkan dengan standar kinerja yang ditetapkan, dan mengevaluasi hasil dan melakukan tindakan koreksi jika standar tidak tercapai.



Gambar II.1. Kerangka Berpikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan penulis dalam penyusunan skripsi ini adalah pendekatan deskriptif, meliputi pengumpulan data untuk menjawab pertanyaan dari subjek penelitian yang berhubungan dengan masalah yang dihadapi. Menurut Sugiyono (2014:207), pengertian metode statistik deskriptif adalah sebagai berikut: “Metode statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi”.

B. Definisi Operasional Variabel

Variabel-variabel penelitian harus didefinisikan secara jelas, sehingga tidak menimbulkan pengertian yang berarti ganda. Definisi variabel juga memberi batasan sejauh mana penelitian yang akan dilakukan. Operasional variabel diperlukan untuk mengubah masalah yang diteliti ke dalam bentuk variabel, kemudian menentukan jenis dan indikator dari variabel-variabel yang terkait.

1. Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya-sumber daya yang dimiliki.

2. Sistem pengendalian manajemen

Sistem pengendalian manajemen, merupakan sebagai sistem untuk menyampaikan informasi yang berguna dengan menilai kinerja para manajer serta pengambilan keputusan secara efektif dan efisien demi mencapai tujuan perusahaan. Jadi, sistem pengendalian manajemen perusahaan memastikan keseluruhan rencana berjalan sesuai yang diinginkan secara efektif dan efisien.

C. Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian dilakukan pada perusahaan PTPN IV Medan Jl. Letjen Suprpto No.2, Hamdan, Medan Maimun, Sumatera Utara periode 2013-2016.

Tabel III.1

Waktu Penelitian

Keterangan	April				Mei - Agustus				September				Oktober				Desember-Februari				Maret			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Pengajuan Judul		■	■																					
Penyusunan Proposal				■	■	■	■	■																
Bimbingan Proposal									■	■	■													
Seminar Proposal												■												
Revisi Proposal													■											
Penyusunan Skripsi														■	■									
Bimbingan Skripsi																■	■	■	■	■				
Sidang Meja Hijau																								■

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara yang digunakan untuk memperoleh dan mendapatkan data yang akan diperlukan dengan menggunakan alat tertentu. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui wawancara.

Tabel III.2
Daftar Wawancara
Analisis Sistem Pengendalian manajemen Dalam Meningkatkan Kinerja
Perusahaan di PTPN IV Medan.

Pertanyaan	Jawaban
Sistem pengendalian manajemen dalam peningkatan kinerja perusahaan apa sudah efektif?	Sistem pengendalian manajemen dalam meningkatkan kinerja perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IV sudah efektif dan berjalan dengan baik.
Bagaimana proses sistem pengendalian manajemen dalam penyusunan anggaran?	Proses penyusunan anggaran pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan dimulai dari bagian / kebun yang kemudian diteliti dan diawasi oleh bagian keuangan dan dilanjutkan kepada bagian pengelolaan anggaran setelah di proses dibagian pengelolaan anggaran dilanjutkan kepada direktur keuangan, direktur utama dan dewan komisaris (RUPS) untuk meminta persetujuan anggaran yang akan direalisasikan.
Apakah anggaran selalu mencapai target yang sudah dibuat oleh perusahaan?	Tidak selalu mencapai target, dikarenakan harga jual sawit di pasar tidak selalu stabil, dan juga mengalami fluktuasi bukan hanya harga di pasar rendah tetapi karena terjadinya cuaca yang tidak menentu. Masih adanya pencurian TBS yang terjadi terhadap kebun yang berbatasan langsung dengan kebun rakyat

E. Teknik Analisis Data

Digunakan yaitu analisis data statistik deskriptif untuk memberikan gambaran mengenai penelitian secara umum. Analisis tersebut dahulu dilakukan pembobotan terhadap sekor masing-masing variabel. Adapun analisis deskriptif yang dilakukan berdasarkan tahapan berikut ini:

1. Melakukan analisis terhadap sistem pengendalian manajemen,
2. Menganalisis peningkatan dalam penurunan kinerja perusahaan,
3. Menilai kaitan efektivitas sistem pengendalian manajemen peningkatan laba,
4. Wawancara
5. Melakukan kesimpulan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Perusahaan

PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara yang bergerak pada bidang perkebunan dan berkedudukan di Medan, PTPN IV sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Non Listed mempunyai modal dasar Perseroan ditetapkan sebesar Rp 3,5 triliun (tiga setengah triliun rupiah), terbagi atas 3.500.000 (tiga juta lima ratus ribu) lembar saham, masing-masing saham dengan nilai nominal sebesar Rp 1.000.000,- (satu juta rupiah). Dari modal dasar tersebut telah disetor sebanyak 975.000 lembar saham atau seluruhnya sebesar Rp 975.000.000.000 (sembilan ratus tujuh puluh lima milyar rupiah). Jumlah modal sendiri sampai dengan tahun 2008 berada pada posisi Rp2,5.000.000.000.000.

PTPN IV adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak pada bidang usaha agroindustri. PTPN IV mengusahakan perkebunan dan pengolahan komoditas kelapa sawit dan teh yang mencakup pengolahan areal dan tanaman, kebun bibit dan pemeliharaan tanaman menghasilkan, pengolahan komoditas menjadi bahan baku berbagai industri, pemasaran komoditas yang dihasilkan dan kegiatan pendukung lainnya. Dalam proses pengolahan, PTPN IV dilengkapi 15 Unit Pabrik Kelapa Sawit (PKS) dengan kapasitas total 560 ton Tandan Buah Segar (TBS) per jam, 3 unit Pabrik Teh dengan kapasitas total 271 ton Daun The Basah (DTB) per hari, dan 1 Pabrik Pengolahan Inti Sawit dengan kapasitas 400 ton per hari.

Perjalanan yang cukup lama di tempuh oleh PT Perkebunan Nusantara IV Medan berhasil berkembang menjadi perusahaan maju. Pertumbuhan usaha yang

berhasil dicapai selama ini tidak lain merupakan hasil dari strategi dan kebijakan manajemen yang berwawasan jauh kedepan, ditunjang dengan kemampuan adaptasi dan daya serap terhadap lingkungan dan perkembangan dunia serta tidak terlepas dari kerja keras pada karyawan dan pekerja. PT Perkebunan Nusantara IV mempunyai visi dan misi yaitu:

a. Visi Perusahaan

PT Perkebunan Nusantara IV menjadi perusahaan unggul dalam usaha agroindustri yang terintegrasi.

b. Misi Perusahaan

1. Menjalankan usaha dengan prinsip-prinsip usaha terbaik, inovatif, dan berdaya saing tinggi.
2. Menyelenggarakan usaha agroindustri berbasis kelapa sawit, teh, dan karet.
3. Mengintegrasikan usaha agroindustri hulu, hilir dan produk baru, pendukung agroindustri dan pendayagunaan aset dengan preferensi pada teknologi terkini yang teruji (*proven*) dan berwawasan lingkungan.

Untuk mencapai visi misi tersebut, diperlukan suatu perencanaan jangka panjang (*corporate plan*) yang akan menjadi pedoman manajemen dalam menjalankan keputusan jangka panjang yang berkelanjutan dengan memperhatikan potensi kompetensi inti yang dimiliki PTPN IV yaitu sebagai produsen energi baru berbahan baku mikrohidro dan biomassa/biogas.

2. Deskriptif Data

2.1. Kinerja Perusahaan

Tabel IV.I
Laba PT. Perkebunan Nusantara IV Medan
tahun 2013 sampai dengan 2017
(dalam Miliar)

Tahun	Laba
2013	Rp. 430.750
2014	Rp. 750.250
2015	Rp. 3.117.705
2016	Rp. 316.102
2017	Rp. 740.000

Dari tabel IV.I diatas dapat kita lihat bahwa Pada tahun 2013 laba mencapai Rp. 430.750 miliar menurun sebesar Rp. 264.911 miliar dari tahun 2012, dikarenakan Pada tahun 2014 laba mencapai Rp. 750.250 miliar meningkat sebesar Rp. 319.500 miliar dari tahun 2013, dan juga meningkat dari tahun 2012 sebesar Rp. 54.589 miliar. Tahun 2015 laba meningkat lebih pesat dari tahun-tahun sebelumnya yaitu sebesar Rp. 3.117.705 miliar. Tahun 2016 mengalami penurunan kembali yaitu mencapai Rp. 316.102 miliar menurun sangat jauh dari tahun 2015 sebesar Rp. 2.801.603 miliar. Dan ditahun 2017 mencapai Rp. 740.000 miliar laba mengalami kenaikan kembali sebesar Rp. 423.898 miliar.

Kinerja perusahaan mengalami banyak hambatan, terutama dampak El Nino dan asap dari kebakaran hutan yang berdampak pada pertumbuhan kelapa sawit. Kondisi ini semakin dipersulit dengan kinerja industri sawit yang selama ini sudah tertekan penurunan harga minyak sawit di pasar internasional dan rendahnya produksi buah kelapa sawit juga turut menyebabkan minimnya pendapatan perusahaan.

Penurunan kinerja perusahaan dapat di lihat dari laba yang ada pada perusahaan tersebut. Jika laba diperusahaan menurun maka, terjadi penurunan dalam kinerja perusahaannya. Terjadinya penurunan laba di dalam perusahaan PT Perkebunan Nusantara IV Medan dikarenakan harga penjualan di pasar rendah, dan juga mengalami fluktuasi bukan hanya harga di pasar rendah tetapi karena terjadinya cuaca yang tidak menentu. Adanya cekaman kekeringan akibat Fenomena CENS yang menyebabkan jumlah tandan menurun, aborsi / keguguran bunga meningkat, serta gagal tandan atau kerusakan perkembangan tandan menjadi buah akan meningkat. Fenomena ini juga menyebabkan ketidaktepatan waktu pemupukan akibat bergesernya jadwal aplikasi karena rendahnya curah hujan, sehingga mempengaruhi protas tanaman dalam jangka waktu setahun berikutnya dan anomali iklim yang dengan curah hujan rata – rata 60 mm(kemarau) dan suhu pada siang hari 22-27° C (suhu daun 32° C) serta pengaruh abu vulkanik yang terjadi dari letusan gunung sinabung sehingga mengakibatkan proses fotosintesis tidak optimal yang menyebabkan terlambatnya pertumbuhan pucuk daun. Masih adanya pencurian TBS yang terjadi terhadap kebun yang berbatasan langsung dengan kebun rakyat.

2.2 Sistem pengendalian manajemen

Pengendalian manajemen yang efisien pada dasarnya memerlukan prosedur yang tepat sehingga memungkinkan manajer untuk melakukan pengawasan pengevaluasian atas masukan dan keluaran secara optimum. Efisien menggambarkan berapa banyak masukan yang diperlukan untuk menghasilkan satu unit keluaran sedangkan keefektifan diartikan sebagai kemampuan suatu unit untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan demikian manajemen memerlukan suatu sistem untuk menangani proses yang digunakan oleh manajemen untuk menjamin bahwa organisasi yang dikelolanya telah melaksanakan strateginya secara efektif dan efisien, sistem ini dikenal dengan istilah sistem pengendalian manajemen.

1. Pemrograman

Penyusunan program adalah proses penentuan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan oleh suatu organisasi dalam jangka panjang (umumnya untuk jangka waktu 3 - 5 tahun), dan penaksiran jumlah sumber-sumber (*resources*) yang akan dialokasikan pada setiap program. Program umumnya disusun sesuai dengan jenis atau keluarga produk (*product lines*). Program sering pula disebut dengan perencanaan jangka panjang (*long-range planning*). Kebijakan perusahaan terhadap tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pengembangan sosial dan kemasyarakatan adalah melalui program kemitraan dan program bina lingkungan sesuai dengan 19 Tahun 2013 tentang BUMN serta program pengembangan dan pembangunan sarana dan prasarana lainnya implementasi dari Undang-undang No. 40 tahun 2007. Kebijakan program kemitraan dan program bina lingkungan sebagai berikut :

1. Program Kemitraan

Program kemitraan dilaksanakan melalui pemberian pinjaman lunak dengan bunga 6 % setahun kepada Usaha Kecil dan Menengah (UKM) dan Koperasi Dana tersebut dimaksudkan untuk membiayai modal kerja dan atau pembelian aktiva tetap dalam rangka meningkatkan produksi dan pemasaran. Dana pembinaan kemitraan juga diberikan dalam bentuk membiayai pendidikan, pelatihan, pemagangan, pemasaran, promosi dan hal-hal lain yang menyangkut peningkatan produktivitas mitra binaan.

2. Program Bina Lingkungan

Program BL diberikan dalam bentuk penyaluran langsung bantuan kepada masyarakat. Wujud bantuan meliputi bantuan bencana alam, pendidikan dan pelatihan, peningkatan kesehatan masyarakat, pengembangan prasarana umum, pembangunan sarana ibadah, dan pelestarian alam/lingkungan.

3. Program pengembangan dan pembangunan sarana dan prasarana.

Selain Program Kemitraan dan Bina Lingkungan, Perseroan juga menyalurkan program CSR untuk memberdayakan masyarakat melalui bantuan pembangunan sarana dan prasarana sosial kepada masyarakat sekitar perkebunan.

2. Penyusunan Anggaran

Rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan dan merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan moneter untuk jangka waktu tertentu. proses penyusunan anggaran , yang dimulai dari pembuatan panitia , pengumpulan dan pengklasifikasian data, pengajuan rencana kerja fisik dan

keuangan tiap-tiap seksi, bagian devisi , penyusunan anggaran menyeluruh , merevisi dan mengajukan kepada pimpinan puncak untuk disetujui dan dilaksanakan Darsono & Purwanti (2008). Menurut Nafarin (2004:14) adapun jenis anggaran menurut segi bidang, antara lain :

a. Anggaran Operasional (*operational budget*)

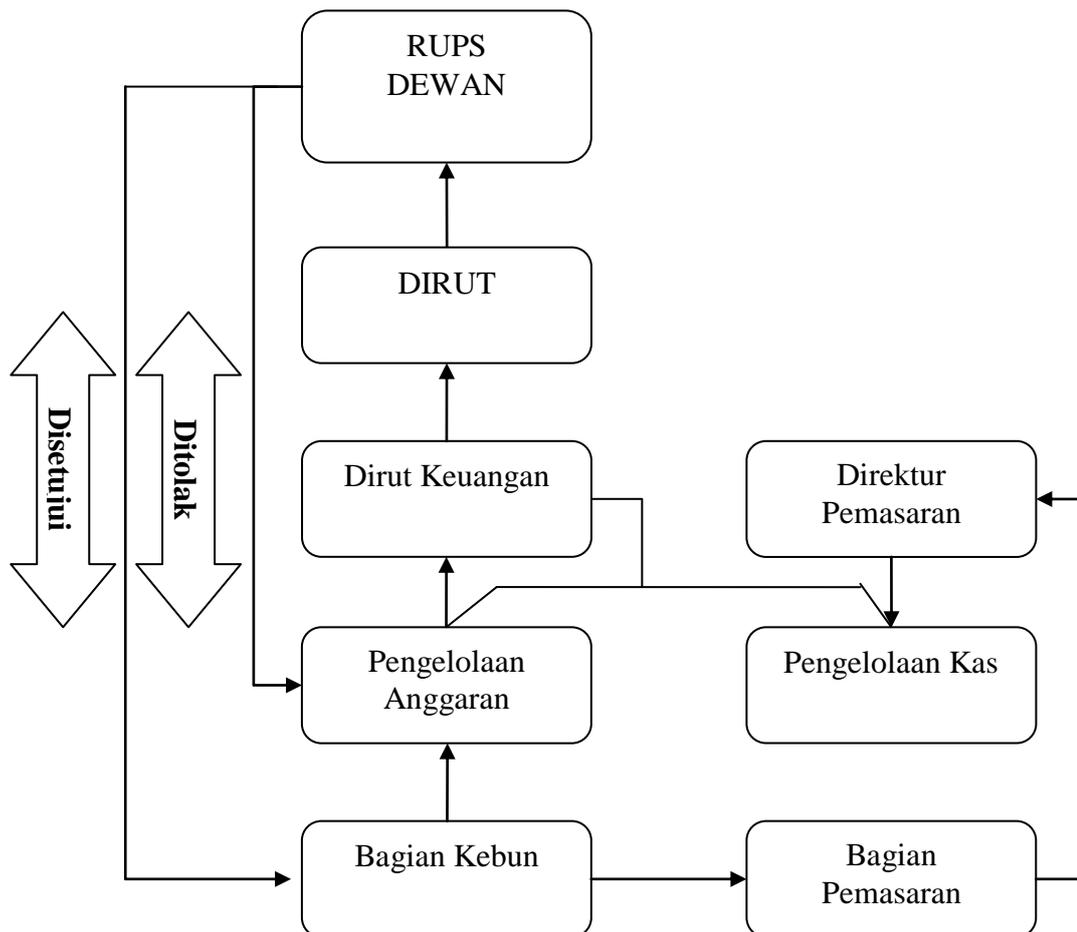
Anggaran operasional adalah anggaran untuk menyusun anggaran laba rugi. Anggaran laba rugi berupa daftar yang disusun secara sistematis atas pendapatan , beban selama periode tertentu. Contoh: anggaran penjualan, anggaran biaya pabrik, anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, anggaran biaya overhead pabrik, dan anggaran beban usaha. Adapun contoh anggaran operasional pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan dalam bagian keuangan adalah biaya tamu kantor pajak, biaya tamu aprisial, biaya tamu kantor kementerian BUMN, biaya tamu dari perbankan, biaya rapat Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) , biaya rapat Rencana Kerja Operasional (RKO), biaya foto copy + jilid , biaya foto copy.

b. Anggaran Keuangan (*financial budget*)

Anggaran keuangan adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca. Anggaran neraca berupa daftar yang disusun secara sistematis atas aktiva , kewajiban dan modal dari suatu organisasi pada saat tertentu. Contoh: anggaran kas, anggaran piutang, anggaran sediaan, anggaran utang, dan anggaran neraca. Adapun contoh anggaran keuangan pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) dalam bagian keuangan adalah anggaran yang mencakup seluruh bagian yang terkait di dalam perusahaan. Contohnya: gaji, asuransi perusahaan, jasa produksi dan lain-lain.

Proses Penyusunan Anggaran pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan dimulai dari tiap Bagian dan Kebun mengajukan anggarannya sesuai dengan kebutuhan. Kemudian pada bagian keuangan anggaran akan diteliti dan diawasi seterusnya dilanjutkan kepada bagian urusan Pengolaan Anggaran. Dari bagian urusan Pengolaan Anggaran diteruskan kepada Direktur Keuangan, Direktur Utama dan Dewan Komisaris (RUPS) untuk disetujui.

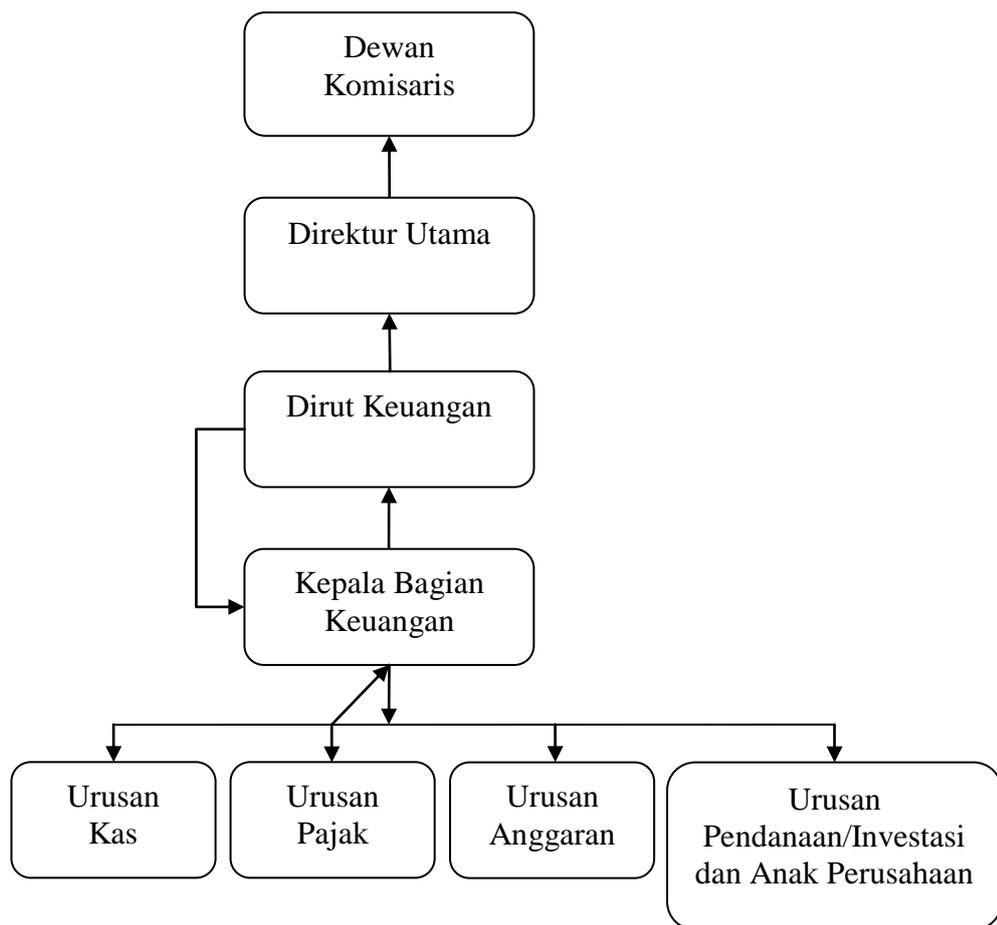
Setelah anggaran disetujui maka didistribusikan/dikembalikan kepada Bagian dan Kebun untuk dipergunakan sesuai kebutuhan dan bila anggaran ditolak maka anggaran tersebut dikembalikan ke bagian urusan Pengolaan Anggaran untuk direvisi/diperbaiki. Kebun mengolah hasil produksi Tandan Buah Segar (TBS) menjadi minyak sawit (CPO) dan inti sawit. Lalu CPO dipasarkan oleh Bagian Pemasaran atas persetujuan Direktur Pemasaran. Hasil Penjualan dilaporkan kepada urusan Pengelolaan Kas, Pengelolaan Anggaran dan Direktur Keuangan sebagai Sumber Dana Pendapatan Perusahaan dengan seiringnya waktu berjalan. Berdasarkan prakteknya bagan proses penyusunan anggaran pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) adalah sebagai berikut :



Gambar IV.I. Bagan Proses Penyusunan Anggaran pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan

Adapun proses penyusunan anggaran di PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan khususnya dalam bagian keuangan dimulai dari Direktur Keuangan membuat surat yang ditujukan kepada Kepala Bagian Keuangan agar setiap bagian mengajukan anggaran biaya yang diperlukan dalam jangka waktu 1 (satu) tahun. Kepala Bagian Keuangan menyampaikan kepada setiap bagian urusan Keuangan agar membuat anggaran biaya yang diperlukan untuk operasional kerja. Setelah masing-masing bagian urusan membuat anggaran biaya operasional kerja lalu disetujui oleh Kepala Bagian Keuangan. Kemudian Kepala Bagian Keuangan

mengajukan anggaran biaya operasional kepada Direktur Keuangan dan dilanjutkan kepada Direktur Utama. Dari Direktur Utama persetujuan anggaran yang akan di realisasikan diajukan kepada Dewan Komisaris. Berikut bagan proses penyusunan anggaran pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan dalam bagian keuangan :



Gambar IV.II. Bagan Proses Penyusunan Anggaran pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan dalam Bagian Keuangan

3. Pelaksanaan

Rencana strategi yang sudah disepakati yang kemudian menjadi acuan bagi setiap divisi dalam pelaksanaan program, masing-masing kepala bagian menyampaikan strategi – strategi tersebut untuk segera direalisasikan. Dalam tahap ini, manajer berfungsi untuk mengontrol para karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan program yang telah direncanakan sebelumnya.

PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan mempunyai fungsi pelaksanaan yang dikoordinasikan pada setiap bagian – bagian yang ada di PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. Pengkoordinasiannya dilakukan sesuai dengan jumlah anggaran pada bagian SDM, bagian Pengolahan, bagian Pertanaman., bagian Mrc, Bagian hukum dan pertanahan, bagian pemasaran, bagian keuangan, bagian PKBL dan bagian akuntansi dalam melakukan perencanaan. Dalam bagian keuangan fungsi pelaksanaan untuk melaksanakan pembayaran hutang dan bunga sesuai jadwal, menyediakan dana yang cukup untuk pembiayaan operasional dan investasi.

4. Evaluasi

Siklus manajemen kinerja dimulai dari tahap penentuan target/sasaran kinerja, realisasi kinerja, serta penilaian akhir yang digunakan sebagai dasar pemberian reward kepada karyawan. Perseroan telah melakukan Program pengembangan sumber daya manusia secara konsisten untuk mendapatkan SDM yang unggul, kompeten dan profesional dalam menuju perusahaan yang *best practices* sejalan dengan tuntutan dan perkembangan bisnis, pengembangan SDM perusahaan dilakukan berdasarkan konsep manajemen SDM berbasis kompetensi atau

Competency Based Human Resources Management (CBHRM). Perseroan telah melakukan pengukuran kompetensi (*assessment competency level index*) untuk melakukan pemetaan terhadap kompetensi masing-masing karyawan pimpinan yang telah ditentukan sebelumnya. Untuk meningkatkan kompetensi dan keterampilan seluruh karyawan, Perseroan juga melakukan program pendidikan dan pelatihan secara internal perusahaan, *in house training* ataupun mengirimkan karyawan secara bergantian ke berbagai *training provider*, serta mengikuti seminar, *workshop* dan lain-lain.

Perusahaan PT.Perkebunan Nusantara IV Medan mengevaluasi kesesuaian penyusunan Laporan Manajemen Tahunan dan Laporan Tahunan Perusahaan perseroan dengan peraturan perundang-undangan sebelum ditandatangani oleh seluruh anggota Dewan Komisaris. Untuk peningkatan kinerja dan pengawasas, Dewan Komisaris melakukan pertemuan (*meeting*) rutin dan pertemuan insidental. Sepanjang tahun 25 kali. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan program PKBL dan CSR.

B. PEMBAHASAN

1. Pemrograman

Sistem pengendalian manajemen difokuskan pada program dan pusat-pusat tanggung jawab. Dalam tahap ini perusahaan menentukan program-program yang akan dilaksanakan dan memperkirakan sumber daya yang akan alokasikan untuk setiap program yang telah ditentukan untuk mencapai tujuannya. Inti dari suatu program adalah seperangkat tindakan yang menuju kepada produksi atau

distribusi keluaran berupa barang atau jasa dengan menggunakan sumber daya dari satu atau lebih unit organisasi.

Program tanggungjawab sosial adalah wujud tanggung jawab sosial perusahaan (*corporate social responsibility*) yang juga merupakan salah satu bentuk implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance (GCG)*, PT.Perkebunan Nusantara IV Medan mengembangkan program yang bersifat sosial guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat dilingkungan sekitar kebun, yaitu program dalam Kemitraan, Bina Lingkungan, Pengembangan dan pembangunan sarana dan prasarana, dan juga mereka menerapkan program CSR, kolektabilitas pinjaman mitra binaan dapat dijaga dengan pemberlakuan agunan dan asuransi.

Program Kemitraan dan Bina Lingkungan dikelola dengan optimal, guna memberikan kontribusi positif bagi masyarakat dan meningkatkan citra positif bagi perusahaan, dan juga sudah berjalan dengan baik dapat dilihat dari penghargaan yang ada yaitu Penghargaan JKN-KIS BUMN Award 2015 sebagai wujud apresiasi terhadap BUMN yang telah aktif berpartisipasi dalam Program Jaminan Kesehatan Nasional, Sertifikasi *Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO)* yang diterbitkan oleh *MUTU Certification International Scheme* berlaku dari tanggal 25 Agustus 2015 sampai dengan 24 Agustus 2020 diberikan untuk Unit Usaha Pulu Raja, Unit Usaha Pabatu dan Unit Usaha dolok Ilir, Penghargaan Program Penilaian Peringkat Kinerja Perusahaan Dalam Pengelolaan Lingkungan Hidup yang diberikan oleh Kementerian Lingkungan Hidup untuk Unit Usaha Bah Jambi, Pulu Raja dan Berangir, Penghargaan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) dan *Zero Accident* oleh Menteri Tenaga Kerja, Bpk Hanif Dhakiri pada tanggal 10 September 2015 di Jakarta.

2. Penyusunan anggaran

Pada hakikatnya suatu anggaran itu merupakan bagian yang sangat penting untuk perencanaan efektif jangka pendek dan control dalam organisasi. Perlunya suatu anggaran bagi perusahaan adalah anggaran dapat digunakan sebagai alat koordinasi berbagai kegiatan perusahaan, anggaran juga dapat mendorong digunakannya suatu standar sebagai alat mengukur prestasi atau kinerja suatu bagian atau individu didalam organisasi perusahaan serta penggunaan anggaran akan menumbuhkan suasana yang bersemangat (memotivasi) untuk memperoleh laba dan sekaligus kesadaran tentang pentingnya penekanan biaya.

Dengan adanya suatu anggaran maka setiap perusahaan dapat mengestimasi kinerja yang hendak di capai selama jangka waktu tertentu, mengidentifikasi sumber daya dan komitmen, dan penganggaran berperan penting dalam perencanaan, pengendalian, dan untuk pembuatan serta pengambilan keputusan, dan di PT Perkebunan Nusantara IV penyusunan juga sangat penting untuk pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan perusahaan di masa yang akan datang.

Pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan, penyusunan anggaran tidak harus ditangani sendiri, melainkan didelegasikan kepada setiap bagian Administrasi yang ditunjuk setelah terkumpulnya data-data dan informasi meliputi seluruh kegiatan perusahaan baik kegiatan di bidang personil kantor, pengolahan, dan penyusutan. Anggaran pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan disusun berdasarkan kebutuhan tahun anggaran yang akan berjalan, baik itu untuk anggaran investasi maupun anggaran dana perbankan. Di PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan juga menerapkan sistem penentuan anggaran dan kebijaksanaan dalam menyusun anggaran.

3. Pelaksanaan

Sistem pengukuran kinerja adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer perusahaan menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur keuangan dan non keuangan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan dalam bagian keuangan penganggaran dianggap sebagai acuan untuk melaksanakan suatu kinerja perusahaan yang akan berlangsung selama satu tahun anggaran. Dalam hal ini anggaran disusun berdasarkan kebutuhan dari kegiatan yang akan dilaksanakan, untuk memudahkan manajemen melaksanakan proses pengendalian dan memberikan motivasi kepada manajemen untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja yang ada didalam perusahaan tersebut.

4. Evaluasi

Evaluasi Sistem Pengendalian juga telah melakukan evaluasi dan monitoring terhadap efektivitas Pengendalian Intern di Unit-unit Usaha sebagai berikut :

1. Secara umum pada tingkat entitas sudah memadai, namun masih perlu peningkatan dalam hal:

- a. Perlunya pembekalan oleh Manajer Unit terhadap perangkatnya melalui rapat kerja harian, mingguan dan bulanan serta mensosialisasikan SE/SI yang baru.

- b. Memberdayakan tim verifikasi yang ada di Unit untuk melakukan pengawasan internal secara rutin.
 - c. Pemenuhan peningkatan keahlian SDM berupa pendidikan dan pelatihan agar diajukan secara berkala sesuai kebutuhan dan anggaran yang tersedia.
2. Pada tingkat operasional, hal-hal yang perlu ditingkatkan yaitu menyangkut kepatuhan terhadap peraturan SE/SI antara lain Permintaan uang kerja yang tidak cermat berdasarkan estimasi, pengendalian bahan baku persediaan gudang (Rekg. 300) agar tidak menjadi slow moving belum optimal, serta perlunya peningkatan terhadap pelaksanaan pengadaan barang dan jasa.

Sepanjang tahun perusahaan berusaha maksimal melaksanakan seluruh kegiatan dengan mengacu kepada Standar Operasional Prosedur yang ada, sehingga temuan kegiatan yang tidak sesuai prosedur semakin berkurang dan sifatnya tidak material. Perusahaan terus melaksanakan upaya penyempurnaan sistem dan prosedur agar sesuai dengan kebutuhan dan kegiatan bisnis perusahaan. Evaluasi atas efektivitas sistem pengendalian internal dilaksanakan secara berkelanjutan (*on-going monitoring*), terpisah (*separate evaluation*) dan tindak lanjut rekomendasi hasil review, evaluasi dan audit.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan beberapa hal mengenai sistem pengendalian manajemen dalam meningkatkan kinerja perusahaan yang ada di PT. Perkebunan Nusantara IV Medan sebagai berikut:

1. Perkebunan Nusantara IV adalah perusahaan yang bergerak pada bidang usaha agroindustri. PTPN IV mengusahakan perkebunan dan pengolahan komoditas kelapa sawit dan teh yang mencakup pengolahan areal dan tanaman, kebun bibit dan pemeliharaan tanaman menghasilkan, pengolahan komoditas menjadi bahan baku berbagai industri, pemasaran komoditas yang dihasilkan dan kegiatan pendukung lainnya.
2. Sistem pengendalian manajemen sudah baik dalam perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan karena perusahaan mempunyai pemrograman yang baik yaitu PT. Perkebunan Nusantara IV Medan mengembangkan program yang bersifat sosial guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat dilingkungan sekitar kebun, yaitu program dalam Kemitraan, Bina Lingkungan, Pengembangan dan pembangunan sarana dan prasarana, dan juga mereka menerapkan program CSR, kolektabilitas pinjaman mitra binaan dapat dijaga dengan pemberlakuan agunan dan asuransi.

3. Penganggaran juga berperan penting dalam system pengendalian manajemen untuk melaksanakan perencanaan kegiatan perusahaan yang akan berlangsung selama 1 tahun anggaran dan setiap anggaran direalisasikan per 3 bulan.
4. PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan mempunyai fungsi pelaksanaan yang dikoordinasikan pada setiap bagian – bagian yang ada di PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan.
5. Dalam PT Perkebunan Nusantara IV Medan evaluasi sistem pengendalian juga telah melakukan evaluasi dan monitoring terhadap efektivitas Pengendalian Intern di Unit-unit Usaha
6. Kinerja perusahaan mengalami penurunan dan itu bisa dilihat dari laba yang ada di perusahaan tersebut. Terjadinya penurunan laba di perusahaan PT Perkebunan Nusantara IV Medan dikarenakan harga penjualan di pasar rendah, juga bukan hanya itu saja tetapi karena cuaca yang tidak menentu. rendahnya produksi buah kelapa sawit juga turut menyebabkan minimnya pendapatan perusahaan.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan dan terlepas dari keterbatasan yang dimiliki dalam penelitian ini, maka peneliti memberikan saran bagi perusahaan yaitu:

1. Sebagai perkebunan negara senior yang telah lama berkecimpung dalam dunia kelapa sawit, ada baiknya PTPN IV meningkatkan kinerjanya untuk

lebih baik lagi agar dapat menjadi contoh bagi perkebunan lainnya. Peningkatan kinerja bisa dengan cara pembelajaran dan peningkatan wawasan melalui pelatihan rutin serta persiapan yang matang untuk generasi mendatang. Karena prestasi yang didapat saat ini belum tentu dapat terus dipertahankan tanpa adanya pembinaan regenerasi yang baik.

2. PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan ada baiknya melakukan usaha-usaha agar setiap karyawan dan karyawatnya memahami dan mengetahui tata cara dan proses dalam menyusun anggaran walaupun bidang mereka yang satu dengan yang lainnya saling berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Widarsono. (2007). *Pengaruh Kualitas Informasi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial* (Survey pada perusahaan go-publik di Jawa Barat), *Jurnal Akuntansi FE Unsil*, Vol. 2, No. 2, 2007 ISSN : 1907 – 9958.
- Anthony, Robert N., John Dearden, Northon M. Bedford yang dialih bahasakan oleh Agus Maulana. (1992). *Sistem Pengendalian Manajemen, Edisi*. Jakarta: Binapura Aksara.
- Anthony R. N. dan Vijay. G. (2005). *Sistem Pengendalian Manajemen Jilid 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Anthony, Robert N. dan Govindarajan, Vijay. (2012). *Sistem Pengendalian Manajemen dialhi bahasakan oleh Kurniawan dan Krista*. Jakarta: Salemba Empat.
- Basri, A.F.M. dan Rivai V. (2004). *Performance Appraisal*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Blocher et al. (2001). *Manajemen Biaya Buku 1, Terjemahan oleh Susty Ambarriani*. Jakarta : Salemba Empat.
- Edy Sukarno. (2002). *Sistem Pengendalian Manajemen: Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ellen Christina. (2001). *Anggaran Perusahaan*, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka.
- Gunawan Adi Saputra dan Marwan Asri. (2006). *Anggaran Perusahaan*, Buku Satu. Yogyakarta: BPE.
- Indriantoro, Nur, (1993). “*An Empirical Study of Locus of Control and Cultural Dimensions as Moderating Variabels of the Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction*”. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*. Januari, 15 (1), 97 – 114 .
- LAN dan BPKP. (2000). *Akuntabilitas dan Good Governance*. Lembaga Administrasi Negara. Measures. US : Journal Management Accounting.
- Mulyadi. (2000). *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*, Edisi ketiga. Jakarta :Salemba Empat.
- Robbins, Stephen dan Coulter, Mary. (2000). *Manajemen*. Jakarta: Gramedia.
- Sandino, T. (2007). *Introducing the first management control systems: evidence from the retail sector*, *The Accounting Review*, 82: 265-293.
- Scott dan Tiessen (1999: 38). “*Managerial Tim and Performance Measurement*” *Accounting Organizational and Society* . Vol. 24. P.263-285.

- Sumarsan, Thomas. (2013). *Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi, dan Pengukuran Kinerja. Edisi kedua*. Jakarta: Indeks.
- Supomo, B, Nur Indriantoro. (1998). *Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasi Terhadap Kefektifan Partisipasi Anggaran dalam Peningkatan Kinerja Manajerial* : Studi Empiris Perusahaan Manufaktur. *Kelola*. No.18, 61-68.
- Supriyono, S. U. (2000). *Sistem Pengendalian Manajemen*, edisi pertama, Yogyakarta: BPFE Universitas Gajah Mada.
- Porporato Marcell. (2006). “*Impact of Management Control Systems’ Intensity of Use on Joint Venture’s Performance : an Empirical Assessment*”, *Journal of Management Control System*. Vol 21: p. 512-562.
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. (2005). *Manajemen Publik*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka.
- Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja-Edisi Ketiga*. Jakarta : PT.Rajagrafindo Persada.

LAMPIRAN



PERMOHONAN IZIN PENELITIAN

Medan,H
.....20...M

Kepada Yth,
Ketua/Sekretaris Program Studi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU
Di
Medan

Assalamu'alaikum

Assalamu'alaikum Wr. Wb.
Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Lengkap : F A K H R U N I S A A N A N D A I

NPM : 1 4 0 5 1 7 5 5 3

Tempat.Tgl. Lahir : P A N G K A L A N B E R A N D A N
2 0 - 1 1 1 9 9 6

Program Studi : Akuntansi /
Manajemen

Alamat Mahasiswa : J L P E N A M P U N G A N N A M O K
A M B E

Tempat Penelitian : P T P E R K E B U N A N N U S A N T
A R A I V

Alamat Penelitian : J L L E T J E N S U P R A P T O
N O 2 H A M D A N M E D A N M A
I M U N K O T A M E D A N

Memohon kepada Bapak untuk pembuatan izin Penelitian sebagai syarat untuk memperoleh data dan identifikasi masalah dari perusahaan tersebut guna pengajuan judul penelitian.
Berikut saya lampirkan syarat-syarat lain:
1. Transkrip nilai sementara
2. Kwitansi SPP tahap berjalan
Demikianlah permohonan ini saya buat dengan sebenarnya, atas perhatian Bapak saya ucapkan terima kasih

Diketahui
Ketua/Sekretaris Program Studi
[Signature] 20/5.2018
(FITRIANI SARAGIH, SE, Msi)

Wassalam
Pemohon
[Signature]
(FAKHRUNISA ANANDA IZAL)



PERMOHONAN JUDUL PENELITIAN

Medan.....H
.....20...M

Kepada Yth,
Ketua/Sekretaris Program Studi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU
Di
Medan



Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : FAKHEUNISA ANANDA IRSAL
NPM : 1405170553
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : MANAJEMEN
Kelas/Semester : VII

Merencanakan pengajuan judul untuk pembuatan SKRIPSI yaitu:

1. Analisis Anggaran biaya "Produksi" sebagai Pengendalian biaya Produksi, pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan.
2. Analisis Perancangan Sistem Akuntansi Penggajian dan Pengupahan dalam Rangka mendukung Pengendalian Intern pada Perusahaan regional 1 Medan.

Berdasarkan hasil pertemuan dengan ketua program studi maka ditetapkan calon pembimbing yaitu:

Dr. Eka nurmalan, sc, msi. 16/4/2018

Nama Pembimbing:
Dari hasil Survey & kunjungan ke Perusahaan/tempat Penelitian serta proses pembimbing dapat diidentifikasi masalah Penelitian sebagai berikut:

1. Terjalinya Penurunan laba teh dan sawit pada PTPN W Medan
2. Proses Sistem Pengendalian manajemen masih mengalami masalah
3. dalam Penyusunan anggaran di PTPN IV Medan -

Dengan demikian judul yang disetujui bersama Dosen Pembimbing adalah:

Analisis Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan Pada PTPN IV Medan.

Nomor Agenda :

Ketua/Sekretaris Program Studi

(FRIANI SARAGIH SE, Msi)

Pemohon

(FAKHEUNISA ANANDA IRSAL)

Catatan:

1. Proposal Penelitian harus di Agendakan paling lama 1 (Satu) bulan setelah di paraf oleh program studi
2. Seminar Proposal Paling lama 1 (Satu) bulan setelah judul di Agendakan

Diketahui oleh
Pembimbing

(Dr. EKA NURMALA SARI SE, Msi)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
 UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
 Jl. Kapt. Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624-567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

BERITA ACARA BIMBINGAN PROPOSAL

UNIV/PTS : UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
 FAKULTAS : EKONOMI DAN BISNIS
 PRODI/BAGIAN : AKUNTANSI
 JENJANG : STRATA SATU (S-1)

Ketua Prodi : FITRIANI SARAGIH SE, M.Si
 Dosen Pembimbing : Dr. EKA NURMALA SARI, SE, Ak, M.Si
 Nama Mahasiswa : FAKHRUNISA ANANDA IRSAL
 NPM : 1405170553
 Jurusan : AKUNTANSI
 Judul Skripsi : ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN PADA PTPN IV MEDAN

TANGGAL	MATERI BIMBINGAN	PARAF	KETERANGAN
19/08	persiapan lagi bab 1 dan LBM		
	identifikasi masalah	> ✓	
	SPM & aspek yg lgm	> ✓	
	daftar pustaka		
19/08	- LBM persediaan - strategi pembelian - laporan persediaan	> ✓	
19/08	buat PPT (mod 1-2)	✓	

Medan, September 2018
 Diketahui / Disetujui
 Ketua Prodi Akuntansi

Dosen Pembimbing

(Dr. EKA NURMALA SARI, SE, Ak, M.Si)

(FITRIANI SARAGIH SE, M.Si)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapt. Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624-567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

BERITA ACARA BIMBINGAN PROPOSAL

UNIV/PTS : UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS : EKONOMI DAN BISNIS
PRODI/BAGIAN : AKUNTANSI
JENJANG : STRATA SATU (S-1)

Ketua Prodi : FITRIANI SARAGIH SE, M.Si
Dosen Pembimbing : Dr. EKA NURMALA SARI, SE, Ak, M.Si
Nama Mahasiswa : FAKHRUNISA ANANDA IRSAL
NPM : 1405170553
Jurusan : AKUNTANSI
Judul Skripsi : ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DALAM
MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN PADA PTPN IV
MEDAN

TANGGAL	MATERI BIMBINGAN	PARAF	KETERANGAN
19/10	keperluan operasional keuangan - analisis dan bentuk tabel	✓	
19/10	Acc seminar proposal	✓	

Dosen Pembimbing

(Dr. EKA NURMALA SARI, SE, Ak, M.Si)

Medan, September 2018
Diketahui / Disetujui
Ketua Prodi Akuntansi

(FITRIANI SARAGIH SE, M.Si)



MAJLIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapt. Mochtar Basri No. 3 ☎ (061) 6624567 Ext: 304 Medan 20238

BERITA ACARA SEMINAR JURUSAN AKUNTANSI

Pada hari ini Kamis, 27 September 2018 telah diselenggarakan seminar jurusan Akuntansi menerangkan bahwa :

N a m a : FAKHRUNNISA ANANDA IRSAL
N .P.M. : 1405170553
Tempat / Tgl.Lahir : PANGKALAN BRANDAN,20 NOVEMBER 1996
Alamat Rumah : NAMORAMBE JL.PENAMPUNGAN
JudulProposal : ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DALAM
MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN PADA PTPN IV MEDAN

Disetujui / tidak disetujui *)

Item	Komentar
Judul
Bab I	Identifikasi masalah, tujuan penelitian, kaitan masalah, manfaat penelitian, rumusan masalah
Bab II	kemungkinan berfikir
Bab III	diuraikan
lainnya	diskusikan penulisan, Daftar Pustaka
Kesimpulan	Perbaikan Minor Seminar Ulang Perbaikan Mayor

Medan, 27 September 2018

TIM SEMINAR

Ketua

FITRIANI SARAGIH,SE,M.Si

Sekretaris

ZULIA HANUM,SE,M.Si

Pembimbing

DR.EKA NURMALA SARI,SE,M.Si

Pemanding

ZULIA HANUM,SE,M.Si



MAJLIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No. 3 Tel. (061) 6624567 Ext: 304 Medan 220238



PENGESAHAN PROPOSAL

Berdasarkan hasil Seminar proposal Jurusan Akuntansi yang diselenggarakan pada hari Kmis, 27 September 2018 menerangkan bahwa:

Nama : FAKHRUNNISA ANANDA IRSAL
N .P.M. : 1405170553
Tempat / Tgl.Lahir : PANGKALAN BRANDAN,20 NOVEMBER 1996
Alamat Rumah : NAMORAMBE JL.PENAMPUNGAN

JudulProposal : ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DALAM
MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN PADA PTPN IV MEDAN

Proposal dinyatakan syah dan memenuhi Syarat untuk menulis Sekripsi dengan
pembimbing : *Dr. Eka Nurmala Sari, SE, M.Si* 12/10/2018

Medan, 27 September 2018

TIM SEMINAR

Ketua

FITRIANI SARAGIH, SE, M.Si

Sekretaris

ZULIA HANUM, SE, M.Si

Pembimbing

DR.EKA NURMALA SARI, SE, M.Si

Pembanding

ZULIA HANUM, SE, M.Si

Diketahui / Disetujui

An. Dekan
Wakil Dekan I

ADE GUNAWAN, SE, M.Si



Cerdas & Terpercaya

Perjanjian surat ini agar disebutkan
tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jalan Kapten Mochtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6623301, Fax. (061) 6625474
Website : <http://www.umsu.ac.id> Email : rektor@umsu.ac.id

**PENETAPAN PROYEK PROPOSAL
MAKALAH / SKRIPSI MAHASISWA
DAN PENGHUJUKAN DOSEN PEMBIMBING**

NOMOR : 5691 / TGS / II.3-AU / UMSU-05 / F / 2018

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan,
berdasarkan Surat Persetujuan Ketua Jurusan **AKUNTANSI**, Tanggal **27 SEPTEMBER 2018**
Menetapkan Risalah Makalah / Skripsi :

Nama : FAKHRUNISA ANANDA ISRAL
N P M : 1405170553
Semester : IX (Sembilan)
Program Studi : Akuntansi
Judul Skripsi : ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DALAM
MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN PADA PTPN IV MEDAN
Pembimbing : **Dr. EKA NURMALA SARI, SE, M.Si**

Dengan demikian di izinkan menulis Risalah / Makalah / Skripsi dengan ketentuan :

1. Penulisan berpedoman pada buku panduan penulisan Risalah / Makalah / Skripsi dengan ketentuan Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara – Medan.
2. **Proyek Proposal / Skripsi** dan tulisan dinyatakan " **BATAL** " bila tidak selesai sebelum Masa Daluarsa tanggal : **15 OKTOBER 2019**

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Ditetapkan di : MEDAN
Pada Tanggal : 06 Safar 1440 H
15 Oktober 2018 M


Dekan
H. FAUZURI, SE, MM, M.Si

- Tembusan :
1. Wakil Rektor – II UMSU Medan.
 2. Peringgal.



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jalan Kapten Mochtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6623301, Fax. (061) 6625474
Website : <http://www.umsu.ac.id> Email : rektor@umsu.ac.id

Integritas, Cerdas & Terpercaya

Agar surat ini agar disebutkan tanggalnya

Nomor : 1920 /II.3-AU/UMSU-05/ F / 2018
Lampiran : -
Perihal : IZIN RISET

Medan, 17 Ramadhan 1439 H
02 Juni 2018 M

Kepada :
Yth. Bapak / Ibu Pimpinan
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV MEDAN
Jln. Letjen Suprpto No. 2 Medan
Di.-
Tempat.

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan mahasiswa kami akan menyelesaikan studi, untuk itu kami memohon kesediaan Bapak / Ibu untuk memberikan kesempatan pada mahasiswa kami melakukan riset di **Perusahaan / Instansi** yang Bapak / Ibu pimpin, guna untuk penyusunan skripsi yang merupakan salah satu persyaratan dalam menyelesaikan Program Studi Strata Satu (S-1)

Adapun mahasiswa di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara tersebut adalah:

Nama : FAKHRUNISA ANANDA ISRAL
NPM : 1405170553
Semester : VIII (Delapan)
Program Studi : Akuntansi
Judul : Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan

Demikian lah surat ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasama yang Bapak / Ibu berikan kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikaum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dekan 



Handayani Wuri, SE, MM, M.Si.

Tembusan :

1. Wakil Rektor II UMSU Medan
2. Mahasiswa
3. Pertiinggal.



PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV

MEDAN - SUMATERA UTARA - INDONESIA

KANTOR PUSAT : JL. LETJEND. SUPRAPTO NO. 2 MEDAN
KANTOR PERWAKILAN JAKARTA

TELP. : (061) 4154666 - FAX. : (061) 4573117
TELP. : (021) 7231662 - FAX. : (021) 7231663

Nomor : 04.11 / X / 01067 / VI / 2018
Lamp : -
Hal : IZIN RISET S1

Medan, 20 Juni 2018

Kepada Yth :
DEKAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
JL. KAPTEN MUCHTAR BASRI NO 3 MEDAN
di : MEDAN

Membalas surat Saudara/i nomor 2920/II.3-AU/UMSU-05/F/2018 tanggal 02 Juni 2018,
Mahasiswa/Siswa/i EKONOMI/UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA atas
nama :

No	NAMA	NPM	Program Studi / Judul
1	FAKHRUNISA ANANDA IRSAL	1405170553	ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV MEDAN

Diizinkan untuk melakukan RISET di PT Perkebunan Nusantara IV sbb :

Tempat : KANTOR DIREKSI
Bagian / Bidang : 04.07 KEUANGAN
Terhitung mulai tgl. : 20 Juni 2018 s/d 20 Agustus 2018

Sesuai ketentuan yang berlaku di perusahaan disampaikan sebagai berikut :

1. Semua biaya ditanggung oleh siswa/mahasiswa/i yang bersangkutan.
2. Yang bersangkutan harus berperilaku sopan serta mematuhi peraturan/ketentuan yang berlaku di tempat pelaksanaan terutama mengenai kerahasiaan data.
3. Selambat-lambatnya 1 (satu) bulan setelah pelaksanaan diwajibkan mengirimkan 1 bundel laporan kepada Direksi PTPN IV cq Bagian SDM.
4. Laporan tersebut semata-mata dipergunakan untuk kepentingan ilmiah pada Sekolah/Universitas yang bersangkutan.
5. Apabila selama waktu pelaksanaan terjadi kecelakaan baik di dalam/di luar PTPN IV maka sepenuhnya menjadi tanggung jawab yang bersangkutan.
6. Yang bersangkutan agar melapor ke GM/Manajer/Kepala Bagian yang dituju pada waktu pelaksanaan.
7. Terkait dengan pakaian yang digunakan selama pelaksanaan, khusus prakerin :
 - a. SMK/SMA/Sederajat agar memakai pakaian seragam sekolah dan sepatu.
 - b. Mahasiswa/i/ sederajat agar memakai kemeja putih, bawahan hitam serta memakai jaket almamater dan sepatu. Kecuali pada hari tertentu menggunakan pakaian sesuai ketentuan yang berlaku di perusahaan.
8. Surat keterangan selesai pelaksanaan praktek kerja lapangan/riset dikeluarkan oleh Bagian/Distrik/Kebun/Pabrik dimana tempat pelaksanaan aktivitas tersebut.
9. Bagi yang melanggar aturan tersebut, maka Perusahaan akan memberikan sanksi berupa dikeluarkan dari program praktek kerja lapangan/riset.


B. M. Setio Baskoro
Kepala Bagian

Tembusan:

- 04.07
 - Mahasiswa/Siswa Ybs
- (Email : nisairsal20@gmail.com) / (No. HP : 085362945596)



Cerdas & Terpercaya

Sebelum surat ini agar disebutkan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jalan Kapten Muchtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6623301, Fax. (061) 6625474
Website : <http://www.umsu.ac.id> Email : rektor@umsu.ac.id

Nomor : 5690 /II.3-AU/UMSU-05/F/2018
Lamp. : -
Hal : **MENYELESAIKAN RISET**

Medan, 06 Safar 1440 H
15 Oktober 2018M

Kepada :

Yth, Bapak / Ibu Pimpinan
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV MEDAN
di
Tempat.

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan Mahasiswa kami akan menyelesaikan Studinya, mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan kesempatan pada Mahasiswa kami melakukan Riset di instansi yang Bapak/Ibu pimpin, guna untuk *melanjutkan Penyusunan / Penulisan Skripsi pada Bab IV – V*, dan setelah itu Mahasiswa yang bersangkutan mendapatkan Surat Keterangan Telah Selesai Riset dari Perusahaan yang Bapak/Ibu Pimpin, yang merupakan salah satu persyaratan dalam penyelesaian **Program Studi Strata Satu (S1)** di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan :

Adapun Mahasiswa tersebut adalah :

Nama : FAKHRUNISA ANANDA ISRAL
N P M : 1405170553
Semester : IX (Sembilan)
Program Studi : Akuntansi
Judul Skripsi : ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN PADA PTPN IV MEDAN

Demikianlah harapan kami, atas bantuan dan kerjasama yang Bapak/Ibu berikan, Kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Dekan ✓



H. JANURI, SE, MM, M.Si

Tembusan :

1. Wakil Rektor – II UMSU Medan
2. Peringgal.



PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV
MEDAN-SUMATERA UTARA-INDONESIA

DR PUSAT : JL. LETJEND SUPRAPTO NO. 2 MEDAN
DR PERWAKILAN JAKARTA

TELP : (061) 4154666 - FAX : (061) 4573117
TELP : (021) 7231662 - FAX : (021) 7231663

Nomor : 04.08/X/ 02 /I/2019
Lamp : --
Ikhwal : Selesai Riset/ Penelitian

Medan, 20 Januari 2019

Kepada Yth :

Dekan Fakultas Ekonomi & Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jl.Kapten Mukhtar Basri No 3
di- Medan

Sehubungan dengan Surat No.: 04.11/X/01067/VI/2018, tanggal 20 Juni 2018 tentang pelaksanaan Riset/ Penelitian Mahasiswa/i Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Fakultas Ekonomi, dengan ini kami informasikan bahwa :

No	Nama	NIM	Judul Riset
1	Fakhrunisa Ananda Irsal	1405170553	Analisis Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Perusahaan pada Perkebunan Nusantara IV Medan

Telah melaksanakan Riset / Penelitian di Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara IV Medan Bagian Akuntansi yang dilaksanakan pada tanggal 20 Juni 2018 s.d 20 Agustus 2018.

Sesuai Ketentuan yang berlaku di PTPN IV bahwa :

1. Yang bersangkutan membuat dan menyerahkan Laporan hasil Riset 1 (satu) set kepada Direksi PTPN IV selambatnya 3 (tiga) bulan setelah pelaksanaan Riset.
2. Hasil Riset tersebut semata-mata dipergunakan untuk kepentingan ilmiah pada almamater Perguruan Tinggi yang bersangkutan.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

PT Perkebunan Nusantara IV
Bagian Akuntansi,

Mili Mahardhika
Kepala Bagian

Tembusan :
- 04.11
- Arsip