

**ANALISIS EFEKTIFITAS SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN
DALAM KINERJA KEUANGAN DI HOTEL ECOLODGE
BUKIT LAWANG**

SKRIPSI

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



Oleh :

**NAMA : IMAM RAUZI
NPM : 1405170080
KONSENTRASI : AKUNTANSI MANAJEMEN**

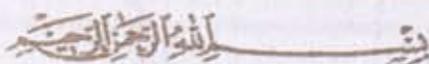
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
M E D A N
2 0 1 9**



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 sidang yang diselenggarakan pada hari Selasa tanggal 12 Maret 2019, pukul 08.00 WIB sampai dengan selesai setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : **IMAM RAUZI**
NPM : **1405170080**
Program Studi : **AKUNTANSI**
Judul Skripsi : **ANALISIS EFEKTIVITAS SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DALAM KINERJA KEUANGAN DI HOTEL ECOLODGO BUKIT LAWANG**

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

Tim Penguji

Penguji I

(Hj. HAFSAH, SE, M.Si)

Penguji II

(NOVIEN RIALDY, SE, MM)

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)

Unggul | Cerdas | Terpercaya



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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh :

Nama Lengkap : IMAM RAUZI
N.P.M : 1405170080
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN
Judul Skripsi : ANALISIS EFEKTIVITAS SISTEM PENGENDALIAN
MANAJEMEN DALAM KINERJA KEUANGAN DI
HOTEL ECOLODGE BUKIT LAWANG

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian
mempertahankan skripsi.

Medan, Februari 2019

Pembimbing Skripsi

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

Diketahui/Disetujui
Oleh:

Ketua Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

(FITRIANI SARAGIH, SE, M.Si)

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



BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama : IMAM RAUZI
N.P.M : 1405170080
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN
Judul Skripsi : ANALISIS EFEKTIFITAS SISTEM PENGENDALIAN
MANAJEMEN DALAM KINERJA KEUANGAN DI HOTEL
ECOLODGE BUKIT LAWANG

Tanggal	Bimbingan Skripsi	Paraf	Keterangan
12/10	deskripsi data tambahan tentang prosedur / proses		
	- pembahasan di pectazam, sesuai dengan deskripsi data		
	- pahami sistematisa penulisan		
11/10	pembahasan luas di bagian lain dengan deskripsi datanya, kemudian diteliti dengan teori siapa?		
	- wawancara guru dengan secara merobah		

Pembimbing Skripsi

(Dr. Eka Nurmala Sari, SE, M.Si)

Medan, Oktober 2018
Diketahui / Disetujui
Ketua Program Studi Akuntansi

(Fitriani Saragih, SE, M.Si)



BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama : IMAM RAUZI
N.P.M : 1405170080
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN
Judul Skripsi : ANALISIS EFEKTIFITAS SISTEM PENGENDALIAN
MANAJEMEN DALAM KINERJA KEUANGAN DI HOTEL
ECOLOGDE BUKIT LAWANG

Tanggal	Bimbingan Skripsi	Paraf	Keterangan
10 ¹⁰	Terima draft skripsi		
10 ²⁰	perbaiki hasil penulisan, jelaskan mengenai SPM di perusahaan. (proses SPM)	✓	
	- Bab IV perbaiki	✓	
	- dapat tempa wawancara berdasarkan mhs	✓	
	perbaikan penulisan.	✓	
10 ¹⁸	- dukungan data di laba belah masalah mengenai SPM. apa yg menjadi masalah	✓	
	- abstrak perbaiki	✓	
	- pembahasan lebih diperjelas	✓	
	- masalah data di Bab IV	✓	

Pembimbing Skripsi

(Dr. Eka Nurmalia Sari, SE, M.Si)

Medan, Oktober 2018
Diketahui / Disetujui
Ketua Program Studi Akuntansi

(Fitriani Saragih, SE, M.Si)

SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Nama : IMAM RAUZI
NPM : 1405170080
Konsentrasi : 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 Penghunjukan Dosen Pembimbing " dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

Demikianlah Pernyataan ini saat perbuat dengan kesadaran sendiri

Medan 21 April 2019
Perbuat Pernyataan



IMAM RAUZI
IMAM RAUZI

NB :

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

ABSTRAK

IMAM RAUZI, NPM : 1405170080. Analisis Efektifitas Sistem Pengendalian Manajemen dalam Kinerja Keuangan Di Hotel Ecolodge Bukit Lawang. Skripsi, tahun 2018.

Sistem pengendalian manajemen untuk mendeteksi situasi-situasi lepas kendali, bila operasi organisasi tidak efisien atau tidak efektif dan untuk meyakinkan bahwa organisasi telah melaksanakan strateginya secara efektif dan efisien. Pada dasarnya sistem pengendalian manajemen terdiri atas struktur dan proses.

Rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu Apa yang menyebabkan terjadinya penurunan kinerja keuangan, dan Apakah pencapaian kinerja keuangan sudah didukung dengan sistem pengendalian manajemen yang efektif. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui penerapan efektifitas sistem pengendalian manajemen dalam peningkatan kinerja keuangan dan mengetahui penyebab penerapan sistem pengendalian manajemen belum mendukung peningkatan perolehan laba bersih di Hotel Ecolodge Bukit Lawang.

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

Adapun kesimpulan dalam penelitian ini yaitu sistem pengendalian manajemen pada Hotel Ecolodge Bukit Lawang mendukung peningkatan kinerja perusahaan. Sistem pengendalian manajemen dengan proses pengendalian manajemen yaitu pemrograman, penganggaran, pelaksanaan pengukuran dan evaluasi atas seluruh aktivitas operasional pada Hotel Ecolodge Bukit Lawang.

Kata Kunci : Sistem Pengendalian Manajemen dan Kinerja Keuangan.

KATA PENGANTAR



Segala puji dan syukur penulis ucapkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan anugerahNya dan segala kenikmatan yang luar biasa banyaknya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Analisis Efektifitas Sistem Pengendalian Manajemen dalam Kinerja Keuangan Di Hotel Ecolodge Bukit Lawang**” yang ditujukan untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) Akuntansi, pada program studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis - Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Shalawat dan salam semoga selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, yang telah membawa kita ke zaman yang penuh dengan ilmu pengetahuan.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya sehingga skripsi dapat terselesaikan kepada Ayahanda dan Ibunda tercinta yang telah mengasuh dan membesarkan penulis dengan rasa cinta dan kasih sayang, yang memberikan dorongan selama penulis menjalani pendidikan dan hanya doa yang dapat penulis panjatkan ke Hadirat Allah SWT, semoga kelak penulis menjadi manusia yang berguna bagi agama, keluarga, dan seluruh masyarakat.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak H. Januri, SE, MM, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

3. Bapak Ade Gunawan, SE, M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, SE, M.Si selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Ibu Fitriani Saragih, SE, M.Si selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Ibu Zulia Hanum, SE, M.Si selaku Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Ibu Dr. Eka Nurmala Sari, SE, M.Si selaku Pembimbing yang membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyusun skripsi ini.
8. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
9. Buat seluruh Keluarga dan teman yang telah banyak memberikan motivasi dalam menyelesaikan proposal ini.

Akhirnya penulis mengharapkan skripsi ini dapat bermanfaat bagi para pembaca sekalian. Semoga Allah SWT selalu melimpahkan taufik dan hidayah-Nya pada kita semua serta memberikan keselamatan dunia dan akhirat, Amin.

Medan, Maret 2019
Penulis

IMAM RAUZI
1405170080

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.	1
B. Identifikasi Masalah	5
C. Rumusan Masalah.....	6
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	6
BAB II : LANDASAN TEORI	
A. Uraian Teoritis	8
1. Sistem Pengendalian Manajemen	8
a. Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen.....	8
b. Prosen Pengendalian Manajemen.....	9
c. Ciri-ciri Sistem Pengendalian Manajemen.....	11
d. Faktor yang Mempengaruhi Sistem Pengendalian Manajemen.....	12
e. Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen.....	13
f. Unsur-unsur Pengendalian Manajemen	15
2. Kinerja Keuangan.....	17
a. Pengertian Kinerja Keuangan	17

b. Manfaat Rasio Keuangan Dalam Mengukur Kinerja...	20
c. Pengukuran Kinerja Keuangan	22
d. Analisis Kinerja Keuangan.....	24
B. Kerangka Pemikiran.....	27

BAB III : METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian.....	29
B. Tempat Dan Waktu Penelitian.....	29
C. Definisi Operasional.....	30
D. Teknik Pengumpulan Data.....	31
E. Teknik Analisis Data	31

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian.....	33
1. Gambaran Umum Perusahaan.....	33
2. Sistem Pengendalian Manajemen dalam Kinerja Keuangan Di Hotel Ecolodge Bukit Lawang.....	34
B. Pembahasan.....	43
1. Penentuan Program	43
2. Penganggaran	46
3. Pelaksanaan dan Pengukuran	48
4. Pengevaluasian.....	52

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan.....	57
--------------------	----

B. Saran..... 58

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Perolehan Laba Bersih Hotel Ecolodge Bukit Lawang Tahun `2013 Sampai Tahun 2017.....	4
Tabel 3.1 Jadwal Penelitian.....	30
Tabel 3.2 Kisi-kisi Wawancara.....	31
Tabel 4.1 Laporan Anggaran Laba Rugi Tahun 2013 - 2017 Hotel Ecolodge Bukit Lawang.....	39
Tabel 4.2 Laporan Realisasi Laba Rugi Hotel Ecolodge Bukit Lawang.....	42
Tabel 4.3 Kinerja Keuangan Hotel Ecolodge Bukit Lawang Tahun 2013 Sampai Tahun 2017.....	55

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Berfikir.....	28
Gambar 4.1	<i>Local Area Network</i> pada Hotel Ecolodge Bukit Lawang.....	35

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kinerja keuangan menjadi hal yang sangat penting karena merupakan tolak ukur kemajuan dan kelangsungan hidup perusahaan di masa mendatang. Menurut Sucipto (2013, hal. 78) menjelaskan pengertian kinerja keuangan adalah penentuan ukuran-ukuran tertentu yang dapat mengukur keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam menghasilkan laba.

Kinerja keuangan diukur dengan menggunakan laba bersih perusahaan. Hal ini dijelaskan oleh Jumingan (2016, hal. 242) yang menjelaskan bahwa kinerja keuangan dapat dinilai dengan beberapa alat analisis yang salah satunya analisis perolehan laba yang merupakan analisis dengan cara membandingkan perolehan laba dua atau lebih periode dengan menunjukkan perubahan, baik dalam jumlah (absolut) maupun dalam persentase (relatif) peningkatan laba bersih.

Untuk memperoleh laba yang diinginkan, maka perusahaan berupaya untuk meningkatkan operasional perusahaan dengan memastikan apa yang direncanakan sesuai dengan kenyataannya. Salah satu alat bantu untuk menjalankan rencana perusahaan agar sesuai dalam prakteknya di lapangan maka diperlukan sistem pengendalian manajemen yang baik.

Sistem pengendalian manajemen adalah suatu rangkaian tindakan dan aktivitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan secara terus-menerus (Sumarsan, 2011:4). Pengendalian manajemen bukanlah suatu sistem

terpisah dalam suatu organisasi, melainkan harus dianggap sebagai bagian penting dari setiap sistem yang dipakai manajemen untuk mengatur dan mengarahkan kegiatannya.

Sistem pengendalian manajemen pada dasarnya bertujuan untuk mengarahkan dan menjamin bahwa strategi yang dijalankan sesuai dengan tujuan organisasi yang akan dicapai. Penerapan sistem pengendalian manajemen dalam suatu organisasi sangat tergantung pada karakteristik organisasi yang bersangkutan. Disamping itu sistem pengendalian manajemen juga bertujuan untuk memotivasi pencapaian baik rencana tugas maupun rencana strategik.

Sistem pengendalian manajemen untuk mendeteksi situasi-situasi lepas kendali, bila operasi organisasi tidak efisien atau tidak efektif dan untuk meyakinkan bahwa organisasi telah melaksanakan strateginya secara efektif dan efisien. Pada dasarnya sistem pengendalian manajemen terdiri atas struktur dan proses.

Struktur pengendalian manajemen dipusatkan pada berbagai macam pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban adalah suatu unit kerja yang dipimpin oleh seseorang yang memegang tanggungjawab terhadap tugas yang dibebankan kepadanya. Anthony dan Govandirajan dalam Eka (2009, hal 30) menjelaskan bahwa pusat pertanggungjawaban dapat dikelompokkan atas 4 kategori yaitu : pusat pendapatan, pusat beban, pusat laba dan pusat investasi. Sedangkan proses sistem pengendalian manajemen banyak melibatkan komunikasi dan interaksi informal di kalangan manajer dan karyawan perusahaan. Komunikasi informal terjadi melalui memo, rapat, percakapan, bahkan melalui isyarat-isyarat seperti ekspresi wajah.

Jadi, selain pengendalian informal, perusahaan juga mempunyai proses pengendalian formal yang meliputi tahap-tahap penyusunan program, penganggaran, pengukuran, pelaporan dan evaluasi yang saling berkaitan antara

satu dan lainnya. Adapun sistem pengendalian manajemen merupakan hal yang sangat penting dalam mengelola kelancaran proses operasional perusahaan, yang pada akhirnya dapat menjadi alat ukur dalam peningkatan kinerja perusahaan yang salah satunya yaitu kinerja keuangan.

Hal ini dijelaskan oleh Ahmad Syahroza yang dikutip oleh Eka Nurmala Sari dan Fitriani Saragih (2009, hal. 28) yang menjelaskan bahwa perusahaan akan mampu bersaing dan mempertahankan sustainability-nya jika dapat merespon ancaman dan peluang dengan cara merancang dan menggunakan strategi serta sistem pengendalian yang prima. Selanjutnya jika perusahaan gagal mengimplementasikan peluang ke dalam strategi yang tepat, maka akan merusak kinerja perusahaan.

Penelitian ini dilakukan pada Hotel Ecolodge Bukit Lawang terletak di Bukit Lawang yang dalam operasionalnya menerapkan sistem pengendalian manajemen dalam peningkatan kinerja keuangan. Kinerja keuangan perusahaan dilihat berdasarkan perolehan laba bersih. Dimana penerapan sistem pengendalian manajemen perusahaan menunjukkan fenomena bahwa kinerja keuangan dengan perolehan laba bersih yang tercantum dalam Laporan Laba Rugi Hotel Ecolodge Bukit Lawang yang belum mengalami peningkatan secara signifikan setiap periodenya dari tahun 2013 sampai tahun 2017, hal ini dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 1.1
Perolehan Laba Bersih Hotel Ecolodge Bukit Lawang
Tahun 2013 Sampai Tahun 2017

Tahun	Laba Bersih
--------------	--------------------

2013	58.694.175
2014	92.367.900
2015	34.871.400
2016	51.061.500
2017	33.421.900

Sumber : Hotel Ecolodge Bukit Lawang, 2018.

Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa kinerja keuangan yang dilihat dari perolehan laba bersih perusahaan cenderung mengalami penurunan dari tahun 2013 sampai tahun 2017. Penurunan ini menunjukkan kinerja keuangan yang juga menurun yang dilihat dari perolehan laba bersih yang menurun. Terjadinya penurunan perolehan laba bersih menunjukkan bahwa kinerja keuangan perusahaan mengalami kemunduran yang pada akhirnya hal ini juga menunjukkan bahwa efektivitas penerapan sistem pengendalian manajemen perusahaan belum dilakukan secara maksimal.

Hal ini tidak sesuai dengan pendapat Eka Nurmala Sari dan Fitriani Saragih (2009, hal. 40) menjelaskan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Hasil pelaksanaan manajemen dalam mengelola perusahaan dapat dilihat dari laporan keuangan yang terdiri dari neraca, laporan laba rugi, laporan perubahan ekuitas dan laporan arus kas. Data perusahaan menunjukkan kinerja keuangan dengan perolehan laba bersih yang tercantum dalam Laporan Laba Rugi Hotel Ecolodge Bukit Lawang yang menunjukkan penurunan secara signifikan setiap periodenya dari tahun 2013 sampai tahun 2017.

Kurangnya efektivitas sistem pengendalian manajemen memberikan dampak penurunan kinerja keuangan yang sangat penting menjadi tolak ukur keberhasilan dan kelangsungan hidup perusahaan di masa mendatang. Hal ini bertentangan dengan pendapat Hanif, dkk (2011, hal. 40) bahwa "Sistem manajemen yang diandalkan dan efektif mempunyai karakteristik tertentu yang sifatnya relatif, ditandai dengan pemberian informasi akurat perkembangan keuangan perusahaan, tepat waktu, realitis dari organisasi, ekonomis dan dipusatkan oleh titik pengendalian strategis".

Pentingnya efektifitas sistem pengendalian manajemen dalam peningkatan kinerja keuangan membuat penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dalam bentuk karya ilmiah dengan judul "**Analisis Efektifitas Sistem Pengendalian Manajemen dalam Kinerja Keuangan Di Hotel Ecolodge Bukit Lawang**".

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka dapat diketahui identifikasi masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Perolehan laba bersih perusahaan mengalami penurunan.

2. Sistem pengendalian manajemen belum didukung dengan penerapan program yang mendukung penilaian kinerja keuangan perusahaan.
3. Pencapaian kinerja keuangan belum sepenuhnya didukung sistem pengendalian manajemen yang efektif.

C. Rumusan Masalah

Untuk lebih mempermudah penelitian, maka dari uraian diatas rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apa yang menyebabkan terjadinya penurunan kinerja keuangan ?
2. Apakah sistem pengendalian manajemen sudah didukung dengan proses yang baik ?.
3. Apakah pencapaian kinerja keuangan sudah didukung dengan sistem pengendalian manajemen yang efektif?.

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah diatas. maka penulis menetapkan tujuan penelitian sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui penerapan efektifitas sistem pengendalian manajemen dalam peningkatan kinerja keuangan di Hotel Ecolodge Bukit Lawang.
- b. Untuk mengetahui penyebab terjadinya penurunan kinerja keuangan.
- c. Untuk mengetahui penyebab penerapan sistem pengendalian manajemen belum mendukung peningkatan perolehan laba bersih.

2. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Bagi peneliti.

Bagi peneliti menambah pengetahuan analisis efektifitas sistem pengendalian manajemen dalam kinerja keuangan di Hotel Ecolodge Bukit Lawang.

- b. Bagi pihak perusahaan.

Bagi pihak perusahaan sebagai bahan masukan bagi pihak perusahaan yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam memecahkan masalah yang sedang dihadapi sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai secara optimal.

- c. Bagi peneliti lain.

Bagi peneliti lain dapat dijadikan sebagai dasar perbandingan bagi peneliti lain yang meneliti masalah yang sama.

BAB II LANDASAN TEORI

A. Uraian Teori

1. Sistem Pengendalian Manajemen

a. Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen

Perusahaan ibarat manusia yang perlu, bekerja dan istirahat secara teratur dan terkendali. Demikian juga untuk mencapai kinerja optimal, perusahaan harus terorganisir dengan baik, memiliki visi dan misi, memiliki daya pengendalian manajemen serta mempunyai pengetahuan untuk membantu orang agar dapat menciptakan kondisi yang kondusif bagi proses pengambilan keputusan yang tepat salah satu pengalaman yang dimaksud adalah pengetahuan tentang sistem pengendalian manajemen

Sistem pengendalian manajemen adalah suatu rangkaian tindakan dan aktivitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan secara terus-menerus (Sumarsan, 2011:4). Pengendalian manajemen bukanlah suatu sistem terpisah dalam suatu organisasi, melainkan harus dianggap sebagai bagian penting dari setiap sistem yang dipakai manajemen untuk mengatur dan mengarahkan kegiatannya.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:6) sistem pengendalian manajemen adalah suatu mekanisme baik secara formal maupun informal yang didesain untuk menciptakan kondisi yang mampu meningkatkan peluang dan pencapaian harapan serta memperoleh hasil (*output*) yang diinginkan, dengan memfokuskan pada tujuan yang akan dicapai oleh organisasi dan perilaku yang diinginkan partisipan.

b. Proses Pengendalian Manajemen

Proses pengendalian manajemen yang baik sebenarnya formal, namun sifat pengendalian informal masih banyak. li. Pengendalian manajemen formal merupakan tahap-tahap yang saling berkaitan satu sama lain, terdiri dari proses dalam Sifra (2013, hal. 123) :

- 1) Pemrograman (*Programming*)

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

2) Penganggaran (*Budgeting*)

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

3) Operasi dan Akuntansi (*Operating and Accounting*)

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

4) Laporan dan Analisis (*Reporting and Analysis*)

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

Menurut Mulyadi (2011, hal. 23) proses adalah pelaksanaan kegiatan pengendalian manajemen. Proses pengendalian manajemen merupakan tahap-tahap yang harus dilalui untuk mewujudkan tujuan sistem. Proses pengendalian manajemen pada dasarnya berkaitan dengan perilaku antar manajer dan antara para manajer dengan bawahannya

Dalam Siti (2013 hal 179) proses pengendalian manajemen memiliki langkah-langkah proses sistem pengendalian manajemen adalah sebagai berikut

1) Perencanaan strategis

proses yang dilakukan suatu organisasi untuk menentukan strategi atau arahan, serta mengambil keputusan untuk mengalokasikan sumber dayanya untuk mencapai strategi ini

2) Penyusunan anggaran rencana terinci yang disusun secara sistematis dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif yang biasanya dalam satuan uang

3) Pelaksanaan dan pengukuran

Suatu tindakan atau pelaksanaan dari sebuah rencana yang sudah disusun dan terperinci dan pengukuran adalah proses penetapan jumlah uang untuk memasuki setiap laporan keuangan

4) Analisis Dan pelaporan Tahap ini paling penting karena menutup suatu siklus dari proses pengendalian manajemen agar data untuk proses pertanggung jawaban akuntansi dapat dikumpulkan.

c. Ciri-ciri Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen mempunyai beberapa ciri penting dalam Sifra (2013, hal. 123), yaitu :

1) Sistem pengendalian manajemen digunakan untuk mengendalikan seluruh organisasi, termasuk pengendalian terhadap seluruh sumber daya (*resources*) yang digunakan, baik manusia, alat-alat dan teknologi, maupun hasil yang diperoleh organisasi, sehingga proses pencapaian tujuan organisasi dapat berjalan lancar.

2) Pengendalian manajemen bertolak dari strategi dan teknik evaluasi yang berintegrasi dan menyeluruh, serta kurang bersifat perhitungan yang pasti dalam mengevaluasi sesuatu.

- 3) Pengendalian manajemen lebih berorientasi pada manusia, karena pengendalian manajemen lebih ditujukan untuk membantu manajer mencapai strategi organisasi dan bukan untuk memperbaiki detail catatan.

Menurut Hanif dkk (2011, hal. 40) sistem manajemen yang diandalkan dan efektif mempunyai karakteristik tertentu yang sifatnya relative, akan tetapi sebagian dari sistem pengendalian manajemen diperkuat oleh cirri-ciri seperti:

- 1) Akurat

Informasi tentang hasil yang diterima harus akurat . Mengevaluasi ketepatan informasi yang diterima merupakan salah satu tugas pengendalian yang dihadapi manajer

- 2) Tepat waktu

Informasi hendaknya segera dimanfaatkan untuk pengambilan tindakan yang tepat terhadap suatu masalah

- 3) Realitis dari organisasi

Sistem pengendalian harus tepat digabungkan dengan realties dalam organisasi

- 4) Ekonomis

Biaya pengendalian hendaknya lebih sedikit atau lebih banyak sama dengan keuntungan yang diperoleh dari sistem itu

- 5) Dipusatkan oleh titik pengendalian strategis

Pengendalian hendaknya dipusatkan pada area dimana kemungkinan terjadinya penyimpangan relative banyak

d. Faktor yang Mempengaruhi Sistem Pengendalian Manajemen

Terdapat beberapa faktor yang dapat berpengaruh dalam berjalannya sistem pengendalian manajemen. Berikut adalah faktor yang mempengaruhi rancangan sistem pengendalian manajemen Hanif, dkk (2011, hal. 47):

1) Ukuran dan penyebaran enterprise

Ukuran dan penyebaran perusahaan besar pasti akan berbeda dibandingkan dengan perusahaan kecil, hal ini tentu akan menentukan isi dan sifat dari sistem control untuk setiap organisasi

2) Struktur organisasi, delegasi dan desentralisasi

Anggaran dasar dan konvensi mengatur struktur organisasi dan sejauh mana desentralisasi dan delegasi di semua perusahaan

3) Sifat dan pembagian operasi

Sifat dan pembagian operasi harus mempengaruhi sistem pengendalian manajemen

4) Orang dan persepsi mereka

Persepsi orang di organisasi tentang dampak yang mungkin dari sistem kontrol pada hidup mereka kerja, kepuasan kerja, keamanan kerja, promosi dan kesejahteraan umum dapat berbeda di seluruh organisasi.

e. Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen mempunyai tujuan untuk mendapatkan data yang tepat dan dapat dipercaya, melindungi kekayaan atau aktiva perusahaan, dan meningkatkan efektivitas dari seluruh anggota perusahaan sehingga perusahaan dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Mulyadi (2010:178-179) menjelaskan tujuan pengendalian manajemen secara lebih rinci, sebagai berikut :

1) Menjaga kekayaan perusahaan.

2) Mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi.

3) Mendorong Efisiensi.

4) Mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen.

Mulyadi (2010: 165) menambahkan bahwa tujuan pengendalian manajemen adalah memberikan keyakinan memadai dalam pencapaian tiga golongan tujuan, yaitu sebagai berikut :

1) Keandalan pelaporan keuangan :

Manajemen memiliki tanggung jawab hukum maupun profesionalisme untuk meyakinkan bahwa informasi disajikan dengan wajar sesuai dengan ketentuan dalam pelaporan.

2) Efektivitas dan efisiensi operasi.

Pengendalian dalam suatu perusahaan akan mendorong penggunaan sumber daya perusahaan secara efisien dan efektif untuk mengoptimalkan sasaran yang dituju perusahaan.

3) Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku

Perusahaan publik, non-publik maupun organisasi nirlaba diharuskan untuk memenuhi beragam ketentuan hukum dan peraturan. Beberapa peraturan ada yang terkait dengan akuntansi secara tidak langsung, misalnya perlindungan terhadap lingkungan dan hukum hak-hak sipil. Sedangkan yang terkait erat dengan akuntansi, misalnya peraturan pajak penghasilan dan kecurangan.

Selain itu, menurut Zaki Baridwan (2011: 13) suatu sistem pengendalian manajemen yang baik akan berguna untuk :

1) Menjaga keamanan harta milik organisasi.

2) Memeriksa ketelitian dan kebenaran data akuntansi.

3) Memajukan efisiensi dalam operasi.

4) Membantu menjaga agar tidak ada yang menyimpang dari kebijakan manajemen yang telah ditetapkan lebih dahulu.

Dari uraian di atas, jelaslah tujuan sistem pengendalian manajemen adalah untuk menjaga harta kekayaan perusahaan guna menciptakan ketelitian dan mencegah duplikasi usaha yang tidak perlu dalam segala kegiatan perusahaan dan untuk mencegah penggunaan sumber daya perusahaan yang tidak efisien dan efektif. Sehingga dapat dipatuhinya segala kebijakan yang telah ditetapkan oleh

manajemen. Hal ini tidak terlepas dari keterbatasan pengendalian manajemen dalam sumber daya manusia dan biaya saja, melainkan juga disebabkan oleh mentalis dari manusia.

f. Unsur-unsur Pengendalian Manajemen

Unsur-unsur pokok pengendalian manajemen menurut Mulyadi (2010: 164) adalah sebagai berikut :

1. Struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab fungsional secara tegas. Struktur organisasi merupakan kerangka (*framework*) pembagian tanggung jawab fungsional didasarkan pada prinsip-prinsip berikut ini :
 - a. Harus dipisahkan fungsi-fungsi operasi dan penyimpanan dari fungsi akuntansi.
 - b. Suatu fungsi tidak boleh diberi tanggung jawab penuh untuk melaksanakan semua tahap suatu transaksi.
2. Sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang memberikan perlindungan yang cukup terhadap kekayaan, utang, pendapatan, dan biaya. Dalam organisasi, setiap transaksi hanya terjadi atas dasar otorisasi dari pejabat yang memiliki wewenang untuk menyetujui terjadinya transaksi. Oleh karena itu, penggunaan formulir harus diawasi sedemikian rupa guna mengawasi pelaksanaan otorisasi.
3. Praktik yang sehat dalam melaksanakan tugas dan fungsi setiap unit organisasi. Adapun cara-cara yang umumnya ditempuh oleh perusahaan dalam menciptakan praktik yang sehat adalah :
 - a. Penggunaan formulir bernomor urut tercetak yang pemakaiannya harus dipertanggungjawabkan oleh yang berwenang.
 - b. Pemeriksaan mendadak, hal ini akan mendorong karyawan melaksanakan tugasnya sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan.

c. Setiap transaksi tidak boleh dilaksanakan dari awal sampai akhir oleh satu orang atau satu unit organisasi.

4. Karyawan yang mutunya sesuai dengan tanggungjawab.

Jika perusahaan memiliki karyawan yang kompeten dan jujur, unsur pengendalian tetap mampu menghasilkan pertanggungjawaban keuangan yang dapat diandalkan.

Terdapat lima komponen pengendalian manajemen menurut Anastasia dan Lilis, 2010, hal. 83), yaitu :

1. Lingkungan pengendalian.

Hal ini mencakup etika. Kompetensi, serta integritas dan kepentingan terhadap kesejahteraan organisasi.

2. Penentuan resiko.

Mencakup penentuan resiko di semua aspek organisasi dan penentuan kekuatan organisasi melalui evaluasi resiko.

3. Aktivitas pengendalian.

Aktivitas-aktivitas pengendalian ini meliputi persetujuan, tanggung jawab dan kewenangan, pemisahan tugas, pendokumentasian, rekonsiliasi, karyawan yang kompeten dan jujur, pemeriksaan internal dan audit internal.

4. Informasi dan komunikasi.

Komponen ini merupakan bagian penting dari proses manajemen. Komunikasi informasi tentang operasi pengendalian manajemen memberikan substansi yang dapat digunakan manajemen untuk mengevaluasi efektifitas pengendalian dan untuk mengelola operasinya.

5. Pengawasan atau pemantauan.

Pengawasan atau pemantauan merupakan evaluasi rasional yang dinamis atas informasi yang diberikan pada komunikasi informasi untuk tujuan manajemen pengendalian. Kegiatan utama dalam pengawasan meliputi supervise yang efektif, akuntansi pertanggungjawaban, pengauditan internal.

2. Kinerja Keuangan

a. Pengertian Kinerja Keuangan

Kinerja keuangan adalah alat untuk mengukur prestasi kerja keuangan perusahaan melalui struktur permodalannya. Tolak ukur yang digunakan dalam kinerja keuangan tergantung pada posisi perusahaan. Penilaian kinerja keuangan perusahaan harus diketahui output maupun input. Output adalah hasil dari suatu kinerja karyawan, sedangkan input adalah hasil dari suatu keterampilan yang digunakan untuk mendapatkan hasil.

Salah satu tujuan terpenting dalam pengukuran kinerja adalah untuk menilai apakah tujuan yang telah ditetapkan perusahaan telah tercapai, sehingga kepentingan investor, kreditor dan pemegang saham dapat terpenuhi serta pengukuran kinerja dapat mempengaruhi perilaku pengambilan keputusan dalam perusahaan. Untuk itu, analisis laporan keuangan umumnya dilakukan sebagai pengukur kinerja keuangan perusahaan.

Oleh sebab itu, manajemen perusahaan perlu menyesuaikan kondisi perusahaan dengan alat ukur penilaian kinerja serta tujuan dari pengukuran kinerja keuangan perusahaan. Pengertian kinerja keuangan secara umum adalah suatu tingkat keberhasilan yang dicapai suatu perusahaan dalam mengelola keuangan yang dimiliki perusahaan tersebut hingga diperoleh hasil pengelolaan yang

baik. Menurut Mulyadi (2009, hal.419) : “Penilaian kinerja keuangan adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional, suatu organisasi, bagian organisasi dan keuangannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Tujuan perusahaan yang berada pada masa yang akan datang penuh ketidakpastian. Untuk itulah salah satu yang dapat dilakukan dan digunakan untuk memperkecil ketidakpastian tersebut adalah menilai kinerja keuangan dan kemudian digunakan sebagai alat untuk memprediksi dan alat untuk pertimbangan dalam pengambilan keputusan keuangan, manajemen juga dapat melihat prestasi kerjanya sendiri sehingga dimungkinkan memperbaiki kelemahan atau meningkatkan produktivitasnya.

Menurut Mulyadi (2009, hal.416) penilaian kinerja keuangan dimanfaatkan oleh manajemen untuk :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui efisiensi keuangan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan keuangan.
3. Menyediakan suatu dasar bagi perusahaan untuk menentukan kondisi keuangan yang diharapkan dimasa mendatang.

Sedangkan Munawir (2012, hal.95) menyebutkan bahwa :
“Penilaian kinerja keuangann yang merupakan proses penilaian atau hasil penilaian akan memberikan manfaat yang sangat besar, karena dengan adanya hal tersebut menempatkan kegiatan yang tepat agar nantinya akan memberikan keuntungan yang diharapkan perusahaan”.

Dari definisi tersebut diatas diketahui bahwa kinerja keuangan sangat berhubungan dengan pengelolaan keuangan dan hasil operasi perusahaan. Kinerja keuangan perusahaan menjelaskan tentang kemampuan perusahaan untuk melunasi hutang, baik hutang jangka panjang maupun hutang jangka pendek serta kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba yang besar.

Menurut Edy Sukarno (2010, hal.111) kinerja keuangan adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Hasil pelaksanaan manajemen dalam mengelola perusahaan dapat dilihat dari laporan keuangan yang terdiri dari neraca, laporan laba rugi, laporan perubahan ekuitas dan laporan arus kas Dengan laporan keuangan yang ada dapat dinilai kinerja dari suatu perusahaan yaitu dengan membandingkan angka-angka yang terdapat di dalam laporan tersebut (*ratio*)

Menurut jumingan (2016, hal 239) Kinerja keuangan adalah gambaran kondisi keuangan perusahaan pada suatu periode tertentu baik menyangkut aspek penghimpunan dana maupun penyaluran dana, yang biasanya diukur dengan indikator kecukupan modal, likuiditas, dan profitabilitas Kinerja keuangan adalah

gambaran kondisi keuangan perusahaan pada suatu periode tertentu baik menyangkut aspek penghimpunan dana maupun penyaluran dana, yang biasanya diukur dengan indikator kecukupan modal, likuiditas, dan profitabilitas

Sedangkan Kinerja keuangan adalah suatu analisis yang dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu perusahaan telah melaksanakan dengan menggunakan aturan-aturan pelaksanaan keuangan secara baik dan benar. 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. Hal ini sangat penting agar sumber daya digunakan secara optimal dalam menghadapi perubahan lingkungan (Fahmi, 2011:2).

b. Manfaat Rasio Keuangan Dalam Mengukur Kinerja

Kinerja keuangan dapat dipakai sebagai kinerja suatu perusahaan, karena kinerja keuangan merupakan kegiatan pengelolaan keuangan dalam menjalankan operasinya. Menurut Munawir (2012: 103) yaitu : "Masalah penilaian laporan keuangan berkaitan dengan jumlah rupiah dari pos-pos aktiva, hutang, modal sendiri, biaya dan penghasilan yang tertera pada neraca dan laporan laba rugi. Didalam akuntansi tidak ada cara tunggal dalam menilai pos-pos dari laporan keuangan".

Dari laporan keuangan yang ada penganalisa melakukan analisis rasio keuangan untuk tujuan yang sangat penting bagi pimpinan perusahaan dalam pengambilan keputusan terutama mengenai kebijaksanaan keuangan perusahaan dimasa yang akan datang. Kinerja keuangan perusahaan adalah hasil dari banyak keputusan

individual yang dibuat secara terus menerus oleh manajemen. Untuk menilai kinerja perusahaan perlu dilibatkan analisis dampak keuangan kumulatif dan ekonomi dari keputusan, dan mempertimbangkannya dengan menggunakan ukuran komparatif.

Alat kinerja keuangan yang hingga saat ini masih banyak digunakan adalah rasio keuangan, seperti Return On Equity (ROE), Return On Assets (ROA), atau Return On Investment (ROI). Analisis Rasio Keuangan sangat bermanfaat bagi stakeholder, yaitu dalam hal :

1. Memberikan dasar dalam meramalkan prospek perusahaan pada masa yang akan datang.
2. Memberikan petunjuk atau gejala – gejala yang timbul dari informasi yang disajikan, dan
3. Memudahkan dalam menginterpretasikan laporan keuangan.

Jika dicermati secara seksama penilaian kinerja dengan menggunakan rasio keuangan mengandung keterbatasan yang sangat fundamental. Beberapa keterbatasan tersebut antara lain :

1. Rasio Keuangan tidak disesuaikan dengan tingkat harga,
2. Rasio Keuangan sulit digunakan sebagai pembanding antar perusahaan sejenis jika terdapat perbedaan metode akuntansinya dan

3. Rasio Keuangan hanya menggambarkan kondisi sesaat, yaitu pada tanggal laporan keuangan dan periode pelaporan keuangan.

Setiap tindakan yang dilakukan orang sebenarnya sudah melalui proses pengambilan keputusan. Proses pengambilan keputusan ini didasarkan pada informasi. Dalam proses pengambilan keputusan yang baik, peranan model dan informasi sangat penting. Semakin banyak dan akurat informasi mestinya semakin baik keputusan yang diambil. Dalam dunia bisnis, keputusan yang salah akan menghasilkan kerugian bagi perusahaan. Sedangkan keputusan yang benar akan menghasilkan keuntungan (laba) bagi perusahaan.

c. Pengukuran Kinerja Keuangan

Kinerja keuangan perusahaan berkaitan erat dengan pengukuran dan penilaian kinerja. Pengukuran kinerja (*performing measurement*) adalah kualifikasi dan efisiensi serta efektivitas perusahaan dalam pengoperasian bisnis selama periode akuntansi. Adapun penilaian kinerja menurut Srimindarti (2006:34) adalah penentuan efektivitas operasional, organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya secara periodik. dikelompokkan menjadi lima macam kategori yaitu :

1) Rasio likuiditas

Kemampuan perusahaan untuk membayar semua kewajiban finansialnya. Kewajiban tersebut merupakan kewajiban jangka pendek atau jangka panjang yang sudah segera jatuh tempo. rasio likuiditas merupakan rasio yang menghubungkan kas dan aktiva lancar lainnya dengan kewajiban lancar.

2) .Rasio aktivitas

Digunakan untuk mengukur seberapa efektif perusahaan mengelola aktiva.

3) Rasio solvabilitas

Digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan di dalam memenuhi seluruh kewajiban finansialnya apabila perusahaan dilikuidasi.

4) Rasio profitabilitas

Profitabilitas adalah hasil bersih dari serangkaian kebijakan dan keputusan manajemen. Oleh karena itu rasio ini menggambarkan hasil akhir dari kebijakan keputusan-keputusan operasional perusahaan.

5) Rasio pasar

Menghubungkan harga saham perusahaan dengan laba dan nilai buku per saham. Rasio pasar tersebut memberikan petunjuk mengenai apa yang dipikirkan investor atas kinerja perusahaan di masa lalu serta prospeknya di masa mendatang

Pengukuran kinerja digunakan perusahaan untuk melakukan perbaikan di atas kegiatan operasionalnya agar dapat bersaing dengan perusahaan lain. Analisis kinerja keuangan merupakan proses pengkajian secara kritis terhadap review data, menghitung, mengukur, menginterpretasi, dan memberi solusi terhadap keuangan perusahaan pada suatu periode tertentu.

Menurut Munawir (2012:31) menyatakan bahwa tujuan dari pengukuran kinerja keuangan perusahaan adalah:

- 1) Mengetahui tingkat likuiditas. Likuiditas menunjukkan kemampuan suatu perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangan yang harus segera diselesaikan pada saat ditagih.
- 2) Mengetahui tingkat solvabilitas. Solvabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangannya apabila perusahaan tersebut dilikuidasi, baik keuangan jangka pendek maupun jangka panjang.
- 3) Mengetahui tingkat rentabilitas. Rentabilitas atau yang sering disebut dengan profitabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu.
- 4) Mengetahui tingkat stabilitas. Stabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk melakukan usahanya dengan stabil, yang diukur dengan mempertimbangkan kemampuan perusahaan untuk membayar hutang-hutangnya serta membayar beban bunga atas hutang-hutangnya tepat pada waktunya.

d. Analisis Kinerja Keuangan

Kinerja keuangan dapat dinilai dengan beberapa alat analisis. Berdasarkan tekniknya, analisis keuangan dapat dibedakan menjadi (Jumingan, 2006:242):

- 1) Analisis Perbandingan Laporan Keuangan, merupakan teknik analisis dengan cara membandingkan laporan keuangan dua periode atau lebih dengan menunjukkan perubahan, baik dalam jumlah (absolut) maupun dalam persentase (relatif).
- 2) Analisis Tren (tendensi posisi), merupakan teknik analisis untuk mengetahui tendensi keadaan keuangan apakah menunjukkan kenaikan atau penurunan.
- 3) Analisis Persentase per-Komponen (common size), merupakan teknik analisis untuk mengetahui persentase investasi pada masing-masing aktiva terhadap keseluruhan atau total aktiva maupun utang.
- 4) Analisis Sumber dan Penggunaan Modal Kerja, merupakan teknik analisis untuk mengetahui besarnya sumber dan penggunaan modal kerja melalui dua periode waktu yang dibandingkan.
- 5) Analisis Sumber dan Penggunaan Kas, merupakan teknik analisis untuk mengetahui kondisi kas disertai sebab terjadinya perubahan kas pada suatu periode waktu tertentu.
- 6) Analisis Rasio Keuangan, merupakan teknik analisis keuangan untuk mengetahui hubungan di antara pos tertentu dalam neraca maupun laporan laba rugi baik secara individu maupun secara simultan.
- 7) Analisis Perubahan Laba Kotor, merupakan teknik analisis untuk mengetahui posisi laba dan sebab-sebab terjadinya perubahan laba.
- 8) Analisis Break Even, merupakan teknik analisis untuk mengetahui tingkat penjualan yang harus dicapai agar perusahaan tidak mengalami kerugian.

Dalam Yunanto (2008 hal 112-114) Analisis rasio keuangan adalah proses penentuan operasi yang penting dan karakteristik keuangan dari sebuah perusahaan dari data akuntansi dan laporan keuangan. Tujuan dari analisis ini adalah untuk menentukan efisiensi kinerja dari manajer perusahaan yang

diwujudkan dalam catatan keuangan dan laporan keuangan. Ada beberapa macam rasio keuangan antara lain:

1) Rasio permodalan (capital)

Rasio permodalan ini berfungsi untuk mengukur kemampuan bank dalam menyerap kerugian-kerugian yang tidak dapat dihindari lagi serta dapat pula digunakan untuk mengukur besar-kecilnya kekayaan bank tersebut atau kekayaan yang dimiliki oleh para pemegang sahamnya. Untuk menghitung rasio permodalan digunakan Kewajiban Penyediaan Modal Minimum (KPMM).

2) Rasio kualitas aktiva produktif (KAP)

Rasio ini digunakan untuk mengetahui kualitas aktiva produktif, yaitu penanaman dana bank dalam rupiah atau valuta asing dalam bentuk kredit, surat berharga, penempatan pada bank lain dan penyertaan. Penilaian tersebut dilakukan untuk melihat apakah aktiva produktif digunakan untuk menghasilkan laba secara maksimal. Selain itu penilaian kualitas aset dimaksudkan untuk menilai kondisi aset bank, termasuk antisipasi atas risiko gagal bayar dari pembiayaan (*credit risk*) yang akan muncul.

3) Rasio rentabilitas (earning) Rasio rentabilitas merupakan alat untuk menganalisis atau mengukur tingkat efisiensi usaha dan kemampuan bank dalam menghasilkan laba. Rasio rentabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah Net Operational Margin (NOM)

4) Rasio likuiditas (*liquidity*)

Rasio likuiditas digunakan untuk menganalisis kemampuan bank dalam memenuhi kewajiban-kewajibannya tersebut dapat memenuhi kewajiban hutangnya, dapat membayar kembali semua simpanan nasabah, serta dapat memenuhi permintaan kredit yang diajukan tanpa terjadi penanguhan. Dalam penelitian ini, rasio likuiditas yang digunakan adalah Short Term Mismatch (STM).

5) Sensitivitas terhadap resiko pasar (sensitivity to market risk)

Penilaian sensitivitas atas risiko pasar dimaksudkan untuk menilai kemampuan keuangan bank dalam mengantisipasi perubahan risiko pasar yang disebabkan oleh pergerakan nilai tukar. Penilaian sensitivitas atas risiko pasar dilakukan dengan menilai besarnya kelebihan modal yang digunakan untuk menutup risiko bank dibandingkan dengan besarnya risiko kerugian yang timbul dari pengaruh perubahan risiko pasar.

B. Kerangka Pemikiran

Kerangka konseptual merupakan unsur pokok dalam penelitian dimana konsep teoritis akan berubah ke dalam definisi operasional yang dapat menggambarkan rangkaian antara variabel yang diteliti. Kinerja keuangan adalah suatu analisis yang dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu perusahaan telah melaksanakan dengan menggunakan aturan-aturan pelaksanaan keuangan secara baik dan benar.

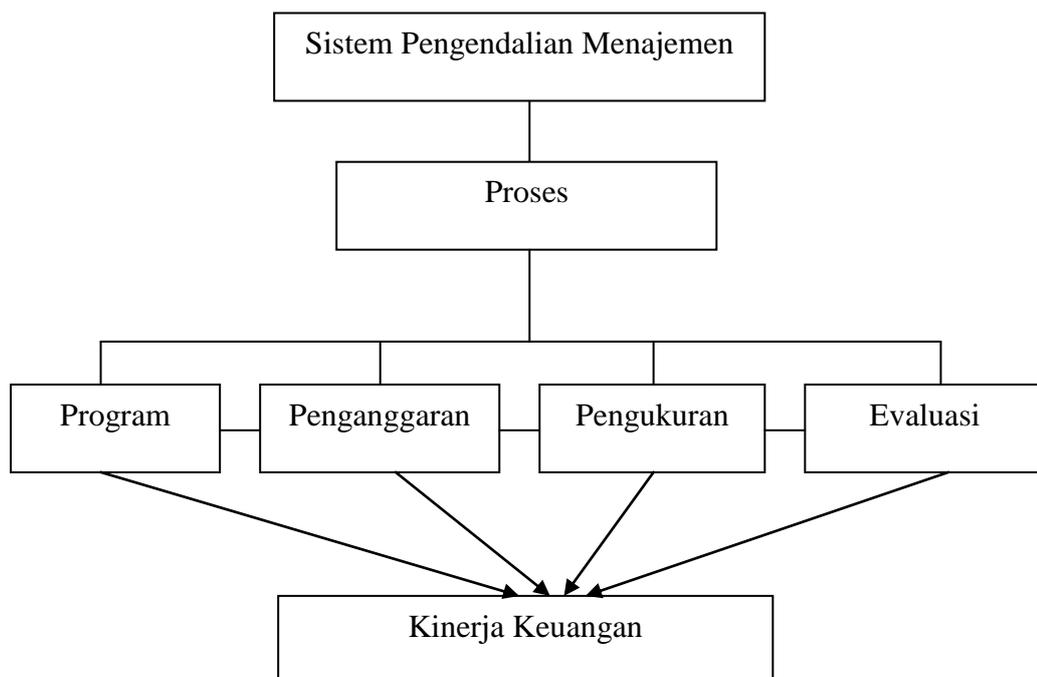
Sistem pengendalian manajemen berkaitan erat dengan kinerja keuangan di suatu perusahaan sistem pengendalian manajemen perlu dilakukan untuk memperoleh kepastian apakah pelaksanaan suatu kinerja keuangan dilakukan sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya

Menurut Sumarsan(2011, hal. 4) sistem pengendalian manajemen adalah suatu rangkaian tindakan dan aktivitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan secara terus-menerus

Sedangkan kinerja keuangan adalah Menurut Edy Sukarno (2010, hal. 111) kinerja keuangan adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.

Hasil penelitian Eka Nurmala Sari dan Fitriani Saragih (2009) yang berjudul pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja keuangan perusahaan pada hotel berbintang di kota Medan. Dari hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen yang terdiri dari struktur pengendalian manajemen dan proses pengendalian manajemen secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Keterkaitan efektifitas sistem pengendalian manajemen dalam kinerja keuangan dapat digambarkan pada kerangka berfikir berikut ini :



Gambar 2.1

Kerangka Berfikir

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Berdasarkan tingkat eksplanasinya, penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian deskriptif karena penelitian ini hanya mengumpulkan data, mencari fakta, kemudian menjelaskan dan menganalisis data yaitu dengan cara pengumpulan dan penyusunan data, selanjutnya dianalisis dan diinterpretasikan berdasarkan landasan teori yang ada (Sugiyono, 2012:6). Yang dimaksudkan untuk menguraikan atau memaparkan hasil penelitian untuk kemudian diadakan interpretasi berdasarkan landasan teori yang telah disusun.

Menurut (Sugiyono, 2014, hal.11) penelitian kualitatif adalah data yang berupa angka dan fokus penelitian sesuai dengan fakta di lapangan.

B. Tempat Dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Lokasi Hotel Ecolodge terletak di Bukit Lawang, desa Bukit lawang, Kec Bahorok, Sampe Raya Bahorok, Bahorok, Langkat - Sumatera Utara, Indonesia.

Adapun waktu melakukan penelitian ini yaitu mulai dilaksanakan pada bulan Desember 2018 sampai dengan bulan Maret 2019 dengan perincian sebagai berikut :

Tabel 3-1
Jadwal Penelitian

No	Jenis Kegiatan	Desember				Januari				Februari				Maret			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.	Pengajuan Judul		■	■													
2.	Penyusunan Proposal				■	■	■										
3.	Bimbingan Proposal						■	■									
	Seminar Proposal								■								
4.	Penulisan Laporan/Skripsi									■	■	■					
5.	Bimbingan Skripsi											■	■	■	■		
6.	Ujian Meja Hijau																■

C. Definisi Operasional

Adapun definisi operasional bertujuan untuk mendeteksi sejauh mana suatu variabel berpengaruh terhadap variabel lainnya. Adapun definisi operasional penelitian ini adalah :

1. Sistem pengendalian manajemen adalah suatu rangkaian tindakan dan aktivitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan secara terus-menerus.

2. Kinerja keuangan secara umum adalah suatu tingkat keberhasilan yang dicapai suatu perusahaan dalam mengelola keuangan yang dimiliki perusahaan tersebut hingga diperoleh hasil pengelolaan yang baik.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data (Sugiyono, 2014, hal. 326) merupakan cara untuk mengumpulkan data-data yang relevan bagi penelitian. Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu:

1. Studi dokumentasi yaitu mempelajari dokumen-dokumen yang terkait dengan masalah atau data penelitian berupalaporan keuangan dari tahun 2013 sampai tahun 2017.
2. Wawancara yaitu dengan melakukan tanya jawab dengan subjek yang berkaitan dengan analisis efektifitas sistem pengendalian manajemen dalam kinerja keuangan di Hotel Ecolodge Bukit Lawang. Adapun kisi-kisi wawancara dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3.2

Kisi-kisi Wawancara

Keterangan	Instrumen
1. Program	1,2
2. Penganggaran	3,4
3. Pengukuran	5,6
4. Evaluasi	7,8

E. Teknik Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif. Analisis Deskriptif yaitu suatu metode analisis dengan terlebih dahulu mengumpulkan data, mengklasifikasikannya serta menafsirkan data sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai masalah yang diteliti. Adapun analisis deskriptif yang dilakukan berdasarkan tahapan berikut ini :

1. Melakukan analisis terhadap sistem pengendalian manajemen.
2. Menganalisis peningkatan dan penurunan kinerja keuangan.
3. Menilai kaitan efektivitas sistem pengendalian manajemen dengan peningkatan perolehan laba bersih perusahaan.
4. Melakukan kesimpulan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Perusahaan

Bukit Lawang adalah sebuah desa yang damai di Provinsi Sumatera Utara. Berada di titik akses utama pada jantung hijau Sumatera: Ekosistem Leuser. Masyarakat akan mendapatkan kesempatan yang unik untuk melihat orangutan yang liar dalam tur melalui hutan yang subur di daerah tersebut. Tinggal di Ecolodge Bukit Lawang, masyarakat tidak hanya memperoleh pengalaman yang unik namun juga sebuah pernyataan dalam mendukung “Sustainable Tourism” – Pariwisata berkelanjutan.

Hotel Ecolodge Bukit Lawang dibangun untuk melengkapi aktivitas dari Pusat Pendidikan Lingkungan Bohorok. Di sini, Hotel Ecolodge Bukit Lawang berupaya untuk meningkatkan kesadaran terhadap konservasi keanekaragaman hayati dan pengelolaan wisata ramah lingkungan. Sebagian pendapatan akan didonasikan untuk Program Konservasi Orangutan Sumatera, yang saat ini berstatus terancam kritis menuju kepunahan

Fasilitas yang dimiliki Hotel Ecolodge Bukit Lawang memberikan kesempatan yang belum pernah ada sebelumnya untuk merasakan lingkungan hutan hujan Sumatera Utara yang unik, selain itu kita juga berkontribusi secara langsung terhadap konservasi Orangutan Sumatera yang terancam punah – melalui Program Konservasi Orangutan Sumatera (SOCP).

Hotel Ecolodge Bukit Lawang didirikan sebagai pelengkap dan outlet / gerai bagi kegiatan Pusat Pendidikan Lingkungan Hidup (PPLH) Bohorok. PPLH Bohorok ini bertujuan untuk meningkatkan kesadaran terhadap pelestarian keanekaragaman hayati dan pelaksanaan serta pengelolaan ekowisata yang tepat.

2. Sistem Pengendalian Manajemen dalam Kinerja Keuangan Di Hotel

Ecolodge Bukit Lawang

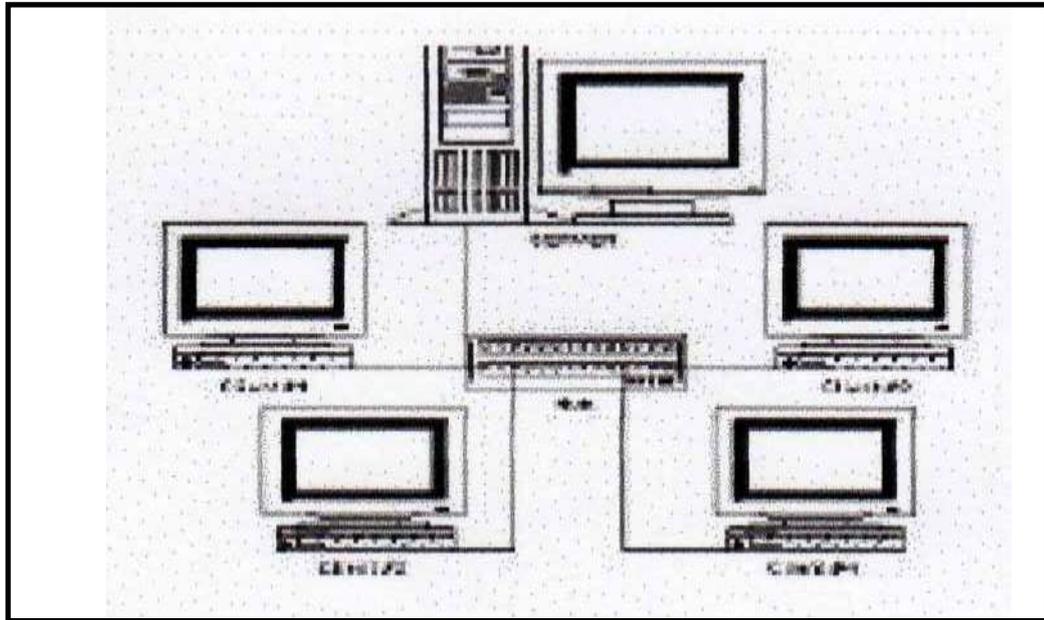
Penerapan sistem pengendalian manajemen pada perusahaan terdiri atas:

1. Penentuan Program.

Hotel Ecolodge Bukit Lawang menerapkan pemrograman (perencanaan strategi) sebelum aktivitas operasional dimulai yang biasanya dalam bentuk anggaran operasional. Penentuan program dilakukan bertujuan untuk memilih atau memutuskan program-program utama yang akan dilakukan demi tercapainya tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan. Biasanya hasil akhir dari proses pemrograman (perencanaan strategi) pada Hotel Ecolodge Bukit Lawang berupa dokumen yang dinamakan program atau rencana strategi. Program tersebut berisi tentang kegiatan pokok yang telah diputuskan oleh organisasi untuk dilaksanakan dalam jangka panjang sebagai pelaksanaan strateginya.

Dalam penentuan program perusahaan menggunakan suatu sistem komputer sebagai alat bantu yang disebut dengan *Local Area Network* (LAN) yang merupakan jaringan yang dibatasi oleh area yang relatif kecil berada di sekitar lokasi perusahaan yang umumnya dibatasi oleh batas tertentu sesuai yang ditetapkan perusahaan agar dalam operasionalnya tidak dapat dipengaruhi oleh pihak lain yang menggunakan sistem atau program yang sama.

Untuk jelaskan berikut akan disajikan program *Local Area Network* (LAN) yang diterapkan Hotel Ecolodge Bukit Lawang dalam menjalankan pengendalian manajemen.



Sumber : Hotel Ecolodge Bukit Lawang, 2018.

Gambar 4.1
Local Area Network pada Hotel Ecolodge Bukit Lawang

Adapun model konfigurasi LAN yang diterapkan Hotel Ecolodge Bukit Lawang, salah satu komputer dijadikan sebuah *file server* untuk menyimpan perangkat lunak yang mengatur aktifitas jaringan, ataupun sebagai perangkat lunak yang dapat digunakan oleh komputer-komputer yang terhubung ke dalam jaringan komputer. Kemampuan *workstation* lebih di bawah dari file server dan mempunyai aplikasi lain di dalam harddisknya selain aplikasi untuk jaringan. Kebanyakan LAN menggunakan media kabel untuk menghubungkan antara satu komputer dengan komputer lainnya. Komputer-komputer yang terhubung ke dalam jaringan komputer membentuk *workstation* yang nantinya menjadi jaringan kerja yang mendukung pelaksanaan sistem pengendalian manajemen dalam membantu penilaian kinerja keuangan pada Hotel Ecolodge Bukit Lawang.

2. Penganggaran

Penganggaran yang ada pada Hotel Ecolodge Bukit Lawang merupakan proses pembuatan anggaran. Anggaran yang ditentukan berupa rencana yang diungkapkan secara kuantitatif dalam unit moneter untuk periode satu tahun, yang menunjukkan jabaran dari program dengan menggunakan informasi yang ada sebelumnya. Bagian Keuangan Hotel Ecolodge Bukit Lawang menyusun penganggaran dilakukan setelah kegiatan pemrograman, dengan demikian maka anggaran juga dapat berfungsi untuk menguji kelayakan program.

Dalam penentuan anggaran, program dihubungkan dengan pusat pertanggungjawaban dan diterjemahkan sesuai dengan tanggungjawab tiap manajer pusat pertanggungjawaban dalam melaksanakan program. Proses penyusunan anggaran (penganggaran) pada dasarnya merupakan suatu proses negosiasi antara manajer pusat pertanggungjawaban dengan atasannya. Oleh karena itu, anggaran yang sudah disahkan merupakan komitmen yang harus mampu dilaksanakan oleh manajer pusat pertanggungjawaban dimana anggaran mempunyai dua peran paling di dalam sebuah perusahaan. Disatu sisi anggaran berperan sebagai alat untuk perencanaan (*planning*) dan disisi lain anggaran berperan sebagai alat untuk pengendalian (*control*) jangka pendek bagi suatu organisasi. Dalam penganggaran, perusahaan menetapkan laporan anggaran yang akan dijadikan sebagai dasar dalam melakukan operasional perusahaan untuk satu periode atau satu tahun yaitu anggaran Laporan Laba Rugi.

Adapun tahap-tahap penyusunan anggaran yang ada pada Hotel Ecolodge Bukit Lawang adalah sebagai berikut :

a. Penerbitan Pedoman

Penerbitan pedoman yang dilakukan yaitu dengan mengembangkan pedoman yang mengatur penyusunan anggaran, untuk disebarkan kepada semua manajer. Pedoman ini dinyatakan secara implisit dalam rencana strategis dan dimodifikasi sesuai dengan perkembangan yang telah terjadi semenjak disetujui.

b. Usulan awal anggaran

Usulan awal anggaran berupa mengembangkan permintaan anggaran, didasarkan pada tingkatan yang ada, yang kemudian dimodifikasi sesuai dengan pedoman.

c. Negosiasi

Negosiasi dilakukan pembuat anggaran mendiskusikan usulan anggaran dengan atasannya. Pertimbangan yang mempengaruhi, adalah kinerja di tahun anggaran sebaiknya merupakan perbaikan dari kinerja tahun berjalan.

d. Tinjauan dan persetujuan

Usulan anggaran diajukan melalui beberapa tingkatan yang berjenjang dalam organisasi. Analisis akan menganalisis usulan anggaran dari berbagai unit bisnis dengan mempelajari konsistensi, contoh; apakah anggaran produksi konsisten dengan rencana volume penjualan.

e. Revisi anggaran, harus dijustifikasi berdasarkan perubahan kondisi yang signifikan dari yang ada ketika anggaran yang asli disetujui.

Selanjutnya tahap-tahap prosedur penyusunan anggaran yang ada pada Hotel Ecolodge Bukit Lawang adalah sebagai berikut :

Tahap 1.

Penentuan Pedoman Anggaran, yang meliputi menetapkan rencana besar perusahaan dan membentuk panitia penyusun anggaran.

Tahap 2.

Persiapan Anggaran, yaitu prosedur sebelum membuat anggaran, hendaknya terlebih dahulu membuat ramalan (*forecast*)

Tahap 3.

Penentuan Anggaran yang meliputi menyesuaikan rencana akhir komponen anggaran, mengkoordinasikan & menelaah komponen anggaran dan pengesahan serta pendistribusian anggaran.

Tahap 4.

Pelaksanaan Anggaran yaitu membuat laporan realisasi anggaran.

Untuk jelasnya berikut akan disajikan Laporan Anggaran Laba Rugi perusahaan dari tahun 2013 sampai tahun 2017 yang dapat dilihat pada halaman berikut.

TABEL 4.1
HOTEL ACOLODGE BUKIT LAWANG
LAPORAN ANGGARAN LABA RUGI TAHUN 2013 - 2017

DESKRIPSI	ANGGARAN 2013	ANGGARAN 2014	ANGGARAN 2015	ANGGARAN 2016	ANGGARAN 2017
Pendapatan					
Departemen Kamar	97,508,000	211,754,550	259,838,880	255,780,000	496,163,200
Makanan & Minuman	28,399,300	99,879,150	196,142,940	92,657,040	132,396,160
Telepon			352,920	2,462,740	3,032,640
Loundry	2,050,100	3,288,600	5,610,000	8,393,700	9,360,000
Pendapatan Lain-lain	23,921,000	40,425,000	42,424,860	47,789,700	53,560,000
Total Pendapatan Lain-lain	151,878,400	355,347,300	504,369,600	407,083,180	694,512,000
Biaya & Beban					
Departemen Kamar	44,241,500	36,939,000	54,670,980	23,716,000	17,770,480
Makanan & Minuman	85,688,338	100,432,500	112,165,320	13,348,580	48,634,560
Loundry	1,710,000	4,672,500	5,612,040	5,566,400	7,072,000
Lain-lain	18,810,000	21,866,250	25,966,140	21,109,200	29,931,200
Total Biaya & Beban	150,449,838	163,910,250	198,414,480	63,740,180	103,408,240
Pendapatan dari Departemen Operator	1,429,038	191,430,750	305,955,120	343,343,000	591,103,760
Departemen Lain-lain					
Administrasi & Umum	24,524,250	99,555,750	112,434,600	88,322,500	156,606,320
Penjualan & Pemasaran	27,550,000	33,370,050	15,799,800	38,220,000	46,425,600
Perbaikan & Pemeliharaan	30,210,000	94,762,500	72,114,000	79,086,000	177,618,480
Biaya Air & Listrik	10,369,250	89,738,250	31,059,000	60,515,000	73,484,320
Total Departemen Beban Lain-lain	92,653,500	317,426,550	231,407,400	266,143,500	454,134,720
Laba Kotor	91,224,463	125,995,800	74,547,720	77,199,500	136,969,040
Beban Hotel Non Operasional					
Penyusutan Gedung	14,364,000	10,038,000	5,712,000	5,022,500	15,490,800
Penyusutan Peralatan	9,310,000	7,035,000	27,238,080	13,244,700	11,996,400
Total Beban Hotel Non Operasional	23,674,000	17,073,000	32,950,080	18,267,200	27,487,200
Laba / Rugi Bersih Operasi	67,550,463	108,922,800	41,597,640	58,932,300	109,481,840
Pendapatan / Beban Keuangan					
Pendapatan Bunga dan Lain-lain	5,595,500	1,160,250	2,076,720	3,332,000	13,083,200
Total Pendapatan / Beban Keuangan	5,595,500	1,160,250	2,076,720	3,332,000	13,083,200
Pendapatan Bersih Sebelum Pajak	61,954,963	107,762,550	39,520,920	55,600,300	96,398,640
Cadangan Pendapatan Pajak (10%)	6,195,496	10,776,255	3,952,092	5,560,030	9,639,864
Pendapatan Bersih Setelah Pajak	55,759,466	96,986,295	35,568,828	50,040,270	34,758,776

Sumber : Hotel Acolodge Bukit Lawang, 2018.

3. Pelaksanaan dan Pengukuran

Setelah proses penyusunan anggaran telah selesai dilakukan oleh Bagian Keuangan Hotel Ecolodge Bukit Lawang, maka setiap pusat pertanggung jawaban yang dalam hal ini pertanggung jawaban pusat biaya, pendapatan, laba dan investasi mulai melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas yang dibebankan kepada tiap bagian yang bertanggung jawab. Anggaran yang telah disepakati digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan pada pusat-pusat perlanggungjawaban. Setiap kegiatan yang telah dilakukan dikomunikasikan kepada bagian-bagiannya dan selanjutnya dijadikan dasar dalam pembuatan laporan. Berdasarkan laporan yang disusun, manajer pusat pertanggungjawaban harus mengukur prestasi yang mampu dicapai para bawahannya maupun prestasi bagian yang menjadi tanggungjawabnya sendiri.

Pengukuran dilakukan manajer dengan mengklasifikasikan sumber-sumber yang digunakan dan hasil yang diperoleh selama satu periode . Sumber-sumber tersebut dikelompokkan kedalam perkiraan beban, sedangkan hasil dikelompokkan kedalam perkiraan penghasilan. Selanjutnya perkiraan beban dan perkiraan penghasilan dibandingkan untuk mengetahui berhasil tidaknya manajer dalam mengelola perusahaan dan semua ini akan terlihat dalam laporan yang diperoleh dari pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

4. Pengevaluasian

Tahap terakhir dari proses pengendalian manajemen yang ada pada Hotel Ecolodge Bukit Lawang yaitu melaporkan hasil kerja dari pusat-pusat pertanggungjawaban . Pelaporan harus dilakukan secara teratur. Laporan berisikan perbandingan antara pendapatan dan biaya sesnngguhnya dengan anggaran yang

lelah ditetapkan. Agar dapat memantau hasil kerja pusat pertanggungjawaban diperlukan sebuah sistem pelaporan. Laporan harus mampu menunjukkan hasil kerja pusat pertanggungjawaban beserta anggarannya, sehingga dapat diketahui penyimpangan yang terjadi terhadap anggaran. Jika terjadi penyimpangan maka harus diberikan penjelasan secara terperinci dan agar dapat lebih bermanfaat laporan harus disertai dengan analisis tentang penyebab timbulnya penyimpangan, disamping perlu memperhatikan kebenaran laporan yang disampaikan.

Adapun bentuk tahap terakhir dari proses pengendalian manajemen yang ada pada Hotel Ecolodge Bukit Lawang yaitu berupa laporan keuangan khususnya laporan laba rugi. Untuk jelasnya berikut akan disajikan Laporan Laba Rugi perusahaan dari tahun 2013 sampai tahun 2017 yang dapat dilihat pada halaman berikut.

TABEL 4.2
HOTEL ACOLODGE BUKIT LAWANG
LAPORAN REALISASI LABA RUGI

DESKRIPSI	REALISASI 2013	REALISASI 2014	REALISASI 2015	REALISASI 2016	REALISASI 2017
Pendapatan					
Departemen Kamar	102,640,000	201,671,000	254,744,000	261,000,000	477,080,000
Makanan & Minuman	29,894,000	95,123,000	192,297,000	94,548,000	127,304,000
Telepon			346,000	2,513,000	2,916,000
Laundry	2,158,000	3,132,000	5,500,000	8,565,000	9,000,000
Pendapatan Lain-lain	25,180,000	38,500,000	41,593,000	48,765,000	51,500,000
Total Pendapatan Lain-lain	159,872,000	338,426,000	494,480,000	415,391,000	667,800,000
Biaya & Beban					
Departemen Kamar	46,570,000	35,180,000	53,599,000	24,200,000	17,087,000
Makanan & Minuman	90,198,250	95,650,000	109,966,000	13,621,000	46,764,000
Laundry	1,800,000	4,450,000	5,502,000	5,680,000	6,800,000
Lain-lain	19,800,000	20,825,000	25,457,000	21,540,000	28,780,000
Total Biaya & Beban	158,368,250	156,105,000	194,524,000	65,041,000	99,431,000
Pendapatan dari Departemen Operator	1,504,250	182,315,000	299,956,000	350,350,000	568,369,000
Departemen Lain-lain					
Administrasi & Umum	25,815,000	94,815,000	110,230,000	90,125,000	150,583,000
Penjualan & Pemasaran	29,000,000	31,781,000	15,490,000	39,000,000	44,640,000
Perbaikan & Pemeliharaan	31,800,000	90,250,000	70,700,000	80,700,000	170,787,000
Biaya Air & Listrik	10,915,000	85,465,000	30,450,000	61,750,000	70,658,000
Total Departemen Beban Lain-lain	97,530,000	302,311,000	226,870,000	271,575,000	436,668,000
Laba Kotor	96,025,750	119,996,000	73,086,000	78,775,000	131,701,000
Beban Hotel Non Operasional					
Penyusutan Gedung	15,120,000	9,560,000	5,600,000	5,125,000	14,895,000
Penyusutan Peralatan	9,800,000	6,700,000	26,704,000	13,515,000	11,535,000
Total Beban Hotel Non Operasional	24,920,000	16,260,000	32,304,000	18,640,000	26,430,000
Laba / Rugi Bersih Operasi	71,105,750	103,736,000	40,782,000	60,135,000	105,271,000
Pendapatan / Beban Keuangan					
Pendapatan Bunga dan Lain-lain	5,890,000	1,105,000	2,036,000	3,400,000	12,580,000
Total Pendapatan / Beban Keuangan	5,890,000	1,105,000	2,036,000	3,400,000	12,580,000
Pendapatan Bersih Sebelum Pajak	65,215,750	102,631,000	38,746,000	56,735,000	92,691,000
Cadangan Pendapatan Pajak (10%)	6,521,575	10,263,100	3,874,600	5,673,500	9,269,100
Pendapatan Bersih Setelah Pajak	58,694,175	92,367,900	34,871,400	51,061,500	33,421,900

Sumber : Hotel Acolodge Bukit Lawang, 2018.

B. Pembahasan

1. Penentuan Program

Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas struktur pengendalian manajemen adalah dengan mengikutsertakan manajemen dan karyawan dalam pelatihan-pelatihan yang menyangkut pengembangan profesionalitas, dimana setiap orang harus senantiasa meningkatkan kualitas diri dalam konteks keilmuan. Dengan semakin meningkatnya kualitas diri manajer dan karyawan maka perencanaan beban, penganggaran laba, partisipasi manajer dalam operasi pusat laba sehari-hari, pendelegasian wewenang, perencanaan terhadap investasi dan kesesuaian investasi dengan aktivitas yang dijalankan bukan lagi merupakan kendala yang berarti bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Salah satu elemen struktur pengendalian manajemen adalah penentuan program sebagai salah satu pusat pertanggungjawaban dari penyusunan anggaran. Pusat pertanggungjawaban merupakan dasar untuk menganalisis kinerja manajer dan sekaligus untuk memotivasi para manajer dalam melaksanakan rencana mereka yang ada dalam penentuan program sehingga dapat dituangkan dalam anggaran mereka masing-masing. Semakin baik struktur pengendalian manajemen dalam penentuan program maka semakin baik prestasi manajer pusat pertanggungjawaban. Struktur merupakan hubungan antara komponen yang dinyatakan dalam bentuk organisasi dan sifat informasi yang mengalir diantara unit-unit tersebut. Komponen-komponen ini saling berkaitan dengan lainnya yang secara bersama-sama membentuk sistem.

Setiap komponen dalam penentuan program memiliki fungsi tertentu untuk mencapai tujuan sistem. Struktur pengendalian manajemen dalam suatu organisasi didasarkan pada tanggungjawab atas jabatannya disebut dengan *responsibility centers* (pusat-pusat pertanggungjawaban). Pusat tanggung jawab dalam penentuan program merupakan struktur sistem pengendalian dan pemberian tanggung jawab kepada sub unit organisasi harus mencerminkan tujuan perusahaan.

Struktur pengendalian manajemen merupakan wadah yang digunakan untuk menampung kegiatan perencanaan, pengimplementasian rencana dan pemantauan pelaksanaan rencana kegiatan, jika wadah yang dibuat baik, maka kegiatan perencanaan, pengimplementasian rencana dan pemantauan pelaksanaan rencana kegiatan juga akan baik pula sehingga tujuan perusahaan dapat terlaksana. Dengan demikian maka kinerja perusahaan dapat meningkat.

Selain itu juga struktur pengendalian manajemen merupakan komponen yang saling berkaitan satu sama lainnya yang secara bersama-sama digunakan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Struktur pengendalian manajemen dipusatkan pada berbagai macam pusat pertanggungjawaban. Dimana masing-masing pusat pertanggungjawaban dipimpin oleh seseorang yang memegang tanggungjawab terhadap tugas yang diberikan kepadanya. Jika pusat-pusat pertanggungjawaban melaksanakan tanggungjawabnya dengan baik dan sesuai dengan ketentuan perusahaan maka tujuan perusahaan dapat tercapai pula yaitu meningkatnya kinerja perusahaan, sebaliknya jika pusat-pusat pertanggungjawaban tidak baik maka kinerja perusahaan juga akan menurun.

Struktur pengendalian manajemen mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Namun demikian dari hasil temuan di lapangan peningkatan kualitas struktur pengendalian manajemen tetap perlu dilakukan agar mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Perbaikan kualitas tersebut berkaitan dengan perencanaan beban, penganggaran laba, partisipasi manajer dalam operasi pusat laba sehari-hari, pendelegasian wewenang, perencanaan terhadap investasi dan kesesuaian investasi dengan aktivitas yang dijalankan.

Penerapan pengendalian manajemen yang baik dapat mendukung kinerja perusahaan, dikarenakan proses pengendalian manajemen merupakan merupakan tahap-tahap yang harus dilalui untuk mewujudkan tujuan sistem. Proses pengendalian manajemen pada dasarnya berkaitan dengan perilaku antar manajer dan antara para manajer dengan bawahannya.. Proses pengendalian manajemen menjelaskan dan mengaplikasikan bagaimana cara kerja struktur pengendalian manajemen. Proses pengendalian manajemen berkaitan dengan tindakan yang dilakukan manajemen untuk menjamin bahwa orang-orang dalam organisasi telah menjalankan strategi dengan efektif dan efisien. Dengan demikian jika proses pengendalian manajemen baik maka kinerja perusahaan dalam meningkat.

Hasil penelitian sesuai dengan penelitian Yeneita Anisma (2003) yang menemukan bahwa peningkatan terhadap proses pengendalian manajemen berhubungan dengan pelaksanaan penentuan program. Animah (2002) juga menyatakan bahwa proses penentuan program mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja perusahaan.

Hal ini juga sesuai dengan hasil wawancara berkaitan dengan sistem pengendalian manajemen dalam prosesnya mempunyai program tertentu, dimana

hotel memang melakukan pengendalian manajemen dalam prosesnya mempunyai program berkaitan dengan perencanaan beban, penganggaran laba, partisipasi manajer dalam operasi pusat laba sehari-hari, pendelegasian wewenang, perencanaan terhadap investasi dan kesesuaian investasi dengan aktivitas yang dijalankan.

2. Penganggaran

Namun demikian peningkatan kualitas proses pengendalian manajemen tetap perlu dilakukan agar mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Perbaikan tersebut dapat dilakukan dengan mengacu pada proses pengendalian manajemen yang berkaitan dengan penelaahan program, penyusunan program baru, keikutsertaan manajer fungsional, hubungan antara anggaran dan pemrograman, pelaksanaan kegiatan sesuai dengan anggaran, observasi terhadap personel yang memegang jabatan penting, dan analisis terhadap penyimpangan.

Sama halnya dengan upaya peningkatan kualitas struktur pengendalian manajemen, maka upaya untuk meningkatkan kualitas proses pengendalian manajemen dapat dilakukan dengan mengembangkan profesionalitas manajer dan karyawan serta dengan melakukan perbaikan sistem secara berkesinambungan sehingga akan tercipta sistem yang semakin hari semakin baik dan pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Salah satu unsur pengendalian manajemen adalah penilaian kinerja baik bagi setiap individu, karyawan maupun untuk para eksekutif/manajer. Oleh karena itu pengendalian manajemen perlu dirancang secara sistematis dan dijalankan secara periodik untuk dapat menghasilkan suatu penilaian yang obyektif dan adil.

Penilaian kinerja berkaitan dengan kelangsungan hidup perusahaan secara menyeluruh dalam bentuk perencanaan anggaran.

Proses pengendalian manajemen merupakan seperangkat tindakan yang dilakukan untuk memastikan bahwa organisasi bekerja sesuai dengan tujuan yang melibatkan interaksi dalam sebuah organisasi. Proses pengendalian manajemen yang diukur. Sistem pengendalian manajemen mampu menyediakan informasi dalam struktur komunikasi yang memadai sehingga dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan yang ditunjang oleh informasi-informasi yang akurat menjadikan kinerja manajerial mampu mengambil langkah antisipasi dan meningkatkan efisiensi dan efektifitas operasionalnya sehingga kinerja manajerial akan lebih unggul. Aspek-aspek kinerja manajerial yang perlu diperhatikan adalah : perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan.

Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan pendapat Eka Nurmala Sari dan Fitriani Saragih (2009, hal. 40) menjelaskan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Hasil pelaksanaan manajemen dalam mengelola perusahaan dapat dilihat dari laporan keuangan yang terdiri dari neraca, laporan laba rugi, laporan perubahan ekuitas dan laporan arus kas. Data perusahaan menunjukkan kinerja keuangan dengan perolehan laba bersih yang tercantum dalam Laporan Laba Rugi Hotel Ecolodge Bukit Lawang yang menunjukkan penurunan secara signifikan setiap periodenya dari tahun 2013 sampai tahun 2017.

Hal ini juga sesuai dengan hasil wawancara berkaitan bagaimana penilaian program yang tepat dalam penerapan sistem pengendalian manajemen, dimana penilaian program yang tepat dalam penerapan sistem pengendalian manajemen dengan mengikutsertakan manajemen dan karyawan dalam pelatihan-pelatihan yang menyangkut pengembangan profesionalitas, dimana setiap orang harus senantiasa meningkatkan kualitas diri.

3. Pelaksanaan dan Pengukuran

Kurangnya efektivitas sistem pengendalian manajemen memberikan dampak penurunan kinerja keuangan yang sangat penting menjadi tolak ukur keberhasilan dan kelangsungan hidup perusahaan di masa mendatang. Hal ini bertentangan dengan pendapat Hanif, dkk (2011, hal. 40) bahwa “Sistem manajemen yang diandalkan dan efektif mempunyai karakteristik tertentu yang sifatnya relatif, ditandai dengan pemberian informasi akurat perkembangan keuangan perusahaan, tepat waktu, realitis dari organisasi, ekonomis dan dipusatkan oleh titik pengendalian strategis”.

Dalam penerapan sistem pengendalian manajemen, Hotel Ecolodge Bukit Lawang menetapkan bagian tertentu yang berwenang penuh dan bersifat independen terhadap pengawasan operasional dan pengelolaan keuangan perusahaan. Sistem ini dilakukan agar tidak terjadi penyalahgunaan atau penyelewengan pihak-pihak yang tidak bertanggungjawab. Hal ini dapat dilihat dengan adanya pembagian tugas yang jelas dalam menangani setiap adanya permasalahan yang kemungkinan dapat terjadi, adanya otorisasi yang jelas dari pihak yang berwenang dalam perusahaan, adanya dokumen dan catatan yang

sesuai dengan kebutuhan transaksi, pengecekan pelaksanaan kerja yang keuangan dalam perusahaan, walaupun ada mungkin terjadi kerjasama dan itu sulit dilakukan.

Menurut penulis hal tersebut sudah baik, karena dengan pembagian tugas yang tetap dan tegas, maka hal tersebut akan menjaga pelaksanaan sistem pengendalian manajemen tetap berjalan baik, karena setiap karyawan akan melaksanakan semua tugas dan tanggungjawabnya sesuai dengan wewenang yang diberikan. Selain itu setiap transaksi yang terjadi di perusahaan dinyatakan sah apabila telah mendapat persetujuan atau otorisasi dari pihak yang berwenang. Transaksi juga didukung dengan dokumen dan catatan yang memadai, yang merupakan dasar yang penting dalam sistem pengendalian manajemen. Pada bagian sebelumnya telah diuraikan bahwa dokumen-dokumen yang ada pada perusahaan agar bermanfaat dalam sistem pengendalian manajemen harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut :

- a. Dokumen tersebut diberi nomor urut,
- b. Dokumen dan catatan segera dibuat pada saat terjadinya transaksi,
- c. Dokumen dan catatan tersebut harus sederhana,
- d. Dibuat secukupnya dan dirancang sedemikian rupa.

Hotel Ecolodge Bukit Lawang dalam melaksanakan aktivitas operasionalnya selalu didukung dengan formulir dan dokumen sebagai bukti maupun sebagai dasar pencatatan oleh bagian yang berwenang dalam bidang keuangan. Dokumen pada perusahaan ini telah diberi nomor urut, ini merupakan salah satu teknik untuk mencegah berlangsungnya kecurangan atau penyelewengan. Namun demikian masih ada juga dokumen yang tidak bernomor,

hal ini disebabkan adanya kwitansi pengganti yang diberikan oleh salesman kepada konsumen apabila salesman kehabisan blangko yang bernomor urut. Perusahaan juga menggunakan formulir dan dokumen rangkap yang banyaknya sesuai dengan kebutuhan yang tujuannya untuk menghindari adanya kekeliruan administrasi.

Berdasarkan hasil pengamatan yang penulis lakukan berkaitan dengan dokumen dan otorisasi masih terdapat ketidaksesuaian dimana masih belum diterapkannya pencatatan dokumen secara terstruktur, dimana pemakaian nomor seri atau nomor faktur untuk tiap dokumen belum sepenuhnya diberikan. Berkaitan dengan hal tersebut menunjukkan bahwa kualitas informasi yang sangat dibutuhkan manajemen dalam penyusunan laporan keuangan agar menghasilkan kualitas informasi akuntansi yang baik. Sehingga sebaiknya perusahaan melakukan pencatatan dokumen secara terstruktur dengan dilengkapi nomor seri atau nomor faktur untuk tiap dokumen agar dalam pencatatannya dapat diketahui secara jelas setiap transaksi secara tercatat untuk menghindari terjadinya penyalahgunaan atau penyelewengan terhadap transaksi yang berkaitan dengan penggajian karyawan yang dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

Setiap karyawan pada Hotel Ecolodge Bukit Lawang dituntut untuk selalu jujur dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya yang didukung dengan berbagai sanksi dan hukuman bagi yang didapati melakukan penyelewengan, hal ini dilakukan untuk tetap menjaga keamanan harta Hotel Ecolodge Bukit Lawang secara keseluruhan, disamping pemeriksaan secara mendadak yang dilakukan manajemen Hotel Ecolodge Bukit Lawang.

Secara keseluruhan penerapan efektifitas sistem pengendalian manajemen dalam kinerja keuangan di Hotel Ecolodge Bukit Lawang masih memerlukan perbaikan yang dilakukan secara berkesinambungan dalam upaya meningkatkan kualitas informasi keuangan, dimana berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan pihak berwenang di perusahaan menyebutkan bahwa bagian yang menangani sistem pengendalian manajemen tidak bertanggungjawab langsung kepada Direktur tetapi kepada Bagian Umum perusahaan.

Untuk mendukung praktik yang sehat, dibentuklah pemisahan fungsi operasional pencatatan, pembayaran dan otorisasi, sehingga dengan adanya pemisahan fungsi ini secara otomatis menciptakan pengecekan kerja terpisah terhadap pelaksanaan masing-masing fungsi dalam pengelolaan keuangan untuk peningkatan kinerja keuangan perusahaan. Hal ini tidak sesuai dengan unsur-unsur penerapan sistem pengendalian manajemen khususnya aktivitas pengawasan atau pemantauan, sehingga belum menunjukkan pencapaian tujuan diterapkannya sistem pengendalian manajemen yaitu menjaga kekayaan perusahaan dan mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen.

Hal ini juga sesuai dengan hasil wawancara berkaitan apakah bagian sistem pengendalian manajemen juga bertanggung jawab penganggaran, dimana sistem pengendalian manajemen bertanggung jawab khususnya berkaitan dengan penelaahan program, penyusunan program baru, keikutsertaan manajer fungsional, hubungan antara anggaran dan pemrograman, pelaksanaan kegiatan sesuai dengan anggaran, observasi terhadap personel yang memegang jabatan penting, dan analisis terhadap penyimpangan.

4. Pengevaluasian

Untuk memastikan pelaksanaan proses pengendalian manajemen maka dilakukan pengawasan oleh bagian khusus Hotel Ecolodge Bukit Lawang yang juga bertanggung jawab terealisasinya anggaran yang merupakan alat proyeksi dan alat pengukur prestasi. Dan sebagai alat pertanggung jawaban atas apa yang menjadi wewenang dan tugasnya, setiap bagian membuat laporan karena laporan tersebut merupakan media untuk menilai sejauh mana tugas yang dibebankan dapat dilaksanakan.

Untuk mengatasi permasalahan sistem pengendalian manajemen yang ada di perusahaan dibutuhkan adanya pemecahan agar permasalahan yang ada dapat diatasi dan tidak menghambat tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Struktur organisasi menggambarkan pola hubungan antara dua orang atau lebih dalam suatu wadah dan tanggung jawab dalam mencapai tujuan yang telah digariskan dalam struktur organisasi Hotel Ecolodge Bukit Lawang merupakan sistem organisasi bentuk garis untuk menjamin kesatuan perintah dari Pimpinan Perusahaan agar berjalan dengan cepat dan baik karena pada bentuk sistem organisasi seperti ini jumlah orang yang diajak untuk berkonsultasi oleh Pimpinan Perusahaan adalah relatif sedikit atau tidak sama sekali.

Hal ini juga sesuai dengan hasil wawancara berkaitan apakah perusahaan melakukan evaluasi atas penerapan sistem pengendalian manajemen, dimana perusahaan melakukan penilaian dan evaluasi berkaitan dengan kesesuaian pengeluaran biaya dalam pelaksanaan kegiatan hotel. Apabila terjadi penyimpangan atau ketidaksesuaian maka dilakukan analisis penyebab

pengeluaran biaya yang tidak sesuai sehingga diketahui kebijakan yang tepat untuk diterapkan dimasa mendatang.

5. Efektivitas Sistem Informasi Manajemen dalam Kinerja

Sistem pengendalian manajemen adalah suatu rangkaian tindakan dan aktivitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan secara terus-menerus. Pengendalian manajemen bukan hanya sebuah sistem saja dalam suatu organisasi, melainkan harus di anggap sebagai bagan penting dari setiap sistem yang dipakai manajemen untuk mengatur dan mengarahkan kegiatannya. Sistem pengendalian manajemen dalam pencapaian tujuan organisasi berkaitan dengan bagaimana manajer dapat secara aktual menggunakan perencanaan dan sistem pengendalian untuk memandunya dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Diterapkannya sistem pengendalian manajemen yang baik, menjadi alat bantu para manajer untuk menjalankan organisasi kearah tujuan stratejiknya.

Pengendalian manajemen yang efektif dipengaruhi oleh aturan-aturan dan sistem pengendalian manajemen, etos kerja, budaya, gaya manajemen, organisasi informal, serta persepsi, dan komunikasi.

Adapun pemecahan masalah yang penulis sampaikan untuk mengatasi pengendalian manajemen yang telah ditetapkan perusahaan adalah sebagai berikut :

- a. Fungsi antara bagian penerimaan dilakukan oleh bagian keuangan yang dilakukan tidak ada perangkapan tugas pada bagian tertentu dan supaya efektif dan efisien dari masing-masing bagian dan terjadi kekacauan tugas yang bukan bagian yang ditanganinya.

- b. Bagian keuangan melakukan konfirmasi terlebih dahulu kepada bagian operasi yang dibutuhkan dan juga terhadap bagian pemasaran yang melakukan komunikasi langsung kepada pelanggan, sehingga tidak terjadi kesalahan yang dilakukan dalam karyawan.
- c. Adapun kesimpulan yang dimaksud adalah bahwa Hotel Ecolodge Bukit Lawang dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, perusahaan ini selalu menerapkan manajemen yang dilakukan adalah dalam hal peningkatan kinerja keuangan. Hotel Ecolodge Bukit Lawang bertujuan untuk dapat mengendalikan segala aktivitas karyawan dalam kegiatan operasional perusahaan. Dalam pembahasan mengenai sistem pengendalian manajemen pada Hotel Ecolodge Bukit Lawang belum memperlihatkan pelaksanaan yang memadai atau efektif, karena masih terdapat beberapa kesalahan dalam penggunaan fungsi yang dilakukan oleh bagian keuangan dalam perusahaan yang melakukan suatu kegiatan atau aktivitas diluar wewenang dan tanggung jawab.
- d. Untuk menghasilkan sistem pengendalian manajemen yang baik, maka perlu disusun suatu struktur organisasi yang didalamnya bukan hanya terdapat pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas tetapi juga harus terdapat pemisahan fungsi kerja sesuai dengan prinsip-prinsip pengendalian intern. Dengan dilaksanakannya struktur organisasi perusahaan yang baik, maka usaha tersebut dapat dikordinir dan sejalan dengan tujuan perusahaan.
- e. Sistem pengendalian manajemen pada Hotel Ecolodge Bukit Lawang telah dilaksanakan dengan baik hal ini bisa dilihat dari hasil pengamatan peneliti pada catatan dan dokumen yang ada, bahwa di Hotel Ecolodge Bukit Lawang sudah menerapkan aktivitas-aktivitas sistem pengendalian manajemen meliputi perencanaan strategi, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan evaluasi kinerja.

Hotel Ecolodge Bukit Lawang terletak di Bukit Lawang yang dalam operasionalnya menerapkan sistem pengendalian manajemen dalam peningkatan kinerja keuangan. Kinerja keuangan perusahaan dilihat berdasarkan perolehan laba bersih. Dimana penerapan sistem pengendalian manajemen perusahaan menunjukkan fenomena bahwa kinerja keuangan dengan perolehan laba bersih yang tercantum dalam Laporan Laba Rugi Hotel Ecolodge Bukit Lawang yang belum mengalami peningkatan secara signifikan setiap periodenya dari tahun 2013 sampai tahun 2017, hal ini dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.3
Kinerja Keuangan Hotel Ecolodge Bukit Lawang
Tahun 2013 Sampai Tahun 2017

Tahun	Anggaran Laba Bersih	Realisasi Laba Bersih	% Pencapaian
2013	55.759.466	58.694.175	5,26 %
2014	96.986.295	92.367.900	(4,76%)
2015	35.568.828	34.871.400	1,96 %
2016	50.040.270	51.061.500	(2,04 %)
2017	34.758.776	33.421.900	3,85 %

Sumber : Hotel Ecolodge Bukit Lawang, 2018.

Dilihat dari kinerja keuangan perusahaan yaitu perolehan laba bersih yang mengalami penurunan dari tahun 2013 sampai tahun 2017 yaitu pada tahun 2013 perolehan laba bersih sebesar Rp. 58.694.175 yang mengalami peningkatan menjadi sebesar Rp. 92.367.900 pada tahun 2014. Selanjutnya pada tahun 2015 perolehan laba bersih sebesar Rp. 34.871.400 yang mengalami peningkatan pada tahun 2016 menjadi sebesar Rp. 51.061.500 dan mengalami penurunan kembali pada tahun 2017 menjadi sebesar Rp. 33.421.900. Penurunan kinerja keuangan

yang dilihat dari perolehan laba bersih ini menunjukkan keadaan yang kurang baik bagi perusahaan dalam pengelolaan keuangan khususnya pengelolaan pendapatan dan pengeluaran biaya. Sebab semakin rendah kemampuan perusahaan dalam mengelola pendapatan dan pengeluaran biaya, maka hal tersebut akan memberikan dampak pada penurunan perolehan laba perusahaan.

Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa kinerja keuangan yang dilihat dari perolehan laba bersih perusahaan cenderung mengalami penurunan dari tahun 2013 sampai tahun 2017. Penurunan ini menunjukkan kinerja keuangan yang juga menurun yang dilihat dari perolehan laba bersih yang menurun. Terjadinya penurunan perolehan laba bersih menunjukkan bahwa kinerja keuangan perusahaan mengalami kemunduran yang pada akhirnya hal ini juga menunjukkan bahwa efektivitas penerapan sistem pengendalian manajemen perusahaan belum dilakukan secara maksimal.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan uraian dan analisa yang telah dikemukakan pada bab-bab sebelumnya, maka penulis mengambil beberapa kesimpulan dan saran yang mencakup penilaian skripsi ini.

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Sistem pengendalian manajemen pada Hotel Ecolodge Bukit Lawang mendukung peningkatan kinerja perusahaan, dimana sistem pengendalian manajemen yang meliputi pemrograman, penganggaran, pelaksanaan pengukuran dan evaluasi atas seluruh aktivitas operasional pada Hotel Ecolodge Bukit Lawang.
2. Proses pengendalian manajemen pada hotel Hotel Ecolodge Bukit Lawang menunjukkan bahwa semakin tinggi kualitas proses pengendalian manajemen semakin tinggi pula kinerja perusahaan Hotel Ecolodge Bukit Lawang.
3. Hotel Ecolodge Bukit Lawang melakukan pengendalian manajemen dalam penerapannya mempunyai program berkaitan dengan perencanaan beban, penganggaran laba, partisipasi manajer dalam operasi pusat laba sehari-hari, pendelegasian wewenang, perencanaan terhadap investasi dan kesesuaian investasi dengan aktivitas yang dijalankan.

4. Hotel Ecolodge Bukit Lawang melakukan pengendalian manajemen dengan penganggaran yang tepat dalam penerapan sistem pengendalian manajemen dengan mengikutsertakan manajemen dan karyawan berkaitan dengan kesesuaian pengeluaran biaya dalam pelaksanaan kegiatan hotel.
5. Sistem pengendalian manajemen bertanggung jawab dalam pengukuran khususnya berkaitan dengan penelaahan program, penyusunan program baru, keikutsertaan manajer fungsional, hubungan antara anggaran dan pemrograman, pelaksanaan kegiatan sesuai dengan anggaran, observasi terhadap personel yang memegang jabatan penting, dan analisis terhadap penyimpangan
6. Perusahaan melakukan evaluasi atas penerapan sistem pengendalian manajemen, dimana perusahaan melakukan penilaian dan evaluasi berkaitan dengan kesesuaian pengeluaran biaya dalam pelaksanaan kegiatan hotel. Apabila terjadi penyimpangan atau ketidaksesuaian maka dilakukan analisis penyebab pengeluaran biaya yang tidak sesuai sehingga diketahui kebijakan yang tepat untuk diterapkan dimasa mendatang.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan dan keterbatasan dalam penelitian ini, maka dapat dikemukakan beberapa saran sebagai berikut :

1. Bagi perusahaan sebaiknya kualitas struktur dan proses pengendalian manajemen pada Hotel Ecolodge Bukit Lawang perlu lebih ditingkatkan agar mampu mencapai kinerja keuangan perusahaan yang lebih baik. Dengan cara memberikan pelatihan-pelatihan kepada para manajer dan

karyawan yang menyangkut pengembangan profesionalitas dalam konteks ilmu pengetahuan.

2. Hendaknya penerapan sistem pengendalian manajemen dalam kinerja keuangan di Hotel Ecolodge Bukit Lawang diikuti dengan pengelolaan seluruh aktivitas keuangan yang baik mulai dari pengeluaran biaya maupun penerimaan pendapatan dikelola dengan orang yang mengerti akuntansi dan dapat bekerja dengan jujur.

DAFTAR PUSTAKA

- A Helfert, Erich. 2010. *Analisis Laporan Keuangan*. Edisi Ketujuh Penerbit Erlangga. Jakarta
- Agnes Sawir. 2009. *Analisis Kinerja Keuangan dan Perencanaan Keuangan Perusahaan*. Cetakan Kelima. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Eka Nurmala Sari dan Fitriani Saragih. 2009. *Pengaruh Pengungkapan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan (Studi Empiris pada Perusahaan Perkebunan di Sumatera Utara)*. Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Vol. 9. No. 2/ September 2009.
- Giri, Efraim Ferdinan. 2014. *Akuntansi Keuangan Menengah Satu Perspektif. IFRS*. UPP STIM YKPN, Yogyakarta.
- Kasmir. 2012. *Analisis Laporan Keuangan*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Harahap, Sofyan Syafri. 2011. *Analisis Kritis Atas Laporan Keuangan*. Cetakan kesepuluh. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Ikatan Akuntan Indonesia. *Standar Akuntansi Keuangan*, per 1 Juli 2009. Jakarta : Salemba Empat.
- Irham Fahmi. *Manajemen Keuangan dan Pasar Modal*. Edisi Pertama, Mitra Wacana Media, 2014.
- Jumingan (2016). *Akuntansi Manajemen*. Edisi Revisi. PT. RajaGrafindo Persada. Jakarta.
- Martono, dan Agus Harjito. 2010. *Manajemen Keuangan*. Edisi ketiga, Ekonisia, Yogyakarta.
- Mulyadi. 2009. *Akuntansi Biaya*. Edisi Keempat. Cetakan Pertama, YKPN, Yogyakarta.
- Munawir.2010. *Analisis Laporan Keuangan*. Edisi Keempat. Yogyakarta : Liberty.
- Sucipto (2013). *Pengantar Manajemen Perusahaan*. Jilid 2. ANDI. Bandung.
- Sukardi, dan Kurniawan. 2010. *Manajemen Investasi Pendekatan Teknikal dan Fundamental untuk Analisis Saham*, Edisi Pertama, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Toto Prihadi. 2011. *Analisis Laporan Keuangan Teori dan Aplikasi*. Penerbit PPM, Jakarta.

DAFTAR WAWANCARA

Dengan segala kerendahan hati, saya mohon bantuan Bapak/Ibu untuk mengisi angket ini dengan sejujur-jujurnya, untuk keperluan mengenai, “**Analisis Efektifitas Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan Di Hotel Ecolodge Bukit Lawang**”. Semoga bantuan Bapak/Ibu akan memberikan manfaat bagi kita semua. Sebelum dan sesudahnya saya ucapkan terima kasih.

PETUNJUK MENJAWAB

Tandailah salah satu jawaban yang menurut Bapak/Ibu benar dengan mengikuti langkah-langkah dibawah ini :

1. Bacalah semua pertanyaan berikut ini dengan baik dan seksama.
2. Jawablah semua pertanyaan dari setiap bagian dengan cara memberikan tanda (√) pada salah satu kolom hasil observasi, pastikan semua pertanyaan telah Bapak/Ibu jawab

Nama Responden : Ardiyansyah

Jabatan : Kepala Bagian Keuangan

Waktu : Oktober 2018

Tanda tangan :

No	Unsur Wawancara	Ya	Tidak	Argumen
1	Apakah sistem pengendalian manajemen dalam prosesnya mempunyai program tertentu ?	√		Sistem pengendalian manajemen dalam prosesnya mempunyai program tertentu.
2	Bagaimana penilaian program yang tepat dalam penerapan sistem pengendalian manajemen ?	√		Dengan mengikutsertakan manajemen dan karyawan dalam pelatihan-pelatihan yang menyangkut pengembangan profesionalitas, dimana setiap orang harus senantiasa meningkatkan kualitas diri
3	Apakah bagian sistem pengendalian manajemen juga bertanggung jawab penganggaran ?	√		Ya, khususnya berkaitan dengan penelaahan program, penyusunan program baru, keikutsertaan manajer fungsional, hubungan antara anggaran dan pemrograman, pelaksanaan kegiatan sesuai dengan anggaran, observasi

				terhadap personel yang memegang jabatan penting, dan analisis terhadap penyimpangan
4	Apakah penganggaran yang dilakukan berkaitan dengan kinerja keuangan ?	√		Ya, khususnya pelaksanaan kegiatan sesuai dengan anggaran dalam realisasinya
5	Apakah perusahaan melakukan penilaian terhadap pelaksanaan pengendalian kinerja keuangan ?	√		Ya, perusahaan melakukan penilaian berkaitan dengan kesesuaian pengeluaran biaya dalam pelaksanaan kegiatan hotel.
6	Apakah pengukuran pengendalian manajemen dapat berdampak pada peningkatan kinerja keuangan ?	√		Ya, khususnya dalam mengelola keuangan hotel yang dapat dilihat dari laporan keuangan yang terdiri dari neraca, laporan laba rugi, laporan perubahan ekuitas dan laporan arus kas.
7	Apakah perusahaan melakukan evaluasi atas penerapan sistem pengendalian manajemen ?	√		Ya, perusahaan melakukan evaluasi atas penerapan sistem pengendalian manajemen
8	Apakah penerapan sistem pengendalian manajemen yang ada dapat meningkatkan kinerja keuangan?	√		Ya, penerapan sistem pengendalian manajemen yang ada dapat meningkatkan kinerja keuangan.

Medan, Oktober 2018

Diketahui Oleh :

(Ardiyansyah)

Kabag Keuangan.



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
UPT PERPUSTAKAAN

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No. 3 Telp. 6624567 - Ext. 113 Medan 20238
Website: <http://perpustakaan.umsu.ac.id>

SURAT KETERANGAN

Nomor: 4032/KET/II.10-AU/UMSU-P/M/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Berdasarkan hasil pemeriksaan data pada Sistem Perpustakaan, maka Pelaksana Tugas (Plt.) Kepala Unit Pelaksana Teknis (UPT) Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan ini menerangkan :

Nama : imam rauzi
NPM : 1405170080
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan/ P.Studi : Akuntansi

telah menyelesaikan segala urusan yang berhubungan dengan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan.

Demikian surat keterangan ini diperbuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Medan, 22 Muharram 1440 H
03 Oktober 2018 M

Plt. Kepala UPT Perpustakaan,



Muhammad Arifin, S.Pd, M.Pd



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	:	IMAM RAUZI
NPM	:	1405170080
Program Studi	:	Akuntansi
Konsentrasi	:	manajemen
Kelas/Semester	:	VIII

Merencanakan pengajuan judul untuk pembuatan SKRIPSI yaitu:

1. Audit operasional atas manajemen sumber daya manusia pada PT. Sentra Daya Mandiri

2. EVALUASI Sistem Pengendalian ~~dan~~ internal Pengeluaran kas pada PT. Karya Teknik Selabitra

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

Nama Pembimbing: Dr. Eka Nurmana Sari, SE, MSI

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

1.
2.
3.

Dengan demikian judul yang disetujui bersama Dosen Pembimbing adalah:

ANALISIS Efektivitas Sistem Pengendalian manajemen dalam kinerja karyawan Di Hotel ecobodge Bukit Lawang

Nomor Agenda :

Ketua/Sekretaris Program Studi

Pemohon

(.....)

(.....IMAM RAUZI.....)

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

(.....)



PERMOHONAN IZIN PENELITIAN

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

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



Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Lengkap : I M A M R A U Z I

NPM : 1 4 0 5 1 7 0 0 8 0

Tempat.Tgl. Lahir : T i m b a n g L a w a n
1 3 J u l i 1 9 9 5

Program Studi : Akuntansi /
Manajemen

Alamat Mahasiswa : D U S U N R C e m p a k a
L a u t d e n d a n g

Tempat Penelitian : E C O L O D G E B u k i t L a w a n
g

Alamat Penelitian : J l n B e s a r B u k i t L a w a
n g S a m p e R a y a B a h o r
o k K a b. L a n g k a t

Permohonan kepada Bapak untuk pembuatan izin Penelitian sebagai syarat untuk memperoleh data dan verifikasi masalah dari perusahaan tersebut guna pengajuan judul penelitian.

Selanjutnya saya lampirkan syarat-syarat lain:

- Transkrip nilai sementara
- Kwitansi SPP tahap berjalan

Demikianlah permohonan ini saya buat dengan sebenarnya, atas perhatian Bapak saya ucapkan terima kasih

Diketahui
Ketua/Sekretaris Program Studi

[Signature] 16/7/2019

(.....
FIRMANI SHARAH)

Wassalam
Pemohon

[Signature]

(.....
IMAM RAUZI.....)



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

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

PERMOHONAN JUDUL PENELITIAN

No. Agenda: 73/JDL/SKR/AKT/FEB/UMSU/3/5/2018

Medan, 3/5/2018

Kepada Yth.
Ketua Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
di Medan

Dengan hormat,
Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : imam rauzi
NPM : 1405170080
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : manajemen

Dalam rangka proses penyusunan skripsi, saya bermohon untuk mengajukan judul penelitian berikut ini:

Identifikasi Masalah : adanya faktor pengeluaran kas yang tidak di otorisasi

Rencana Judul : 1. audit oprasional atas manajemen sumber daya manusia
2. evaluasi sistem pengendalian intren pengeluaran kas
3. analisis sistem pengendalian intren penggajian

Objek/Lokasi Penelitian : PT.karya teknik sejahtra

Demikianlah permohonan ini saya sampaikan. Atas perhatiannya saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya
Pemohon

(imam rauzi)



MAJLIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapt. Muchtar 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 :

Nama : IMAM RAUZI
N.P.M. : 1405170080
Tempat / Tgl.Lahir : T.LAWAN, 13-07-1995
Alamat Rumah : BUKIT LAWANG
JudulProposal : ANALISIS EFEKTIFITAS SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN TERHADAP KINERJA KEUANGAN DI HOTEL ECOLOGE BUKIT LAWANG

Disetujui / tidak disetujui *)

Item	Komentar
Judul	Judul dirampurnakan
Bab I	- Ism d'puyet - iden kpl masalah - bujukan item
Bab II	- kerangka berpikir
Bab III	
Lainnya	Patroni laci, nitemakke peneliti
Kesimpulan	Perbaikan Minor Perbaikan Mayor
	Seminar Ulang

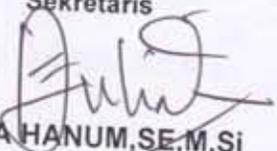
Medan, 27 September 2018

TIM SEMINAR

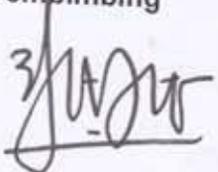
Ketua


FITRIANI SARAGIH, SE, M.Si

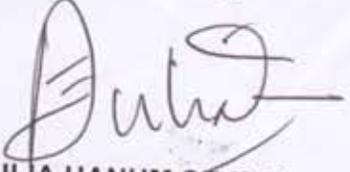
Sekretaris


ZULIA HANUM, SE, M.Si

Pembimbing


DR. EKA NURMALA SARI, SE, M.Si

Pembanding


ZULIA HANUM, SE, M.Si



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

... Cerdas & Terpercaya

... jawab surat ini agar disebutkan
... tanggalnya

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

NOMOR : 3014/ 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 : IMAM RAUZI
N P M : 1405170080
Semester : IX (Sembilan)
Program Studi : Akuntansi
Judul Skripsi : ANALISIS EFEKTIVITAS SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN
DALAM KINERJA KEUANGAN DI HOTEL ECOLODGE BUKIT LAWANG
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 : **03 OKTOBER 2019**

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Ditetapkan di : MEDAN
Pada Tanggal : 23 Muharram 1440 H
03 Oktober 2018 M



Dekan ✓

H. NURMALA SARI, SE, MM, M.Si

Tembusan :

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



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

Agul, Cerdas & Terpercaya
 Pijwab surat ini agar disebutkan
 dan tanggalnya

Nomor : 3094 /II.3-AU/UMSU-05/ F / 2018
 Lampiran : -
 Perihal : IZIN RISET

Medan, 06 Zulqa'idah 1439 H
 19 Juli 2018 M

Kepada :
 Yth. Bapak / Ibu Pimpinan
ECOLOGDE BUKIT LAWANG
 Jln. Besar Bukit Lawang, Simp. Raya bahorok, Kab.Langkat
 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 : IMAM RAUZI
 NPM : 1405170080
 Semester : VIII (Delapan)
 Program Studi : Akuntansi

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

Wassalamu 'alaikaum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dekan ✓


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

Tembusan :

1. Wakil Rektor II UMSU Medan
2. Mahasiswa



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

Agul, Cerdas & Terpercaya

jawab surat ini agar disebutkan dan tanggalnya

Nomor : S03/II.3-AU/UMSU-05/F/2018
Lamp. : -
Hal : **MENYELESAIKAN RISET**

Medan, 23 Muharram 1440 H
03 Oktober 2018 M

Kepada :

Yth, Bapak / Ibu Pimpinan
ECOLODE BUKUT LAWANG
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 Pimpinan, 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 : **IMAM RAUZI**
N P M : **1405170080**
Semester : **IX (Sembilan)**
Program Studi : **Akuntansi**
Judul Skripsi : **ANALISIS EFEKTIVITAS SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN
DALAM KINERJA KEUANGAN DI HOTEL ECOLODGE BUKIT
LAWANG**

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 :



ECOLODE BUKIT LAWANG

Sumatra Green Life Adventure

Jalan. Besar Bukit Lawang, Simpang. Raya Bahorok, Kabupaten Langkat
Info : @ecolodgebukitlawang.com , Telepon : 0812 607 99 83

No : 213 /BSDM-UTC/L/2018
Lamp. : --

Medan, 08 Agustus 2018

Kepada :
Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jl. Kapten Mughtar Basri No. 3
di -

Tempat

Hal : Izin Riset

Sehubungan dengan Surat Bapak No. 3094/II.3-AU/UMSU-05/F/2018 tanggal 19 Juli 2018 hal Izin Riset, dengan ini kami sampaikan sebagai berikut :

Permohonan izin riset atas Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU dengan data dibawah ini :

- Nama : Imam Rauzi
- NPM : 1405170080
- Jurusan : Akuntansi
- Judul Skripsi : "Analisis Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Penilaian Kinerja Pada Ecolodge Bukit Lawang"

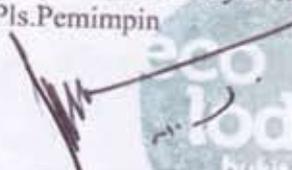
disetujui untuk melaksanakan riset di Bagian Sumber Daya Manusia yang dilaksanakan maksimal 3 (tiga) bulan sejak tanggal surat ini diterbitkan.

Selama melaksanakan riset mahasiswa tersebut dibimbing oleh Pemimpin Bagian Sumber Daya Manusia serta menjaga rahasia Ecolodge dan diharapkan mensosialisasikan keberadaan Ecolodge Bukit Lawang di lingkungannya.

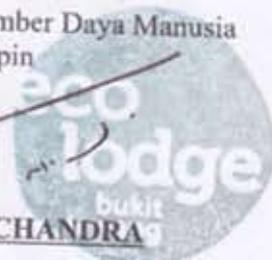
Selesai penulisan Skripsi mahasiswa bersangkutan diwajibkan menyerahkan 1 (satu) eksemplar Skripsi kepada Ecolodge Bukit Lawang Bagian Sumber Daya Manusia.

Demikian agar dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Bagian Sumber Daya Manusia
Pls.Pemimpin



BOBI CHANDRA





ECOLODE BUKIT LAWANG

Sumatra Green Life Adventure

Jalan. Besar Bukit Lawang, Simpang. Raya Bahorok, Kabupaten Langkat
Info : @ecolodgebukitlawang.com , Telepon : 0812 607 99 83

No : 213 /BSDM-UTC/L/2018
amp. : --

Medan, 28 september 2018

kepada :
Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jl. Kapten Mughtar Basri No. 3
Medan -Tempat

Hal : selesai riset/penelitian

Sehubungan dengan Surat No. 3094/IL.3-AU/UMSU-05/F/2018 tanggal 20 Juli 2018 tentang selesai riset / penelitian mahasiswa/I universitas muhammadiyah sumatera utara fakultas ekonomi dengan ini kami informasikan sebagai berikut :

- > Nama : Imam Rauzi
- > NPM : 1405170080
- > Jurusan : Akuntansi
- > Judul Skripsi : "Analisis Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Penilaian Kinerja Pada Ecolodge Bukit Lawang"

telah melaksanakan riset/penelitian di hotel Ecolodge Bukit Lawang" bagian akuntansi yang di laksanakan 20 Juli 2018 s.d 20 september 2018

sesuai ketentuan yang berlaku di hotel Ecolodge Bukit Lawang" bahwa :

- 1 yang bersangkutan membuat dan menyerahkan laporan hasil riset 1 (satu) set kepada direksi hotel Ecolodge Bukit Lawang selama 3(tiga) bulan setelah pelaksanaan riset
- 2 Hasil riset semata-mata dipergunakan untuk kepentingan ilmiah pada alamater perguruan tinggi yang bersangkutan.

Demikian surat keterangan ini untuk dapat dipergunakan sebagaimana semestinya

Bagian Sumber Daya Manusia
Pls. Pemimpin



HOTEL ACOLODGE BUKIT LAWANG
LAPORAN ANGGARAN LABA RUGI TAHUN 2013 - 2017

DESKRIPSI	ANGGARAN 2013	ANGGARAN 2014	ANGGARAN 2015	ANGGARAN 2016	ANGGARAN 2017
Pendapatan					
Departemen Kamar	97,508,000	211,754,550	259,838,880	255,780,000	496,163,200
Makanan & Minuman	28,399,300	99,879,150	196,142,940	92,657,040	132,396,160
Telepon			352,920	2,462,740	3,032,640
Laundry	2,050,100	3,288,600	5,610,000	8,393,700	9,360,000
Pendapatan Lain-lain	23,921,000	40,425,000	42,424,860	47,789,700	53,560,000
Total Pendapatan Lain-lain	151,878,400	355,347,300	504,369,600	407,083,180	694,512,000
Biaya & Beban					
Departemen Kamar	44,241,500	36,939,000	54,670,980	23,716,000	17,770,480
Makanan & Minuman	85,688,338	100,432,500	112,165,320	13,348,580	48,634,560
Laundry	1,710,000	4,672,500	5,612,040	5,566,400	7,072,000
Lain-lain	18,810,000	21,866,250	25,966,140	21,109,200	29,931,200
Total Biaya & Beban	150,449,838	163,910,250	198,414,480	63,740,180	103,408,240
Pendapatan dari Departemen Operator	1,429,038	191,430,750	305,955,120	343,343,000	591,103,760
Departemen Lain-lain					
Administrasi & Umum	24,524,250	99,555,750	112,434,600	88,322,500	156,606,320
Penjualan & Pemasaran	27,550,000	33,370,050	15,799,800	38,220,000	46,425,600
Perbaikan & Pemeliharaan	30,210,000	94,762,500	72,114,000	79,086,000	177,618,480
Biaya Air & Listrik	10,369,250	89,738,250	31,059,000	60,515,000	73,484,320
Total Departemen Beban Lain-lain	92,653,500	317,426,550	231,407,400	266,143,500	454,134,720
Laba Kotor	91,224,463	125,995,800	74,547,720	77,199,500	136,969,040
Beban Hotel Non Operasional					
Penyusutan Gedung	14,364,000	10,038,000	5,712,000	5,022,500	15,490,800
Penyusutan Peralatan	9,310,000	7,035,000	27,238,080	13,244,700	11,996,400
Total Beban Hotel Non Operasional	23,674,000	17,073,000	32,950,080	18,267,200	27,487,200
Laba / Rugi Bersih Operasi	67,550,463	108,922,800	41,597,640	58,932,300	109,481,840
Pendapatan / Beban Keuangan					
Pendapatan Bunga dan Lain-lain	5,595,500	1,160,250	2,076,720	3,332,000	13,083,200
Total Pendapatan / Beban Keuangan	5,595,500	1,160,250	2,076,720	3,332,000	13,083,200
Pendapatan Bersih Sebelum Pajak	61,954,963	107,762,550	39,520,920	55,600,300	96,398,640
Cadangan Pendapatan Pajak (10%)	6,195,496	10,776,255	3,952,092	5,560,030	9,639,864
Pendapatan Bersih Setelah Pajak	55,759,466	96,986,295	35,568,828	50,040,270	34,758,776

HOTEL ACOLODGE BUKIT LAWANG
LAPORAN REALISASI LABA RUGI TAHUN 2013-2017

DESKRIPSI	REALISASI 2013	REALISASI 2014	REALISASI 2015	REALISASI 2016	REALISASI 2017
Pendapatan					
Departemen Kamar	102,640,000	201,671,000	254,744,000	261,000,000	477,080,000
Makanan & Minuman	29,894,000	95,123,000	192,297,000	94,548,000	127,304,000
Telepon			346,000	2,513,000	2,916,000
Loundry	2,158,000	3,132,000	5,500,000	8,565,000	9,000,000
Pendapatan Lain-lain	25,180,000	38,500,000	41,593,000	48,765,000	51,500,000
Total Pendapatan Lain-lain	159,872,000	338,426,000	494,480,000	415,391,000	667,800,000
Biaya & Beban					
Departemen Kamar	46,570,000	35,180,000	53,599,000	24,200,000	17,087,000
Makanan & Minuman	90,198,250	95,650,000	109,966,000	13,621,000	46,764,000
Loundry	1,800,000	4,450,000	5,502,000	5,680,000	6,800,000
Lain-lain	19,800,000	20,825,000	25,457,000	21,540,000	28,780,000
Total Biaya & Beban	158,368,250	156,105,000	194,524,000	65,041,000	99,431,000
Pendapatan dari Departemen Operator	1,504,250	182,315,000	299,956,000	350,350,000	568,369,000
Departemen Lain-lain					
Administrasi & Umum	25,815,000	94,815,000	110,230,000	90,125,000	150,583,000
Penjualan & Pemasaran	29,000,000	31,781,000	15,490,000	39,000,000	44,640,000
Perbaikan & Pemeliharaan	31,800,000	90,250,000	70,700,000	80,700,000	170,787,000
Biaya Air & Listrik	10,915,000	85,465,000	30,450,000	61,750,000	70,658,000
Total Departemen Beban Lain-lain	97,530,000	302,311,000	226,870,000	271,575,000	436,668,000
Laba Kotor	96,025,750	119,996,000	73,086,000	78,775,000	131,701,000
Beban Hotel Non Operasional					
Penyusutan Gedung	15,120,000	9,560,000	5,600,000	5,125,000	14,895,000
Penyusutan Peralatan	9,800,000	6,700,000	26,704,000	13,515,000	11,535,000
Total Beban Hotel Non Operasional	24,920,000	16,260,000	32,304,000	18,640,000	26,430,000
Laba / Rugi Bersih Operasi	71,105,750	103,736,000	40,782,000	60,135,000	105,271,000
Pendapatan / Beban Keuangan					
Pendapatan Bunga dan Lain-lain	5,890,000	1,105,000	2,036,000	3,400,000	12,580,000
Total Pendapatan / Beban Keuangan	5,890,000	1,105,000	2,036,000	3,400,000	12,580,000
Pendapatan Bersih Sebelum Pajak	65,215,750	102,631,000	38,746,000	56,735,000	92,691,000
Cadangan Pendapatan Pajak (10%)	6,521,575	10,263,100	3,874,600	5,673,500	9,269,100
Pendapatan Bersih Setelah Pajak	58,694,175	92,367,900	34,871,400	51,061,500	33,421,900

HOTEL ACOLODGE BUKIT LAWANG
LAPORAN LABA RUGI TAHUN 2013-2017

DESKRIPSI	ANGGARAN 2013	REALISASI 2013	ANGGARAN 2014	REALISASI 2014	ANGGARAN 2015	REALISASI 2015	ANGGARAN 2016	REALISASI 2016	ANGGARAN 2017	REALISASI 2017
Pendapatan										
Departemen Kamar	97,508,000	102,640,000	211,754,550	201,671,000	259,838,880	254,744,000	255,780,000	261,000,000	496,163,200	477,080,000
Makanan & Minuman	28,399,300	29,894,000	99,879,150	95,123,000	196,142,940	192,297,000	92,657,040	94,548,000	132,396,160	127,304,000
Telepon					352,920	346,000	2,462,740	2,513,000	3,032,640	2,916,000
Laundry	2,050,100	2,158,000	3,288,600	3,132,000	5,610,000	5,500,000	8,393,700	8,565,000	9,360,000	9,000,000
Pendapatan Lain-lain	23,921,000	25,180,000	40,425,000	38,500,000	42,424,860	41,593,000	47,789,700	48,765,000	53,560,000	51,500,000
Total Pendapatan Lain-lain	151,878,400	159,872,000	355,347,300	338,426,000	504,369,600	494,480,000	407,083,180	415,391,000	694,512,000	667,800,000
Biaya & Behan										
Departemen Kamar	44,241,300	46,570,000	36,939,000	35,180,000	54,670,980	53,599,000	23,716,000	24,200,000	17,770,480	17,087,000
Makanan & Minuman	85,688,338	90,198,250	100,432,500	95,650,000	112,165,320	109,966,000	13,348,580	13,621,000	48,634,560	46,764,000
Laundry	1,710,000	1,800,000	4,672,500	4,450,000	5,612,040	5,502,000	5,566,400	5,680,000	7,072,000	6,800,000
Lain-lain	18,810,000	19,800,000	21,866,250	20,825,000	25,966,140	25,457,000	21,109,200	21,540,000	29,931,200	28,780,000
Total Biaya & Behan	150,449,838	158,368,250	163,910,250	156,105,000	198,414,480	194,524,000	63,740,180	65,041,000	103,408,240	99,431,000
Pendapatan dari Departemen Operator	1,429,038	1,504,250	191,430,750	182,315,000	305,955,120	299,956,000	343,343,000	350,350,000	591,103,760	568,369,000
Departemen Lain-lain										
Administrasi & Umum	24,524,250	25,815,000	99,555,750	94,815,000	112,434,600	110,230,000	88,322,500	90,125,000	156,606,320	150,583,000
Penjualan & Pemasaran	27,550,000	29,000,000	33,370,050	31,781,000	15,799,800	15,490,000	38,220,000	39,000,000	46,425,600	44,640,000
Perbaikan & Pemeliharaan	30,210,000	31,800,000	94,762,500	90,250,000	72,114,000	70,700,000	79,086,000	80,700,000	177,618,480	170,787,000
Biaya Air & Listrik	10,369,250	10,915,000	89,738,250	85,465,000	31,059,000	30,450,000	60,515,000	61,750,000	73,484,320	70,658,000
Total Departemen Beban Lain-lain	92,653,500	97,530,000	317,426,550	302,311,000	231,407,400	226,870,000	266,143,500	271,575,000	454,134,720	436,668,000
Laba Kotor	91,224,463	96,025,750	125,995,800	119,996,000	74,547,720	73,086,000	77,199,500	78,775,000	136,969,040	131,701,000
Beban Hotel Non Operasional										
Penyusutan Gedung	14,364,000	15,120,000	10,038,000	9,560,000	5,712,000	5,600,000	5,022,500	5,125,000	15,490,800	14,895,000
Penyusutan Peralatan	9,310,000	9,800,000	7,035,000	6,700,000	27,238,080	26,704,000	13,244,700	13,515,000	11,996,400	11,535,000
Total Beban Hotel Non Operasional	23,674,000	24,920,000	17,073,000	16,260,000	32,950,080	32,304,000	18,267,200	18,640,000	27,487,200	26,430,000
Laba / Rugi Bersih Operasi	67,550,463	71,105,750	108,922,800	103,736,000	41,597,640	40,782,000	58,932,300	60,135,000	109,481,840	105,271,000
Pendapatan / Beban Keuangan										
Pendapatan Bunga dan Lain-lain	5,595,500	5,890,000	1,160,250	1,105,000	2,076,720	2,036,000	3,332,000	3,400,000	13,083,200	12,580,000
Total Pendapatan / Beban Keuangan	5,595,500	5,890,000	1,160,250	1,105,000	2,076,720	2,036,000	3,332,000	3,400,000	13,083,200	12,580,000
Pendapatan Bersih Sebelum Pajak	61,954,963	65,215,750	107,762,550	102,631,000	39,520,920	38,746,000	55,600,300	56,735,000	96,398,640	92,691,000
Cadangan Pendapatan Pajak (10%)	6,195,496	6,521,575	10,776,255	10,263,100	3,952,092	3,874,600	5,560,030	5,673,500	9,639,864	9,269,100
Pendapatan Bersih Setelah Pajak	55,759,466	58,694,175	96,986,295	92,367,900	35,568,828	34,871,400	50,040,270	51,061,500	86,758,776	83,421,900