

Evaluasi Struktur Sistem Pengendalian Manajemen, Proses Sistem Pengendalian Manajemen dan Kinerja Manajerial Pada Bank Jatim Cabang Jember dan Kantor Cabang Pembantu

(Evaluation of Structure Management Control System, Process Management Control System and Managerial Performance at Branch and Sub-Branch of Bank Jatim in Jember)

Nauvalil Maskatul Imam
Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember (UNEJ)
Jln. Kalimantan 37, Jember 68121
E-mail: nauval.22032013@gmail.com

Abstrak

Sistem Pengendalian manajemen merupakan suatu sistem yang terdiri dari struktur dan proses. Struktur pengendalian manajemen meliputi pengendalian terhadap pendelegasian wewenang, pengambilan keputusan, penilaian prestasi dan pusat-pusat pertanggungjawaban, sedangkan proses pengendalian meliputi penyusunan program, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan pengukuran, serta pelaporan dan analisa. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi pelaksanaan sistem pengendalian manajemen dan kinerja manajerial pada Bank Jatim cabang Jember dan kantor cabang pembantu. Penelitian ini dilakukan di Bank Jatim cabang Jember dan kantor cabang pembantu dengan populasi adalah semua manajer (supervisor) di cabang dan kantor cabang pembantu Bank Jatim, sedangkan sampel yang digunakan adalah manajer (supervisor) yang telah bekerja sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun. Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah metode survei dengan teknik kuesioner. Berdasarkan pada data yang ada dan hasil analisis data yang telah disusun, maka dapat disimpulkan struktur dan proses sistem pengendalian manajemen telah berjalan dengan efektif, begitu pula dengan kinerja manajerial di Bank Jatim Cabang Jember dan Kantor Cabang sudah sangat memuaskan.

Kata Kunci: Kinerja manajerial, proses sistem pengendalian manajemen, struktur sistem pengendalian manajemen.

Abstract

Management control system is a system consisting of structures and processes. The structure of management control includes control of the delegation of authority, decision-making, assessment centers achievement and accountability, while the process of management control includes programming, budgeting, execution and measurement, and reporting and analysis. The purpose of this study was to evaluate the implementation of management control system and managerial performance at branch and sub-branches of Bank Jatim in Jember. This study was done at branch and sub-branches of Bank Jatim in Jember, with population were all manager (supervisor), while the sample used is a manager (supervisor) who have worked at least five (5) years. The method used in this study is a survey method with a questionnaire technique. Based on the data and the results of data analysis, it can be concluded structure and process of management control has been effectively, as well as managerial performance at branch and sub-branches of Bank Jatim in Jember has been very satisfactory.

Keywords: Managerial performance, process of management control system, structures of management control system

Pendahuluan

Setelah dikeluarkannya pakto 1988, industri perbankan di Indonesia terlihat semakin semarak, pertumbuhannya semakin meningkat, baik bank pemerintah maupun bank swasta. Bank-bank tersebut saling berlomba membuka cabang-cabangnya di beberapa sudut kota di Indonesia atau di beberapa wilayah daerah sampai tingkat kecamatan. Hal ini menyebabkan timbulnya persaingan antara bank menjadi sangat ketat.

Dengan kondisi persaingan yang ketat, tajam, menuntut kemampuan manajemen untuk mengelola perbankan sampai

ke tingkat unit-unit usahanya di mana berada dengan efisien. Untuk mewujudkan efisiensi perbankan, diperlukan kemampuan manajemen dalam merencanakan, mengkoordinasikan dan mengendalikan berbagai aktivitas dan program-program yang dilaksanakan, serta sumber daya yang dimiliki dan digunakan perusahaan.

Untuk memenuhi tuntutan jaman ini, perlu kiranya bagi perbankan untuk meningkatkan kapasitas kerjanya dan kualitas layanan yang baik dengan membuka cabang-cabang pembantu maupun dengan menggunakan teknologi informasi yang efisien dan tepat. Dalam era persaingan global seperti sekarang ini memicu dan mendorong para pelaku bisnis

untuk peka, cepat tanggap dan proaktif terhadap perubahan-perubahan yang mungkin terjadi. Fleksibilitas dalam tindakan yang mau dan mampu memanfaatkan teknologi informasi untuk memformulasikan kapasitas kerja dan sistem informasi yang cepat, tepat, akurat dan memadai bagi para eksekutif sebagai informasi untuk pengambilan keputusan sehubungan dengan pekerjaan yang dihadapinya.

Pengendalian manajemen merupakan proses untuk memotivasi dan memberi semangat anggota organisasi dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Pengendalian manajemen juga merupakan suatu proses untuk mendeteksi dan mengoreksi kesalahan-kesalahan unjuk kerja yang tidak disengaja dan ketidakberesan yang disengaja.

Pengendalian manajemen terdiri atas bermacam-macam kegiatan, diantaranya: a) *Merencanakan* apa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi. b) *Mengkoordinasikan* kegiatan dari beberapa bagian organisasi. c) *Mengkomunikasikan* informasi. d) *Mengevaluasi* informasi. e) *Memutuskan* tindakan apa yang seharusnya diambil jika perlu. f) *Mempengaruhi* orang-orang untuk mengubah perilaku mereka.

Untuk mendorong perusahaan mampu bersaing dalam persaingan global yang semakin ketat, pengendalian manajemen merupakan syarat mutlak yang harus dilakukan para manajer profesional. Tujuan pengendalian manajemen diantaranya adalah tercapainya kesesuaian dan keharmonisan antara tujuan organisasi perbankan dengan tujuan manajer pelaksana, tujuan kelompok, maupun tujuan perorangan dalam organisasi atau lembaga tersebut. Perekrutan dan penyusunan serta penempatan staf tenaga kerja yang efektif, dengan menciptakan iklim kerja yang kondusif dan sambil memberikan dorongan yang positif, diharapkan mampu membawa sukses bagi organisasi perbankan.

Dalam menerapkan pengendalian manajemen, harus terdapat unsur-unsur yang terbagi dalam kelompok struktur dan proses. Struktur Sistem Pengendalian Manajemen merupakan komponen yang saling berkaitan satu dengan lainnya yang secara bersama-sama digunakan untuk mewujudkan suatu sistem. Struktur Sistem Pengendalian Manajemen dalam suatu organisasi didasarkan pada tanggungjawab atas jabatannya disebut dengan *responsibility centers* (pusat-pusat pertanggungjawaban) (Mulyadi, 2003). Pusat pertanggungjawaban adalah satu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer pertanggungjawaban, dimana pusat pertanggungjawaban terdiri dari : a) Pusat Pendapatan, merupakan pusat pertanggungjawaban yang manajernya diukur prestasinya berdasarkan pendapatannya. b) Pusat Biaya, merupakan pusat pertanggungjawaban yang manajernya diukur prestasinya atas dasar biayanya (nilai masukannya). c) Pusat Laba, merupakan pusat pertanggungjawaban yang manajernya diukur dari selisih antara pendapatan dengan biaya untuk memperoleh pendapatan tersebut. d) Pusat Investasi, adalah pusat laba yang prestasi manajernya diukur dengan menghubungkan laba yang diperoleh pusat pertanggungjawaban tersebut dengan investasi yang

bersangkutan. Termasuk dalam kelompok struktur adalah struktur organisasi, jaringan informasi, dan sistem penghargaan (Setiawan, *et al.*, 2001).

Sedangkan proses pengendalian manajemen merupakan seperangkat tindakan yang dilakukan untuk memastikan bahwa organisasi bekerja untuk mencapai tujuannya melibatkan banyak komunikasi. Komunikasi ini dapat bersifat formal dan informal. Komunikasi informal dapat berupa percakapan, memo, pertemuan, dan lain-lain. Komunikasi formal meliputi tahap-tahap yang terstruktur yang saling terkait. Proses sistem pengendalian manajemen meliputi tahap-tahap sebagai berikut: a) Perencanaan Strategi (Pemrograman), adalah proses memutuskan program-program utama yang akan dilakukan suatu organisasi dalam rangka implementasi strategi dan menaksir jumlah sumber daya yang akan dialokasikan untuk tiap-tiap program jangka panjang beberapa tahun yang akan datang. b) Penyusunan Anggaran, adalah proses pengoperasionalan rencana dalam bentuk pengkuantifikasian, biasanya dalam unit moneter, untuk kurun waktu tertentu. Hasil dari penyusunan anggaran adalah anggaran. Anggaran merupakan rencana yang diungkapkan secara kuantitatif, biasanya dalam unit moneter, meliputi periode waktu tertentu, biasanya satu tahun. c) Pelaksanaan dan Pengukuran. Selama tahun anggaran manajer melakukan program atau bagian dari program yang menjadi tanggung jawabnya. Laporan yang dibuat hendaknya menunjukkan dapat menyediakan informasi tentang program dan pusat pertanggungjawaban. d) Evaluasi Kinerja. Kegiatan terakhir dari proses pengendalian manajemen adalah menilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban. Prestasi kerja pada pusat pertanggungjawaban menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Evaluasi dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi anggaran dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. (Anthony, *et al.*, 1996).

Penerapan unsur-unsur pengendalian manajemen tersebut, ditujukan untuk mengetahui apakah kegiatan masing-masing unit bisnis telah dilakukan mengarah pada tujuan yang ditentukan. Oleh karena itu pengendalian manajemen perlu dirancang secara sistematis dan dijalankan secara periodik untuk dapat menghasilkan suatu penilaian yang obyektif dan adil. Karena penilaian kinerja tersebut akan bermanfaat bagi karyawan ataupun manajer yang dinilai prestasi kerjanya, maupun akan bermanfaat bagi organisasi atau lembaganya, berkaitan dengan kelangsungan hidup perbankan secara menyeluruh.

Di samping itu dengan penilaian kinerja akan ada kaitannya dengan kontraprestasi serta untuk menyadarkan dan meyakinkan bagi manajer maupun karyawan mengenai pentingnya tindakan korelasi-perbaikan atas pekerjaan-pekerjaan yang telah dilakukan. Manajer juga akan dapat menilai kepuasan kerja para karyawan atas pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasarnya, misalnya pengembangan karier, promosi jabatan, penyesuaian gaji/insentif dan sebagainya. Dengan komitmen yang tinggi, berarti seseorang tersebut memiliki usaha yang secara sungguh-sungguh, serta ada keterkaitan untuk melaksanakan program-program guna mencapai anggaran yang telah disepakati bersama.

Tercapainya target suatu anggaran yang telah disepakati adalah merupakan suatu prestasi – untuk kerja sendiri, karena anggaran mencakup seluruh kegiatan dan tujuan organisasi. Pada perusahaan yang relatif kecil, pimpinan perusahaan dapat melaksanakan pengelolaan kegiatan perusahaan secara langsung. Pimpinan dapat secara langsung merencanakan dan mengendalikan pelaksanaannya. Dengan semakin berkembangnya perusahaan, pimpinan tidak akan mampu lagi mengelola perusahaan sendirian. Untuk itu dia memerlukan bantuan staf lain untuk melaksanakan sebagian fungsinya dengan cara delegasi wewenang kepada staf tersebut. Untuk memastikan bahwa operasi perusahaan telah berjalan sesuai dengan rencana maka diperlukan pengendalian manajemen. Pengendalian manajemen dalam suatu perusahaan melibatkan beberapa macam aktivitas, seperti perencanaan (*planning*) yang berarti apa yang harus dilakukan oleh perusahaan. Langkah selanjutnya adalah koordinasi (*coordinating*) dengan beberapa bagian yang ada dalam perusahaan untuk kepentingan pencapaian tujuan perusahaan. Setelah koordinasi dilaksanakan kemudian mengkomunikasikan informasi kepada semua tingkatan manajemen yang ada di dalam perusahaan. Pada setiap periode, dilaksanakan evaluasi dan strategi apa yang harus dilakukan. Dengan demikian pengendalian manajemen dilakukan untuk menjamin bahwa semua strategi yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan.

Penilaian kinerja itu penting karena berkaitan dengan imbalan, kontraprestasi, reward, sanksi atau hukuman, tergantung prestasi kerja yang dicapainya. Pemberian imbalan/kontraprestasi, sanksi yang sesuai, tepat seimbang dengan prestasi kerjanya, akan dapat mendorong/menumbuhkan motivasi kerja yang tinggi dan akhirnya menimbulkan kepuasan kerja, selanjutnya dapat menumbuhkan komitmen kerjasama organisasi dengan baik dan sehat.

Dengan komitmen yang tinggi, berarti seseorang tersebut memiliki usaha yang secara sungguh-sungguh, serta ada keterkaitan untuk melaksanakan program-program guna mencapai anggaran yang telah disepakati bersama. Tercapainya target suatu anggaran yang telah disepakati adalah merupakan suatu prestasi – untuk kerja sendiri, karena anggaran mencakup seluruh kegiatan dan tujuan organisasi.

Untuk mengurangi atau bahkan untuk menghilangkan rasa dan sikap keragu-raguan dalam bertindak maupun dalam pengambilan keputusan, perlu didukung adanya informasi yang relevan lagi memadai serta komitmen yang tinggi juga partisipasi yang sungguh-sungguh. Disamping itu informasi yang relevan dengan pekerjaan dapat memperbaiki kinerja, sebab dapat memberikan atau dapat dipakai untuk memprediksi keadaan ketidakpastian lebih tepat sehingga memungkinkan untuk memiliki suatu kesempatan yang efektif, memudahkan dalam pengambilan keputusan.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah struktur sistem pengendalian manajemen, proses sistem pengendalian manajemen dan kinerja

manajerial sudah berjalan baik pada Bank Jatim cabang Jember dan kantor cabang pembantu atau tidak. Sesuai dengan perumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah: Untuk mengevaluasi struktur sistem pengendalian manajemen, proses sistem pengendalian manajemen dan kinerja manajerial pada Bank Jatim cabang Jember dan kantor cabang pembantu.

Metode Penelitian

Rancangan atau Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian empiris untuk mengevaluasi variabel satu dan variabel lainnya dengan menggunakan data primer, yaitu sumber data yang diperoleh secara langsung dari sumber ahli dan secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan peneliti (Indriantoro, *et al.*, 1999).

Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan penelitian kuantitatif, karena data yang diperoleh nantinya berupa angka- angka yang dapat dihitung. Dari angka yang diperoleh akan dianalisis lebih lanjut dalam analisa data. Sedangkan sumber data yang digunakan adalah sumber data primer, yaitu data yang diperoleh peneliti melalui kuesioner yang dibagikan pada pimpinan perusahaan sesuai dengan kebutuhan dalam penelitian ini.

Populasi dan Sampel

Populasi merupakan sekelompok orang, kejadian, segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriantoro, *et al.*, 1999). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah semua penyelia (manajer) pada Bank Jatim Cabang Jember dan kantor cabang pembantu. Sedangkan Teknik dalam pengambilan sampel yang digunakan adalah *sampel jenuh (sensus)*. Sampel yang digunakan adalah manajer (penyelia) yang telah bekerja minimal lima (5) tahun pada Bank Jatim cabang Jember dan kantor cabang pembantu.

Metode Analisis Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey dengan teknik kuesioner. Untuk keperluan analisis ini, peneliti mengumpulkan dan mengolah data yang diperoleh dari kuesioner dengan cara memberikan bobot penilaian dari setiap pertanyaan. Kuesioner disampaikan dan dikumpulkan secara langsung oleh peneliti kepada responden, dengan pertimbangan peneliti dapat berhubungan langsung dengan responden untuk memberi penjelasan seperlunya mengenai kuesioner.

Data yang telah diperoleh dari lapangan masih merupakan data mentah yang perlu diolah terlebih dahulu sebagai bahan untuk menjawab pertanyaan yang diajukan dalam masalah penelitian. Pengolahan data tersebut memerlukan teknik pengolahan data atau teknik analisis data.

Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik persentase. Data yang terkumpul berwujud angka hasil tabulasi, kemudian dijelaskan menurut urutan informasi yang ingin diketahui. Data diproses, dijumlahkan,

dan dipersentasekan. Data disajikan dalam bentuk tabel dan persentase kemudian ditafsirkan dengan kalimat dalam bentuk kualitatif, untuk mengetahui jawaban pertanyaan penelitian yang diajukan.

Dalam analisis deskriptif ini, perhitungan yang digunakan untuk mengetahui tingkat persentase skor jawaban dari masing-masing responden yang diambil sebagai sampel ditulis dengan rumus sebagai berikut :

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

Dimana :

n = Jumlah skor jawaban responden

N = Jumlah skor jawaban ideal

% = Tingkat persentase

Hasil Penelitian

Pada penelitian ini jumlah keseluruhan responden yang berjenis kelamin laki – laki adalah 9 orang atau dengan kata lain 50% dari keseluruhan responden adalah responden yang berjenis kelamin laki – laki, sedangkan jumlah responden perempuan adalah 9 orang atau dengan kata lain 50% dari keseluruhan responden adalah responden yang berjenis kelamin perempuan. Hal ini dapat diketahui bahwa proporsi responden laki – laki dan perempuan berimbang.

Sedangkan berdasarkan tingkat pendidikannya terdapat 2 orang responden atau 11,1% dari keseluruhan responden yang berpendidikan tingkat Strata-2 (S2), 16 orang responden atau 88,9% dari keseluruhan responden yang berpendidikan Strata-1 (S1). Hal ini dapat diketahui bahwa mayoritas responden yang menjadi obyek dalam penelitian ini berpendidikan Sarjana (S1).

Struktur Sistem Pengendalian Manajemen

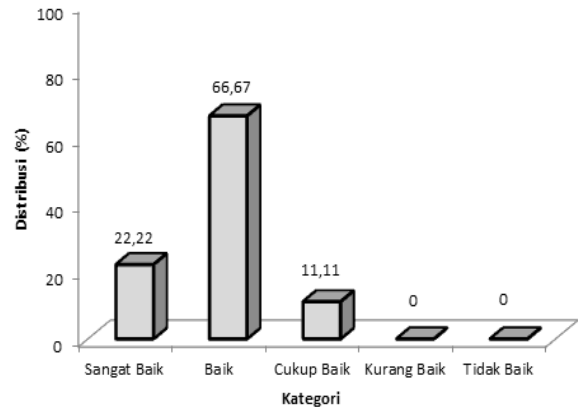
Hasil penelitian tentang struktur sistem pengendalian manajemen berdasarkan jawaban kuesioner dari masing-masing responden diperoleh seperti terangkum pada Gambar 1. Dari gambar tersebut dapat dilihat terdapat 61,11% jawaban masuk dalam kriteria baik, hal tersebut menunjukkan bahwa struktur sistem pengendalian manajemen di Bank Jatim Cabang Jember dan Kantor Cabang Pembantu secara umum sudah baik. Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya pembagian pusat-pusat pertanggungjawaban dalam struktur sistem pengendalian manajemen yang sangat jelas serta pembagian tugas dan tanggung jawab untuk masing-masing pegawai juga sangat jelas sesuai dengan fungsi, tugas, dan jabatan pada Bank

Jatim Cabang Jember dan Kantor Cabang Pembantu, sehingga dapat mewujudkan tercapainya tujuan usaha.

Gambar 1. Distribusi Jawaban Koresponden terhadap Pertanyaan Struktur Sistem Pengendalian Manajemen

Proses Sistem Pengendalian Manajemen

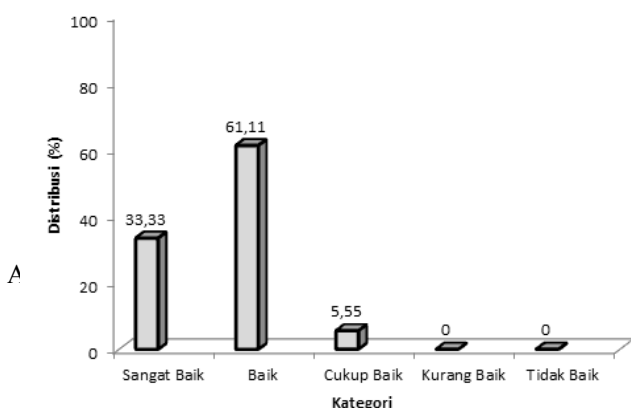
Dari hasil penelitian yang terangkum pada gambar 2 dapat dilihat terdapat 66,67% jawaban yang termasuk dalam kriteria baik hal ini ditunjukkan dengan telah adanya penyusunan program pelayanan nasabah yang dilakukan secara rutin dan berkala.

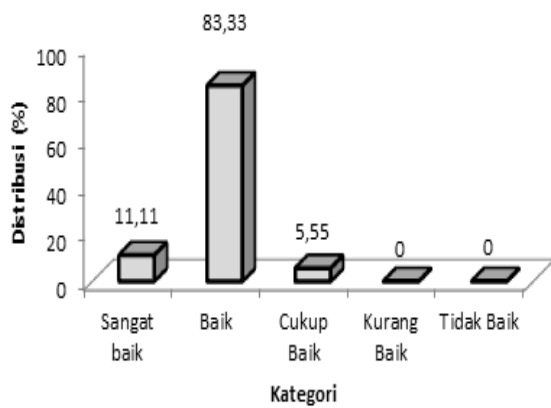


Gambar 2. Distribusi Jawaban Koresponden terhadap Pertanyaan Proses Sistem Pengendalian Manajemen

Kinerja Manajerial

Hasil penelitian tentang Kinerja Manajerial berdasarkan jawaban kuesioner dari masing-masing responden diperoleh seperti terangkum pada gambar 3. Dari gambar tersebut dapat dilihat bahwa kinerja manajerial di dalam perusahaan secara umum sudah baik, hal ini dapat dilihat dari persentase jawaban dimana terdapat 83,33% termasuk dalam kriteria baik. Hal tersebut juga ditunjukkan dengan peran manajer dalam tukar-menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi yang lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, hubungan dengan manajer lain sudah sangat baik.





Gambar 3. Distribusi Jawaban Koresponden terhadap Pertanyaan Kinerja Manajerial

Pembahasan

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. Sistem pengendalian manajemen merupakan alat untuk mengimplementasikan strategi. Dengan demikian tujuan utama sistem pengendalian manajemen adalah untuk menyelaraskan tujuan-tujuan itu; yaitu sistem harus dirancang sedemikian rupa sehingga tindakan-tindakan setiap anggota perusahaan untuk meraih kepentingannya sendiri bisa selaras dengan kepentingan perusahaan.

Salah satu unsur pengendalian manajemen adalah penilaian kinerja baik bagi setiap individu karyawan maupun untuk para eksekutif/manajer. Penilaian kinerja tersebut diharapkan akan bermanfaat bagi karyawan ataupun manajer yang dinilai prestasi kerjanya, maupun akan bermanfaat bagi organisasi atau lembaganya.

Sukses atau tidaknya perusahaan tergantung pada baik buruknya manajemen. Seorang manajer diharapkan memahami teknologi secara cepat, menyesuaikan diri dengan perubahan, bisa memotivasi para bawahan, dan menyadari pentingnya kepuasan konsumen. Manajer yang memiliki kemampuan semacam ini sangat dibutuhkan oleh perusahaan, karena kinerja mereka mempengaruhi kinerja perusahaan.

Penerapan sistem pengendalian manajemen pada Bank Jatim Cabang Jember dan Kantor Cabang Pembantu telah diterapkan dengan sangat baik. Hal itu terlihat dari adanya penerapan struktur dan proses sistem pengendalian manajemen yang baik pula.

Berdasarkan jawaban responden, maka dapat dikatakan bahwa struktur sistem pengendalian manajemen telah berjalan secara efektif. Hal ini terlihat dengan banyaknya

responden yang menjawab kuesioner dengan jawaban sangat jelas dan jelas. Ini menunjukkan didalam Bank Jatim Cabang Jember dan Kantor Cabang Pembantu terdapat pusat-pusat pertanggungjawaban yang jelas, dan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab untuk setiap fungsi yang ada didalam perusahaan. Responden menganggap bahwa struktur sistem pengendalian manajemen telah terstruktur dengan sangat jelas dan telah dijalankan secara efektif.

Begitu pula dengan proses sistem pengendalian manajemen perusahaan, responden cenderung menjawab sangat jelas dan jelas atas pertanyaan-pertanyaan yang diberikan. Ini membuktikan bahwa proses sistem pengendalian manajemen telah berjalan secara efektif, dapat dilihat dari penyusunan program yang telah dilakukan secara rutin dan berkala dan program yang dibuat tersebut merupakan implementasi dari strategi perusahaan dalam hal ini Bank Jatim Cabang Jember dan Kantor Cabang Pembantu sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Sedangkan untuk kinerja manajerial, responden paling banyak menjawab sangat jelas dan jelas, hal ini menunjukkan bahwa kinerja manajerial di Bank Jatim Cabang Jember dan Kantor Cabang Pembantu sudah sangat memuaskan. Salah satunya ditunjukkan dengan peran manajer dalam tukar-menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi yang lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, serta hubungan antar manajer yang sangat baik. Kinerja manajer yang sangat baik ini dapat menunjukkan bahwa pelaksanaan tugas telah dilakukan dengan baik, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, maka dapat disimpulkan struktur sistem pengendalian manajemen dan proses sistem pengendalian manajemen pada Bank Jatim Cabang Jember dan Kantor Cabang Pembantu telah berjalan secara efektif. Begitu pula dengan Kinerja manajerial di Bank Jatim Cabang Jember dan Kantor Cabang Pembantu sudah sangat memuaskan.

Daftar Pustaka

- Anthony, Robert, Dearden dan Bedford. 1996. **Sistem Pengendalian Manajemen**. Erlangga. Jakarta
- Mulyadi. 2003. *Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. BP STIE YKPN. Yogyakarta
- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen Edisi Pertama*. BPFE. Yogyakarta
- Setiawan M dan Johny. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen Edisi 2*. Salemba Empat. Jakarta