



**EVALUASI STRUKTUR SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN,
PROSES SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DAN KINERJA
MANAJERIAL PADA BANK JATIM CABANG JEMBER DAN KANTOR
CABANG PEMBANTU**

SKRIPSI

Disusun Oleh :

Nauvalil Maskatul Imam

NIM 070810301132

JURUSAN S-1 AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS JEMBER

2015



**EVALUASI STRUKTUR SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN,
PROSES SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DAN KINERJA
MANAJERIAL PADA BANK JATIM CABANG JEMBER DAN KANTOR
CABANG PEMBANTU**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada
Fakultas Ekonomi Universitas Jember

Disusun Oleh :

Nauvalil Maskatul Imam

NIM 070810301132

**JURUSAN S-1 AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER**

2015

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk :

1. Bapak dan Ibu tercinta, H.Mochdar Imam dan Masrinah, yang telah mendoakan dan memberi dukungan serta kasih sayang yang tak terhingga selama ini;
2. Kakak-kakakku tersayang, Fitriana Zahroil Batul Imam, dan Naill Mas'udatul Imam, yang selalu mendukung dan memberi semangat untuk terus berjuang dan segera menyelesaikan studi ini;
3. Nindya Puspitaningtyas, yang selalu memberikan dukungan semangat dan harapan ketika semangat telah memudar, terimakasih telah sabar menemani selama penciptaan skripsi ini;
4. Sahabat-sahabat seperjuangan, Khariz Afiff, Nendra Marbelly, Imam Qalyubi, Erick Kristanto, Abdul Jalil, dan masih banyak lainnya yang tidak bias saya sebutkan satu per satu, terimakasih atas bantuan dan dorongan serta semangat dalam melakukan penelitian;
5. Almamater Fakultas Ekonomi Jurusan S-1 Akuntansi Universitas Jember.

MOTTO

Kerjakeras, dan berdoa, merupakan kunci menuju kesuksesan
(Penulis)

Keberuntungan bukanlah tujuan
Keberuntungan adalah hasil dari proses yang baik
Berkuslah pada cara hidup yang baik
(Mario Teguh)

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nauvalil Maskatul Imam

NIM : 070810301132

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul: “Evaluasi Struktur Sistem Pengendalian Manajemen Proses Sistem Pengendalian Manajemen dan Kinerja Manajerial Pada Bank Jatim Cabang Jember dan Kantor Cabang Pembantu” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali jika dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapatkan sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, Februari 2015

Yang menyatakan,

Nauvalil Maskatul Imam
NIM. 070810301132

SKRIPSI

**EVALUASI STRUKTUR SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN,
PROSES SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DAN KINERJA
MANAJERIAL PADA BANK JATIM CABANG JEMBER DAN KANTOR
CABANG PEMBANTU**

Oleh

Nauvalil Maskatul Imam
NIM. 070810301132

Pembimbing

Dosen Pembimbing I : H. Rochman Effendi, SE.,M.Si., Ak

Dosen Pembimbing II : Nur Hisamuddin, SE., M.Si., Ak

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

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

Nama : NAUVALIL MASKATUL IMAM

Nim : 070810301132

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : S1 Akuntansi

Pembimbing I

Pembimbing II

H. Rochman Effendi, SE., M.Si., Ak
NIP 19710217 200003 1 001

Nur Hisamuddin, SE., M.Si., Ak
NIP 19791014 200912 1 001

Mengetahui,
Ketua Program Studi
S1 Akuntansi

Dr. Mohammad Miqdad, SE., MM., Ak
NIP 19710727 199512 1 001

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

Nauvalil Maskatul Imam

Fakultas Ekonomi, Universitas Jember

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 : structure of management control system, process of management control system, managerial performance

RINGKASAN

Evaluasi Struktur Sistem Pengendalian Manajemen, Proses Sistem Pengendalian Manajemen dan Kinerja Manajerial Pada Bank Jatim Cabang Jember dan Kantor Cabang Pembantu; Nauvalil Maskatul Imam; 070810301132; 2014; halaman; Jurusan S-1 Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Industri perbankan di Indonesia terlihat semakin semarak, pertumbuhannya semakin meningkat, baik bank pemerintah maupun bank swasta. Agar mempunyai daya saing yang tinggi, diupayakan agar menciptakan bank-bank yang sehat. Suatu bank yang selalu berhati-hati dalam usahanya yang nantinya akan memberikan dampak positif, dalam bentuk resiko usaha yang kecil. Resiko yang kecil ini akan meningkatkan daya saing bank yang bersangkutan, mengingat resiko merupakan salah satu aspek yang diperhatikan dalam persaingan di dunia keuangan.

Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, yang dikenal dengan sebutan Bank JATIM, didirikan pada tanggal 17 Agustus 1961 di Surabaya, yang selanjutnya secara resmi menjadi PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur pada tanggal 1 Mei 1999.

Tujuan yang ingin dicapai dari 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. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah semua penyelia pada Bank Jatim Cabang Jember, sedangkan sampel yang digunakan adalah manajer (penyelia) yang telah bekerja minimal lima (5) tahun pada Bank Jatim cabang Jember dan Kantor Cabang Pembantu. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey dengan teknik kuesioner.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa 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 manajerialnya yang sudah sangat memuaskan.

PRAKATA

Penulis mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT Tuhan Semesta Alam atas segala rahmat, petunjuk dan ridho-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul "Evaluasi Struktur Sistem Pengendalian Manajemen, Proses Sistem Pengendalian Manajemen dan Kinerja Manajerial Pada Bank Jatim Cabang Jember dan Kantor Cabang Pembantu".

Dalam kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang mendukung terselesaikannya skripsi ini, yaitu:

1. Dr. M Fathorrazi, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember beserta staf edukatif dan staf administratif Fakultas Ekonomi Universitas Jember
2. Dr. Mohammad Miqdad, SE., MM., Ak, selaku Kepala Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. H. Rochman Effendi, SE., M.Si., Ak, selaku Dosen Pembimbing I, dan Nur Hisamuddin, SE., M.Si., Ak, selaku Dosen Pembimbing II, yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, saran dan pengarahannya dalam penulisan skripsi ini sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
4. Dosen-dosen Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah mengajarkan ilmu pengetahuannya selama penulis berada di Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
5. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini baik secara langsung maupun tidak langsung.

Penulis juga menerima berbagai kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini.

Jember, Desember 2014

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PERSEMBAHAN	ii
HALAMAN MOTTO	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN PEMBIMBING SKRIPSI	v
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	vi
ABSTRAK	vii
RINGKASAN	viii
PRAKATA	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Landasan Teori	6
2.1.1 Sistem Pengendalian Manajemen	6
2.1.1.1 Pengertian Sistem	6
2.1.1.2 Pengertian Pengendalian	6
2.1.1.2.1 Elemen-Elemen Sistem Pengendalian	7
2.1.1.3 Pengertian Manajemen	7
2.1.1.4 Pengertian Pengendalian Manajemen	8

2.1.1.4.1 Jenis Pengendalian Manajemen	9
2.1.1.5 Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen.....	11
2.1.1.5.1 Definisi Sistem Pengendalian Manajemen	11
2.1.1.5.2 Struktur Sistem Pengendalian Manajemen	12
2.1.1.5.3 Proses Sistem Pengendalian Manajemen	13
2.1.2 Kinerja Manajerial	15
2.1.3 Aspek-Aspek Kinerja Manajerial	15
2.2 Penelitian Terdahulu	16
BAB 3. METODE PENELITIAN	18
3.1 Rancangan Penelitian	18
3.2 Jenis dan Sumber Data	18
3.2.1 Jenis Data	18
3.2.2 Sumber Data	18
3.3 Populasi dan Sampel	18
3.3.1 Populasi	18
3.3.2 Sampel	18
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	19
3.5 Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya	19
3.5.1 Struktur Sistem Pengendalian Manajemen	19
3.5.2 Proses Sistem Pengendalian Manajemen	19
3.5.3 Kinerja Manajerial	19
3.5.4 Skala Pengukuran	20
3.6 Analisis Data	21
3.6.1 Analisa Deskriptif Persentase	21
BAB 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	24
4.1 Profil Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur.....	24
4.2 Deskripsi Responden Penelitian.....	25
4.2.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	25
4.2.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	26

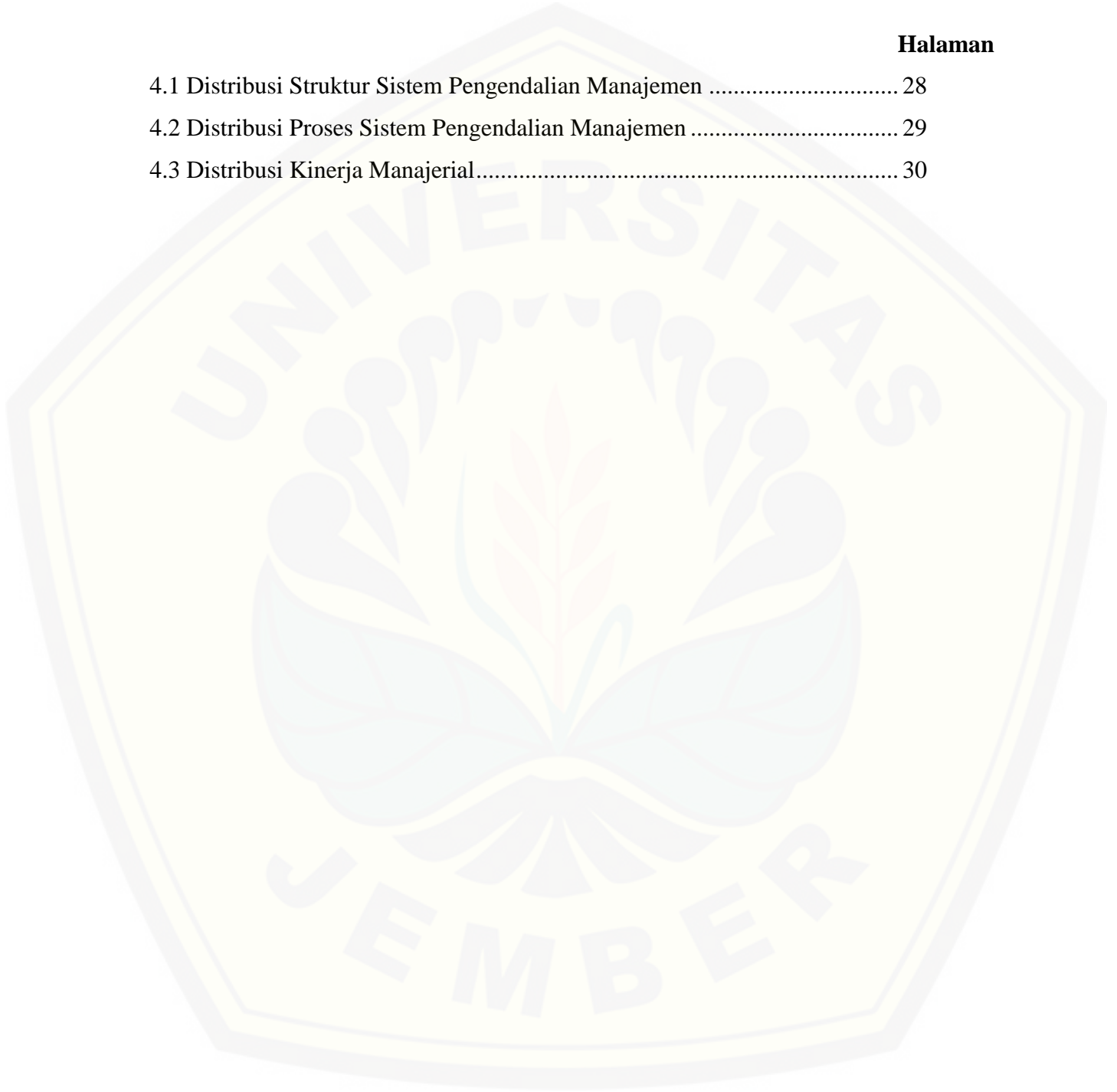
4.3 Analisa Data	27
4.3.1 Struktur Sistem Pengendalian Manajemen	27
4.3.2 Proses Sistem Pengendalian Manajemen	28
4.3.3 Kinerja Manajerial	30
4.4 Pembahasan	31
4.4.1 Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen	32
4.4.1.1 Struktur Sistem Pengendalian Manajemen	32
4.4.1.2 Proses Sistem Pengendalian Manajemen	32
4.4.1.3 Kinerja Manajerial	32
BAB 5. PENUTUP	34
5.1 Kesimpulan	34
5.2 Saran	34
DAFTAR PUSTAKA	36
LAMPIRAN	38

DAFTAR TABEL

	Halaman
3.1 Tabel Operasional Sistem Pengendalian Manajemen	20
3.2 Tabel Operasional Kinerja Manajerial	20
3.3 Kriteria Analisis Deskriptif Persentase Struktur Sistem Pengendalian Manajemen dan Proses Sistem Pengendalian Manajemen	22
3.4 Kriteria Analisis Deskriptif Persentase Kinerja Manajerial	23
4.1 Jumlah dan Prosentase Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	26
4.2 Jumlah dan Prosentase Responden Berdasarkan Pendidikan	26
4.3 Distribusi Struktur Sistem Pengendalian Manajemen	27
4.4 Distribusi Proses Sistem Pengendalian Manajemen	29
4.5 Distribusi Kinerja Manajerial	30

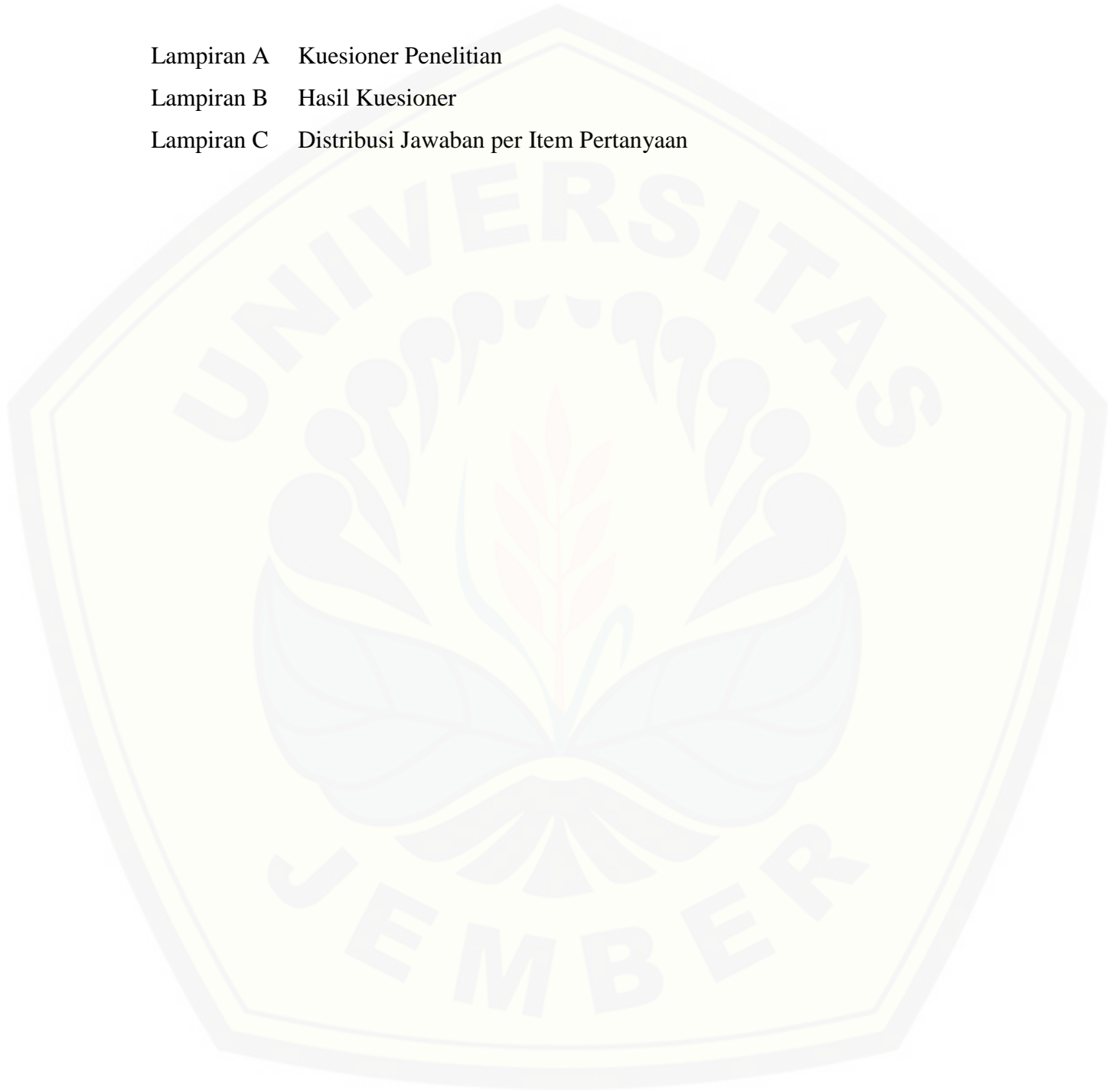
DAFTAR GAMBAR

	Halaman
4.1 Distribusi Struktur Sistem Pengendalian Manajemen	28
4.2 Distribusi Proses Sistem Pengendalian Manajemen	29
4.3 Distribusi Kinerja Manajerial.....	30



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran A Kuesioner Penelitian
- Lampiran B Hasil Kuesioner
- Lampiran C Distribusi Jawaban per Item Pertanyaan



BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

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. Bank-bank tersebut berusaha menarik perhatian para calon nasabahnya guna memperoleh masukan dana dan mampu menyalurkan dana tersebut sebanyak-banyaknya dengan harapan dapat memberikan hasil yang diinginkan secara optimal.

Agar mempunyai daya saing yang tinggi, diupayakan agar menciptakan bank-bank yang sehat. Suatu bank yang selalu berhati-hati dalam usahanya yang nantinya akan memberikan dampak positif, dalam bentuk resiko usaha yang kecil. Resiko yang kecil ini akan meningkatkan daya saing bank yang bersangkutan, mengingat resiko merupakan salah satu aspek yang diperhatikan dalam persaingan di dunia keuangan.

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.

Dengan pembukaan cabang-cabang pembantu bagi perbankan sudah barang tentu menjadikan organisasinya menjadi semakin kompleks. Untuk itu perlu disusun suatu sistem organisasi yang mampu untuk melaksanakan pengendalian manajemen dengan baik, yang memudahkan pengaturan dan pelaksanaan tugas-tugas di dalam organisasi/lembaga perbankan.

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. Termasuk dalam kelompok struktur adalah : (1) Struktur organisasi, (2) Jaringan informasi, (3) Sistem penghargaan (Mulyadi dan Setiawan, 1995 : 5). Sedangkan yang terdapat dalam kelompok proses adalah : (1) Pemrograman, (2) Penganggaran, (3) Pelaksanaan dan Pengukuran, (4) Evaluasi Kinerja (Anthony, 1996 : 30).

Penerapan unsur-unsur pengendalian manajemen tersebut, ditujukan untuk mengetahui apakah kegiatan masing-masing unit bisnis telah dilakukan mengarah pada tujuan yang ditentukan. Pengukuran kegiatan dapat dilihat dengan membandingkan tujuan yang diinginkan dengan prestasi yang telah dicapai oleh unit bisnis atau pusat pertanggungjawaban. Prestasi adalah suatu keadaan yang

menunjukkan tingkatan keberhasilan kegiatan manajemen, dalam istilah yang lebih populer saat ini disebut dengan kinerja (performance) yang merupakan penilaian 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. 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.

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 keraguan 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.

Maria Mirna (2005) dalam skripsinya yang berjudul Manfaat Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Meningkatkan Kinerja Instalasi Rawat Inap menyimpulkan bahwa: 1) efektivitas penerapan struktur sistem pengendalian manajemen pelayanan pasien rawat inap adalah baik dan efektif, dimana dapat dilihat dengan adanya penetapan tugas dan tanggung jawab secara jelas sesuai dengan tingkatan manajemen. 2) proses sistem pengendalian manajemen yang menyangkut proses penyusunan program, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan pengukuran, serta pelaporan dan analisis kesemuanya menunjukkan hasil yang efektif pula. 3) sedangkan untuk kinerja instalasi juga sangat baik dapat dilihat dari segi kepuasan dan pelayanan yang diterima oleh pasien. Dari uraian diatas penulis mengambil judul: “EVALUASI STRUKTUR SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN, PROSES SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN, DAN KINERJA MANAJERIAL PADA BANK JATIM CABANG JEMBER DAN KANTOR CABANG PEMBANTU”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, 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?

1.3 Tujuan Penelitian

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.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

a. Bagi Peneliti dan Akademisi

Hasil penelitian ini dapat memberikan tambahan pengetahuan bagi kemajuan akademisi dan dapat dijadikan bahan acuan bagi penelitian selanjutnya dengan topik yang sama.

b. Bagi Instansi yang Bersangkutan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tambahan dan sumbangan yang bermanfaat berkaitan dengan sistem pengendalian manajemen dan kinerja manajerial perusahaan

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Dari penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi bagi peneliti-peneliti selanjutnya untuk masalah serupa.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Sistem Pengendalian Manajemen

2.1.1.1 Pengertian Sistem

Pengertian sistem menurut Abdul Halim, Achmad Tjahjono, dan Muh. Fakhri Husein (2003:3) adalah sebagai berikut: “Sistem adalah suatu kegiatan yang telah ditentukan caranya dan biasanya dilakukan berulang-ulang”. Menurut Anthony dan Govindarajan yang dialihbahasakan oleh F.X. Kurniawan Tjakrawala (2005:7), pengertian sistem yaitu: “Sebuah sistem merupakan suatu cara tertentu dan biasanya berulang untuk melaksanakan suatu atau serangkaian aktivitas”. Dalam kegiatan suatu organisasi, banyak tindakan manajemen yang tidak sistematis. Keadaan tidak memungkinkan bagi seorang manajer untuk menggunakan aturan sistem yang telah ditetapkan, sehingga manajer menggunakan pertimbangan pribadinya dalam bertindak. Kegiatan seperti ini biasanya berkaitan dengan interaksi antara manajer yang satu dengan yang lainnya dan manajer dengan bawahannya. Ketepatan sistem itu sendiri akhirnya tergantung pada kemampuan manajer mengatur seseorang, tidak lagi berdasarkan aturan yang ditentukan oleh sistem tersebut.

2.1.1.2 Pengertian Pengendalian

Pengendalian berkaitan erat dengan fungsi manajemen, dimana fungsi ini diawali dari perencanaan dan diikuti dengan pengendalian agar tujuan perusahaan tercapai dengan efektif dan efisien. Fungsi manajemen dimulai dari perencanaan, yaitu penetapan tujuan perusahaan secara umum. Langkah selanjutnya adalah menentukan langkah apa dan bagaimana hal tersebut dapat dilaksanakan. Kebijakan-kebijakan yang harus diambil oleh manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan biasa disebut dengan strategi. Setelah strategi diterapkan, manajemen perusahaan membutuhkan keyakinan bahwa operasi perusahaan telah diarahkan sesuai dengan tujuan perusahaan dan dilaksanakan dengan menggunakan strategi yang tepat. Agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan efektif dan efisien,

manajemen harus memerlukan suatu proses yang disebut pengendalian. Pengendalian menurut Hansen & Mowen yang direvisi oleh Abdul Halim, Achmad Tjahjono, dan Muh. Fakhri Husein (2003:4) adalah sebagai berikut: “Pengendalian adalah proses penetapan standar, dengan menerima umpan balik berupa kinerja sesungguhnya, dan mengambil tindakan yang diperlukan jika kinerja sesungguhnya berbeda secara signifikan dengan apa yang telah direncanakan.”

2.1.1.2.1 Elemen-elemen Sistem Pengendalian

Suatu sistem pengendalian mempunyai beberapa elemen yang memungkinkan pengendalian berjalan dengan baik. Elemen-elemen sistem pengendalian menurut Anthony & Govindarajan yang dialihbahasakan oleh F.X. Kurniawan Tjakrawala (2005:3), adalah:

- a) Pelacak (*detector*) atau sensor yakni sebuah perangkat yang mengukur apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses yang sedang dikendalikan.
- b) Penaksir (*assessor*) yakni suatu perangkat yang menentukan signifikansi dari peristiwa aktual dengan membandingkannya dengan beberapa standar atau ekspektasi dari apa yang seharusnya terjadi.
- c) *Effector* yakni suatu perangkat (yang sering disebut “*feedback*”) yang mengubah perilaku jika *assessor* mengindikasikan kebutuhan yang perlu dipenuhi.
- d) Jaringan Komunikasi yakni alat yang mengirim informasi antara *detector* dan *assessor* dan antara *assessor* dan *effector*

2.1.1.3 Pengertian Manajemen

Salah satu pengertian manajemen adalah seni mencapai tujuan melalui tangan orang lain. Pengertian yang lain adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian pekerjaan anggota organisasi, serta pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Sebuah organisasi terdiri dari sekelompok orang yang bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan tertentu

bersama. Fungsi-fungsi manajemen menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter yang dialihbahasakan oleh T. Hermaya dan Harry Slamet (2004:8) adalah sebagai berikut:

- a) Fungsi Perencanaan (*Planning*), yaitu fungsi manajemen yang mencakup proses menentukan tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang harus melakukan, bagaimana cara mengelompokkan tugas-tugas itu, siapa harus melapor ke siapa, dan dimana keputusan harus dibuat.
- b) Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*), yaitu fungsi manajemen yang mencakup proses memotivasi bawahan, mempengaruhi individu atau tim sewaktu mereka bekerja, memiliki saluran komunikasi yang paling efektif, dan memecahkan dengan berbagai cara masalah perilaku karyawan.
- c) Fungsi Kepemimpinan (*Actuating*), yaitu fungsi manajemen yang mencakup proses memantau kinerja aktual, membandingkan aktual dengan standar, dan membuat koreksinya, jika perlu.
- d) Fungsi Pengendalian (*Controlling*), yaitu fungsi manajemen yang mencakup proses mendefinisikan sasaran, menetapkan strategi untuk mencapai sasaran itu dan menyusun rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan sejumlah kegiatan.

Pengertian Proses Manajemen menurut Stephen P. Robbins & Mary Coulter yang dialihbahasakan oleh T. Hermaya dan Harry Slamet (2004:8) yaitu: “Proses manajemen adalah serangkaian keputusan dan kegiatan kerja yang sedang terjadi yang dialami oleh para manajer sewaktu mereka merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan.”

2.1.1.4 Pengertian Pengendalian Manajemen

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.

2.1.1.4.1 Jenis Pengendalian Manajemen

Menurut jenisnya, pengendalian manajemen dapat dikelompokkan dalam lima bagian, yaitu:

a) Pengendalian Preventif (*Preventive Controls*)

Yaitu pengendalian yang dilakukan sebagai upaya untuk mencegah terjadinya penyimpangan, sebagai upaya antisipasi manajemen sebelum terjadinya masalah yang tidak diinginkan.

b) Pengendalian Detektif (*Detective Controls*)

Yaitu pengendalian yang menekankan pada upaya penemuan kesalahan yang mungkin terjadi.

c) Pengendalian Korektif (*Corrective Controls*)

Merupakan upaya mengoreksi penyebab terjadinya masalah yang diidentifikasi melalui pengendalian detektif, sebagai antisipasi agar kesalahan yang sama tidak berulang di masa yang akan datang.

d) Pengendalian Langsung (*Directive Controls*)

Pengendalian yang dilakukan pada saat kegiatan sedang berlangsung, dengan tujuan agar kegiatan dilaksanakan sesuai dengan ketentuan.

e) Pengendalian Kompensatif (*Compensative Controls*)

Yaitu upaya penguatan pengendalian karena diabaikannya suatu aktivitas pengendalian.

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. Definisi pengendalian manajemen menurut Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan yang dialihbahasakan oleh F.X Kurniawan Tjakrawala (2005:8) adalah sebagai berikut: “Pengendalian manajemen merupakan proses di mana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi. 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

Dari definisi-definisi tersebut di atas, diketahui bahwa pengendalian manajemen merupakan suatu proses yang digunakan oleh manajemen untuk menjamin bahwa perusahaan yang dikelolanya telah melaksanakan strategi secara efektif dan efisien. Dalam melaksanakan pengendaliannya, manajemen menggunakan metode dan prosedur termasuk di dalamnya sistem pengendalian manajemen yang terdiri atas struktur organisasi, wewenang, tanggung jawab, dan informasi untuk melaksanakan pengendalian yang memastikan bahwa organisasi telah berfungsi untuk

mencapai tujuan. Tujuan pengendalian manajemen adalah menjamin bahwa strategi yang dijalankan sesuai dengan tujuan organisasi yang akan dituju. Jadi, apabila seorang manajer menemukan cara yang lebih baik dalam operasi sehari-harinya, pengendalian manajemen seharusnya tidak melarang manajer tersebut melakukan dengan cara yang menurut dia benar. Pengendalian manajemen merupakan alat bagi manajemen dalam mengimplementasikan rencana dan strategi dengan cara mempengaruhi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk mengembangkan pengendalian manajemen yang efektif, organisasi harus memiliki tujuan, strategi, program dan kebijakan yang jelas dan realistis. Pengendalian manajemen yang efektif pada dasarnya memerlukan prosedur-prosedur yang tepat, sehingga memungkinkan bagi manajer untuk melakukan pengawasan dan pengevaluasian atas masukan dan keluaran secara optimum.

Dengan demikian, manajemen memerlukan suatu sistem untuk menangani proses yang digunakan oleh manajemen untuk menjamin bahwa organisasi yang dikelolanya telah melaksanakan strateginya secara efektif dan efisien, sistem tersebut dikenal dengan istilah dengan Sistem Pengendalian Manajemen.

2.1.1.5 Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen

2.1.1.5.1 Definisi Sistem Pengendalian Manajemen

Definisi Sistem Pengendalian Manajemen menurut R.A Supriyono (2000:27): “Sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang digunakan oleh manajemen untuk mempengaruhi anggota organisasinya agar melaksanakan strategi dan kebijakan organisasi secara efisien dan efektif dalam rangka mencapai tujuan organisasi, sistem pengendalian manajemen terdiri atas struktur dan proses”. Suatu sistem diciptakan untuk mencapai tujuan tertentu. Sistem Pengendalian Manajemen dirancang untuk mencapai tujuan perusahaan yang ditetapkan dalam proses yang disebut perencanaan stratejik. Dalam proses ini manajemen menetapkan tujuan perusahaan dan memutuskan berbagai strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Untuk mencapai tujuan melalui berbagai strategi yang telah ditetapkan, manajemen memerlukan suatu

sistem untuk mengalokasikan penggunaan berbagai sumber ekonomi perusahaan secara efektif dan efisien. Secara singkat dikatakan bahwa Sistem Pengendalian Manajemen merupakan suatu sistem yang digunakan oleh para manajer untuk mengarahkan anggota organisasi agar melaksanakan kegiatan secara efektif dan efisien sesuai strategi pokok yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan dan sasaran. Aktivitas Sistem Pengendalian Manajemen meliputi aktivitas untuk merencanakan tujuan yang hendak dicapai dan strategi yang harus dilaksanakan serta mengendalikan dan mengarahkan operasi organisasi sesuai rencana dan tujuan perusahaan. Jadi, Sistem Pengendalian Manajemen adalah merupakan suatu sistem yang dirancang untuk menjamin bahwa organisasi telah melaksanakan strateginya secara efektif dan efisien melalui para manajernya.

2.1.1.5.2 Struktur Sistem Pengendalian Manajemen

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, 2001 : 3).

Definisi pusat pertanggungjawaban menurut Abdul Halim, Achmad Tjahjono, dan Muh. Fakhri Husein (2003:74): “Pusat pertanggungjawaban adalah satu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer pertanggungjawaban.”

Jenis-jenis pusat pertanggungjawaban menurut Abdul Halim, Achmad Tjahjono, dan Muh. Fakhri Husein (2003:74), adalah sebagai berikut:

- a) Pusat Pendapatan, merupakan pusat pertanggungjawaban yang manajernya diukur prestasinya berdasarkan pendapatannya. Manajer pusat pendapatan tidak dimintai pertanggungjawabannya mengenai masukannya, karena dia tidak mempengaruhi pemakaian masukan tersebut. Pusat pendapatan bertanggung jawab terhadap pencapaian pendapatan yang ditargetkan tanpa harus dibebani tanggung jawab pencapaian pendapatan yang ditargetkan tanpa

harus dibebani tanggung jawab mengenai biaya yang terjadi di departemennya. Karena biaya seringkali tidak mempunyai hubungan dengan pendapatan yang diperoleh oleh departemen tersebut. Pada umumnya, biaya-biaya yang terjadi dalam pusat pendapatan merupakan biaya kebijakan, maka pusat pendapatan umumnya juga merupakan pusat biaya kebijakan.

- b) Pusat Biaya, merupakan pusat pertanggungjawaban yang manajernya diukur prestasinya atas dasar biayanya (nilai masukannya). Setiap pusat pertanggungjawaban mengkonsumsi masukan dan menghasilkan keluarannya tidak dapat atau tidak perlu diukur dalam bentuk pendapatan. Hal ini disebabkan karena kemungkinan keluaran pusat biaya tersebut tidak bertanggung jawab atas keluaran pusat biaya tersebut.
- c) Pusat Laba, merupakan pusat pertanggungjawaban yang manajernya diukur dari selisih antara pendapatan dengan biaya untuk memperoleh pendapatan tersebut. Dalam pusat laba, masukan dan keluarannya diukur dalam satuan uang untuk menghitung laba yang merupakan dasar pengukuran prestasi manajer. Dalam akuntansi keuangan, pendapatan diakui dan dicatat pada saat terjadi transaksi penjualan. Suatu pusat pertanggungjawaban merupakan pusat laba jika manajemen menghendaki untuk mengukur keluaran pusat pertanggungjawaban tersebut dalam satuan uang dan manajer pusat pertanggungjawaban tersebut diukur prestasinya atas dasar selisih antara pendapatan dengan biayanya.
- d) Pusat Investasi, adalah pusat laba yang prestasi manajernya diukur dengan menghubungkan laba yang diperoleh pusat pertanggungjawaban tersebut dengan investasi yang bersangkutan. Ukuran prestasi manajer pusat investasi dapat berupa rasio antara laba dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba.

2.1.1.5.3 Proses Sistem Pengendalian Manajemen

Proses 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. Menurut Abdul Halim, Achmad Tjahjono, dan Muh. Fakhri Husein (2003:15) menyatakan bahwa 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. Keluaran dari proses perencanaan strategi berbentuk dokumen yang dinamakan *strategic plan* (atau sering juga disebut program). Informasi tentang program meliputi beberapa tahun yang akan datang, biasanya meliputi tiga atau lima tahun. Dalam perusahaan yang berorientasi laba, setiap produk utama atau lini produk disebut sebagai program. Sedangkan dalam organisasi nirlaba, bentuk utama jasa organisasi yang ditawarkan merupakan suatu program.
- 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. Program atau *strategic plan* yang telah disetujui pada tahap sebelumnya, merupakan titik awal dalam mempersiapkan anggaran. Anggaran menunjukkan jabaran dari program dengan menggunakan informasi terkini. Dalam anggaran, program dihubungkan terhadap pusat pertanggungjawaban, bukannya program secara individual. Anggaran menggambarkan biaya-biaya yang dikeluarkan oleh setiap manajer yang bertanggungjawab terhadap sebuah program atau bagian dari program. Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan suatu

proses negosiasi antara manajer pusat pertanggungjawaban dan atasannya.

- 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. Laporan pusat pertanggungjawaban juga harus menunjukkan informasi untuk mengukur kinerja keuangan maupun non keuangan, informasi internal maupun informasi eksternal.
- d) Evaluasi Kinerja. Kegiatan terakhir dari proses pengendalian manajemen adalah menilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban. Prestasi kerja pada intinya bisa dilihat dari efisien dan efektif tidaknya suatu pusat pertanggungjawaban menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Evaluasi dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi anggaran dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.1.2 Kinerja Manajerial

Kinerja adalah kualitas dan kuantitas dari pekerjaan yang diselesaikan oleh individu maupun kelompok dalam dunia kerja. Kinerja manajerial adalah penilaian atas hasil pelaksanaan peran manajer yang dijalankan dalam organisasi yang diukur melalui kegiatan-kegiatan manajer yang meliputi perencanaan, pengkoordinasian, pengaturan staf, pengawasan, dan evaluasi (Mulyadi, 2003).

Kinerja manajerial yang diperoleh manajer merupakan salah satu faktor yang dapat dicapai untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Informasi tentang kinerja manajerial bawahan sangat diperlukan oleh manajemen puncak untuk memotivasi dan menentukan sistem penghargaan terhadap manajer agar mampu mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

2.1.3 Aspek-aspek Kinerja Manajerial

Terdapat delapan aspek kinerja manajerial yang harus diperhatikan oleh manajer, antara lain (Margareth, 2005:17-19):

- a) Perencanaan adalah menentukan tujuan, kebijakan, langkah-langkah dan aksi seperti penjadwalan kerja, anggaran dan pemrograman.
- b) Investigasi adalah mengumpulkan dan menyiapkan informasi dalam bentuk rekaman, laporan dan data-data, mengukur hasil output, menyimpan hasil, dan melakukan analisa.
- c) Koordinasi adalah pertukaran informasi dengan orang-orang di departemen lain termasuk orang-orang yang dibawahnya dalam rangka menghubungkan dan menyesuaikan prosedur, kebijakan dan program.
- d) Evaluasi adalah penyerahan dan pemeriksaan proposal maupun laporan hasil penyelidikan (pemeriksaan karyawan dilihat dari penggunaan anggaran dan inspeksi produk).
- e) Supervisi adalah mengarahkan, memimpin, dan mengembangkan orang-orang yang bekerja dibawah departemen tersebut.
- f) Pemilihan staf adalah mempertahankan kekuatan pekerjaan di bidang yang menjadi tanggungjawab departemen tersebut (menyeleksi dan mempromosikan orang-orang dibawah departemen tersebut).
- g) Negosiasi adalah membeli, menjual, maupun mengadakan kontrak untuk barang-barang maupun layanan jasa (mengadakan kontrak dengan supplier, mengadakan penawaran kolektif).
- h) Perwakilan adalah memajukan ketertarikan-ketertarikan umum organisasi melalui pidato, konsultasi maupun kontak individu atau kelompok diluar perusahaan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Maria Mirna (2005) melakukan penelitian tentang manfaat penerapan sistem sengendalian manajemen dalam meningkatkan kinerja instalasi rawat inap. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas penerapan sistem pengendalian manajemen dan kinerja instalasi rawat inap. Penelitian ini menyimpulkan bahwa: 1) efektivitas penerapan struktur sistem pengendalian manajemen pelayanan pasien

rawat inap adalah baik dan efektif, dimana dapat dilihat dengan adanya penetapan tugas dan tanggung jawab secara jelas sesuai dengan tingkatan manajemen. 2) proses sistem pengendalian manajemen yang menyangkut proses penyusunan program, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan pengukuran, serta pelaporan dan analisis kesemuanya menunjukkan hasil yang efektif pula. 3) sedangkan untuk kinerja instalasi juga sangat baik dapat dilihat dari segi kepuasan dan pelayanan yang diterima oleh pasien.

Rizka Anggraeni (2013) melakukan penelitian untuk menganalisis penerapan sistem pengendalian manajemen pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia-Universitas Brawijaya. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Dari penelitian ini diperoleh kesimpulan yang menunjukkan bahwa KPRI-UB memiliki struktur pengendalian manajemen terlihat dari adanya struktur organisasi, job description dan pusat pertanggungjawaban. Selain itu terdapat pula proses sistem pengendalian manajemen yang meliputi perencanaan strategis, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan evaluasi kinerja.

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan 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 dan Supomo, 1999).

3.2 Jenis dan Sumber Data

3.2.1 Jenis 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.

3.2.2 Sumber Data

Sumber data adalah segala sesuatu yang dapat memberikan informasi mengenai data. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan sumber data primer, yaitu data yang diperoleh peneliti melalui kuesioner yang dibagikan pada pimpinan perusahaan sesuai dengan kebutuhan dalam penelitian ini.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Menurut Indriantoro (1999), populasi merupakan sekelompok orang, kejadian, segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah semua penyelia (manajer) pada Bank Jatim Cabang Jember dan kantor cabang pembantu.

3.3.2 Sampel

Teknik dalam pengambilan sampel yang digunakan adalah *sampel jenuh* (*sensus*). Dalam penelitian ini sampel yang digunakan adalah manajer (penyelia) yang telah bekerja minimal lima (5) tahun pada Bank Jatim cabang Jember dan kantor cabang pembantu.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey dengan teknik kuesioner. Kuesioner disampaikan dan dikumpulkan secara langsung oleh peneliti kepada responden, dengan pertimbangan peneliti dapat berhubungan langsung dengan responden untuk memberi penjelasan seperlunya mengenai kuesioner. Selain itu teknik ini memiliki tingkat tanggapan yang relatif tinggi dibandingkan dengan pendistribusian kuesioner melalui pos (Indriantoro dan Supomo, 1999).

3.5 Definisi Operasional

3.5.1 Struktur Sistem Pengendalian Manajemen

Struktur Sistem Pengendalian Manajemen merupakan komponen yang saling berkaitan satu dengan lainnya yang secara bersama-sama digunakan untuk mewujudkan suatu sistem. Setiap komponen dalam struktur memiliki fungsi tertentu untuk mencapai tujuan sistem (Anthony dan Govindarajan, 2001 : 132).

3.5.2 Proses Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Abdul Halim, Achmad Tjahjono, dan Muh. Fakhri Husein (2003:15), proses merupakan seperangkat tindakan yang dilakukan untuk memastikan bahwa organisasi bekerja dengan baik untuk mencapai tujuannya. Dalam proses pengendalian manajemen terdapat beberapa bagian kegiatan yaitu penyusunan program, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan pengukuran kegiatan, serta pelaporan dan analisis kegiatan.

3.5.3 Kinerja Manajerial

Menurut Mulyadi (2003), kinerja manajerial adalah penilaian atas hasil pelaksanaan peran manajer yang dijalankan dalam organisasi yang diukur melalui kegiatan-kegiatan manajer yang meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan.

Tabel 3.1 Tabel Operasional Sistem Pengendalian Manajemen

Variabel	Dimensi	Item
Sistem Pengendalian Manajemen (X)	1. Struktur SPM	1-6
	2. Proses SPM	7-16

Tabel 3.2 Tabel Operasional Kinerja Manajerial

Variabel	Dimensi	Item
Kinerja Manajerial (Y)	1. Perencanaan	17
	2. Investigasi	18
	3. Koordinasi	19
	4. Evaluasi	20
	5. Pengawasan	21
	6. Negosiasi	22
	7. Perwakilan	23

3.5.4 Skala Pengukuran

Untuk keperluan analisis ini, peneliti mengumpulkan dan mengolah data yang diperoleh dari kuesioner dengan cara memberikan bobot penilaian dari setiap pertanyaan. Berdasarkan skala Likert skor jawabannya adalah sebagai berikut :

- a. Struktur sistem pengendalian manajemen dan proses sistem pengendalian manajemen
 1. Jawaban ya dan sangat jelas, diberi skor 5
 2. Jawaban ya dan jelas, diberi skor 4
 3. Jawaban ya tetapi kurang jelas, diberi skor 3
 4. Jawaban ya dan cukup jelas, diberi skor 2
 5. Jawaban “tidak” atau “sangat rendah”, diberi skor 1
- b. Kinerja manajerial
 1. Jawaban sangat tinggi, diberi skor 5
 2. Jawaban tinggi, diberi skor 4
 3. Jawaban cukup, diberi skor 3
 4. Jawaban rendah, diberi skor 2
 5. Jawaban sangat rendah, diberi skor 1

3.6 Analisa Data

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.

3.6.1 Analisis Deskriptif Persentase

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 :

$$\% = \frac{n}{N} \times 100\% \dots\dots\dots (3.1)$$

Dimana :

n = Jumlah skor jawaban responden

N = Jumlah skor jawaban ideal

% = Tingkat persentase

(Mohammad Ali, 1987)

Untuk menentukan kategori atau jenis deksriptif persentase yang diperoleh dari masing-masing indikator dalam variabel, dari perhitungan deksriptif persentase kemudian ditafsirkan ke dalam kalimat. Cara menentukan tingkat kriteria adalah sebagai berikut :

a. Struktur Sistem Pengendalian Manajemen dan Proses Sistem Pengendalian Manajemen

1. Menentukan angka persentase tertinggi

$$= \frac{\text{skor maksimal}}{\text{skor maksimal}} \times 100\%$$

$$= \frac{5}{5} \times 100\%$$

$$= 100\%$$

2. Menentukan angka persentase terendah

$$= \frac{\text{skor minimal}}{\text{skor maksimal}} \times 100\%$$

$$= \frac{1}{5} \times 100\%$$

$$= 20\%$$

3. Rentang persentase = $100\% - 20\% = 80\%$

4. Interval kelas persentase = $80\% \div 5 = 16\%$

Dengan demikian tabel kategori untuk masing-masing variabel yaitu struktur sistem pengendalian manajemen dan proses sistem pengendalian manajemen adalah sebagai berikut :

Tabel 3.3 Kriteria Analisis Deskriptif Persentase Struktur Sistem Pengendalian Manajemen dan Proses Sistem Pengendalian Manajemen

No.	Interval	Kriteria
1.	$84\% < \% \text{skor} \leq 100\%$	Ya dan sangat jelas
2.	$68\% < \% \text{skor} \leq 84\%$	Ya dan jelas
3.	$52\% < \% \text{skor} \leq 68\%$	Ya dan cukup jelas
4.	$36\% < \% \text{skor} \leq 52\%$	Ya tetapi kurang jelas
5.	$20\% < \% \text{skor} \leq 36\%$	Tidak

b. Kinerja Manajerial

1. Menentukan angka persentase tertinggi

$$= \frac{\text{skor maksimal}}{\text{skor maksimal}} \times 100\%$$

$$= \frac{5}{5} \times 100\%$$

$$= 100\%$$

2. Menentukan angka persentase terendah

$$= \frac{\text{skor minimal}}{\text{skor maksimal}} \times 100\%$$

$$= \frac{1}{5} \times 100\%$$

$$= 20\%$$

3. Rentang persentase = $100\% - 20\% = 80\%$

4. Interval kelas persentase = $80\% \div 5 = 16\%$

Dengan demikian tabel kategori untuk kinerja manajerial adalah sebagai berikut :

Tabel 3.4 Kriteria Analisis Deskriptif Persentase Kinerja Manajerial

No.	Interval	Kriteria
1.	$84\% < \% \text{skor} \leq 100\%$	Sangat Tinggi
2.	$68\% < \% \text{skor} \leq 84\%$	Tinggi
3.	$52\% < \% \text{skor} \leq 68\%$	Cukup
4.	$36\% < \% \text{skor} \leq 52\%$	Rendah
5.	$20\% < \% \text{skor} \leq 36\%$	Sangat Rendah

BAB 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur

Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, yang dikenal dengan sebutan Bank JATIM, didirikan pada tanggal 17 Agustus 1961 di Surabaya. Landasan hukum pendirian adalah Akte Notaris Anwar Mahajudin Nomor 91 tanggal 17 Agustus 1961 dan dilengkapi dengan landasan operasional Surat Keputusan Menteri Keuangan Nomor BUM.9-4-5 tanggal 15 Agustus 1961.

Selanjutnya berdasarkan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 1962 tentang Ketentuan Pokok Bank Pembangunan Daerah dan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 1967 tentang Pokok-Pokok Perbankan, pada tahun 1967 dilakukan penyempurnaan melalui Peraturan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur Nomor 2 Tahun 1976 yang menyangkut Status Bank Pembangunan Daerah dari bentuk Perseroan Terbatas (PT) menjadi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD).

Secara operasional dan seiring dengan perkembangannya, maka pada tahun 1990 Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur meningkatkan statusnya dari Bank Umum menjadi Bank Umum Devisa, hal ini ditetapkan dengan Surat Keputusan Bank Indonesia Nomor 23/28/KEP/DIR tanggal 2 Agustus 1990.

Untuk memperkuat permodalan, maka pada tahun 1994 dilakukan perubahan terhadap Peraturan Daerah Nomor 9 Tahun 1992 tanggal 28 Desember 1992 menjadi Peraturan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur Nomor 26 Tahun 1994 tanggal 29 Desember 1994 yaitu merubah Struktur Permodalan/Kepemilikan dengan diijinkannya Modal Saham dari Pihak Ketiga sebagai salah satu unsur kepemilikan dengan komposisi maksimal 30%.

Dalam rangka mempertahankan eksistensi dan mengimbangi tuntutan perbankan saat itu, maka sesuai dengan Rapat Umum Pemegang Saham Tahun Buku 1997 telah disetujui perubahan bentuk Badan Hukum Bank Pembangunan Daerah menjadi Perseroan Terbatas. Berdasarkan Pasal 2 Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 1 Tahun 1998 tentang Bentuk Badan Hukum Bank Pembangunan Daerah, maka pada

tanggal 20 Maret 1999 Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur telah mensahkan Peraturan Daerah Nomor 1 Tahun 1999 tentang Perubahan Bentuk Hukum Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur dari Perusahaan Daerah (PD) menjadi Perseroan Terbatas (PT) Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur.

Sesuai dengan Akte Notaris R. Sonny Hidayat Yulistyo, S.H. Nomor 1 tanggal 1 Mei 1999 yang telah ditetapkan dengan Surat Keputusan Menteri Kehakiman Nomor C2-8227.HT.01.01.Th tanggal 5 Mei 1999 dan telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia tanggal 25 Mei 1999 Nomor 42 Tambahan Berita Negara Republik Indonesia Nomor 3008, selanjutnya secara resmi menjadi PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur.

Visi dan Misi yang dimiliki oleh Bank Jatim adalah:

- a. Visi
 1. Menjadi bank yang sehat berkembang secara wajar
 2. Memiliki manajemen dan sumber daya manusia yang profesional
- b. Misi
 1. Mendorong pertumbuhan ekonomi daerah serta ikut mengembangkan usaha kecil dan menengah
 2. Memperoleh laba optimal

4.2 Deskripsi Responden Penelitian

Deskripsi responden diperlukan untuk mengidentifikasi dan menggambarkan responden yang digunakan dalam penelitian. Adapun deskripsi responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin yang digunakan untuk mengetahui prosentase responden laki – laki dan perempuan, dan deskripsi responden berdasarkan tingkat pendidikan yang digunakan untuk mengetahui responden berdasarkan tingkat pendidikan.

4.2.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengidentifikasi responden yang menjadi obyek penelitian berdasarkan jenis kelamin. Berdasarkan hasil pengumpulan data primer, diketahui jumlah responden berdasarkan jenis kelamin adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1 Jumlah Dan Prosentase Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
1	Laki-Laki	9	50%
2	Perempuan	9	50%
Jumlah		18	100%

Sumber: data primer diolah

Berdasarkan tabel 4.1 dapat dijelaskan bahwa 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.

4.2.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Deskripsi responden berdasarkan tingkat pendidikan dimaksudkan untuk mengidentifikasi responden berdasarkan pendidikan responden. Berdasarkan hasil pengumpulan data primer, dapat diketahui jumlah responden berdasarkan tingkat pendidikannya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2 Jumlah Dan Prosentase Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Prosentase
1	S2	2	11.1%
2	S1	16	88.9%
Jumlah		18	100%

Sumber: data primer diolah

Berdasarkan tabel 4.2 di atas, dapat dilihat bahwa 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).

4.3 Analisa Data

4.3.1 Struktur Sistem Pengendalian Manajemen

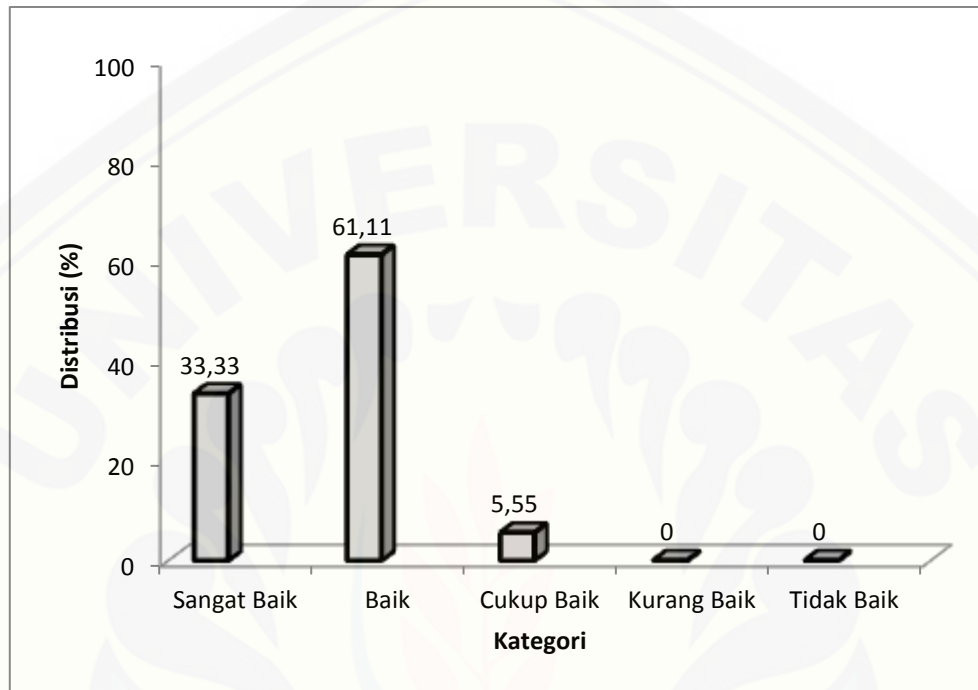
Hasil penelitian tentang struktur sistem pengendalian manajemen berdasarkan jawaban kuesioner dari masing-masing responden diperoleh seperti terangkum pada tabel 4.3.

Tabel 4.3 Distribusi Struktur Sistem Pengendalian Manajemen

No.	Interval	Persentase	Frekuensi	Kriteria
1.	$84% < \% \text{skor} \leq 100\%$	33.33%	6	Sangat Baik
2.	$68% < \% \text{skor} \leq 84\%$	61.11%	11	Baik
3.	$52% < \% \text{skor} \leq 68\%$	5.55%	1	Cukup Baik
4.	$36% < \% \text{skor} \leq 52\%$	0.00%	0	Kurang Baik
5.	$20% < \% \text{skor} \leq 36\%$	0.00%	0	Tidak Baik
Jumlah		100%	18	

Sumber: Data primer diolah

Untuk lebih jelasnya gambaran tentang struktur sistem pengendalian manajemen disajikan secara grafis dengan diagram (gambar 4.1).



Gambar 4.1 Distribusi Struktur Sistem Pengendalian Manajemen

Dari gambar diatas 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. Sedangkan pada Lampiran C.1 dapat dilihat pertanyaan nomor 1 dan 5 memiliki rata-rata tertinggi masing-masing sebesar 4,39. Hal tersebut menunjukkan bahwa pada Bank Jatim Cabang Jember dan Kantor Cabang Pembantu pembagian pusat-pusat pertanggungjawaban dalam struktur sistem pengendalian manajemen sudah sangat jelas serta pembagian tugas dan tanggung jawab untuk masing-masing pegawai juga sangat jelas sesuai dengan fungsi, tugas, dan jabatan sehingga dapat mewujudkan tercapainya tujuan usaha.

4.3.2 Proses Sistem Pengendalian Manajemen

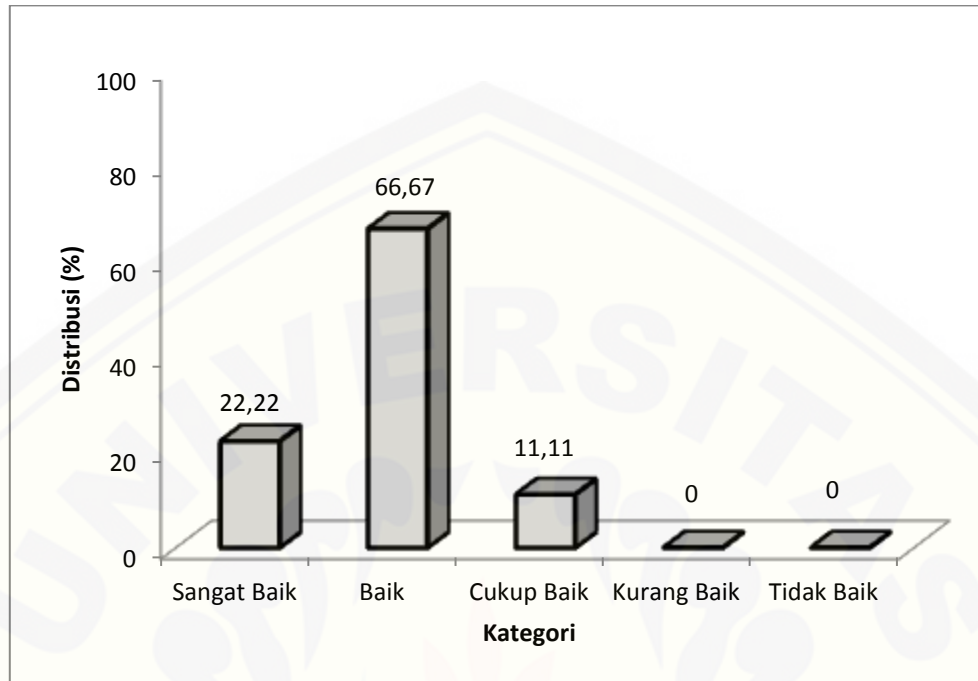
Hasil penelitian tentang proses sistem pengendalian manajemen berdasarkan jawaban kuesioner dari masing-masing responden terangkum pada tabel 4.4.

Tabel 4.4 Distribusi Proses Sistem Pengendalian Manajemen

No.	Interval	Persentase	Frekuensi	Kriteria
1.	$84\% < \% \text{skor} \leq 100\%$	22.22%	4	Sangat Baik
2.	$68\% < \% \text{skor} \leq 84\%$	66.67%	12	Baik
3.	$52\% < \% \text{skor} \leq 68\%$	11,11%	2	Cukup Baik
4.	$36\% < \% \text{skor} \leq 52\%$	0.00%	0	Kurang Baik
5.	$20\% < \% \text{skor} \leq 36\%$	0.00%	0	Tidak Baik
Jumlah		100%	18	

Sumber: Data primer diolah

Untuk lebih jelasnya gambaran tentang proses sistem pengendalian manajemen disajikan secara grafis dengan diagram sebagai berikut:



Gambar 4.2 Distribusi Proses Sistem Pengendalian Manajemen

Dari gambar diagram diatas dapat dilihat terdapat 66,67% jawaban yang termasuk dalam kriteria baik, jadi dapat disimpulkan bahwa proses sistem pengendalian manajemen di Bank Jatim Cabang Jember dan Kantor Cabang Pembantu secara umum sudah baik. Pada Lampiran C.2 dapat dilihat pertanyaan nomor 1 memiliki rata-rata tertinggi sebesar 4,33, hal ini menunjukkan bahwa penyusunan program pelayanan nasabah telah dilakukan secara rutin dan berkala.

4.3.3 Kinerja Manajerial

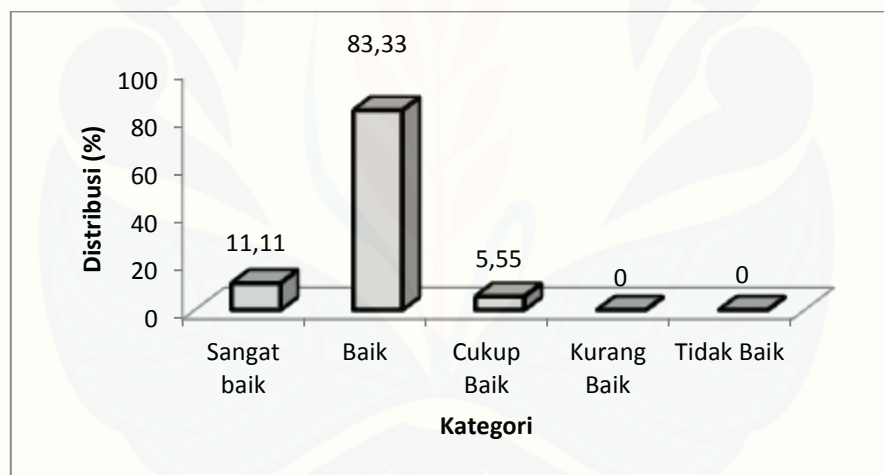
Hasil penelitian tentang Kinerja Manajerial berdasarkan jawaban kuesioner dari masing-masing responden diperoleh seperti terangkum pada tabel berikut ini :

Tabel 4.5 Distribusi Kinerja Manajerial

No.	Interval	Persentase	Frekuensi	Kriteria
1.	$84\% < \% \text{skor} \leq 100\%$	11.11%	2	Sangat Baik
2.	$68\% < \% \text{skor} \leq 84\%$	83.33%	15	Baik
3.	$52\% < \% \text{skor} \leq 68\%$	5.55%	1	Cukup Baik
4.	$36\% < \% \text{skor} \leq 52\%$	0.00%	0	Kurang Baik
5.	$20\% < \% \text{skor} \leq 36\%$	0.00%	0	Tidak Baik
Jumlah		100%	18	

Sumber: Data primer diolah

Untuk lebih jelasnya gambaran tentang kinerja manajerial disajikan secara grafis dengan diagram sebagai berikut:



Gambar 4.3. Distribusi Kinerja Manajerial

Dari diagram diatas 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 dapat menggambarkan bahwa manajer pusat pertanggungjawaban pada Bank Jatim Cabang Jember dan Kantor Cabang Pembantu telah melaksanakan wewenang dan

tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Pada Lampiran C.3 pertanyaan nomor 3 memiliki rata-rata tertinggi sebesar 3,89 yang menunjukkan 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.

4.4 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 (Anthony dan Govindarajan, 2001 : 6). Sistem pengendalian manajemen merupakan alat untuk mengimplementasikan strategi (Anthony dan Govindarajan, 2001 : 7). 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.

4.4.1 Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen

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.

4.4.1.1 Struktur Sistem Pengendalian Manajemen

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.

4.4.1.2 Proses Sistem Pengendalian Manajemen

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.

4.4.1.3 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.



BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Struktur sistem pengendalian manajemen pada Bank Jatim Cabang Jember dan Kantor Cabang Pembantu telah berjalan secara efektif. Hal ini menunjukkan didalam perusahaan terdapat pusat-pusat pertanggungjawaban yang jelas, dan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab untuk setiap fungsi yang ada didalam perusahaan.
2. 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.
3. 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.

5.2 Saran

Adapun saran yang peneliti rekomendasikan kepada beberapa pihak terkait hasil penelitian ini ialah :

1. Kepada Bank Jatim Cabang Jember dan Kantor Cabang Pembantu diupayakan agar terus meningkatkan struktur pengendalian manajemen, proses sistem pengendalian manajemen dan kinerja manajerial didalam perusahaan

Bagi peneliti selanjutnya, dapat mengevaluasi pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk kuesioner. Responden yang digunakan juga dapat diperluas, sehingga hasil penelitian ini dapat digeneralisasikan untuk berbagai bank.



DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert, Dearden dan Bedford. 1996. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- A.W. Widjaya. 1995. *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Darise, Rizki. rahasiaakuntansi.blogspot.com/2011/06/pengertian-sistem-pengendalian.html [16 Juli 2011]
- Drucker, R. Peter. 1997. *Managing in a time of great change: Manajemen di Tengah Perubahan Besar*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Ghozali, Imam. 2001. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Gujarati, Damodar. 1999. *Ekonometrika Dasar*. Jakarta: Erlangga.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen. Edisi Pertama*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Maciariello A., Joseph and Kirby J. Calvin. 1994. *Management Control Systems*. Prentice Hall Inc., Englewood, New Jersey.
- Margareth, Stevanny Diana. 2005. *Pengaruh Partisipasi Manajer dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajerial*. <http://petra.ac.id>
- Monalestari, Ferdina. 2010. *Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Berdasarkan Pendekatan Balance Scorecard*. Skripsi: Universitas Padjajaran.
- Mulyadi, Setiawan, Johny. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen. Edisi 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. 2003. *Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Yogyakarta: BP STIE YKPN.

Munandar. M. 2001. *Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja. Edisi Pertama. Cetakan Ke Empat Belas*. Jogjakarta: BPFE Universitas Gajah Mada.

Peraturan Pemerintah 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.

Sayekti, Ari. 2010. *Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kualitas Kinerja dan Konsekuensinya Terhadap Kinerja Keuangan Pada PT. Dipo Valasindo*. Skripsi: UPN “Veteran” Jatim.

Tri Wibowo-BPKP. syarifuddin1978.wordpress.com/2008/10/28/internal-control [16 Juli 2011]

Umar, Husein. 2002. *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen Cetakan kedua*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

LAMPIRAN A

Kuesioner

KUESIONER PENELITIAN
**“EVALUASI STRUKTUR SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN,
PROSES SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DAN KINERJA
MANAJERIAL PADA BANK JATIM CABANG JEMBER DAN KANTOR
CABANG PEMBANTU”**

Responden Yang Terhormat,

Kami memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu sejenak untuk mengisi kuesioner ini. Kami berharap Bapak/Ibu menjawab dengan leluasa, sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu rasakan, lakukan, dan alami. Bukan apa yang seharusnya atau menjadi idealnya. Kami berharap Bapak/Ibu menjawab dengan jujur dan terbuka, sebab tidak ada jawaban yang benar atau salah. Sesuai dengan kode etik penelitian, kami menjamin kerahasiaan semua data. Kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini adalah bantuan yang tidak ternilai bagi penelitian kami. Atas kerjasama Bapak/Ibu kami mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

Hormat Saya,

Nauvalil Maskatul Imam

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :
2. Jenis Kelamin :
3. Umur :
4. Pendidikan Terakhir :
5. Jabatan :
6. Bidang Bagian :
7. Lama Bekerja :

Pada pertanyaan berikut ini, bagaimana pendapat Bapak/Ibu mengenai kondisi berikut. Mohon beri tanda (\checkmark) pada salah satu angka dari 1 sampai 5 yang paling tepat menurut Bapak/Ibu.

Tidak Jelas **Ya dan Cukup Jelas** **Ya tetapi Kurang Jelas** **Ya dan Jelas** **Ya dan Sangat Jelas**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

STRUKTUR SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1	Apakah terdapat pembagian pusat-pusat pertanggungjawaban yang jelas dalam struktur SPM?					
2	Apakah terdapat struktur organisasi yang menggambarkan secara jelas, tugas, wewenang, dan tanggung jawab tiap bagian yang ada dalam perusahaan?					
3	Apakah terdapat <i>job description</i> secara tertulis yang dilengkapi dengan perincian tugas dan tanggung jawab?					
4	Apakah tugas dari para karyawan ditetapkan sesuai dengan tanggung jawabnya?					
5	Apakah pegawai pada bagian Bapak/Ibu mempunyai tugas dan tanggung jawab yang saling berbeda antara satu dengan lainnya sesuai dengan fungsi, tugas, dan jabatannya?					
6	Apakah terdapat suatu sistem pendelegasian wewenang dari pejabat atasan kepada pejabat di bawahnya?					

PROSES SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

No.	Pertanyaan	1	2	3	4	5
7	Apakah penyusunan program pelayanan nasabah dilakukan secara rutin dan berkala?					
8	Apakah program perusahaan yang pernah dijalankan merupakan implementasi strategi yang dijabarkan dalam perencanaan strategi?					
9	Apakah terdapat suatu program pelayanan nasabah yang jelas untuk mendukung pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan?					
10	Apakah selalu dilakukan penelaahan kembali atas suatu program sesuai dengan tuntutan dan perkembangan perusahaan?					
11	Apakah dalam setiap menjalankan aktivitas pelayanan terhadap nasabah selalu menggunakan prinsip efisiensi dan efektivitas?					
12	Apakah penyusunan program pelayanan nasabah selalu mempertimbangkan sumber daya yang ada?					
13	Apakah dalam penyusunan program tersebut perlu melaksanakan konsultasi dengan pejabat atasan?					
14	Apakah program yang telah dibuat dikomunikasikan kepada semua personil dari pejabat paling atas sampai dengan pejabat paling bawah?					
15	Apakah pengawasan terhadap aktivitas pelayanan nasabah selalu dilakukan?					
16	Apakah sistem pelaporan yang ada pada perusahaan dibuat mengacu pada ketepatan waktu?					

KINERJA MANAJERIAL

Pada pertanyaan berikut ini, bagaimana pendapat Bapak/Ibu mengenai kondisi berikut. Mohon beri tanda (√) pada salah satu angka dari 1 sampai 5 yang paling tepat menurut Bapak/Ibu dalam menilai kinerja karyawan.

Sangat Rendah	Rendah	Cukup	Tinggi	Sangat Tinggi
1	2	3	4	5

17	Perencanaan: Peran manajer dalam menentukan tujuan kebijakan dan rencana tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur dan pemrograman.	1	2	3	4	5
18	Investigasi: Peran manajer dalam mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk catatan, laporan, dan rekening (mengukur hasil pencatatan pembukuan dan analisa pekerjaan).					
19	Pengkoordinasian: Peran manajer dalam tukar-menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi yang lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, hubungan dengan manajer lain.					
20	Evaluasi: Peran manajer dalam menilai dan mengukur proposal (usulan kerja), mengamati dan melaporkan kinerja (seperti penilaian pegawai, penilaian laporan keuangan, dan pemeriksaan kualitas staff).					
21	Pengawasan: Peran manajer dalam mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan Bapak/Ibu (seperti:					

	membimbing, melatih, dan menjelaskan peraturan kerja kepada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan).					
22	Negosiasi: Peran manajer dalam melakukan kontrak kerjasama dalam rangka meningkatkan mutu layanan kepada masyarakat .					
23	Perwakilan: Peran manajer dalam mempromosikan tujuan umum organisasi Bapak/Ibu dengan cara: memberikan konsultasi secara lisan, atau berhubungan dengan individu atau kelompok diluar organisasi (seperti: pendekatan kepada masyarakat, pertemuan sesama manajer, pidato untuk acara kemasyarakatan).					

LAMPIRAN B

Hasil Kuesioner

B1. Struktur sistem pengendalian manajemen

No. Pertanyaan No. Sampel	1	2	3	4	5	6	Jumlah	Tingkat Persentase (%)
1	4	4	4	5	5	3	25	83.33
2	4	4	4	4	4	4	24	80.00
3	4	4	4	4	4	4	24	80.00
4	4	2	4	4	4	2	20	66.67
5	5	4	4	4	4	4	25	83.33
6	4	4	4	4	4	4	24	80.00
7	4	4	4	4	4	4	24	80.00
8	5	5	5	4	4	4	27	90.00
9	5	5	5	4	5	4	28	93.33
10	4	3	4	4	4	3	22	73.33
11	5	5	5	4	5	5	29	96.67
12	4	4	4	4	4	5	25	83.33
13	4	4	4	4	4	5	25	83.33
14	5	4	4	4	5	4	26	86.67
15	4	4	4	4	5	4	25	83.33
16	5	5	5	4	5	5	29	96.67
17	5	5	4	4	5	5	28	93.33
18	4	4	4	4	4	4	24	80.00
Jumlah	79	74	76	73	79	73	454	

B2. Proses sistem pengendalian manajemen

No. Pertanyaan	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Jumlah	Tingkat Persentase (%)
No. Sampel												
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39	78.00
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39	78.00
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	80.00
4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	37	74.00
5	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	36	72.00
6	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	44	88.00
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	48	96.00
8	4	3	4	4	5	5	5	5	5	3	43	86.00
9	5	4	4	5	4	4	3	4	4	3	40	80.00
10	4	4	3	3	4	5	5	4	3	4	39	78.00
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	49	98.00
12	5	5	4	5	3	1	1	1	1	3	29	58.00
13	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	39	78.00
14	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	40	80.00
15	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	34	68.00
16	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4	42	84.00
17	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4	42	84.00
18	5	4	4	5	5	4	4	4	4	3	42	84.00
Jumlah	78	73	72	75	76	74	71	72	66	65	722	

B.3 Kinerja manajerial

No. Pertanyaan	17	18	19	20	21	22	23	Jumlah	Tingkat Persentase (%)
No. Sampel									
1	3	4	4	5	3	4	4	27	77.14
2	4	4	4	4	3	4	4	27	77.14
3	3	4	4	4	4	4	4	27	77.14
4	3	3	2	3	1	2	2	16	45.71
5	5	5	5	5	5	5	5	35	45.72
6	3	4	3	4	4	4	4	26	74.29
7	3	3	4	3	4	4	5	26	74.29
8	4	3	4	3	4	3	4	25	71.43
9	4	4	3	4	4	3	3	25	71.43
10	4	4	4	3	3	3	4	25	71.43
11	3	3	4	4	4	4	3	25	71.43
12	4	4	4	4	3	4	4	27	77.14
13	4	4	4	4	5	4	5	30	85.71
14	4	4	4	3	4	3	4	26	74.29
15	4	4	5	4	3	4	3	27	77.14
16	5	4	4	3	3	4	3	26	74.29
17	4	4	4	4	4	4	4	28	80.00
18	4	4	4	4	4	3	4	27	77.14
Jumlah	68	69	70	68	65	66	69	475	

Contoh Perhitungan Tingkat Persentase :

1. Tingkat Persentase Jawaban Koresponden Nomor 1 pada Item Pertanyaan Struktur Sistem Pengendalian Manajemen

$$\begin{aligned}\text{Tingkat Persentase} &= \frac{n}{N} \times 100\% \\ &= \frac{25}{30} \times 100\% \\ &= 83,33\%\end{aligned}$$

2. Tingkat Persentase Jawaban Koresponden Nomor 1 pada Item Pertanyaan Proses Sistem Pengendalian Manajemen

$$\begin{aligned}\text{Tingkat Persentase} &= \frac{n}{N} \times 100\% \\ &= \frac{39}{50} \times 100\% \\ &= 78,00\%\end{aligned}$$

3. Tingkat Persentase Jawaban Koresponden Nomor 1 pada Item Pertanyaan Kinerja Manajerial

$$\begin{aligned}\text{Tingkat Persentase} &= \frac{n}{N} \times 100\% \\ &= \frac{27}{35} \times 100\% \\ &= 77,14\%\end{aligned}$$

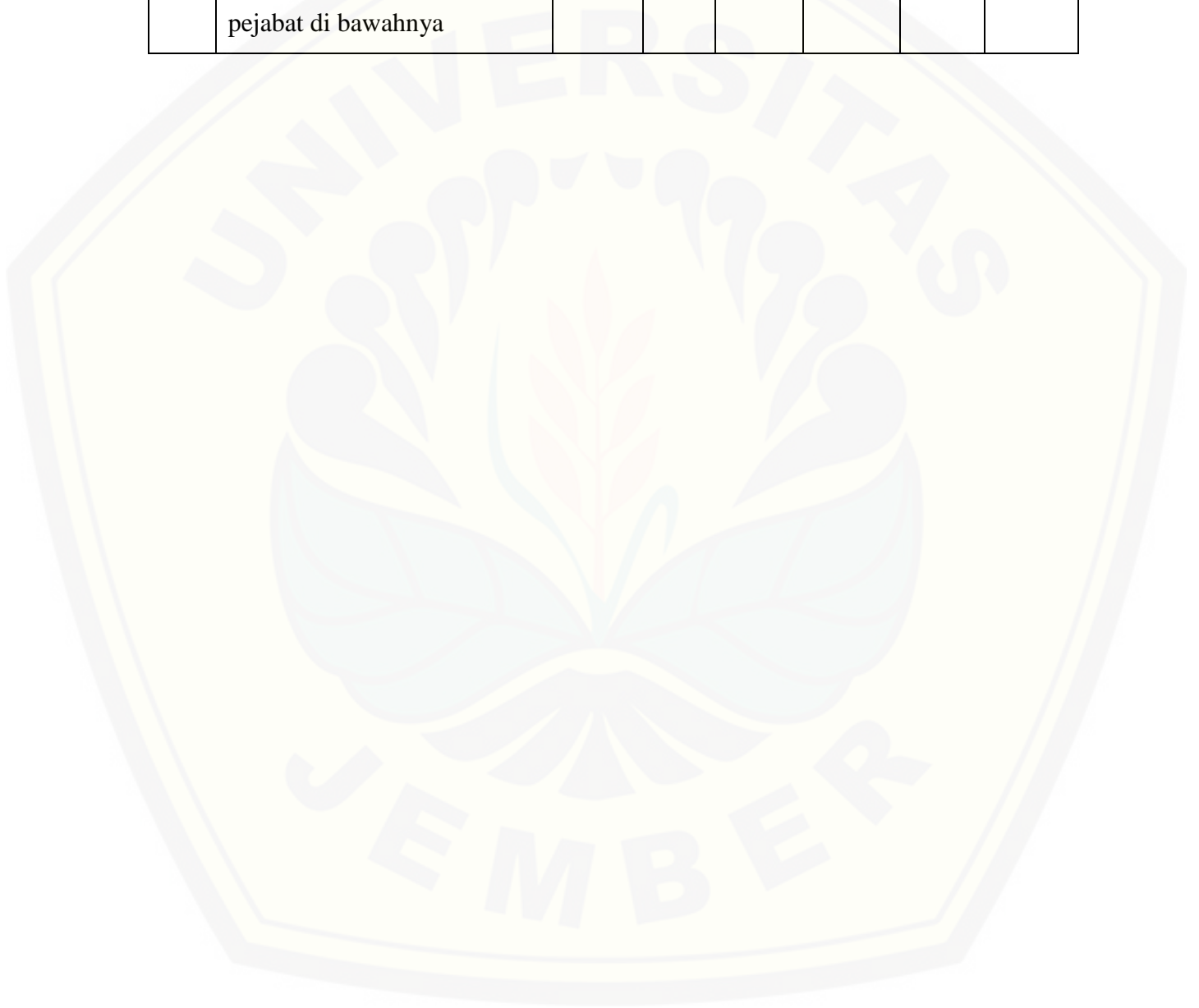
LAMPIRAN C

Distribusi Jawaban per Item Pertanyaan

C.1 Struktur Sistem Pengendalian Manajemen

No.	Pertanyaan Struktur SPM	Alternatif Jawaban					Rata-rata
		Ya dan sangat jelas	Ya dan jelas	Ya dan cukup jelas	Ya tetapi kurang jelas	Tidak jelas	
1	Terdapat pembagian pusat-pusat pertanggungjawaban yang jelas dalam struktur SPM	7	11				4,39
2	Struktur organisasi yang menggambarkan secara jelas, tugas, wewenang, dan tanggung jawab tiap bagian yang ada dalam perusahaan	5	11	1	1		4,11
3	<i>Job description</i> secara tertulis yang dilengkapi dengan perincian tugas dan tanggung jawab?	4	14				4,22
4	Tugas dari para karyawan ditetapkan sesuai dengan tanggung jawabnya	1	17				4,06
5	Pegawai mempunyai tugas dan tanggung jawab yang saling berbeda antara satu dengan lainnya sesuai	7	11				4,39

	dengan fungsi, tugas, dan jabatannya						
6	Terdapat suatu sistem pendelegasian wewenang dari pejabat atasan kepada pejabat di bawahnya	5	10	2	1		4,06



C.2 Proses Sistem Pengendalian Manajemen

No.	Pertanyaan Proses SPM	Alternatif Jawaban					Rata-rata
		Ya dan sangat jelas	Ya dan jelas	Ya dan cukup jelas	Ya tetapi kurang jelas	Tidak jelas	
7	Penyusunan program pelayanan nasabah dilakukan secara rutin dan berkala	7	10	1			4,33
8	Program perusahaan yang pernah dijalankan merupakan implementasi strategi yang dijabarkan dalam perencanaan strategi	5	9	4			4,05
9	Terdapat suatu program pelayanan nasabah yang jelas untuk mendukung pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan	3	12	3			4
10	Penelaahan kembali selalu dilakukan atas suatu program sesuai dengan tuntutan dan perkembangan perusahaan	8	6	3	1		4,17
11	Setiap menjalankan	5	12	1			4,22

	aktivitas pelayanan terhadap nasabah selalu menggunakan prinsip efisiensi dan efektivitas						
12	Penyusunan program pelayanan nasabah selalu mempertimbangkan sumber daya yang ada	5	12			1	4,11
13	Dalam penyusunan program perlu melaksanakan konsultasi dengan pejabat atasan	5	9	3		1	3,94
14	Program yang telah dibuat dikomunikasikan kepada semua personil dari pejabat paling atas sampai dengan pejabat paling bawah	4	12	1		1	4
15	Pengawasan terhadap aktivitas pelayanan nasabah selalu dilakukan	4	6	7		1	3,67
16	Sistem pelaporan yang ada pada perusahaan dibuat mengacu pada ketepatan waktu	1	9	8			3,61

C.3 Kinerja Manajerial

No.	Pertanyaan Kinerja Manajerial	Alternatif Jawaban					Rata-rata
		Sangat tinggi	Tinggi	Cukup	Rendah	Sangat rendah	
17	Peran manajer dalam menentukan tujuan kebijakan dan rencana tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur dan pemrograman.	2	10	6			3,78
18	Peran manajer dalam mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk catatan, laporan, dan rekening (mengukur hasil pencatatan pembukuan dan analisa pekerjaan).	1	13	4			3,83
19	Peran manajer dalam tukar-menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi yang lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, hubungan dengan manajer lain.	2	13	2	1		3,89

20	Peran manajer dalam menilai dan mengukur proposal (usulan kerja), mengamati dan melaporkan kinerja (seperti penilaian pegawai, penilaian laporan keuangan, dan pemeriksaan kualitas staff).	2	10	6			3,78
21	Peran manajer dalam mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan Bapak/Ibu (seperti: membimbing, melatih, dan menjelaskan peraturan kerja kepada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan).	1	11	6		1	3,61
22	Peran manajer dalam melakukan kontrak kerjasama dalam rangka meningkatkan mutu layanan kepada masyarakat .	1	11	5	1		3,67
23	Peran manajer dalam mempromosikan tujuan	3	11	3	1		3,83

<p>umum organisasi Bapak/Ibu dengan cara: memberikan konsultasi secara lisan, atau berhubungan dengan individu atau kelompok diluar organisasi (seperti: pendekatan kepada masyarakat, pertemuan sesama manajer, pidato untuk acara kemasyarakatan).</p>						
--	--	--	--	--	--	--

Contoh Perhitungan Rata-Rata Distribusi Jawaban

1. Distribusi Jawaban item Pertanyaan Nomor 1 (Struktur Sistem Pengendalian Manajemen)

$$\begin{aligned}
 \text{Rata-rata} &= \frac{\text{Jumlah Skor Jawaban per Item Pertanyaan}}{\text{Jumlah Sampel}} \\
 &= \frac{79}{18} \\
 &= 4,39
 \end{aligned}$$

2. Distribusi Jawaban item Pertanyaan Nomor 7 (Proses Sistem Pengendalian Manajemen)

$$\begin{aligned}
 \text{Rata-rata} &= \frac{\text{Jumlah Skor Jawaban per Item Pertanyaan}}{\text{Jumlah Sampel}} \\
 &= \frac{78}{18} \\
 &= 4,33
 \end{aligned}$$

3. Distribusi Jawaban item Pertanyaan Nomor 17 (Kinerja Manajerial)

$$\begin{aligned}
 \text{Rata-rata} &= \frac{\text{Jumlah Skor Jawaban per Item Pertanyaan}}{\text{Jumlah Sampel}} \\
 &= \frac{69}{18} \\
 &= 3,78
 \end{aligned}$$