

ABSTRACT

A company consists of a group of people who work together to achieve corporate objectives originally set. Every company has a short-term goals and long term to achieve its objectives. Companies must have competent manager, the company must have a management control system which can improve the performance of manager. This study aims to identify the role of management control system in supporting the performance of manager. Object of research in this thesis of internal control and performance of manager. The study was conducted in PT PLN (Persero) Bandung. The research method used in this research is descriptive method of analysis which is a method used to examine a group of people, a set of conditions, a system of thought or a class of events in the future. Data are processed in this study were obtained from the results of questionnaires to employees related to management control systems within the company.

The authors propose a hypothesis in this study is "The Effect of Management Control Systems Performance Against Managers". The results showed that PT. PLN (Persero) has an adequate management control systems and manager who have worked effectively with a percentage of 78.4%.

Based on research results and a discussion, conclusions can be drawn in this study, suggests that the influence of management control systems are adequate and effective performance of manager. Respect to the results of research and discussion done, then the hypothesis originally proposed by the authors is acceptable.

Keywords: Management Control System, Performance Manager

ABSTRAK

Sebuah perusahaan terdiri dari sekelompok orang yang bekerjasama guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan semula. Setiap perusahaan memiliki tujuan jangka pendek dan jangka panjang untuk mencapai tujuannya. Perusahaan harus memiliki manajer yang kompeten, maka perusahaan harus memiliki sistem pengendalian manajemen yang dapat meningkatkan suatu kinerja manajer.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peranan dari sistem pengendalian manajemen dalam menunjang kinerja manajer. Objek penelitian pada skripsi ini adalah pengendalian intern dan kinerja manajer. Adapun penelitian ini dilakukan di PT.PLN (Persero) Bandung.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif analisis yaitu suatu metode yang digunakan untuk meneliti sekelompok manusia, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa mendatang. Data yang diolah pada penelitian ini diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner kepada para pegawai yang berhubungan dengan sistem pengendalian manajemen dalam perusahaan.

Hipotesis yang penulis ajukan dalam penelitian ini adalah “Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajer”. Hasil menunjukkan bahwa PT. PLN (Persero) memiliki sistem pengendalian manajemen yang memadai serta memiliki manajer yang bekerja efektif yang memiliki persentase sebesar 78.4%.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan, simpulan yang dapat diambil dalam penelitian ini, menunjukkan bahwa pengaruh sistem pengendalian manajemen sudah memadai dan efektif terhadap kinerja manajer. Sehubungan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan, maka hipotesis yang semula diajukan oleh penulis dapat diterima.

Kata-kata Kunci: Sistem Pengendalian Manajemen, Kinerja Manajer

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS SKRIPSI	iii
KATA PENGANTAR	iv
<i>ABSTRACT</i>	vii
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Kegunaan Penelitian.....	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA, RERANGKA PEMIKIRAN, DAN	
PENGEMBANGAN HIPOTESIS	8
2.1 Sistem Pengendalian Manajemen.....	8
2.1.1 Pengertian Sistem.....	8
2.1.2 Pengertian Pengendalian	8

2.1.2.1	Pentingnya Pelaksanaan Pengendalian	9
2.1.2.2	Tujuan Pelaksanaan Pengendalian.....	10
2.1.2.3	Unsur – Unsur Pengendalian	11
2.1.3	Pengertian Manajemen.....	12
2.1.4	Pengertian Pengendalian Manajemen	12
2.1.5	Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen	14
2.1.5.1	Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen.....	15
2.1.5.2	Karakteristik Sistem Pengendalian Manajemen	16
2.1.5.3	Elemen – Elemen Sistem Pengendalian Manajemen.....	18
2.1.5.4	Sistem Pengendalian Manajemen yang Memadai	20
2.2	Penilaian Kinerja	25
2.2.1	Pengertian Penilaian Kinerja.....	25
2.2.2	Sistem Pengukuran (Penilaian) Kinerja	27
2.2.3	Manfaat Penilaian Kinerja.....	32
2.2.4	Tahap-Tahap Penilaian Kinerja.....	32
2.2.5	Ukuran Kinerja.....	33
2.2.6	Kriteria Penilaian Kinerja.....	34
2.2.7	Syarat-Syarat dari Sistem Penilaian	35
2.2.8	Mengelola Kinerja.....	36
2.2.8.1	Definisi Manajemen Kinerja.....	37
2.2.8.2	Ciri-Ciri Proses Manajemen Kinerja yang Berhasil	39
2.3	Manfaat Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Manajer ...	40
2.4	Perusahaan Jasa	42
2.4.1	Pengertian Jasa	42

2.4.2 Tinjauan atas PT. PLN (Persero).....	44
2.4.3 PLN sebagai Perusahaan Jasa	46
2.4.4 Karakteristik Jasa	47
2.4.5 Kualifikasi Jasa	49
2.4.6 Kualitas Jasa.....	53
2.4.7 Karakteristik Sistem Pengendalian Manajemen Perusahaan Jasa.....	55
2.5 Rerangka Pemikiran	55
2.6 Hipotesis.....	62
BAB III METODE PENELITIAN.....	64
3.1 Objek Penelitian.....	64
3.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan	64
3.1.2 Visi, Misi, Motto Perusahaan	66
3.1.2.1 Visi PT. PLN	66
3.1.2.2 Misi PT. PLN	66
3.1.2.3 Motto PT. PLN	67
3.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan	67
3.1.4 Aspek Kegiatan PT. PLN (Persero) UPJ Bandung Timur	76
3.2 Metode Penelitian	79
3.2.1 Teknik Pengumpulan Data.....	79
3.2.2 Penentuan Populasi dan Sampel Penelitian	80
3.2.3 Operasionalisasi Variabel	81
3.2.4 Teknik Pengembangan Instrumen	84

3.3	Pengujian Data.....	85
3.3.1	Uji Validitas.....	85
3.3.2	Uji Reliabilitas.....	86
3.4	Metode Transformasi Data.....	87
3.5	Pengujian Hipotesis.....	88
3.5.1	Penetapan Signifikansi.....	88
3.5.2	Metode Analisis dan Pengolahan Data.....	88
3.5.2.1	Pengujian Asumsi Klasik.....	89
3.5.2.2	Koefisien Korelasi.....	91
3.5.2.3	Analisis Regresi Linear.....	92
3.5.2.4	Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji-t).....	92
3.5.3	Koefisien Determinasi.....	93
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		94
4.1	Uji Validitas dan Reliabilitas.....	95
4.1.1	Uji Validitas.....	95
4.1.2	Uji Reliabilitas.....	99
4.2	Analisis Deskriptif Data Penelitian.....	101
4.2.1	Sistem Pengendalian Manajemen (variabel X).....	102
4.2.1.1	Sub Variabel Struktur Pengendalian Manajemen.....	103
4.2.1.2	Sub Variabel Proses Perencanaan Strategi.....	108
4.2.1.3	Sub Variabel Penyusunan Anggaran.....	112
4.2.1.4	Sub Variabel Pelaksanaan.....	118
4.2.1.5	Sub Variabel Evaluasi Kinerja.....	120

4.3 Kinerja Manajer PT. PLN Persero (variabel Y)	124
4.3.1 Sub Variabel Kesuksesan Keuangan Perusahaan	126
4.3.2 Sub Variabel Merencanakan Kinerja	130
4.3.3 Sub Variabel Mengelola Kinerja.....	133
4.3.4 Sub Variabel Meninjau Kinerja	139
4.3.5 Sub Variabel Imbalan kinerja	143
4.4 Analisis Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen (variabel X) terhadap Peningkatan Kinerja Manajer PT. PLN Persero (variabel Y)	147
4.4.1 Uji Asumsi Klasik.....	147
4.4.2 Uji Normalitas	147
4.4.3 Uji Heteroskedastisitas	151
4.5 Analisis Koefisien Korelasi	152
4.6 Analisis Persamaan Regresi Linier Sederhana	155
4.7 Analisis Koefisien Determinasi	158
4.8 Pengujian Hipotesis (Uji-t)	159
 BAB V SIMPULAN DAN SARAN	162
5.1 Simpulan	162
5.2 Saran	163
 DAFTAR PUSTAKA	165
LAMPIRAN.....	167
DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS (<i>CURRICULUM VITAE</i>)	181

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1	Bagan Rerangka Pemikiran 62
Gambar 2	Struktur Organisasi PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten Unit Pelayanan Jaringan Bandung Timur..... 68
Gambar 3	Diagram Persepsi Responden Tentang Pengendalian Manajemen (X) 104
Gambar 4	Diagram Persepsi Responden Tentang Efektivitas Penjualan (Y)..... 127
Gambar 5	Kurva Uji-t Dua Pihak 153
Gambar 6	Kurva Uji-t Dua Pihak 161

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel I	Operasionalisasi Variabel, Indikator, Sub Indikator, dan Instrumen	82
Tabel II	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Sistem Pengendalian Manajemen (variabel X)	95
Tabel III	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Kinerja Manajer (variabel Y)	96
Tabel IV	Tabel Bantu Perhitungan Korelasi Product Moment	97
Tabel V	Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Penelitian Sistem Pengendalian Manajemen (variabel X) dan Kinerja Manajer (variabel Y)	100
Tabel VI	Data Kuesioner Penelitian Variabel X	101
Tabel VII	Sistem Pengendalian Manajemen (variabel X)	104
Tabel VIII	Sub variabel Struktur Pengendalian Manajemen	105
Tabel IX	Terdapat Struktur Organisasi Yang Jelas Di Dalam Perusahaan.	106
Tabel X	Struktur Organisasi Yang Ada Membuat Deskripsi Kerja Yang Sangat Jelas Bagi Para Pegawai	106
Tabel XI	Di Dalam Sistem Pengendalian Manajemen Perusahaan Terdapat Pusat-pusat Pertanggungjawaban	107
Tabel XII	Pusat-Pusat Pertanggungjawaban Dipimpin Oleh Seorang Manajer Yang Kompeten	107
Tabel XIII	Terdapat <i>Job Description</i> Serta Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab Yang Jelas Di Dalam Perusahaan	108
Tabel XIV	Deskripsi Kerja Yang Jelas Membuat Pegawai Perusahaan	

	Bekerja Dengan Efektif Karena Telah Mengetahui Porsi Kerja Masing-masing.....	109
Tabel XV	Sub Variabel Proses Perencanaan Strategi	110
Tabel XVI	Perencanaan Strategi Perusahaan Dilakukan Secara Rutin dan Berkala	110
Tabel XVII	Adanya Revisi Rencana Kerja Jika Terdapat Kesalahan Ataupun Jika Terjadi Hal Yang Tidak Sesuai Dengan Perencanaan Yang Telah Ditetapkan Semula.....	111
Tabel XVIII	Efektivitas Yang Terjadi Dalam Menjalankan Rencana Kerja Yang Telah Ditetapkan Semula Membuat Kinerja Perusahaan Menjadi Lebih Efisien	112
Tabel XIX	Setiap Pegawai Di Dalam Perusahaan Mengetahui Perencanaan Strategi Yang Ditetapkan Sehingga Dapat Bekerja Sesuai Dengan Strategi Tersebut Guna Mencapai Tujuan Perusahaan...	112
Tabel XX	Pengkomunikasian Strategi Dilakukan Secara Tertulis Agar Para Pegawai Lebih Mudah Memahami Dan Mengingatnya	113
Tabel XXI	Sub Variabel Penyusunan Anggaran	114
Tabel XXII	Partisipasi Pegawai Dalam Penyusunan Anggaran Membuat Manajemen Perusahaan Lebih Terbuka Dengan Anggaran Yang Dimiliki Oleh Perusahaan	115
Tabel XXIII	Partisipasi Pegawai Dalam Penyusunan Anggaran Membuat Para Pegawai Mengetahui Dan Memahami Keadaan Perusahaan	115
Tabel XXIV	Penyusunan Anggaran Dibuat Sesuai Dengan Rencana Kerja....	116
Tabel XXV	Penyusunan Anggaran Harus Diketahui, Disetujui Oleh Atasan	

	Perusahaan	116
Tabel XXVI	Penyusunan Anggaran Yang Dibuat Berdasarkan Rencana Kerja Akan Lebih Efektif dan Efisien	117
Tabel XXVII	Adanya Revisi Anggaran Bila Terdapat Kesalahan Dalam Penganggaran	117
Tabel XXVIII	Anggaran Yang Dibuat Selalu Dipantau dan Dikoreksi Karena Rentan Akan Penyimpangan.....	118
Tabel XXIX	Selalu Membuat Solusi Pemecahan Permasalahan Yang Timbul Dalam Penganggaran Dengan Tepat dan Cepat	118
Tabel XXX	Sub Variabel Pelaksanaan.....	119
Tabel XXXI	Terdapat Pemeriksaan Intern Dalam Pengendalian Manajemen .	120
Tabel XXXII	Prosedur Kerja Yang Berlaku Di Dalam Perusahaan Jelas dan Mudah Dimengerti.....	120
Tabel XXXIII	Prosedur Kerja Dibuat Berdasarkan Strategi Yang Telah Ditetapkan.....	121
Tabel XXXIV	Sub Variabel Evaluasi Kinerja.....	122
Tabel XXXV	Terdapat Pencatatan Yang Rinci Atas Aktivitas Perusahaan	122
Tabel XXXVI	Pencatatan Yang Rinci Atas Aktivitas Perusahaan Membuat Manajer Dapat Memantau Kesesuaian Hal Yang Dilakukan Oleh Pegawai Dengan Hal Yang Seharusnya Terjadi	123
Tabel XXXVII	Sistem Pelaporan Kinerja Pegawai Dilakukan Secara Rutin Setiap Bulan.....	123
Tabel XXXVIII	Terdapat Badan Pemeriksa Kinerja Dalam Perusahaan Guna Menciptakan SDM Yang Berkualitas Dalam Perusahaan	

	Tersebut	124
Tabel XXXIX	Terdapat Penghargaan Atau Sanksi Atas Kinerja Pegawai	124
Tabel XL	Penghargaan Atau Sanksi Untuk Pegawai Merupakan Cambuk Bagi Mereka Untuk Selalu Bekerja Dengan Baik	125
Tabel XLI	Variabel Kinerja Manajer PT. PLN Persero (Variabel Y).....	136
Tabel XLII	Sub Variabel Kesuksesan Keuangan Perusahaan	128
Tabel XLIII	Kesuksesan Kinerja Manajer PT. PLN Persero Dapat Diukur Dari Kesuksesan Keuangan Perusahaan	128
Tabel XLIV	Manajer Dikatakan Berhasil Jika Mampu Mencapai Target- Target Perusahaan	129
Tabel XLV	Manajer Bisa Mencapai Tujuan Jangka Pendek dan Juga Tujuan Jangka Panjang Perusahaan	129
Tabel XLVI	Manajer Divisi/ Unit Bisnis Dapat Mengambil Keputusan Jangka Pendek Sendiri Untuk Memajukan Divisi/ Unit Bisnisnya Tanpa Meminta Persetujuan Dari Manajer Pusat	130
Tabel XLVII	Manajer Suatu Divisi/ Unit Bisnis Mampu Untuk Mengambil Tindakan Dalam Kondisi Yang Mendesak Walau Untuk Jangka Panjang Perusahaan	130
Tabel XLVIII	Manajer Divisi/ Unit Bisnis Selalu Berusaha Untuk Mengoptimalkan Tingkat Pengembalian Investasi Pada Para Nasabah.....	131
Tabel XLIX	Sub Variabel Merencanakan Kinerja.....	132
Tabel L	Saat Merencanakan Kinerja Para Manajer Divisi/ Unit Bisnis Menentukan Tujuan Divisi/ Unit Bisnis Yang Dipimpinnya	

	Terlebih Dahulu	133
Tabel LI	Tujuan Yang Dibuat Oleh Manajer Divisi/ Unit Bisnis Selalu Berdasarkan Atas Tujuan Yang Telah Ditetapkan Oleh Manajemen Pusat.....	133
Tabel LII	Para Manajer Divisi/ Unit Bisnis Mengadakan Pelatihan Bagi Para Stafnya Agar Memiliki Kemampuan Kerja Yang Baik.....	134
Tabel LIII	Sub Variabel Mengelola Kinerja	135
Tabel LIV	Manajer Divisi/ Unit Bisnis Selalu Bersedia Memberikan Bantuan Praktis Yang Diperlukan Stafnya	135
Tabel LV	Manajer Divisi/ Unit Bisnis Selalu Terbuka Untuk Memberikan Penjelasan Pekerjaan Kepada Para Pegawainya.....	136
Tabel LVI	Manajer Divisi/ Unit Bisnis Dapat Memberikan Saran Yang Berbobot Kepada Pegawainya Dalam Menyelesaikan Masalah Yang Terjadi Yang Berhubungan Dengan Perusahaan	137
Tabel LVII	Manajer Divisi/ Unit Bisnis Membuat Pelatihan Untuk Para Pegawai/ Stafnya Agar Stafnya Memiliki Kompetensi Yang Tinggi.....	137
Tabel LVIII	Manajer Divisi/ Unit Bisnis Memiliki Target Sendiri Untuk Divisi Yang Dipimpinnya Yang Sesuai Dengan Target Yang Dimiliki Kantor.....	138
Tabel LIX	Manajer Divisi/ Unit Bisnis Memiliki Prioritas Sendiri Untuk Memajukan Divisi Yang Dipimpinnya.....	138
Tabel LX	Manajer Divisi/ Unit Bisnis Melakukan Pengukuran Kinerja Divisi Yang Dipimpinnya.....	139

Tabel LXI	Manajer Divisi/ Unit Bisnis Mampu Memotivasi Para Pegawai Di Dalam Divisinya Untuk Selalu Memberikan Yang Terbaik Untuk Perusahaan	139
Tabel LXII	Sub Variabel Meninjau Kinerja	140
Tabel LXIII	Para Manajer Divisi/ Unit Bisnis Selalu Meninjau Kinerja Para Staf/ Pegawainya.....	141
Tabel LXIV	Kinerja Para Manajer Divisi/ Unit Bisnis Dinilai Oleh Manajer Cabang Ataupun Oleh Manajer Pusat.....	142
Tabel LXV	Manajemen Pusat Menetapkan Standar Penilaian Kinerja Perusahaan Agar Penilaian Kinerja Dapat Berjalan Dengan Efektif	142
Tabel LXVI	Standar Penilaian Kinerja Selalu Diperbaharui Agar Standar Kerja Pegawai Dapat Selalu Meningkatkan	142
Tabel LXVII	Manajer Divisi/ Unit Bisnis Membuat Penilaian Kinerja Untuk Divisi/ Unit Bisnis Yang Dipimpinnya Untuk Kepentingan Divisinya Tersebut.....	143
Tabel LXVIII	Strategi Pemberian Bonus (Kompensasi) Di Dalam Divisi Maupun Perusahaan Secara Umum Membuat Para Pegawai Merasa Hasil Kerja Mereka Dihargai Oleh Atasannya	144
Tabel LXIX	Sub Variabel Imbalan Kinerja	145
Tabel LXX	Adanya Sistem Bonus Membuat Semangat Kerja Para Pegawai Semakin Terpacu	146
Tabel LXXI	Imbalan Kinerja Berupa Promosi Jabatan Umumnya Lebih Diminati Para Pegawai Dibandingkan Dengan Pemberian	

	Bonus	146
Tabel LXXII	Promosi Jabatan Lebih Diminati Karena Lebih Mengarah Pada Jenjang Karir Para Pegawai	147
Tabel LXXIII	Pelatihan Yang Diberikan Kepada Manajer Maupun Pegawai Dapat Menunjang Manajer Dan Pegawai Memiliki Kinerja Yang Efektif (Sangat Baik).....	147
Tabel LXXIV	Hasil Uji Normalitas Menggunakan Metode Kolmogorov- Smirnov.....	149
Tabel LXXV	Hasil Uji Normalitas Transformasi Pertama.....	150
Tabel LXXVI	Hasil Uji Normalitas Transformasi Kedua	150
Tabel LXXVII	Hasil Uji Normalitas Transformasi Ketiga	151
Tabel LXXVIII	Hasil Uji Normalitas Transformasi Ke Empat.....	151
Tabel LXXIX	Hasil Uji Heteroskedastisitas Menggunakan Metode Korelasi Rank-Spearman.....	152
Tabel LXXX	Koefisien Korelasi dan Taksirannya.....	154
Tabel LXXXI	Tabel Bantu Perhitungan Korelasi <i>Product Moment</i>	155

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A	Lampiran Kuesioner Penelitian 167
Lampiran B	Lampiran Data Kuesioner 175
Lampiran C	Struktur Organisasi 176
Lampiran D	Daftar Distribusi-t..... 177
Lampiran E	Lampiran Output SPSS 178