

ABSTRACT

“Influence of Management Controlling System on Manager Performance Improvement” (Case Study of Perkebunan Nusantara Limited in Bandung)

Research is aimed at identifying the influence of management controlling system on manager performance improvement. Object includes manager controlling and manager performance controlling. This research was conducted in Perkebunan Nusantara VIII Limited.

Researcher studied the case study using descriptive analysis methodology, collecting data from questionnaire, interview, observation, and literature study. Method used for testing hypothesis is inferential statistic.

The result of questionnaire dissemination and hypothesis test shows that there is a percentage of 71.7%. The conclusion is that the influence of management controlling system is adequate and effective on manager performance improvement in Perkebunan Nusantara VIII Limited. Relevant with the result and presentation, then hypothesis initially proposed by the author is acceptable.

Keywords: *management controlling system, manager performance*

ABSTRAK

“Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Peningkatan Kinerja Manajer” (Studi kasus pada PT Perkebunan Nusantara (Persero) Bandung)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari sistem pengendalian manajemen dalam meningkatkan kinerja manajer. Objek dari penelitian yang penulis lakukan adalah sistem pengendalian manajer dan kinerja manajer. Adapun penelitian ini dilakukan pada PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero).

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan penelitian studi kasus dengan menggunakan metodologi penelitian analisis deskriptif yaitu pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner, wawancara, observasi, serta penelitian kepustakaan dan metode yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah metode statistik inferensial.

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner dan pengujian hipotesis yang dilakukan, didapatkan hasil perhitungan persentase sebesar 71.7% sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh sistem pengendalian manajemen sudah cukup memadai dan efektif terhadap peningkatan kinerja manajer pada PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero). 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 PENGESAHAN.....	i
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	ii
KATA PENGANTAR	iii
<i>ABSTRACT</i>	vii
ABSTRAK.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xxii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi Masalah	5
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian	5
1.4 Kegunaan Penelitian.....	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	7
2.1 Kajian Pustaka	7
2.1.1 Pengertian Sistem	7
2.1.2 Pengertian Pengendalian.....	9
2.1.2.1 Unsur-unsur Pengendalian	11

2.1.2.2	Pentingnya Pelaksanaan Pengendalian.....	12
2.1.2.3	Tujuan Pelaksanaan Pengendalian	13
2.1.3	Pengertian Manajemen	14
2.1.4	Pengertian Pengendalian Manajemen.....	15
2.1.5	Sistem Pengendalian Manajemen	18
2.1.5.1	Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen.....	20
2.1.5.2	Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen	22
2.1.5.3	Karakteristik Sistem Pengendalian Manajemen.....	23
2.1.5.4	Struktur Sistem Pengendalian Manajemen.....	24
2.1.5.5	Proses Sistem Pengendalian Manajemen	28
2.1.5.6	Elemen-elemen Sistem Pengendalian Manajemen.....	31
2.1.6	Penilaian Kinerja.....	32
2.1.6.1	Pengertian Penilaian Kinerja	33
2.1.6.2	Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja.....	34
2.1.6.3	Ukuran Kinerja	35
2.1.6.4	Tahap-tahap Penilaian Kinerja	36
2.1.6.5	Kriteria Penilaian Kinerja.....	37
2.1.6.6	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajer	38
2.1.7	Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Peningkatan Kinerja Manajer	43
2.2	Kerangka Pemikiran.....	46
2.3	Pengembangan Hipotesis	51
BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN		52

3.1	Objek Penelitian.....	52
3.1.1	Sejarah Singkat Perusahaan	52
3.1.2	Visi dan Misi PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero).....	54
3.1.2.1	Visi PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero).....	54
3.1.2.2	Misi PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero)	54
3.1.3	Struktur Organisasi Perusahaan	55
3.1.4	Aktivitas PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero).....	93
3.2	Metode Penelitian	94
3.2.1	Teknik Pengumpulan Data.....	94
3.2.2	Penentuan Populasi dan Sampel Penelitian	96
3.2.3	Operasionalisasi Variabel	96
3.2.4	Teknik Pengembangan Instrumen	99
3.3	Pengujian Data	100
3.3.1	Uji Validitas	100
3.3.2	Uji Reliabilitas	102
3.4	Metode Transformasi Data	103
3.5	Pengujian Hipotesis	103
3.5.1	Penetapan Signifikansi.....	103
3.5.2	Metode Analisis dan Pengolahan Data	104
3.5.2.1	Pengujian Asumsi Klasik	104
3.5.2.2	Koefisien Korelasi	107
3.5.2.3	Analisis Regresi Linear	108
3.5.3	Koefisien Determinasi	110
	BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	111

4.1 Uji Validitas dan Reliabilitas	112
4.1.1 Uji Validitas	112
4.1.2 Uji Reliabilitas	117
4.2 Analisis Deskriptif Data Penelitian	120
4.2.1 Sistem Pengendalian Manajemen (X).....	121
4.2.1.1 Sub Variabel Struktur Sistem Pengendalian Manajemen.....	123
4.2.1.2 Sub Variabel Proses Sistem Pengendalian Manajemen.....	128
4.2.2 Kinerja Manajer (Y).....	139
4.2.2.1 Sub Variabel Sikap dan Persepsi Manajer	142
4.2.2.2 Sub Variabel Motivasi Manajer	150
4.2.2.3 Sub Variabel Aktualisasi Sikap Manajer.....	154
4.2.2.4 Sub Variabel Pencapaian Target	159
4.3 Analisis Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen (X) terhadap Peningkatan Kinerja Manajer PT Perkebunan Nusantara (Persero) (Y).....	162
4.3.1 Uji Asumsi Klasik.....	162
4.3.1.1 Uji Normalitas	162
4.3.1.2 Uji Heteroskedastisitas	163
4.3.2 Analisis Koefisien Korelasi	165
4.3.3 Analisis Persamaan Regresi Linier Sederhana	169
4.3.4 Analisis Koefisien Determinasi	171
4.3.5 Pengujian Hipotesis (Uji-t)	172

BAB V SIMPULAN DAN SARAN	175
5.1 Simpulan	175
5.2 Saran	176
DAFTAR PUSTAKA	178
LAMPIRAN	180

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1	Kerangka Pemikiran 50
Gambar 2	Struktur Organisasi PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero)..... 56
Gambar 3	Kurva Uji-t Dua Pihak 165
Gambar 4	Kurva Uji-t Dua Pihak 173

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1	Ikhtisar Variabel, Indikator, Sub indikator, Skala, dan Instrumen Pengukuran 98
Tabel 3.2	Pembobotan Skala Likert..... 104
Tabel 3.3	Pedoman Kekuatan Hubungan Antar Variabel..... 108
Tabel 4.1	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas variabel (X) Sistem Pengendalian Manajemen..... 113
Tabel 4.2	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Variabel (Y) Kinerja Manajer..... 114
Tabel 4.3	Perhitungan Korelasi Product Moment..... 115
Tabel 4.4	Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Penelitian variabel X dan Y..... 117
Tabel 4.5	Rekapitulasi Data kuesioner penelitian variabel X dan Y..... 118
Tabel 4.6	Variabel Sistem Pengendalian Manajemen (X)..... 121
Tabel 4.7	Sub Variabel Struktur Sistem Pengendalian Manajemen..... 122
Tabel 4.8	Tanggapan Responden Terhadap Terdapat Struktur Organisasi yang Jelas Di Dalam Perusahaan..... 123
Tabel 4.9	Tanggapan Responden Terhadap Struktur Organisasi yang Ada Membuat Deskripsi bagi para Pegawai 123
Tabel 4.10	Tanggapan Responden Terhadap Di dalam Sistem Pengendalian Manajemen Perusahaan terhadap Pusat-pusat Pertanggungjawaban..... 124

Tabel 4.11	Tanggapan Responden terhadap Pusat-pusat Pertanggungjawaban yang Ada Di Dalam Perusahaan Membuat Kinerja Perusahaan Menjadi Baik	125
Tabel 4.12	Tanggapan Responden terhadap Pusat-pusat Pertanggungjawaban Dipimpin oleh Seorang Manajer yang Kompeten.....	125
Tabel 4.13	Tanggapan Responden terhadap Terdapat <i>Job Description</i> serta Pendelegasian Wewenang dan Tanggungjawab yang Jelas Dalam Perusahaan	126
Tabel 4.14	Tanggapan Responden terhadap di Dalam Struktur Sistem Pengendalian Manajemen yang Baik Pemisahan Tanggungjawab Dilakukan Sesuai dengan Kekuasaan yang Dimiliki.....	127
Tabel 4.15	Sub Variabel Proses Sistem Pengendalian Manajemen.....	128
Tabel 4.16	Tanggapan Responden terhadap Perencanaan Strategi Disertai dengan Penjabaran Kegiatan dan Rencana Kerja	128
Tabel 4.17	Tanggapan Responden terhadap Perencanaan Strategi Selalu Dikomunikasikan Kepada Semua Pihak di Dalam Perusahaan...	129
Tabel 4.18	Tanggapan Responden terhadap Terdapat Perencanaan Dalam Membuat Penyusunan Anggaran.....	130
Tabel 4.19	Tanggapan Responden terhadap Penyusunan Anggaran Dibuat Sesuai dengan Rencana Kerja.....	130
Tabel 4.20	Tanggapan Responden terhadap Perusahaan Membandingkan Anggaran dengan Realisasinya.....	131
Tabel 4.21	Tanggapan Responden terhadap Dalam Pencatatan Transaksi di Perusahaan Menggunakan Kode Rekening	131

Tabel 4.22	Tanggapan Responden terhadap Terdapat Kode Bagian yang Dicantumkan Dalam Kode Rekening yang Digunakan Perusahaan	132
Tabel 4.23	Tanggapan Responden terhadap Terdapat Anggaran untuk Masing- masing Bagian dari Fungsi Pokok Perusahaan.....	133
Tabel 4.24	Tanggapan Responden terhadap Anggaran yang Dibuat Perusahaan Benar-benar Dapat Memotivasi para Manajer dalam Meningkatkan Kinerjanya	133
Tabel 4.25	Tanggapan Responden terhadap Terdapat Pemeriksaan Intern Dalam Pengendalian Manajemen	134
Tabel 4.26	Tanggapan Responden terhadap Pelaksanaan Pemeriksaan Intern Dapat Membuat Manajemen Perusahaan Berjalan dengan Baik	134
Tabel 4.27	Tanggapan Responden terhadap Di Dalam Perusahaan Setiap Perusahaan harus Terdapat Pemeriksaan Intern	135
Tabel 4.28	Tanggapan Responden terhadap Prosedur Kerja yang Berlaku di Dalam Perusahaan Jelas dan Mudah Dimengerti	136
Tabel 4.29	Tanggapan Responden terhadap Prosedur Kerja Dibuat Berdasarkan Strategi yang Telah Ditetapkan	136
Tabel 4.30	Tanggapan Responden terhadap Terdapat Pencatatan yang Rinci atas Aktivitas Perusahaan	137
Tabel 4.31	Tanggapan Responden terhadap Pencatatan Aktivitas Perusahaan Dilakukan secara Terstruktur.....	137

Tabel 4.32	Tanggapan Responden terhadap Terdapat Badan Pemeriksa Kinerja Dalam Perusahaan Guna Menciptakan Sumber Daya Manusia yang Berkualitas dalam Perusahaan Tersebut.....	138
Tabel 4.33	Variabel Kinerja Manajer PT Perkebunan Nusantara VIII (Y) ...	139
Tabel 4.34	Sub Variabel Sikap dan Persepsi Manajer.....	141
Tabel 4.35	Tanggapan Responden terhadap Manajer Divisi/ Unit Bisnis Menunjukkan Sikap yang Positif terhadap Pekerjaannya	142
Tabel 4.36	Tanggapan Responden terhadap Kepuasan Kinerja Manajer Dapat Diukur dari Kesuksesan Keuangan Perusahaan	142
Tabel 4.37	Tanggapan Responden terhadap Manajer Divisi/ Unit Bisnis Dikatakan Berhasil Jika Mampu Mencapai Target-target Perusahaan	143
Tabel 4.38	Tanggapan Responden terhadap Manajer Divisi/ Unit Bisnis Bisa Mencapai Tujuan Jangka Pendek dan juga Tujuan Jangka Panjang Perusahaan.....	144
Tabel 4.39	Tanggapan Responden terhadap Seorang Manajer Pada Divisi/ Unit Bisnis Bertanggungjawab Penuh terhadap Divisi yang Dipimpinnya	144
Tabel 4.40	Tanggapan Responden terhadap Manajer Divisi/ Unit Bisnis Dapat Mengambil Keputusan Jangka Pendek Sendiri untuk Memajukan Divisinya tanpa Meminta Persetujuan Manajer Puncak.....	145
Tabel 4.41	Tanggapan Responden terhadap Manajer Divisi/ Unit Bisnis Mampu untuk Mengambil Tindakan dalam Kondisi yang Mendesak walau untuk Jangka Panjang Perusahaan.....	146

Tabel 4.42	Tanggapan Responden terhadap Para Manajer Divisi/ Unit Bisnis Bisa Menembus Pangsa Pasar Sesuai Target yang Telah Ditetapkan Perusahaan.....	146
Tabel 4.43	Tanggapan Responden Terhadap Pemilihan Pangsa Pasar yang Tepat Berpengaruh terhadap Pencapaian Target Manajer Tersebut	147
Tabel 4.44	Tanggapan Responden terhadap Kepuasan Konsumen adalah Target Utama yang Dicapai.....	148
Tabel 4.45	Tanggapan Responden terhadap Manajer Divisi/ Unit Bisnis Mengetahui Indeks Kepuasan Konsumen	148
Tabel 4.46	Sub Variabel Motifasi Manajer.....	149
Tabel 4.47	Tanggapan Responden terhadap Para Manajer Mengadakan Pelatihan Bagi Para Stafnya agar Memiliki Kemampuan Kerja Baik.....	150
Tabel 4.48	Tanggapan Responden terhadap Pelatihan yang Diberikan Kepada Manajer Maupun Pegawai Dapat Menunjang Manajer dan Pegawai Memiliki Kinerja yang Efektif (Sangat Baik)	151
Tabel 4.49	Tanggapan Responden terhadap Strategi Pemberian Bonus (Kompensasi) Di dalam Divisinya Maupun Perusahaan Secara Umum Membuat Para Pegawai Merasa Hasil Kerja Mereka Dihargai oleh Atasannya	151
Tabel 4.50	Tanggapan Responden terhadap Bukan Hanya Pemberian Bonus, Akan Tetapi Perusahaan juga Memberikan Sanksi Bagi Pegawainya yang Berkinerja Tidak Baik	152

Tabel 4.51	Tanggapan Responden terhadap Manajer Dapat Memotivasi Karyawan-karyawannya	153
Tabel 4.52	Sub Variabel Aktualisasi Sikap Manajer	154
Tabel 4.53	Tanggapan Responden terhadap Manajer Divisi/ Unit Bisnis Selalu Memantau Kesesuaian Hasil Kerja yang Dihasilkan Pegawainya dengan Rencana Kerja yang Telah Ditetapkan Sebelumnya.....	155
Tabel 4.54	Tanggapan Responden terhadap Manajer Divisi/ Unit Bisnis Selalu Siap Mengkoreksi Ketidaksesuaian yang Terjadi Antara Hasil Kerja dengan Rencana Kerja yang Telah Ditetapkan Sehingga Hasil yang Ingin Dicapai Dapat Tercapai.....	155
Tabel 4.55	Tanggapan Responden terhadap Manajer Divisi/ Unit Bisnis Selalu Terbuka untuk Memberikan Penjelasan Pekerjaan Kepada Para Pegawainya.....	156
Tabel 4.56	Tanggapan Responden terhadap Manajer Divisi/ Unit Bisnis Dapat Memberikan Saran yang Berbobot Kepada Pegawainya Dalam Menyelesaikan Masalah yang Terjadi yang Berhubungan dengan Perusahaan	157
Tabel 4.57	Tanggapan Responden terhadap Manajer Divisi/ Unit Bisnis Mampu Mengatasi Setiap Masalah yang Terjadi Di Dalam Divisi yang Dipimpinnya	157
Tabel 4.58	Tanggapan Responden terhadap Manajer Divisi/ Unit Bisnis Memiliki Orientasi Sasaran Dalam Bekerja Untuk Divisinya.....	158
Tabel 4.59	Sub Variabel Pencapaian Target.....	159

Tabel 4.60	Tanggapan Responden terhadap Manajer Divisi/ Unit Bisnis Memiliki Target Sendiri untuk Memajukan Divisinya.....	160
Tabel 4.61	Tanggapan Responden terhadap Ada Kesesuaian Antara Target dan Realisasi Kerja Manajer.....	160
Tabel 4.62	Hasil Uji Normalitas Menggunakan Metode Kolmogorov-Smimov	162
Tabel 4.63	Hasil Uji Heteroskedastisitas Menggunakan Metode Korelasi Rank-Spearman	163
Tabel 4.64	Koefisien Korelasi dan Taksirannya.....	165
Tabel 4.65	Tabel Penolong Perhitungan Korelasi Product Moment	166

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A	Kuesioner 178
Lampiran B	Struktur Organisasi 185
Lampiran C	Critical Values for the t-Distribution (Two-Tailed) 186
Lampiran D	Hasil Perhitungan Data 187