

**EVALUASI SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN GUNA  
MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN  
(Studi Kasus Di UD. Damai Lumajang)**

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Jurusan : **Akuntansi**



Disusun Oleh :

HENY INDRASARI OKTAVIA  
00.230.187

## LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama : HENY INDRASARI OKTAVIA  
Nomor Pokok : 00.230.187  
Universitas : Merdeka Malang  
Fakultas : Ekonomi  
Program Studi : Akuntansi  
Judul Skripsi : **EVALUASI SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN  
GUNA MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN  
(Studi Kasus Di UD. Damai Lumajang)**

Malang, September 2006

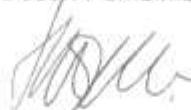
### DISETUJUI DAN DITERIMA :

Ketua Program Studi



(Drs. GAGUK APRIYANTO, M.Si)

Dosen Pembimbing



(DR. HARMONO, M.Si)

Dekan Fakultas Ekonomi



EVALUASI SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN GUNA  
MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN  
(Studi Kasus Di UD. Damai Lumajang)

Dipersiapkan dan disusun oleh :

HENY INDRASARI OKTAVIA  
00.230.187

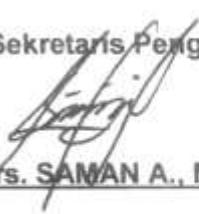
Telah dipertahankan di depan Dewan Pengaji  
Pada tanggal 29 Agustus 2006

Susunan Dewan Pengaji

Ketua Tim Pengaji

  
DR. HARMONO, M.Si

Sekretaris Pengaji

  
Drs. SAMAN A., M.Si

Anggota Pengaji

  
Drs. SURATMAN, M.Si

Skripsi ini Telah Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi

Malang, 2006

Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Binaan Merdeka Malang



  
DISMOKSION SUMTAKY, M.Si

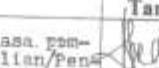
FAKULTAS EKONOMI

**JURUSAN : AKUNTANSI, MANAJEMEN DAN EKONOMI PEMBANGUNAN**  
**STATUS : " TERAKREDITASI "**

KAMPUS : JL. TERUSAN RAYA DIENG 62 – 64 TELP : 56895 MALANG - 65146

**BERITA ACARA KEGIATAN PENELITIAN**

- |                                    |   |   |
|------------------------------------|---|---|
| 1. Nama Mahasiswa                  | : | HENY INDRASARI OKTAVIA  |
| 2. Nomor Pokok                     | : | 00230187  |
| 3. Jurusan                         | : | Akuntansi   |
| 4. Bidang Kajian Skripsi           | : | SPM   |
| 5. Judul Skripsi                   | : | EVALUASI SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN<br>GUNA MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN<br>(STUDI KASUS DI UD. DAMAI LUMAJANG) |
| 6. Pembimbing                      | : | DR. HARMONO, Msi  |
| 7. Keterangan Aktivitas Penelitian | : |   |

No	Tanggal	Jam I)	Nama	Jabatan	Tanda Tangan	Keterangan
1.	26-6-2006	10	Abram Ega Nugraha	Kuasa. pem- belian/Pen- jualan		

Dosen Pembimbing

**DR. HARMONO, Msi**

Malang,  
Mengetahui/ Menyetujui  
Pimpinan  
Perusahaan/ Instansi



PT. DAMAI LUMAJANG

Jl. Terusan Raya Dieng No. 62-64

65146 Malang

Telp. (0343) 56895

Fax. (0343) 56428

E-mail: [damailumajang@jazztel.com](mailto:damailumajang@jazztel.com)

WWW.DAMAILUMAJANG.COM

ABRAM EGAG NUGRAHA

.....

Abram Ega Nugraha.

Catatan :

1. Jam mulai penelitian s/d selesai
2. Keterangan tentang materi penelitian yang diteliti saat itu
3. Ditandatangani pada akhir penelitian disertai stempel untuk perusahaan

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : HENY INDRASARI OKTAVIA  
Nomor Pokok : 00.23.0187  
Universitas : Merdeka Malang  
Fakultas : Ekonomi  
Program Studi : Akuntansi  
Alamat : Jl. Mahakam RT 01 RW 12 Kelurahan  
Jogotrunan 69 Melati No. 6 Lumajang

Nama Orang Tua  
(Ayah) : ATMADI  
(Ibu) : DWI SUSANAWATI

Riwayat Pendidikan : 1. Tahun 1997 – Tahun 1993 SD Jogotrunan 2  
Lumajang  
2. Tahun 1993- 1995 Lulus SMP Katolik  
Lumajang  
2. Tahun 1996-1999 Lulus SMA 1 Lumajang  
3. Tahun 2000 Terdaftar Sebagai Mahasiswa  
Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi  
Universitas Merdeka Malang



## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan Berkat, Rahmat dan AnugerahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul : “**Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen Guna Meningkatkan Kinerja Perusahaan**”.

Penyusunan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi persyaratan meraih gelar Sarjana Strata I (S1)) pada Fakultas Ekonomi Akuntansi Universitas Merdeka Malang.

Dengan selesainya penyusunan dan penulisan skripsi ini, penulis hanya ingin mengakui bahwa bagaimanapun akan lebih banyak kenangan yang terukir dalam sanubari dari pada yang ditulis oleh penulis disini, semuanya dikembalikan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah menyadarkan penulis dalam segala keterbatasan sehingga penulis lebih bisa belajar untuk mengerti makna pihak lain dalam hidup penulis termasuk dalam penyusunan skripsi ini, oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis mengucapkan rasa hormat dan terima kasih kepada :

1. Bapak Drs. Maxion Sumtaky, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Merdeka Malang.
2. Bapak Drs. Gaguk Aprianto,M.Si, selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Merdeka Malang.
3. Bapak DR. Harmono, M.Si selaku Dosen Pembimbing dengan segala bentuk bantuan serta kesabarannya hingga penulis dapat menyelesaikan skripsi hingga selesai.

4. Pimpinan UD. Damai beserta seluruh staffnya, yang telah memberikan ijin dan telah meluangkan waktunya kepada penulis untuk melakukan penelitian dan memberikan banyak informasi yang diperlukan penulis.
5. Keluargaku tercinta terima kasih atas dukungan morilnya.

Akhir kata semoga Tuhan Yang Maha Esa melimpahkan Berkat Rahmat dan anugerah-Bya kepada kita semua sebagai insan berpendidikan dan penulis mengharap skripsi ini dapat menambah pengetahuan serta bermanfaat bagi penulis khususnya dan pembaca pada umumnya. Amin.....

Malang, 2006

**Penulis**

	DAFTAR ISI	
		Halaman
HALAMAN JUDUL .....		i
HALAMAN LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI.....		ii
HALAMAN PERSETUJUAN TIM PENGUJI.....		iii
HALAMAN SURAT KETERANGAN PENELITIAN .....		iv
MOTTO .....		v
LEMBAR PERSEMBAHAN.....		vi
KATA PENGANTAR .....		ix
DAFTAR ISI .....		xi
DAFTAR TABEL.....		xiv
DAFTAR GAMBAR .....		xv
ABSTRAKSI.....		xvi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>		
A. Latar Belakang Masalah .....		1
B. Permasalahan .....		3
C. Tujuan Penelitian .....		4
D. Manfaat Penelitian .....		4
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b>		
A. Sistem Pengendalian Manajemen.....		5
1. Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen.....		5
2. Sistem Pengendalian Manajemen.....		7
3. Karakteristik Sistem Pengendalian Manajemen ....		8
4. Struktur Sistem Pengendalian Manajemen .....		10

5. Proses Pengendalian Manajemen .....	14
B. Sistem Pengendalian Manajemen Penjualan .....	28
C. Pengertian, Tujuan dan Pengukuran Kinerja Perusahaan .....	30
D. Anggaran Sebagai Dasar Penilaian Kinerja Manajer ..	36
E. Hubungan Sistem Pengendalian Manajemen dengan Kinerja Perusahaan .....	41
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Definisi Konseptual Variabel .....	42
B. Definisi Operasional Variabel .....	42
C. Ruang Lingkup Penelitian .....	43
D. Lokasi Penelitian.....	43
E. Jenis Data .....	43
F. Teknik Pengumpulan Data .....	44
G. Teknik Analisis Data .....	45
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN</b>	
A. Hasil Penelitian .....	48
1. Sejarah Singkat Perusahaan .....	48
2. Struktur Organisasi .....	49
3. Personalia.....	54
4. Aktivitas Produksi .....	57
5. Pemasaran .....	60

6. Modal Perusahaan .....	61
7. Informasi Penjualan .....	62
B. Pembahasan Hasil Penelitian .....	65
1. Evaluasi Struktur.....	65
2. Evaluasi Pemograman di bidang Penjualan .....	76
3. Evaluasi Anggaran Penjualan.....	79
4. Pelaporan dan Analisis .....	84
5. Evaluasi Penilaian Kinerja .....	86
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan .....	90
B. Saran .....	91

**DAFTAR PUSTAKA**

## DAFTAR TABEL

	Halaman
<b>Tabel</b>	
1 Data Jumlah Tenaga Kerja Tak Langsung .....	54
2 Data Jumlah Tenaga Kerja Langsung .....	55
3 Jumlah Produksi Gabah .....	63
4 Jumlah Produksi Gabah .....	64
5 Anggaran dan Realisasi .....	64
6 Biaya Bahan Baku .....	68
7 Biaya Tenaga Kerja Langsung .....	69
8 Biaya Overhead Pabrik .....	70
9 Biaya Produksi Tahun 2001-2005 .....	71
10 Jumlah Penjualan Beras Tahun 2001-2005 .....	73
11 Jumlah Penjualan Sekam dan Katul .....	73
12 Neraca .....	74
13 Laporan Laba Rugi .....	75
14 ROI .....	76
15 Jumlah Produksi Beras .....	80
16 Anggaran dan Realisasi Produksi Beras Tahun 2001-2005 .....	81
17 Realisasi Penjualan .....	83
18 Jumlah Anggaran Penjualan .....	85

**DAFTAR GAMBAR**

Halaman

## Gambar

1	Struktur Organisasi .....	50
2	Proses Produksi.....	60

## ABSTRAKSI

Perencanaan dan pengendalian manajemen dapat dilaksanakan melalui sistem pengendalian manajemen yang berfokus pada perencanaan dan pengendalian yang merupakan fungsi utamanya manajemen. Perencanaan merupakan proses serangkaian tindakan apa yang harus dilakukan untuk berbagai tujuan dan sasaran yang akan dicapai. Sedangkan pengendalian merupakan proses serangkaian tindakan untuk mengukur dan menganalisis hasil-hasil yang telah dilaksanakan perusahaan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan sehingga perencanaan berikutnya akan lebih baik. Oleh karena itu penjualan sebagai salah satu kegiatan penting yang dilakukan oleh manajemen harus direncanakan dan dikendalikan secara baik untuk mencapai tujuan perusahaan. Penjualan mempunyai fungsi penting dalam suatu usaha, untuk mencapai tingkat penjualan yang tinggi pada tingkat harga tertentu dengan biaya yang wajar. Apabila tidak dilaksanakan sesuai dengan pola dan kebijakan serta strategi yang telah dirumuskan dan ditetapkan sebelumnya, maka akan mengakibatkan tidak terealisasinya program penjualan yang telah direncanakan, sehingga tujuan perusahaan untuk mencapai laba yang maksimum tidak akan tercapai, bahkan perusahaan akan mengalami kerugian. Jika hal itu terus terjadi tanpa adanya pengendalian maka perusahaan akan mengalami kebangkrutan.

Definisi Operasional Variabel, Sistem Pengendalian Manajemen, 2. Anggaran. Jenis Data, Data kualitatif. Data kuantitatif. Teknik Pengumpulan Data, Observasi, Interview. Dokumentasi. Teknik Analisis Data, Analisa Proses Pengendalian Manajemen. Mengevaluasi proses pengendalian manajemen.

Sistem pengendalian manajemen UD. DAMAI Lumajang belum efektif, yaitu dalam penyusunan anggaran perusahaan yang tidak melibatkan bawahan yang berhubungan langsung dengan proses penjualan. Hal ini mengakibatkan anggaran penjualan yang ada bukan merupakan anggaran yang valid. Oleh karena itu sebaiknya perusahaan menetapkan secara tegas wewenang dan tanggung jawab tiap tingkatan manajemen yang dalam penyusunan anggaran penjualan hendaknya melibatkan tiap tingkatan manajemen yang bersangkutan. UD. DAMAI Lumajang belum melakukan penilaian kinerja yang objektif terhadap manajer penjualan, hal ini terbukti dengan sulitnya manajemen atas dalam mengambil keputusan yang bersangkutan dengan manajer penjualan, misalnya promosi jabatan, pemberhentian atau transfer manajer ke bagian lain. Kesulitan ini disebabkan

penilaian kinerja yang dilakukan kurang sering frekuensinya, dan masih adanya sikap memperhatikan senioritas dalam penilaian kinerja karyawan.

Dan hal ini menyebabkan manajaer penjualan tidak termotivasi dalam kerjanya. Kerugian perusahaan dalam hal ini adalah perusahaan dalam operasionalnya sehari-hari cenderung statis, tidak dinamis, sehingga perkembangan perusahaan lambat. Oleh sebab itu dapat dilihat pentingnya motivasi ke manajer penjualan untuk terus ditingkatkan oleh perusahaan.

