



PENERAPAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN PADA SHINEWING INDONESIA

Yani Susetyo¹, STIE Cendekia Karya Utama, yani110509@gmail.com
Chaterine Febby Larasati², STIE Cendekia Karya Utama, chaterinefebby@gmail.com

Abstrak

Shinewing Indonesia menerapkan sistem kontrol manajemen. Penelitian ini bertujuan untuk membandingkan penerapan sistem pengendalian manajemen secara konseptual dan empiris di Shinewing Indonesia, bukan untuk menjelaskan keefektifannya. Penelitian ini membandingkan teori yang dipelajari dengan kegiatan praktik aktual yang berkaitan dengan penerapan sistem pengendalian manajemen di Shinewing Indonesia. Penelitian ini menggunakan metodologi kualitatif. Observasi dan wawancara digunakan untuk mengumpulkan data untuk penyelidikan ini. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen yang diterapkan di Shinewing Indonesia sangat berhasil dalam meningkatkan kinerja bisnis.

Kata Kunci: *Sistem Pengendalian Manajemen, ShineWing Indonesi, Kinerja Bisnis*

Klasifikasi JEL: A40

PENDAHULUAN

Kompetisi diantara *corporate* pada masa globalisasi bertambah ketat dan menimbulkan beberapa pilihan yaitu: keluar dan bertahan atau bertahan dan berkembang. Dalam usaha meningkatkan dan mempertahankan suatu perusahaan, diperlukan ide dan pemikiran kreatif dan inovatif dalam penggunaan modal dan sumber daya untuk menjaga keseimbangan usaha dengan baik. Perkembangan ilmu Pengetahuan dan teknologi yang berkembang dan cepat dalam dunia bisnis saat ini mampu menciptakan kompetisi yang kuat dalam dunia bisnis. Setiap kegiatan perusahaan pasti memiliki tujuan utama untuk menghasilkan keuntungan sebanyak-banyaknya dengan beban yang yang dikeluarkan dalam jumlah yang sekecil-kecilnya.

Sistem pengendalian manajemen adalah suatu cara yang dipakai suatu bisnis atau organisasi secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan. Sistem pengendalian manajemen yang sesuai menolong perusahaan melindungi aset perusahaan, menaikkan ketaatan pada prosedur dan aturan yang



diterapkan saat ini dan mereduksi resiko penipuan.

Sistem pengendalian manajemen adalah keseluruhan organisasi yang dipakai bisnis secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan mereka. Pertumbuhan dan kemajuan teknologi menimbulkan kompetisi yang kuat antar perusahaan, sehingga menuntut perusahaan dalam menaikkan kinerja setiap karyawannya dalam upaya keberhasilan target yang sudah ditetapkan perusahaan.

Peningkatan kinerja perusahaan akan membantu perusahaan untuk dapat terus beroperasi dan tetap kompetitif di dunia bisnis. Tidak hanya kinerja perusahaan saja yang perlu terus dipantau dan ditingkatkan, namun kinerja karyawan juga penting dan menjadi kunci utama di dalam perusahaan.

Karyawan yang berkualitas adalah salah satu aset perusahaan yang harus dijaga. Karyawan yang kompeten meningkatkan kualitas dan meningkatkan kualitas dan profit bagi perusahaan.

Tujuan sistem pengendalian bisnis adalah mengarahkan seluruh unit organisasi bekerja menuju tujuan organisasi dan manajemen. Suatu sistem pengendalian manajemen yang bagus harus mampu digunakan didalam kegiatan pengambilan keputusan dan mendorong setiap karyawan pada suatu organisasi untuk menjalankan semua aturan dan prosedur yang telah ditetapkan. Pada prakteknya banyak dijumpai sesungguhnya perusahaan sudah mempunyai pedoman sistem pengendalian manajemen yang bagus, tetapi tidak dijalankan sesuai yang ditetapkan, akibatnya pengendalian manajemen yang disusun tidak dirancang tersebut tidak membantu meningkatkan kinerja perusahaan.

Oktriani dan Jenny Morasa (2015), meneliti tentang evaluasi penerapan sistem pengendalian manajemen pada Hotel Gran Puri Manado. Hasilnya menunjukkan untuk mencapai tujuannya Hotel Gran Puri Manado sudah melaksanakan sistem pengendalian manajemen. Dalam penelitian ini faktor budaya, gaya manajemen, organisasi informal serta persepsi dan komunikasi sangat berpengaruh secara kuat dan efektif dalam kegiatan bisnis.

Sistem pengendalian manajemen mampu memberikan manfaat pada perusahaan bila dipatuhi dan dijalankan dengan benar oleh manajemen. Manajemen bertanggung jawab terhadap efektifitas terhadap keberhasilan pelaksanaan pengendalian



manajemen. Untuk melihat keberhasilan pelaksanaan pengendalian manajemen menetapkan tujuan dan menyusun mekanisme dalam memantau dan mengevaluasi pendedandalian. Diharapkan semua karyawan di lingkungan perusahaan berperan aktif dalam tercapainya tujuan diterapkannya system pengendalian manajemen.

TUJUAN LITERATUR

Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen

Pengendalian, dalam konteks sistem pengendalian manajemen adalah proses penetapan standar dengan menerima umpan balik berupa kinerja aktual dan mengambil tindakan yang diperlukan jika kinerja aktual secara nyata berbedadari apa yang telah direncanakan organisasi untuk mencapai tujuannya, menurut kepada Hansen dan Mowen dalam Abdul Halim dkk. (2013). Metode dimana manajer di semua tingkatan memastikan bahwa karyawan yang bertanggung jawab menjalankan strategi yang diinginkan dikenal sebagai pengendalian manajemen (Anthony N. dan Govindarajan, 2011).

Sistem pengendalian manajemen adalah alat yang digunakan oleh manajemen untuk membujuk anggota tim untuk melaksanakan rencana organisasi secara produktif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi (Musa, 2013).

Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen

Tujuan pengembangan sistem pengendalian manajemen menurut Senduk, Manossoh, dan Affandi (2017), terdiri dari:

1. Memperoleh kepercayaan dan kejujuran.
2. Kepatuhan terhadap kebijakan, rencana, proses, hukum, dan persyaratan lain yang relevan. Melalui sistem pengendalian manajemen, kepatuhan terhadap kebijakan, rencana, prosedur, aturan, dan peraturan dapat dicapai.
3. Menjaga aset perusahaan: Secara umum, kontrol dilakukan dan digunakan untuk melindungi aset perusahaan.
4. Penerapan kegiatan yang hemat biaya dan efisien serta kelangkaan sumber daya mendorong perusahaan untuk menggunakan konsep ekonomi.

Unsur-unsur Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Musa (2013), pengendalian manajemen yang terpercaya harus mencakup ciri-ciri sebagai berikut:

1. Pengetahuan karyawan terkait dengan tugasnya.
2. Pemisahan Tugas adalah cara untuk melakukan pengendalian atas harta kekayaan, penerimaan, dan pencairan utang yang meliputi pemberian kekuasaan, tujuan, dan siasat serta pengawasan yang memadai.
3. Pengelolaan penggunaan sumber daya, surat-surat penting, dan formulir.
4. Bandingkan aset aktual dengan catatan aset dan utang, atau dengan yang benar-benar ada, dan perbaiki jika ada perbedaan dengan mengambil tindakan yang tepat.

Struktur Sistem Organisasi Shinewing Indonesia

Salah satu komponen kunci untuk menerapkan SPM dalam bisnis adalah struktur organisasi. Perusahaan harus mampu membuat struktur organisasi secara cermat dan hati-hati untuk memungkinkan terlaksananya SPM yang baik. Setiap manajemen dan setiap karyawan dipilih dan ditentukan berdasarkan tingkat keahlian mereka dalam menangani tanggung jawab dan wewenang yang dipercayakan kepadanya oleh Shinewing Indonesia.

Setiap anggota hirarki organisasi memiliki tugas yang saling terkait satu sama lain. Setiap orang diberikan tanggung jawab dan kekuasaan tertentu. Dalam struktur organisasi, terdapat saluran komunikasi yang jelas antarkaryawan pada saat ada yang melapor dan diberikan laporan. Untuk bersaing dengan perusahaan lain, Shinewing Indonesia mengutamakan perencanaan kualitas dalam hal faktor harga. Untuk melakukan ini, Shinewing Indonesia setiap tahunnya mempertimbangkan tingkat kesulitan audit klien, di mana klien berada, atau apakah ada ketidaksesuaian dengan laporan keuangan perusahaan yang ingin audit.

Gambar 2.1 Struktur Organisasi





Managing *Partner* sendiri merupakan pengambil keputusan utama di SHINEWING Indonesia dalam hal penanganan masalah. Keunggulan dari kantor ini antara lain pelayanan yang cepat, penanganan kasus yang ditangani sendiri oleh mitra pengelola atau partner yang lebih cepat, dan solusi yang jelas untuk pembagian pekerjaan atau pembagian tim yang hanya dipilih oleh rekanan dan dapat dikelola. Struktur pengendalian manajemen terdiri atas:

1. Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang digunakan juga berpengaruh terhadap perancangan sistem pengendalian manajemen. Perkembangan dan berubahnya kondisi organisasi akan berpengaruh pada susunan organisasi pada pembentukan departemen.

2. Pendelegasian wewenang dan Tanggung jawab

Setiap pusat pertanggungjawaban harus menjalankan kekuasaan dan tanggungjawab sesuai dengan peraturan yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Biasanya dalam organisasi yang relatif besar, kepemimpinan didelegasikan atau didelegasikan kepada bawahan yang biasa disebut dengan Desentralilisasi.

3. Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban adalah suatu bagian atau satuan organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap kegiatan pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Organisasi adalah kumpulan dari berbagai pusat pertanggungjawaban. Pusat Pertanggungjawaban Menurut Sumarsan (2013), dibagi menjadi empat, yaitu:

- 1) Pusat Biaya (exspense center)
- 2) Pusat Pendapatan (revenue center)
- 3) Pusat Laba (profit center)
- 4) Pusat Investasi (investment center)

Proses Pengendalian Manajemen

Proses pengendalian manajemen yang baik sebenarnya bersifat formal, namun



pada pelaksanaannya masih banyak menggunakan pengendalian informal. Pengendalian manajemen formal merupakan tahapan yang terkait dan saling berhubungan. Langkah-langkah dalam mengelola proses sistem pengendalian manajemen, menurut Anthony dan Govindarajan (2012) terbagi menjadi 4 langkah yang meliputi:

1) Perumusan dan Perencanaan Strategi

Perumusan adalah kegiatan penetapan visi, misi, tujuan, sasaran (hasil), arah dan kebijakan, serta strategi organisasi. Menetapkan strategi adalah tugas dan tanggung jawab pimpinan perusahaan. Fase ini merupakan proses mengidentifikasi program kegiatan yang dijalankan perusahaan dan menentukan jumlah alokasi sumber daya yang diperlukan.

Perumusan strategi dan perencanaan strategi adalah dua proses yang berbeda. Perumusan strategi melibatkan penentuan strategi itu sendiri, sedangkan perencanaan strategi berfokus pada bagaimana melaksanakan strategi tersebut. Perencanaan strategis adalah proses metodis dengan prosedur dan jadwal yang jelas. Organisasi yang mengabaikan perencanaan strategis atau gagal menerapkannya mungkin mengalami kesulitan dalam penganggaran.

2) Penyusunan Anggaran

Tindakan membuat anggaran melibatkan pengembangan rencana kuantitatif dalam kaitannya dengan nilai moneter untuk jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun. Proses persiapan anggaran terutama berfokus pada pemberian tanggung jawab kepada manajer untuk melaksanakan program. Penyusunan anggaran yang sukses memerlukan partisipasi seluruh departemen dalam organisasi, memastikan bahwa setiap unit memiliki kepemilikan dalam melaksanakan anggaran yang telah diputuskan (Tumbuan, 2013: 11).

3) Pelaksanaan dan Pengukuran

Selama fase ini, dokumentasi yang cermat dilakukan untuk menangkap pemanfaatan beragam sumber daya dan pendapatan yang dihasilkan. Pencatatan dan pengeluaran ini dikategorikan berdasarkan program dan pusat tanggung jawab yang telah ditentukan. Klasifikasi berbasis program berfungsi sebagai landasan untuk perencanaan masa depan, sedangkan klasifikasi berbasis pusat



tanggung jawab digunakan untuk mengevaluasi efektivitas manajer.

4) Evaluasi Kerja

Evaluasi kerja merupakan fase kritis yang menandai selesainya proses pengendalian manajemen dan memungkinkan pengumpulan data untuk proses akuntabilitas akuntansi. Ini melibatkan perbandingan anggaran aktual dengan anggaran yang telah ditentukan. Metode evaluasi kinerja mungkin berbeda antar perusahaan pada umumnya berdasarkan budaya unik yang ditanamkan dalam setiap organisasi.

METODE PENELITIAN

Jenis Pendekatan Penelitian

Penelitian deskriptif adalah metodologi yang digunakan dalam jenis penyelidikan khusus ini. Sebagaimana dikemukakan oleh Silalahi (2010:336), penelitian deskriptif melibatkan pengorganisasian sistematis dan penyajian informasi dengan cara yang dapat digunakan dan dipahami. Melalui pendekatan deskriptif, data dikumpulkan, diorganisasikan, dan selanjutnya disampaikan dalam bentuk kalimat deskriptif, sehingga orang lain dapat dengan mudah menangkap pemahaman menyeluruh tentang pokok bahasan yang diperiksa melalui penggunaan bahasa.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif, karena menghasilkan data deskriptif rinci, bukan data numerik. Menurut John W. CresShinewingell dalam karya Hamid Patilima (2011:61), pendekatan kualitatif adalah suatu metode penyelidikan. Peneliti secara sistematis berusaha memahami fenomena-fenomena unik dengan cara membedakan, mengontraskan, meniru, mengorganisasikan, dan mengklasifikasikan objek-objek kajiannya.

Lokasi dan Subjek Penelitian

Penelitian dilaksanakan di perusahaan Shinwing Indonesia. Shinewing Indonesia merupakan jaringan kantor akuntan dan konsultan yang terdiri dari Kantor Akuntan Publik (KAP) Suharli, Sugiharto & Rekan, Shinewing *Consulting*, dan Shinewing *Solutions*. Shinewing Indonesia, Unity Tower Building Lantai 3, Jl. Boulevard Gading Serpong, Kav. M5 No. 21, Kelapa Dua, Kec. Klp.Dua, Kabupaten Tangerang, Banten.



Metode Analisis Data

Metode yang digunakan untuk menganalisis data adalah metode analisis deskriptif. Menurut Arikunto (2011: 34) penelitian deskriptif adalah penelitian yang dimaksudkan untuk menjelaskan informasi mengenai suatu keadaan yang ada di lapangan pada saat penelitian dilakukan. Analisis akan hasil pembahasan penelitian dilakukan perbandingan agar tercipta kesesuaian antara hasil yang didapat dari objek dengan materi dalam landasan teori serta mampu memenuhi tujuan akan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini. Setelah dilakukan analisis barulah dapat ditarik kesimpulan akan hasil dan pembahasan yang telah dilakukan.

HASIL DAN DISKUSI

Struktur Pengendalian

a. Struktur Organisasi

Buat memenuhi target organisasi yang sudah ditetapkan berjalan secara maksimal diperlukan kerjasama antara sesama anggota yang ikut serta didalam industri tersebut ialah antara karyawan dengan pimpinan. Mengingat perihal tersebut hingga dalam sesuatu industri dibutuhkan terdapatnya struktur organisasi yang baik sehingga hendak nampak jelas tugas tiap- tiap karyawan sehingga bisa terbentuk sesuatu sistem kerja yang bagus serta didasari tanggung jawab serta kerjasama antara pihak yang ikut serta didalam industri tersebut agar tercapai target yang sudah diputuskan terlebih dahulu.

Struktur organisasi mampu mendistribusikan data dengan baik untuk kita mengukur besar kecilnya industri tersebut, struktur organisasi yang besar dan lengkap maka semakin besar suatu perusahaan, sehingga masalah yang harus dihadapi dan diselesaikan juga semakin besar dan beragam yang wajib dituntaskan. Oleh sebab itu struktur organisasi wajib disesuaikan dengan kondisi serta kebutuhan industri yang bergantung pada jumlah dana, jumlah pekerja yang kompeten yang diperlukan untuk menyusun dan membentuk struktur organisasi yang sempurna.

b. Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab

Penerapan struktur pengendalian manajemen akan lebih efektif dan efisien



digunakan jika memiliki struktur organisasi yang baik dan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang sesuai dengan fungsi yang dibutuhkan dalam perusahaan. Shinewing Indonesia membagi setiap tugas dan tanggung jawab berdasarkan susunan organisasi dimana setiap tingkatan pengambilan keputusan memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing. Hal ini membuktikan bahwa pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang diterapkan Shinewing Indonesia telah efektif, karena mampu membagi dan memberikan tanggung jawab pada setiap fungsi dalam struktur organisasi.

c. Pusat Pertanggungjawaban

Shinewing Indonesia mendirikan pusat akuntabilitas untuk membantu implementasi SPM. Untuk Shinewing Indonesia, pusat pertanggungjawaban berikut digunakan:

1. Pusat Biaya (*expense center*)

Agar pengeluaran yang terjadi atas dasar hubungan antara input dan output berjalan efektif, semua kegiatan pembiayaan di Shinewing Indonesia diatur oleh bagian akuntansi yang bekerja langsung dengan *general partner*.

2. Pusat Pendapatan (*revenue center*)

Divisi akuntansi yang bekerja sama dengan revenue center Shinewing Indonesia bertanggung jawab atas *partner*. Di mana pengukurannya adalah jumlah pendapatan sehari dikurangi biaya sehari.

3. Pusat Laba (Profit Center)

Pusat laba SHINEWING Indonesia terdiri dari *general manager* yang bekerja sama dengan administrator, yang biasanya disebutkan di *general meeting*. Jika *general manager* bertugas menjaga biaya terkendali dan menciptakan pendapatan, tetapi mitra memiliki kekuatan untuk membuat keputusan investasi.

4. Pusat Investasi (Investment Center)

Seorang manajer investasi bertanggung jawab di pusat investasi Shinewing Indonesia, bertugas memantau dan mengawasi investasi. Manajer investasi perlu memantau dan mengukur secara cermat semua aktivitas investasi yang bertujuan untuk mengoptimalkan keuntungan bagi mitra umum dan



manajemen organisasi.

Proses Sistem Pengendalian Manajemen

a. Perencanaan Strategi

Proses Pengendalian Manajemen, dalam hal ini proses perencanaan strategis yang diterapkan di Shinewing Indonesia sudah baik dengan menggabungkan seluruh partisipasi dari manajer hingga bawahan. Kinerja di Shinewing Indonesia ditunjukkan melalui penyusunan rencana kerja yang dievaluasi berdasarkan ketersediaan rencana kerja terkait departemen yang menjadi tanggung jawabnya.

Tersedianya rencana ini untuk menilai kemampuan kinerja di Shinewing Indonesia dalam menjalankan fungsi perencanaan. Kemampuan merumuskan strategi yang dikembangkan setiap tahun dengan fokus yang konsisten pada aspek-aspek yang berkaitan dengan tugas, wewenang dan tanggung jawab serta mempengaruhi, membimbing, menggerakkan dan mengendalikan bawahan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

b. Penyusunan Anggaran

Penganggaran yang efektif memerlukan partisipasi seluruh anggota organisasi sehingga setiap unit atau fungsi pusat pertanggungjawaban merasa bertanggung jawab dalam melaksanakan anggaran yang telah ditetapkan. Kebijakan penganggaran yang mencakup seluruh area organisasi dalam suatu perusahaan akan menghasilkan anggaran yang lebih masuk akal karena manajer dapat memperkirakan dengan lebih baik jumlah biaya yang diperlukan.

c. Pelaksanaan dan Pengukuran

Dalam pelaksanaannya, pimpinan mengarahkan dan mengkoordinasikan kegiatan perusahaan, mengarahkan, mengarahkan dan memantau agar pelaksanaannya tidak menyimpang dari rencana kerja yang telah ditetapkan dan disetujui oleh rapat umum. Dalam hal ini, manajer akan selalu berusaha semaksimal mungkin untuk membantu setiap anggota dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Beberapa manajer menganggap neraca sebagai laporan yang efektif dalam melakukan pengawasan



menyeluruh.

Perencanaan dan pengendalian di Shinewing Indonesia menggunakan laporan keuangan sebagai dasar yang tepat dan benar. Oleh karena itu, berdasarkan pelaksanaan dan pengukuran yang dituangkan dalam neraca, Shinewing Indonesia dapat dikatakan telah menerapkan proses manajemen yang efektif untuk mengevaluasi pelaksanaan dan pengendalian tindakan yang dilaksanakan

d. Evaluasi Kerja

Kegiatan yang didasarkan pada perencanaan dan melibatkan pengorganisasian, pemantauan, dan koordinasi memerlukan evaluasi secara berkala untuk mengukur sejauh mana rencana tersebut telah dilaksanakan dengan baik.

Evaluasi tidak hanya mengawasi suatu proses perencanaan yang baik, tetapi juga mencegah kemungkinan terjadinya penyimpangan pada saat pelaksanaan rencana dan memberikan masukan (feedback) pada saat membuat rencana di masa depan.

Hasil evaluasi dalam laporan tahunan Shinewing Indonesia mungkin masih dianggap tidak akurat atau menyimpang. Oleh karena itu, dalam kasus seperti ini, penilaian lebih lanjut terhadap keakuratan laporan tahunan biasanya dilakukan oleh para manajer Shinewing Indonesia. Ukuran keberhasilan SHINEWING Indonesia harus ditentukan untuk menjamin kelangsungan hidup perusahaan. Dalam hal ini Shinewing Indonesia wajib memperhatikan aspek permodalan, likuiditas, solvabilitas dan profitabilitas guna menjaga kesehatan perusahaan dan melindungi.

Selama berlangsungnya kegiatan yang didasarkan atas perencanaan, serta disertai pengorganisasian, pengawasan dan koordinasi, selanjutnya perlu pengevaluasian untuk mengukur sejauh mana perencanaan telah dilaksanakan secara semestinya. Selain melaksanakan pengawasan akan perencanaan agar berjalan secara semestinya, evaluasi juga mencegah kemungkinan timbulnya penyelewengan dalam pelaksanaan perencanaan serta memberi masukan (feedback) dalam penyusunan perencanaan yang



akan datang.

Hasil dari evaluasi terhadap laporan tahunan Shinewing Indonesia terkadang masih dianggap tidak benar atau menyimpang oleh karena itu untuk kasus semacam ini biasanya akan diadakan evaluasi lebih lanjut tentang kebenaran laporan tahunan oleh manajer Shinewing Indonesia. Ukuran keberhasilan Shinewing Indonesia harus ditetapkan dalam rangka untuk mempertahankan eksistensi perusahaan. Dalam hal ini Shinewing Indonesia wajib memperhatikan aspek permodalan, likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas guna menjaga kesehatan perusahaan dan menjaga kepentingan semua pihak.

KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil dari penelitian Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen di Shenwing Indonesia menunjukkan bahwa SPM berhasil diterapkan dan dilaksanakan yang meliputi perencanaan strategi, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan pengukuran serta dilakukan evaluasi kerja. Didalam menjalankan perencanaan strategi Shinwening Indonesia sudah merangkul semua elemen yang ada dengan mempertimbangkan dari aspek tugas, wewenang dan tanggung jawab, serta memberikan pengarahan, meberi perintah dan pengawasa sehingga tujuan akan tercapai dengan efektif dan efisien.

Shinewing Indonesia sebelum melakukan kegiatan apapun terlebih dahulu membuat rencana strategis. Dalam menyusun rencana strategis dan melibatkan setiap manajer dalam mengembangkannya, sehingga kinerja dan program kerja bisa tercapai sesuai yang direncanakan.

Walaupun telah menerapkan SPM masih ada kendala dalam mencapai target kinerja sehingga ada beberapa program yang tidak sesuai dengan target dan waktu yang ditentukan. Untuk melihat sampai sejauh mana pelaksanaan program dilakukan evaluasi kinerja bulanan untuk setiap karyawan sebagai bagian dari kegiatan evaluasi kinerja secara berkala. Sehingga dari evaluasi kinerja bulanan ini akan ada perbaikan yang terus menerus yang nantinya akan membantu dalam mencapai target yang diinginkan.



REFERENSI

- Abdul Halim, 2013, Analisis Investasi. Edisi Pertama, Penerbit Salemba Empat: Jakarta
- Anthony, N. Robert and Vijay Govindarajan. 2011. Management Control System. Eight Edition International Student Edition. Richard D. Irwin Inc. U.S.A.
- J.Moleong, L. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Alfabeta.
- Moleong, L. J. 2010. Metodologi Penelitian Kualitatif, Bandung: Remaja Rosda Karya
- Mulyadi. 2011. Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen. Jakarta: Salemba Empat. Mulyadi. 2014. Sistem Akuntansi. Penerbit Salemba Empat, Jakarta. Nurzaman
- Senduk, F. A., Manossoh, H., & Affandi, D. (2017). ANALISIS PENERAPAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN PADA KOPERASI SIMPAN PINJAM “AYAMEN MANDIRI” KOMBI. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 4(4).
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Statistika untuk Penelitian*. Alfabeta.
- Sugiyono. 2012. Metode Penelitian Kombinasi. CV Alfabeta. Bandung.
- Sutanto, Ivana Afilia. 2018. “Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen Pada Restaurant K-Sushi” di Surabaya. *Calyptra : Jurnal ilmiah Mahasiswa universitas Surabaya* Vol. 7 No. 1