

**ANALISIS PENERAPAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN UNTUK
MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN PADA PT. PERUSAHAAN LISTRIK
NEGARA (PERSERO) UNIT LAYANAN PELANGGAN MANADO SELATAN**

*ANALYSIS OF THE APPLICATION OF MANAGEMENT CONTROL SYSTEM TO IMPROVE
COMPANY PERFORMANCE AT PT. STATE ELECTRICITY COMPANY (PERSERO) SOUTH
MANADO COSTUMER SERVICE UNIT*

Oleh:

Talita Lidya Kaunang¹
Jantje J. Tinangon²
Victorina Z. Tirayoh³

^{1,2,3}Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Sam Ratulangi

E-mail:

¹talitakaunang60@gmail.com

²jantje788@gmail.com

³vtirayoh@yahoo.com

Abstrak: Sistem Pengendalian Manajemen merupakan sistem yang diperlukan untuk mengontrol serta mempengaruhi sumber daya yang ada dalam organisasi agar pencapaian tujuan organisasi dapat berjalan dengan efektif. Penelitian ini menjadikan PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Manado Selatan sebagai objek penelitian. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah proses sistem pengendalian manajemen yang diterapkan pada PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Manado Selatan dapat membantu upaya peningkatan kinerja perusahaan. Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif, dan metode analisis yang digunakan adalah metode deskriptif. Metode analisis dilakukan dengan cara membandingkan antara data dan teori dari Sistem Pengendalian Manajemen. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa proses tahapan perencanaan strategis belum dilakukan secara optimal namun secara keseluruhan sistem pengendalian manajemen yang diterapkan oleh PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Manado Selatan dapat membantu peningkatan kinerja perusahaan. Sistem pengendalian manajemen yang diterapkan didalam perusahaan sesuai dengan teori yang ada dan realisasinya menunjukkan hasil yang baik.

Kata kunci: *Sistem Pengendalian Manajemen, Proses Sistem Pengendalian Manajemen, Kinerja Perusahaan*

Abstract: *The Management Control System is a system necessary to control as well as influence the resources present within the organization in order to achieve the organization's goals to work effectively. This research makes PT. PLN (Persero) South Manado Customer Service Unit as a research object. The goal in the study was to find out if the management control system process applied to PT. PLN (Persero) South Manado Customer Service Unit can help with the company's performance improvement efforts. The type of research used is qualitative, and the method of analysis used is a descriptive method. The analysis method is done by means of comparing between data and theory from the Management Control System. The results conducted show that the process of strategic planning stages has not been conducted optimally but overall management control systems implemented by PT. PLN (Persero) South Manado Customer Service Unit can help improve corporate performance. The management control system applied within the company fits into the existing theory and the realization shows good results.*

Keywords: *Management Control System, Management Control System Process, Company Performance*

PENDAHULUAN**Latar Belakang**

Sistem pengendalian manajemen diperlukan untuk mengendalikan strategi dalam perusahaan agar berlangsung sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Dengan menjalankan sistem pengendalian manajemen dengan efektif, sistem ini dapat membantu mengurangi resiko terjadinya kecurangan, membantu perusahaan menjaga aset perusahaan, menjamin tersedianya pelaporan yang dapat dipercaya, meningkatkan kepatuhan perusahaan terhadap prosedur dan aturan yang berlaku didalam perusahaan.

Setiap perusahaan memiliki kompleksitas berbeda dalam pengendalian manajemen, makin besar skala perusahaan maka sistem yang dibutuhkan harus semakin kompleks. Sistem ini berorientasi pada manusia karena pengendalian manajemen lebih ditunjukkan untuk membantu manajer mencapai strategi organisasi lewat penilaian mendalam terhadap kinerja dan tanggung jawab karyawan. Sistem digunakan untuk mengendalikan seluruh organisasi termasuk pengendalian terhadap seluruh sumber daya (*resources*) yang digunakan baik manusia atau alat-alat dan teknologi, sehingga proses pencapaian tujuan dapat berjalan lancar dan sesuai. Seiring dengan perkembangan dan kemajuan teknologi, peningkatan kinerja dari masing-masing karyawan sangat diperlukan untuk mencapai tujuan utama dari perusahaan.

PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) adalah perusahaan atau badan usaha milik negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa penyediaan tenaga listrik guna memenuhi kebutuhan listrik masyarakat Indonesia. PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Manado Selatan bertugas menyediakan tenaga listrik bagi kepentingan umum yang kebutuhannya terus menerus meningkat setiap tahun. Peningkatan atas kebutuhan tenaga listrik merupakan akibat dari peningkatan kualitas kesejahteraan masyarakat yang diiringi juga oleh perkembangan industri, sementara perusahaan memiliki keterbatasan dalam memenuhi peningkatan akan kebutuhan listrik tersebut. Fenomena yang terjadi nampak dari adanya keluhan dan tuntutan dari pelanggan atau masyarakat mengenai kualitas dan pelayanan kinerja yang diberikan oleh PT. PLN (Persero) ULP Manado Selatan. Untuk itu agar kualitas dan kinerja yang diberikan oleh perusahaan dapat meningkat, perusahaan perlu menerapkan sistem pengendalian manajemen yang mumpuni didalam perusahaan. Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan maka penulis memilih judul "*Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan Pada PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Layanan Pelanggan Manado Selatan*".

Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui Bagaimana Penerapan Proses Tahapan Sistem Pengendalian Manajemen Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan Pada PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Manado Selatan.

TINJAUAN PUSTAKA**Akuntansi**

Menurut Warren, Reeve, dan Duchac (2017:7), akuntansi merupakan sistem informasi yang menyediakan laporan kepada para pemakai laporan keuangan mengenai aktivitas perusahaan. Kata akuntansi sebenarnya diserap dari kata *accountancy* yang berarti hal-hal yang bersangkutan dengan *accountant* (akuntan) atau bersangkutan dengan hal-hal yang dikerjakan oleh akuntan dalam menjalankan profesinya.

Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen merupakan proses identifikasi, pengukuran, akumulasi, analisis, penyusunan, interpretasi, dan komunikasi informasi yang digunakan oleh manajemen untuk merencanakan, mengevaluasi dan pengendalian dalam suatu entitas dan untuk memastikan sesuai dan akuntabilitas penggunaan sumber daya tersebut. Seorang akuntan manajemen harus mampu menerapkan pengetahuan profesional dan keterampilannya dalam penyusunan dan penyajian informasi keputusan keuangan dan lainnya yang berorientasi sedemikian rupa untuk dapat membantu manajemen dalam merumuskan kebijakan, perencanaan dan pengendalian pelaksanaan pengoperasian. Menurut Salman dan Farid (2017:4) akuntansi manajemen adalah penerapan konsep dan metode yang tepat dalam mengelolah data ekonomi masa lalu dalam membuat proyeksi masa depan suatu usaha untuk

membantu manajemen dalam penyusunan rencana perusahaan dan pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan tersebut.

Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Sumarsan (2013:4) menjelaskan sistem pengendalian manajemen merupakan suatu rangkaian tindakan dan aktifitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan secara terus menerus. Pengendalian manajemen bukanlah suatu sistem terpisah dalam suatu organisasi, melainkan harus dianggap sebagai bagian penting dari setiap sistem yang dipakai manajemen untuk mengatur dan mengarahkan kegiatannya. Sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang digunakan oleh manajemen untuk mempengaruhi para anggota organisasinya agar mengimplementasikan strategi-strategi organisasi secara efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Struktur Sistem Pengendalian Manajemen

Struktur pengendalian manajemen merupakan elemen-elemen yang membentuk sistem pengendalian yang terdiri dari struktur organisasi, pendelegasian wewenang, pusat pertanggungjawaban, pengukuran kinerja, dan sistem informasi dan komunikasi (Sujarweni, 2016). Struktur pengendalian manajemen harus didukung dengan struktur pengendalian yang memadai. Struktur pengendalian manajemen terdiri atas :

1. Struktur organisasi

Struktur organisasi yang dipakai akan mempengaruhi pula rancangan sistem pengendalian manajemennya. Pertumbuhan dan perubahan lingkungan organisasi mempengaruhi struktur organisasi khususnya pada pembentukan departemen-departemen.

2. Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab

Setiap pusat pertanggungjawaban mempunyai wewenang sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh organisasi yang bersangkutan. Desentralisasi atau pendelegasian wewenang pimpinan kepada bawahannya, pada umumnya dalam suatu organisasi yang relatif besar.

3. Pusat pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban adalah bagian atau unit organisasi yang dipimpin oleh manajer yang bertanggungjawab terhadap aktivitas pusat pertanggungjawaban yang dipimpinya. Suatu organisasi merupakan kumpulan dari berbagai pusat pertanggungjawaban. Menurut Sumarsan (2013:81) Pusat pertanggungjawaban terdiri atas :

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

Proses Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Anthony dan Govindarajan (2012) menyatakan bahwa proses sistem pengendalian manajemen meliputi beberapa aktivitas sebagai berikut:

1. Perencanaan strategis

Perencanaan strategis merupakan langkah awal dalam siklus pengendalian manajemen. Dalam perusahaan yang menggunakan kalender tahunan, perencanaan biasanya dilakukan pada musim semi atau musim panas yang mendahului tahun anggaran. Pada waktu itu keputusan yang mempertimbangkan segala perubahan dalam strategi yang terjadi sejak perencanaan strategis terakhir dibuat. Proses perencanaan strategis merupakan tahap pengambilan keputusan mengenai program-program yang akan dilaksanakan oleh suatu perusahaan dalam rangka implementasi strategi dan menaksiran jumlah sumber daya yang akan dialokasikan pada tiap program yang akan berjalan untuk mencapai tujuan organisasi. Proses ini melibatkan seluruh lini organisasi untuk memikirkan rencana pengembangan organisasi ke depannya. Melibatkan seluruh pegawai dalam perumusan rencana strategis dapat berjalan efektif karena mereka lebih mengetahui situasi dan permasalahan di lapangan, sehingga rencana strategis yang dibuat dapat lebih aktual sesuai dengan isu yang sedang berkembang.

2. Penyusunan anggaran

Proses penyusunan anggaran merupakan proses penyusunan anggaran yang pada dasarnya merupakan bentuk negosiasi antara manajer setiap pusat tanggung jawab dengan atasannya. Produk akhir dari negosiasi ini adalah suatu pernyataan persetujuan atas biaya yang diantisipasi untuk tahun yang akan datang, atau laba yang direncanakan seperti yang tercantum dalam anggaran. Program yang telah disetujui pada tahap sebelumnya, merupakan titik awal dalam mempersiapkan anggaran. Anggaran disusun untuk memberikan jaminan bahwa

rencana yang sudah dibuat dapat dilaksanakan dengan besaran biaya yang sudah diperhitungkan. Dari satu sisi, anggaran berfungsi sebagai alat untuk perencanaan, dan dari sisi lain sebagai alat untuk pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Pada tahap ini, program direncanakan secara terinci dan dinyatakan dalam satu moneter untuk suatu periode tertentu.

3. Pelaksanaan

Dalam tahun berjalan, para manajer melaksanakan suatu program atau sebagian dari satu program yang menjadi tanggung jawab mereka dan juga melaporkan apa yang telah terjadi sebagai tanggung jawabnya. Laporan akan menunjukkan informasi program yang dianggarkan dan informasi aktual, ukuran kinerja finansial dan nonfinansial. Proses ini merupakan tahap menjalankan program dan anggaran serta membandingkan antara data sesungguhnya dengan anggaran.

4. Evaluasi Kinerja

Proses evaluasi merupakan suatu perbandingan antara beban aktual dan yang seharusnya terjadi dalam keadaan tersebut. Jika keadaan yang diasumsikan dalam proses anggaran berubah, maka terdapat perbedaan antara jumlah yang dianggarkan dengan jumlah aktual. Jika keadaan berubah, maka perubahan ini diperhitungkan. Pada akhirnya, analisis mengarah ke kritik yang konstruktif bagi para manajer. Laporan yang dihasilkan meliputi informasi akuntansi dan nonakuntansi, ini akan digunakan sebagai dasar pengendalian data yang akan menganalisa penyimpangan-penyimpangan yang ada sehingga dapat merumuskan tindakan perbaikan untuk kembali kepada strategi pencapaian tujuan perusahaan. Evaluasi dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi anggaran dengan anggaran yang sudah ditetapkan sebelumnya. Jika terjadi penyimpangan maka harus dianalisis penyebabnya dan dicari solusi untuk masa yang akan datang.

Kinerja

Kinerja atau performance menurut Moeheriono (2012:95) merupakan gambaran mengenai pencapaian dari suatu pelaksanaan program atau kegiatan dan kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi perusahaan yang di tuangkan melalui perencanaan suatu strategi organisasi. Kinerja merupakan suatu keluaran yang dihasilkan oleh fungsi atau indikator suatu pekerjaan atau profesi dalam kurun waktu tertentu. Kaitannya erat dengan hasil pekerjaan seseorang ataupun kelompok didalam organisasi yang dapat menyangkut kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu dalam kerja.

Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan hasil atau prestasi yang dapat dicapai oleh sebuah organisasi dalam suatu periode dalam melaksanakan kegiatan dari program-program berdasarkan kebijakan mewujudkan tujuan, sasaran, visi dan misi organisasi yang ada dalam rencana strategi. Moerdiyanti (2010 : 94) menyatakan bahwa kinerja perusahaan adalah hasil dari serangkaian proses bisnis yang mana dengan pengorbanan berbagai macam sumber daya yaitu bisa sumber daya manusia dan juga keuangan perusahaan. Apabila kinerja perusahaan meningkat, bisa dilihat dari gencarnya kegiatan perusahaan dalam rangka untuk menghasilkan keuntungan yang sebesar-besarnya.

Penelitian Terdahulu

Mahulette (2020) dalam penelitiannya yang berjudul Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Usaha Meningkatkan Kinerja Manajer Produksi Pada PT. Citra Raja Ampat Canning. Penelitian menunjukkan bahwa penerapan sistem pengendalian manajemen sudah baik karena jelasnya pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang diberikan tiap-tiap manajer. Proses sistem pengendalian manajemen pada PT. Citra Raja Ampat Canning juga sudah diterapkan dan berjalan dengan baik dan membantu meningkatkan kinerja manajer produksi.

Puspitasari (2018) dalam skripsinya yang berjudul Implementasi Sistem Pengendalian Manajemen pada UMKM Batik Lasem menemukan bahwa proses tahapan sistem pengendalian manajemen belum dilakukan dengan optimal. Proses perencanaan strategis belum dilakukan secara optimal karena usaha batik masih tergolong usaha kecil dan penyusunan anggaran juga dilakukan secara sederhana tidak menyeluruh. UMKM Batik Lasem juga ditemui belum melakukan pengukuran dan evaluasi kinerja.

Penelitian yang dilakukan Senduk (2016) yang berjudul Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Pada Koperasi Simpan Pinjam "Ayamen Mandiri" Kombi menyimpulkan bahwa penerapan struktur dan proses pengendalian manajemen pada KSP Ayamen Mandiri Kombi telah efektif meliputi struktur organisasi, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab serta pusat pertanggungjawaban yang telah mencakup seluruh fungsi dalam struktur organisasi. Serta proses pengendalian yang dijalankan menunjukkan adanya peningkatan.

METODE PENELITIAN**Jenis Penelitian**

Dalam penelitian ini penulis menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Menurut Tohirin (2013:2) penelitian kualitatif merupakan penelitian yang berupaya membangun pandangan orang yang diteliti secara rinci serta dibentuk dengan kata-kata, gambaran holistik (menyeluruh dan mendalam) dan rumit. Dalam hal ini, analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui bagaimana penerapan sistem pengendalian manajemen untuk meningkatkan kinerja perusahaan pada PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Manado Selatan.

Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian dilakukan PT.PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Manado Selatan yang beralamat di Jl. Ahmad Yani No. 17 Sario Utara. Waktu penelitian dilakukan pada bulan April 2020 sampai selesai.

Jenis, Sumber, dan Metode Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Data yang diperoleh merupakan data yang berkaitan dengan penerapan sistem pengendalian manajemen berupa sejarah singkat mengenai perusahaan, visi dan misi, struktur organisasi, dan pendelegasian wewenang serta tanggung jawab karyawan dalam perusahaan. Sumber data yang digunakan dalam penelitian adalah data primer yang diperoleh melalui wawancara kepada pihak yang berkepentingan dari PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Manado Selatan. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara dan dokumentasi.

Metode dan Proses Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan untuk membahas permasalahan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif deskriptif. Dalam penelitian ini, kerangka pemikiran dalam analisis data adalah sebagai berikut:

1. *Tahap pertama*, peneliti melakukan wawancara dengan narasumber serta mengumpulkan dokumen dan catatan mengenai penerapan sistem pengendalian manajemen pada PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Manado Selatan.
2. *Tahap kedua*, peneliti menganalisa teori-teori yang ditemukan dengan data yang diperoleh di perusahaan mengenai sistem pengendalian manajemen pada PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Manado Selatan
3. *Tahap ketiga*, peneliti mendeskripsikan bagaimana proses penerapan sistem pengendalian manajemen pada PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Manado Selatan
4. *Tahap keempat*, peneliti melakukan identifikasi apakah penerapan sistem pengendalian manajemen dalam perusahaan sudah berjalan dengan baik dan sesuai dengan tujuan organisasi
5. *Tahap kelima*, peneliti membahas bagaimana penerapan sistem pengendalian manajemen dapat meningkatkan kinerja dari PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Manado Selatan
6. *Tahap keenam*, peneliti menilai apakah sistem pengendalian manajemen berperan dalam meningkatkan kinerja PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Manado Selatan
7. *Tahap ketujuh*, pada tahap ini peneliti menarik kesimpulan serta memberikan saran yang dapat menghasilkan informasi akurat dan berguna bagi PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Manado Selatan

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**Hasil penelitian****Sistem Pengendalian Manajemen Pada PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Manado Selatan****1. Perencanaan Strategis**

Perencanaan strategi dilaksanakan secara rutin dan berkala setiap semester yaitu 6 bulan sekali dalam setahun. Pada awal semester, manajer menganalisis langkah apa saja yang akan perusahaan ambil didalam periode kerja. Masing-masing bidang didalam perusahaan juga memberikan ide, aspirasi, dan rencana program kerja kepada supervisor dan disampaikan dalam RAKER (Rapat Kerja). Perencanaan strategi hanya melibatkan beberapa pihak saja yaitu manajer dan supervisor perusahaan. Perencanaan akan membahas dan merumuskan semua target kerja serta tujuan dan sasaran khusus yang hendak dicapai masing-masing divisi. Perencanaan strategis menyajikan garis-garis besar sasaran perusahaan seperti pelaksanaan pasang baru, multiguna, dan tambah daya. Proses perencanaan program ini ditetapkan oleh Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) dan

dilaksanakan oleh Unit Layanan Pelanggan (ULP). Jadi, ULP Manado Selatan hanya menjalankan program yang sudah disediakan dari UP3. Hal-hal yang sudah disetujui dalam rapat kerja akan diisi didalam program dan rencana kerja yang akan dilaksanakan perusahaan selama satu semester kedepan.

2. Penyusunan Anggaran

Rangkaian anggaran perusahaan disusun di dalam RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan) sesudah dilaksanakan program kerja. Dalam artian, anggaran perusahaan ditetapkan sesuai dengan kebutuhan biaya atas pelaksanaan program yang akan dilaksanakan dan akan ditinjau langsung oleh masing-masing perwakilan supervisor bersama manajer. Manajer akan bertugas untuk memegang kendali serta bertanggung jawab atas anggaran yang dikeluarkan oleh perusahaan. Dalam melakukan pembiayaan, divisi masing-masing harus membuat permintaan kepada supervisor lalu diteruskan kepada UP3, dan kemudian masing-masing divisi akan membuat laporan pertanggungjawaban terhadap dana yang telah dikeluarkan.

3. Pelaksanaan

Rencana strategi yang sudah disusun dan disepakati dalam rapat kerja akan mulai dikomunikasikan dan dilaksanakan oleh masing-masing bidang didalam perusahaan. Program kerja akan menjadi acuan bagi karyawan untuk mendapatkan hasil yang diinginkan pada akhir periode kerja. Sebelum melakukan aktifitas kerja, karyawan melakukan briefing yang disebut *Code of Conduct* (CoC) terlebih dahulu yang bertujuan untuk memotivasi karyawan dalam melaksanakan tugas & tanggung jawab sesuai job description serta SOP (Standar Operasional Prosedur) yang berlaku. Manajer juga membawahi supervisor bidang pelayanan pelanggan & administrasi, transaksi energi, teknik, dan K3. Supervisor bidang pelayanan pelanggan & administrasi membawahi staff yang bertugas memonitoring keluhan dan membuat surat-surat & laporan, Supervisor transaksi energi membawahi staff yang bertugas untuk aktivasi meter baru & menangani keluhan mengenai meter, Supervisor teknik membawahi staff yang bertugas untuk melakukan evaluasi kendala jaringan dan memonitoring kelengkapan alat kerja. Supervisor K3 bertugas untuk melakukan pengawasan pekerjaan dan juga memberikan *safety briefing*. PT.PLN (Persero) ULP Manado Selatan juga melakukan evaluasi program dengan melakukan pemeriksaan hasil pekerjaan karyawan dalam rangka pengawasan serta penelaahan kembali program-program yang telah dilaksanakan selama periode berjalan mengingat perkembangan serta tuntutan target perusahaan.

4. Evaluasi Kinerja

PT. PLN (Persero) ULP Manado Selatan mengevaluasi hasil kinerja melalui laporan pertanggungjawaban kinerja dari masing-masing karyawan. Khusus untuk bidang pelayanan pelanggan dan administrasi, setiap harinya staff membuat laporan kerja harian untuk dilaporkan dan dievaluasi apabila terdapat kekurangan dan kelemahan perusahaan dalam mencapai target dan sasaran. Pada akhir semester, karyawan akan melaporkan laporan pertanggungjawaban kinerjanya untuk mengetahui pencapaian target kerja dan untuk mengetahui apakah hasil kerja yang diperoleh melebihi hasil kerja yang dicapai periode lalu. Hal ini dilakukan untuk mengetahui apakah ada peningkatan kinerja dan pencapaian target untuk semester ini. PT. PLN (Persero) ULP Manado Selatan juga melakukan perbandingan antara realisasi anggaran dengan anggaran yang telah ditetapkan didalam RAKER untuk mengetahui pencapaian kinerja perusahaan setiap semester. Apabila ditemui hasil yang kurang memuaskan dari hasil kinerja karyawan, perusahaan akan melakukan pemberian motivasi pada saat bekerja serta melakukan berbagai terobosan seperti mengikut sertakan karyawan dalam pelatihan dan diklat-diklat yang sesuai dengan masing-masing bidang karyawan. Jenjang karir serta gaji karyawan juga ditentukan sesuai dengan pencapaian target kerja dan hasil akhir dari kinerja para karyawan.

Kinerja Perusahaan PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Manado Selatan

Kinerja perusahaan mengalami peningkatan dibuktikan dengan terwujudnya kualitas pelayanan yang baik dan pencapaian target kerja. Dalam upaya meningkatkan kinerja, PLN menggunakan *Code of Conduct* sebagai acuan bagi seluruh karyawan dalam melakukan aktivitas perusahaan. Perusahaan patuh dan bertanggungjawab pada kebijakan peraturan yang ada agar sumber daya manusia (SDM) didalam perusahaan dapat menyadari hak dan kewajiban serta tanggung jawab untuk mencapai visi, misi dan tujuan perusahaan yang dapat meningkatkan nilai perusahaan. Perusahaan juga melakukan penyebaran informasi kerja secara jelas, akurat, terperinci dan dilakukan tepat waktu. PT. PLN (Persero) ULP Manado Selatan menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan dan keahliannya, diikuti juga dengan pemberian job description yang jelas pada setiap bidang yang ada serta memperlakukan karyawan dengan adil dan sesuai dengan proporsi masing-masing. Untuk mengembangkan kemampuan dan kualitas kerja, perusahaan memberikan kesempatan bagi setiap karyawan untuk

mengikuti pelatihan dan pendidikan yang ada sesuai dengan bidang, keahlian dan jabatan masing-masing melalui diklat ataupun *e-learning* yang disediakan perusahaan. Dalam memenuhi hak dan kewajiban, setiap karyawan dituntut untuk menunjukkan tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas kerjanya untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Dalam upaya mencapai kinerja perusahaan yang maksimal dalam PT.PLN (Persero) ULP Manado Selatan, perusahaan mempekerjakan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi, kemampuan, dan keterampilan yang selaras dengan kriteria dan budaya perusahaan berdasarkan tingkat pendidikan dan pengalaman bekerja.

Pembahasan

Analisis Proses Sistem Pengendalian Manajemen Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan Pada PT.PLN Unit Layanan Pelanggan Manado Selatan

1. Perencanaan Strategis

Proses perencanaan strategis belum dilakukan secara maksimal didalam perusahaan mengingat PT. PLN ULP Manado Selatan hanya menjalankan program yang sudah disusun oleh UP3 meskipun supervisor dan manajer ikut serta pada saat rapat kerja setiap 6 bulan sekali dalam setahun. Pada saat rapat kerja manajer dan supervisor hanya menyampaikan masukan dan saran selaku pelaksana program dengan maksud agar program-program yang akan disusun boleh semakin terarah dan jelas. Hasil rapat kerja ini akan disampaikan kepada semua personil didalam perusahaan untuk direalisasikan.

2. Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran PT. PLN tertuang didalam Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) yang melibatkan pihak yang berwenang pada saat penyusunan. Penyusunan RKAP dilaksanakan setelah terjadinya proses perencanaan strategis. Dalam artian, anggaran yang akan disusun harus disesuaikan dengan rencana strategis atau program yang sudah disetujui. Pejabat yang berwenang didalam PLN juga melakukan penelaahan dan tinjauan terhadap rencana anggaran yang diajukan. Dengan demikian, penyusunan anggaran di PLN dapat dikatakan baik karena memperhatikan besaran biaya yang akan dikeluarkan untuk masing-masing strategi atau program yang telah tersusun. Ini juga membuktikan bahwa dari sudut pandang manajemen, prediksi keuangan merupakan alat perencanaan saja sementara anggaran merupakan alat pengendalian.

3. Pelaksanaan

Tahap pelaksanaan merupakan implementasi dari rencana kerja dan anggaran yang telah ditetapkan. Manajer bertugas untuk memimpin dan mengarahkan seluruh personil didalam perusahaan agar dapat bekerja sesuai dengan apa yang telah disetujui didalam penyusunan program kerja demi tercapainya kesesuaian antara rencana dan realisasi. Rencana kerja yang ada di PLN dikomunikasikan kepada seluruh karyawan untuk dilaksanakan sekaligus dijadikan pedoman dalam menjalankan aktifitas perusahaan. PT.PLN (Persero) ULP Manado Selatan mempunyai standar operasional prosedur (SOP) untuk masing-masing bidang pekerjaan, karyawan yang hendak melakukan pekerjaan selalu berpatokan pada SOP yang berlaku. Masing-masing divisi merealisasikan program kerja yang telah terbentuk sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang ada. Perusahaan melakukan tugas kerja lewat sistem yang terkomputerisasi seperti Aplikasi Pelayanan Pelanggan Terpadu (AP2T) yang berfungsi untuk menunjang pekerjaan dalam fungsi pelayanan, pembacaan meter, pembukuan, rekening, penagihan, dan kredit.

4. Evaluasi Kinerja

PT. PLN (Persero) ULP Manado melakukan evaluasi terhadap program-program yang telah disusun pada awal semester kerja. Evaluasi dilakukan dengan cara membandingkan realisasi anggaran dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam rapat kerja, perusahaan juga mengevaluasi kinerja karyawan lewat laporan pertanggungjawaban yang dimasukkan setiap akhir semester dari masing-masing divisi. Pada divisi pelayanan pelanggan, evaluasi dilakukan setiap hari dengan membuat laporan harian yang berguna untuk memprediksi hasil kinerja serta mencari solusi apabila ditemukan permasalahan dan kekurangan didalam pekerjaan. Evaluasi yang dilakukan PLN terlihat optimal dan baik karena perusahaan bisa mengetahui sejauh mana target kerja yang tercapai dalam satu semester. Apabila terdapat hasil kurang memuaskan, perusahaan langsung bergerak cepat untuk melakukan terobosan baru untuk mencapai tujuan kerja pada semester selanjutnya.

Berdasarkan hasil analisis penerapan proses sistem pengendalian manajemen, dapat dilihat bahwa penerapannya di PT. PLN (Persero) ULP Manado Selatan berdampak positif dan memberikan hasil yang baik bagi perusahaan. Dengan adanya penerapan sistem pengendalian manajemen didalam perusahaan, aktifitas sehari-

hari perusahaan dapat semakin teratur, terorganisir dan membantu meningkatkan kinerja perusahaan. Sistem ini mendorong sumber daya manusia yang ada didalam perusahaan untuk bekerja sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku seperti CoC dan SOP pada setiap aktivitas perusahaan. Dengan perencanaan strategis serta penyusunan anggaran, aktivitas pekerjaan dapat memiliki acuan untuk semakin terarah dan berfokus pada tujuan akhir yang ingin dicapai perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan terwujudnya kualitas pelayanan yang baik dan pencapaian target kerja berupa multiguna dan pasang baru serta tambah daya ram yang terlihat adanya peningkatan. PLN juga melakukan evaluasi kinerja juga untuk pembenahan serta mengetahui kelebihan dan kekurangan dalam rencana strategi yang telah diberlakukan.

PENUTUP

Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah proses sistem pengendalian manajemen berupa penyusunan anggaran, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja telah dilaksanakan dengan baik dan menunjukkan hasil yang efektif pada PT.PLN (Persero) ULP Manado Selatan. Sedangkan untuk proses perencanaan strategis ditemui tidak diterapkan secara maksimal didalam perusahaan dikarenakan PT.PLN (Persero) ULP Manado Selatan hanya melaksanakan program yang diberikan dari UP3.Hal ini menunjukkan bahwa hampir semua proses sistem pengendalian manajemen sudah diterapkan sehingga memberikan pengaruh yang baik terlihat dari adanya peningkatan kinerja pada PT. PLN (Persero) ULP Manado Selatan. Dengan peningkatan kinerja yang optimal, kualitas dan pelayanan kerja untuk penyediaan listrik dapat meningkat.

Saran

Saran yang dapat penulis berikan dalam penelitian ini adalah bagi PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Manado Selatan untuk tetap memperhatikan setiap proses sistem pengendalian manajemen yang terjadi didalam perusahaan sehingga penerapannya dapat berdampak positif bagi perusahaan khususnya untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Dari hasil penelitian ditemui proses perencanaan strategis belum diterapkan dengan baik. Untuk itu, sebaiknya perusahaan tidak hanya memberikan saran atau masukan sebagai pelaksana untuk program-program yang akan disusun, tetapi perusahaan juga ikut serta untuk menyusun program bersama. Dalam hal meningkatkan kualitas pelayanan, perusahaan sebaiknya memanfaatkan sistem online yang dipunyai dengan baik sehingga keluhan dan pengaduan yang masuk dari pelanggan dapat ditampung dan diselesaikan via online tanpa adanya penumpukan pelanggan pada saat jam kerja kantor.

DAFTAR PUSTAKA

- Mahulette, W. B. 2020. Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Usaha Meningkatkan Kinerja Manajer Produksi Pada PT. Citra Raja Ampat Canning. *Jurnal EMBA* Vol.8 No.4 : 1010-1017 <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/31228>. Diakses pada 14 Januari 2021
- Moehersono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Moerdiyanti. 2010. Pengaruh Corporate Social Responsibility Terhadap Kinerja Universitas Diponegoro Semarang. *International Journal of Business and Social Science*. *Skripsi*. Universitas Diponegoro
- Puspitasari, Veronica. 2018. Implementasi Sistem Pengendalian Manajemen Pada UMKM Batik Lasem. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, Vol.15, No.1 <http://journal.ibs.ac.id/index.php/jkp/article/view/161>. Diakses pada 21 Oktober 2020
- Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan. 2012. *Management Control System*. Eight Edition. Irwin. Chicago. Salemba Empat. Jakarta
- Salman K,R. dan Farid, M. 2017. *Akuntansi Manajemen*. Indeks. Jakarta

Senduk A. Feiby. 2016. Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Pada Koperasi Simpan Pinjam “Ayamen Mandiri” Kombi. *Jurnal EMBA* Vol.4 No.4. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/14515>. Diakses pada 24 September 2020

Sujarweni,W. 2016. *Manajemen Akuntansi Teori dan Aplikasi*. Pustaka Baru. Yogyakarta

Sumarsan, Thomas. 2013. *Sistem Pengendalian Manajemen, Konsep, Aplikasi dan Pengukuran Kinerja*. Edisi 2. Indeks Permata Puri Media. Jakarta.

Tohirin. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif dalam Pendidikan dan Bimbingan Konseling*. Raja Grafindo Persada. Jakarta

Warren, Carl S., James M. Reeve, dan Jonathan E. Duchac, *Accounting*. 26th Edition. South-Western College Pub. USA. Terjemahan E. T. Wahyuni, dan A. A. Jusuf. 2017. *Pengantar Akuntansi 1*. Salemba Empat. Jakarta

